Bundel van de Directieteam Belastingdienst(DT BD) van 29 augustus 2019

Agenda documenten

Verslag DT BD 29 augustus 2019 -definitief-.docx

0.1 Werving, 12.15-12.30 uur

20190828 Voortgang werving DT 29 augustus.pptx

0.2 Presentatie Switch, 12.30-13.00 uur

20190827 DTBD Presentatie Switch.pptx

A.1 Mededelingen algemeen

abf_schriftelijke_mededelingen_IOS_update_DTBD29082019.pdf

Schriftelijke Mededeling_IOS_update_DTBD29082019.pdf

abf_schriftelijke_mededelingen_VerslagIngelastePortfolioraad_DTBD29082019.pdf

Verslag ingelaste themasessie portfolioraad ketenbestuur IT voor IV v1.pdf

abf_schriftelijke_mededelingen_TNext_DTBD29082019.pdf

Advies DO Control IV T-Next feitenrelaas en bestuurlijke notitie.pdf

Notitie T.next MT-IV 2019-BDO.IV-00033 20190808.pdf

Notitie TNext - 1.1 - 20190808.pdf

A.2 Vaststellen verslag Directieteam Belastingdienst d.d. 15 augustus 2019

Concept-verslag DT BD 15 augustus 2019.docx

A.3 Agendapunten voor het DT BD overleg op 12 september 2019

190603 Voorraadagenda Directieteam Belastingdienst.docx

B.1 Financiële kaders derde budgetbrief

Aanbiedingsformulier DT BD 3e Budgetbrief.docx

20190820 DT Nota 3e budgetbrief 2019_def.docx

B.2 Waarborgen rond big data en profilering

abf Brief JenV waarborgen tegen risico's van profilering bij de overheid.docx

Notitie DT Belastingdienst inzake brief JenV waarborgen tegen risico's van profilering bij de overheid d.d. 21082019.docx

Bijlage 1 Brief JenV Waarborgen tegen risico's van profilering door de overheid.docx

Bijlage 2 Beleidslijn gebruik van risicoprofielen i.r.t. profileren.docx

B.4 Organisatie Top 200/1500

2019-0829 Aanbiedingsformulier DT BD Top 200_1500 (aangepast).docx

2019-0829 Voorstel Top 200 en 1500 vs 0.96.docx

B.5 Harmonisatie procedure meldplicht datalekken

abf DTBD harmonisatie procedure meldplicht datalekken 29 aug 2019 v.2.docx

Harmonisatie procedure Meldplicht datalekken notitie DT.docx

Procedure meldplicht datalekken v1.0.docx

C.1 Eerste concept versie jaarplan Belastingdienst 2020

Aanbiedingsformulier DT BD agendapunt Jaarplan 2020 Belastingdienst.docx

Bespreeknotitie Jaarplan 2020 tbv DT 29082019_v2.pdf

DT-versie Interne bijlage bij Jaarplan 2020 Belastingdienst_v22082019.pdf

DT-versie Jaarplan 2020 Belastingdienst_v0.7 22082019.pdf

C.2 Stand van zaken Brexit niet-Douane

abf Stand van zaken Brexit niet-Douane.docx

DTBD 20190829 Stand van zaken notitie Brexit niet-Douane 1.0 190822.docx

C.3 Projectenrapportage t/m juli 2019

abf projectenrapportage juli 2019.docx

Projectenrapportage juli 2019.pdf

D.1 Start communicatiecampagne Wij zijn de Belastingdienst

20190821.Aanbiedingsformulier DT BD Concernstaf en pDG-staf - versie 1.4.docx

20190821memo DT start campagne leiderschap en cultuur.docx

2019-0815 voorzet opdrachtformulering cultuur, concept.pdf

D.2 Evaluatie 1e 4MR BD 2019

Abf Evaluatie 1e 4MR BD 2019 tbv DT 29 augustus 2019.docx

Evaluatie 1e 4MR BD 2019 06082019.docx

D.4 Medezeggenschap

Register medezeggenschap - reorganisaties.pdf

D.5 Moties en Toezeggingen

Moties v.20-08 voor DT 29-08.pdf

Toezeggingen v.20-8 voor DT 29-08.pdf

Kamervragen v.20-8 voor DT 29-08.pdf

Verzoek om brieven v.20-8 voor DT 29-08.pdf

D.6 Periodiek overzicht door geaccordeerde dossiers 8 augustus t/m 20 augustus

BI BLKB en DGBel met datum akkoord .pdf

D.7 Overzicht vastgestelde uitvoeringstoetsen 2019

overzicht DTBD.pdf

D.8 Verslag Werkoverleg staatssecretaris -volgt-

Voorraadagenda regulier werkoverleg 21 augustus 2019.docx

D.9 Verslagen driehoeksoverleggen

verslag Driehoeksoverleg O&P 5 juli 2019 - versie definitief.pdf

1.2 - Verslag Driehoek CF - 16 augustus 2019.docx

20190627 verslag driehoek IVD def.pdf

20190726 Verslag Driehoek IV-D def.pdf

D.10 DG rapportage juli

2019 08 21 Aanbiedingsformulier DT BD DGR juli 2019.docx

2019 DG rapportage juli 2019 Versie 1.0.pdf

E.1 Beleid verplichting Solution Architectuur

Abf DT BD - Beleid verplichting solution architectuur en coulanceregeling 2019.docx

Beleid verplichting Solution Architectuur v1.0.docx

E.2 Domein Architectuur Analytics

20190819 Aanbiedingsformulier DT BD - domeinarchitectuur analytics.docx

Domein Architectuur Analytics v0.98.pdf

E.3 Evaluatie eerste Viermaandsrapportage BD 2019

2019 08 22 Aanbiedingsformulier DT BD evaluatie VMR 2019-1.docx

Ministerie van Financiën

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen
BDG
@minfin.nl
T 06-

@minfin.nl
T 06-
www.minfin.nl

verslag

Directieteam Belastingdienst

Datum
13 september 2019

Auteur

Vergaderdatum 29 augustus 2019

Aanwezig Toeslagen), KI&S), MKB), Douane), C&F en O&P), CAP), IV), Particulieren), FIOD), GO), UHB), BDG), (verslag)

Cd: Concerndirectie, SSO: Shared Services Organisatie

Afwezig

Gasten

0.1 Werving

benoemt de stand van zaken.
In het werkoverleg met de staatssecretaris is de bandbreedte 3100-3300 fte gemeld, de staatssecretaris wil dat deze bandbreedte gehaald wordt. Het voorziene beeld voor de instroom voor september lijkt positief, het voorziene beeld voor oktober lijkt negatief, dit heeft te maken met de lage productie in mei/juni. Dit aantal kan positiever uitpakken met het verambtelijken van uitzendkrachten. Bij het verambtelijken selecteren de onderdelen zelf welke functies en mensen hiervoor in aanmerking komen. De verwachting voor november/december is positief als de huidige planning wordt gehaald. In het Bestuurlijk Overleg Instroom zal nader worden ingegaan op de genomen maatregelen. SSO O&P heeft extra geld gekregen voor personele uitbreiding, welke wordt ingezet op de verwerking van de arbeidsvoorwaarden.
AdFIOD wil alvast de indiensttreding van medewerkers per 1 januari voorbereiden en verzoekt om sjablonen voor aangepaste overeenkomsten, vanwege de WNRA, ***=>ACTIE CDO&P.*** Het onderwerp WNRA komt op de voorraadagenda van het DT.

0.2 Presentatie Switch

geven een presentatie van de knelpunten en initiatieven rondom mobiliteit Belastingdienst breed, gericht op de medewerkers werkzaam in groepsfunctie B en C en de schalen 1 t/m 7. Het gaat binnen de Belastingdienst om ruim 10.000 medewerkers. 1 oktober organiseert de GOR Rijk een evenement voor de doelgroep. Medewerkers zijn vaak lang verbonden aan de Belastingdienst en hebben een relatief grote afstand tot de arbeidsmarkt. Zij zoeken

vooral bij nauwverwante rijksorganisaties naar vergelijkbaar werk.

Gevraagd wordt of de arbeidsparticipanten ook meegerekend zijn in deze cijfers, ***=>ACTIE Switch zoekt uit hoeveel medewerkers in B categorie en schalen 1-5 arbeidsparticipant zijn.*** AdFIOD memoreert de DT-afspraken rond de opdracht voor arbeidsparticipanten (23 mei 2019), waarbij het terugvalscenario is om 1 arbeidsparticipant per team te realiseren en 5-10 medewerkers medewerkers vrij te stellen om arbeidsparticipanten te werven en te plaatsen bij onderdelen.

Switch meldt dat er een onderzoek gestart wordt naar de beweegredenen rond mobiliteit (ook in de vrijwillige fase). Met de bedoeling om de mobiliteitsinitiatieven beter aan te laten sluiten bij de medewerkers.

De voorzitter verzoekt allen om de presentatie in eigen kring te bespreken om te kijken welke vervolgacties nodig zijn, ***=>ACTIE alle onderdelen geven door aan BDG indien zij een vervolggesprek wensen en welke ondersteuning gewenst is.***

A ALGEMEEN INLEIDEND

A Opening

A.1 Mededelingen algemeen

1.1 dIV maakt kenbaar dat alle mobiele Apple IPad en IPhone apparaten per 1 september voorzien moeten zijn van de laatste update 12.4. Mocht een gebruiker deze deadline missen, dan wordt het apparaat per 1 september in quarantaine geplaatst en moet eerst de update worden uitgevoerd, voordat het apparaat weer in gebruik kan worden genomen.
1.2 dIV heeft het verslag van ingelaste themasessie portfolioraad ketenbestuur IT voor IV dd. 23 augustus bijgevoegd. De twee verslagen die onder elkaar staan zullen worden samengevoegd tot één verslag. Gewezen wordt op de acties hierin voor alle ketenvoorzitters.
1.3 dIV heeft het Feitenrelaas programma T.Ne(x)t en beëindigen van het programma T.Ne(x)t als nazending laten toevoegen. Het stuk is aangemeld als schriftelijke mededeling, echter in de notitie wordt aan het DT een besluit gevraagd om het programma T.Ne(x)t te beëindigen. Dit besluit komt voort uit de oproep van DGBD in de portfolioraad om te bezien welke programma's kunnen worden gestopt of getemporiseerd. Het besluit is voorbereid in de driehoek IV&D.
Besluit: het DT BD bekrachtigt het besluit om het programma T.Ne(x)t te beëindigen.
Vervolgacties:
-onderbouwing wat dit betekent voor budget en resultaat ***=>ACTIE IV***
-check op de informatie voor het rijks ICT dashboard ***=>ACTIE IV&D***
-en de uitwerking van een woordvoeringslijn van dit besluit, ***=>ACTIE IV, IV&D en Toeslagen.***
1.4 28/8 is een zwartboek Kinderopvang Toeslagen aangeboden aan de staatssecretaris vanuit SP, Boink en Bond van Belastingbetalers met schrijnende gevallen.
1.5 [redacted] UHB meldt dat voor het AO Belastingdienst op 25/9 de uitvraag is gedaan, gelieve stukken hiervoor uiterlijk 2/9 aan te bieden. Op 3/9 is de eerste afspraak met de staatssecretaris om het dossier voor te bereiden.
1.6 [redacted] meldt dat het n.a.v. CAF 11 goed is te bespreken wat dit betekent voor de medewerkers in den brede. In aanvulling hierop meldt adToeslagen dat zij een communicatiesessie heeft gehad volgens het principe 'message house', om minder reactief te communiceren richting medewerkers.
1.7 [redacted] GO meldt dat er veel kamervragen over Uber zijn beantwoord.

1.8 dIV heeft 30/8 een afspraak met DGBD over de IV investeringen en hoe verder.
1.9 dIV&D meldt dat de stukken AVG datakluis en Business Continuity Management gereed zijn voor het volgende DT. Beide stukken worden alvast uitgezet bij de onderdelen.
1.10 meldt dat er een aparte cultuurmeting komt, in aanvulling op het ADR-rapport. Ter aanvulling hierop geeft FIOD mee om de groep die hier binnen BD mee bezig is in gesprek te laten gaan met de staatssecretaris en KD. AdDouane geeft aan dat ze in het kader van cultuur graag aan de slag wil gaan met een instrument, bijvoorbeeld S-Ray, maar dat de aanbesteding hiervoor nog loopt.
1.11 meldt dat het kabinet een ministeriële commissie uitvoering (MCU) heeft ingesteld. De ambtelijke commissie hieronder wordt voorgezeten door (SZW). Trajecten die er onder vallen zijn: werk aan uitvoering, maatwerk in dienstverlening en de digitaliseringsagenda. Het biedt kansen vanuit de bredere uitvoering.
1.12 GO meldt dat er op verzoek van de burgemeester van Amsterdam onderzoek is gedaan naar criminaliteit in Amsterdam. Verzoek aan UHB is om te checken hoe de staatssecretaris hierop heeft gereageerd in relatie tot de Belastingdienst, ***=>ACTIE UHB.***

A.2 Vaststellen verslag Directieteam Belastingdienst d.d. 15 augustus 2019

Het verslag wordt vastgesteld, met verduidelijking van de passage over solliciteren binnen de driejaars termijn. 'Verwezen wordt naar het beleid werving en selectie 2019 waarin is vastgelegd dat medewerkers die korter dan 3 jaar in hun huidige functie werken of bezig zijn met een startopleiding of inwerktraject worden niet als eerste meegenomen in de selectie. Hiervan kan worden afgeweken door van de latende directie'.

N.a.v. agendapunt C5 'werkwijze medezeggenschap':
de 11 bestuurders zullen in het volgende DT onderling bespreken hoe de eerste vergaderingen zijn verlopen.

A.3 Agendapunten voor het DT BD overleg op 12 september 2019

-presentatie n.a.v. 3 dagen challenge DF&A
-voortgang traject WAU (werk aan uitvoering) en de kansen die het biedt
-afloopcontrole DT besluiten eerste helft 2019
-memo beleidsvoorstel triage verzuimaanpak
-notitie arbeidsparticipanten
-KPI's AVG
-Business Continuity Management, status en planning per bedrijfsonderdeel

B STUKKEN TER BESLUITVORMING

B.1 Financiële kaders derde budgetbrief

Ingebracht door hdC&F.

De dienstonderdelen hebben 12 augustus de budgetmutaties aangeleverd voor de derde budgetbrief. Deze nota geeft aan hoe alle financiële voorstellen verwerkt zullen worden bij derde budgetbrief en welke voorstellen richting de externe begroting zullen moeten worden verantwoord.

C&F licht toe dat er een overall tekort is van 35 miljoen, vanwege de IV tegenvaller. Douane en KI&S zullen nog een paar mutaties doorgeven op de cijfers. Het voorstel dat voor ligt zal naar FEZ gaan, hierin zijn een aantal voorstellen niet

overgenomen. In de VMR's zal de impact van niet gehonoreerde voorstellen worden uitgediept.
Vanwege het financiële tekort liggen ook andere mutaties onder het vergrootglas. dMKB geeft aan dat hierdoor de realisatie van plannen rond modernisering ketens onder druk komt te staan.

Besluit:
Het DT BD besluit: de kaders 3e budgetbrief aan te passen conform voorstel C&F, inclusief de aangegeven mutaties op de cijfers, en de budgetbrieven aan te bieden bij FEZ ter goedkeuring Verscherpt Toezicht.

B.2 Waarborgen rond big data en profilering

Ingebracht door [redacted] UHB. In aanwezigheid van [redacted].

Vanuit JenV wordt gewerkt aan een brief voor de Tweede Kamer over 'waarborgen tegen risico's van profilering bij de overheid'. Naar aanleiding van een WRR-rapport heeft minister voor Rechtsbescherming (J&V) de toezegging gedaan voor deze brief. Doel van JenV is om 1 oktober 2019 de brief aan de Tweede Kamer te sturen. Het verzoek van JenV is om de brief binnen de eigen departementen af te stemmen. In juli 2018 is de 'notitie AVG: beleidslijnen en acties naar aanleiding van inventarisatie en risicoanalyse gegevensverwerkingen' in het DT Belastingdienst besproken. Op basis van de interpretatie van de wet- en regelgeving is destijds in paragraaf 3.1.4 een beleidslijn aangenomen als het gaat om het gebruik van risicoprofielen i.r.t. profileren (zie bijlage 2). De voorliggende brief van JenV gaat uit van een andere lijn in de zin dat risicotaxatiemodellen veelal als profilering moeten worden aangemerkt.

Het DT ziet dat de overheid (in de toekomst) meer zal inzetten op 'profileren'. Dat er dienaangaande aandacht is voor transparantie en kwaliteit wordt gezien als een begrijpelijke ontwikkeling. De verwachting is dat de door JenV in de brief weergegeven lijn impact zal hebben op de overheid in zijn algemeenheid en op uitvoeringsorganisaties in het bijzonder. Als het gaat om het gebruik van big data en profileren is nu nog niet te zeggen welke ontwikkelingen en kansen er in de toekomst op ons af komen. Dat betekent dat niet alleen naar de huidige situatie moet worden gekeken maar dat ook rekening gehouden wordt met toekomstige ontwikkelingen. In dat licht is het de vraag waar nu 'ja' tegen wordt gezegd als nu ingestemd zou worden met deze conceptbrief van JenV. Daarbij is de nadrukkelijke vraag wat de (toekomstige) impact ervan is op de Belastingdienst (en andere uitvoeringsorganisaties). Eerst zou veel nadrukkelijker moeten worden bezien wat de impact op uitvoeringsorganisaties is voordat met de lijn van de brief van JenV kan worden ingestemd. Het DT zou daar graag in gezamenlijkheid met JenV en andere uitvoeringsorganisaties invulling aan willen geven. Het DT zou de impact op de uitvoeringsorganisaties aan de voorkant dan ook geborgd willen zien in de daarvoor bestaande interdepartementale overleggremia. Daarnaast kan ten aanzien van dit onderwerp ook nadrukkelijk de relatie worden gelegd met het wetsvoorstel Gegevensverwerking Belastingdienst dat momenteel wordt voorbereid. Een zorg die bij het DT leeft is dat er met het stelsel dat JenV lijkt in te willen richten er een (extra) toezichtstructuur wordt gecreëerd.

Besluit:
Het DT BD geeft nog geen akkoord op de inhoud van de brief, omdat het de consequenties van een 'ja' op deze brief, niet kan overzien. Eerst moet duidelijk worden wat de (mogelijk) impact op de uitvoering is.

B.4 Organisatie Top 200/1500

Ingebracht door CDC, in aanwezigheid van .
Voorgesteld wordt om via een gestructureerde aanpak de Top 200 en Top 1500 te laten plaatsvinden, volgens het schema eerst tweemaal een Top 200 over één thema en vervolgens een Top 1500 over hetzelfde thema. Er is een klankbordgroep die de sessies voorbereidt.

Besluit:
Het DT BD stemt in met:
- Het voorstel voor structuur en (meerjarige)planning Top 200 en Top 1500;
- Het voorstel voor proces en organisatie Top 200 in okt. 2019 en Top 1500 maart 2020;
- De financiering Top 200 d.m.v. overheveling budget van CD O&P naar CD Communicatie (meerjarig € 94.000); -Financiering Top 1500 vanuit centraal budgetkader (2020: € 253.000, 2021: € 253.000, 2022: € 0,00; 2023: € 253.000. Met daarbij vanuit C&F de aantekening dat er vanaf 2020 nog geen middelen beschikbaar zijn. Deze bedragen worden meegenomen in een bredere notitie.

B.5 Harmonisatie procedure meldplicht datalekken

Ingebracht door IV&D, in aanwezigheid van

De procedure Meldplicht datalekken voor het gehele ministerie bestaat sinds 2018, deze was echter nog niet afgestemd met de Belastingdienst. De Belastingdienst heeft sinds 2016 een eigen procedure. Doel is te komen tot een geharmoniseerd en eenduidig kader voor de meldplicht datalekken tussen de Belastingdienst en het kerndepartement, dat gehanteerd wordt in de afzonderlijke procedures en rapportages datalekken. Drie beslispunten:

1. Geharmoniseerde gezamenlijke procedure, met eigen werkinstructies. In de bijlage 3 hiervan staat de werkinstructie voor de Belastingdienst. Belangrijkste verschillen met nu:

- de rol van is toegevoegd;

- de rollen van en CISO zijn versterkt, zij worden eerder betrokken bij afwegingen;

- voorstel is de standaard extra wachttijd van 4 uur voor directeuren niet meer op te nemen. Deze werd eenmaal benut in de afgelopen drie jaar. Voorstel is dat geïnformeerd wordt en dat door de experts ingeschat wordt of er tijd ingeruimd moet worden voor afstemming en acties, zoals contact met persvoorlichting.

2. De Belastingdienst en het Kerndepartement gaan beide standaard alle verloren devices melden bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). Dit is een harmonisatie van de interpretatie. Het betekent geen wijziging voor de werkwijze van de Belastingdienst.

3. De Belastingdienst en het Kerndepartement stellen hun eigen rapportages op, maar vanuit eenzelfde kader en gebruikmakend van hetzelfde format. Een concreet voorstel voor de rapportage, inclusief KPI's, volgt na oplevering toetsingskader door JenV.

Besluit:
Het DT BD stemt in met: de harmonisatie procedures datalekken van de Belastingdienst en het kerndepartement.

En besluit:
Dat er een gezamenlijke procedure meldplicht datalekken is, met een eigen werkinstructie voor de Belastingdienst. Kerndepartement en Belastingdienst werken

vanuit hetzelfde kader, wat onder meer betekent dat alle verloren devices voortaan worden gemeld als datalek en dat er één rapportageformat komt.

C STUKKEN TER BESPREKING

C.1 Eerste concept versie jaarplan Belastingdienst 2020

Ingebracht door C&F. In aanwezigheid van en .

Het Jaarplan 2020 Belastingdienst en de interne bijlage zijn inmiddels voldoende gevorderd voor bespreking in het DT. Het jaarplan is nog in bewerking, op bepaalde onderwerpen wordt nog (aanvullende input) geleverd, aan de cijfers en visuals wordt gewerkt. Wat de interne bijlage betreft is deze besproken in de concernstaf (d.d. 08-08-2019) en is ingestemd met het verder uitwerken van de onderwerpen ICT-Portfolio, MPP en Risicomanagement. De in de concernstaf besproken wijzigingen zijn in bijgaande versie verwerkt.

Half september zal een volgende concept-versie met de staatssecretaris besproken worden.

De onderdelen geven aan dat ze goed betrokken zijn bij de jaarplanonderwerpen en teksten. Er zijn nog een aantal teksten in bewerking, ondermeer rond interactie strategie, toezicht/fraude en ICT-portfolio. T.a.v. het ICT-portfolio moet het verhaal van vernieuwing in relatie tot reguliere werkzaamheden en wetgeving beschreven worden. En moeten we transparant zijn, maar daarbij wel de mate van detail bezien.

C.2 Stand van zaken Brexit niet-Douane

Ingebracht door UHB.

Deze notitie geeft de stand van zaken weer van de voorbereidingen van de acht middelen/dienstonderdelen waar de impact op de Belastingdienst niet-Douane het grootst is: de omzetbelasting, vennootschaps- en dividendbelasting, FIOD, gegevens, loonheffingen, inkomensbelasting, invordering, Toeslagen, KI&S. Er zijn voortgangsgesprekken gevoerd met de lijncoördinatoren of betrokken medewerkers van deze werkgroepen.

Vraag aan het DT BD is om het verzoek te doen aan de werkgroepen om uitvoering te geven aan de laatste voorbereidingen en acties voor 31 oktober a.s. (zie bijlage 1).

Het DT BD stemt er mee in om deze notitie als hoofdlijn te gebruiken voor het dossier van de staatssecretaris ten behoeve van het AO Brexit.

AdDouane vult aan de stand van zaken Brexit Douane in de MS-staf is besproken. Douane heeft deze zomer een quickscan laten uitvoeren door Deloitte, om te checken of Douane in de eerste fase heeft gedaan wat was beloofd en doet de suggestie om dit ook voor het niet-Douane deel te laten uitvoeren.

C.3 Projectenrapportage t/m juli 2019

Ingebracht door dBIA.

Op verzoek van de staatssecretaris werken BIA en UHB aan een notitie voor het AO BD om uit te leggen wat de projecten opleveren.

Aandachtspunten zijn dat in de rapportage opvalt dat de ketens verschillend omgaan met de kleurscore van projecten met een budgettekort c.q. budgetclaim. Voorts zijn in een aantal gevallen de scores negatiever dan waarschijnlijk nodig is, bijvoorbeeld na herprioriteringen kunnen projecten weer op 'groen' komen. BIA zal hierover contact opnemen met de betreffende ketenmanagers.

D STUKKEN TER KENNISNEMING

D.1 Start communicatiecampagne Wij zijn de Belastingdienst

Ingebracht door CDC.

Op 2 september start de interne communicatiecampagne "Wij zijn de Belastingdienst" over Leiderschap en Cultuur. Ruggengraat van de campagne zijn voorbeeldverhalen van medewerkers en leidinggevenden uitgewerkt in banieren en in interviews, blogs en vlogs op een themasite op intranet. Bijgaand memo geeft overzicht van de in te zetten middelen en een impressie van de uitwerking.

D.2 Evaluatie 1e 4MR BD 2019

Ingebracht door C&F.

Drie keer per jaar legt de DGBD verantwoording af aan over de uitvoering van het Jaarplan van de Belastingdienst (BD). Dit gebeurt in de vorm van zgn. Viermaandsrapportages (4MR).

Zeer recent is het proces van de 1e 4MR afgerond. Gegeven het intensieve en weerbarstige proces was er binnen DG-control behoefte aan een evaluatie. Deze behoefte was er ook bij diverse spelers (o.a. FEZ) binnen de doelgroep.

In bijgevoegde notitie zijn de uitkomsten van de evaluatie verwoord.

D.4 Medezeggenschap

Het register medezeggenschap is ter informatie bijgevoegd.

D.5 Moties en Toezeggingen

D.6 Periodiek overzicht door DG geaccordeerde dossiers 8 augustus t/m 20 augustus

D.7 Overzicht vastgestelde uitvoeringstoetsen 2019

D.8 Verslag Werkoverleg staatssecretaris

D.9 Verslagen driehoeksoverleggen

D.10 DG rapportage juli

Ingebracht door C&F.

Het betreft de juli-versie van de DGR (met alleen de KPI's/cijfers) ter kennisneming voor de leden van het DT.

E HAMERSTUKKEN

E.1 Beleid verplichting Solution Architectuur

Ingebracht door dIV&D.

In de projectenrapportage van april 2019 is een overzicht opgenomen van de mate waarin projecten beschikken over een solution architectuur (SA). Daarbij is geconstateerd dat sommige projecten al gestart zijn voordat de verplichting bestond om een SA te laten accorderen in de Concern Architectuur Board. IV&D heeft toegezegd een voorstel uit te werken voor de omgang met projecten die nog niet beschikken over een goedgekeurde SA.

Het bijgevoegde voorstel richt zich op de grote projecten en de projecten vanuit de investeringsagenda. In aanvulling wordt gemeld dat in principe elk project een solution architectuur moet hebben, zie ook verslag van het DT van 15 augustus, agendapunt C7 en de oproep van de DGBD aan alle ketenvoorzitters. Concern- en Domein architectuur boards dienen hierop te sturen. In de sessie IT voor IV, zie verslag bij de mededelingen, is ook de SA benoemd als het document waarin non-functionals opgenomen moeten zijn die de basis vormen voor de capaciteitsplanning en benodigde investeringen door IV voor servers en storage.

Besluit:
Het DT BD stemt in met:
De beleidslijn beschreven in 'Beleid verplichting Solution Architectuur v1.0' waarin wordt bevestigd dat een solution architectuur een voorwaarde is voor budgetvrijgave grote projecten en IA-projecten en een coulanceregeling voor projecten die in 2019 worden afgerond.

En besluit:
Het beleid solution architectuur vast te stellen inclusief een coulance regeling voor projecten die in 2019 worden afgerond.

Onder vermelding dat de goede samenwerking en flexibiliteit tussen DAB en CAB behouden moet blijven.

E.2 Domein Architectuur Analytics

Ingebracht door

De domeinarchitectuur Analytics heeft een positief advies van de concern architectuurboard (11 juli). In de ketentafel GKT van 25 juli is bevestigd dat de richting van deze domeinarchitectuur herkenbaar is. De analytics afdelingen binnen de Belastingdienst hebben ingestemd met de richting van deze domeinarchitectuur. De domeinarchitectuur bevat de richting van de architectuur van het domein Analytics voor de komende jaren. Nadere details worden uitgewerkt in de transitie van de huidige situatie naar de gewenste situatie, waarvan de eerste werkpakketten zijn gedefinieerd.

Besluit:
Het DT BD stemt in met: de eerste versie van de domeinarchitectuur Analytics zoals weergegeven in de bijlage.

En besluit: dat de domeinarchitectuur conform de bijlage 'Domein Architectuur Analytics V0.98' wordt vastgesteld als 'Domein Architectuur Analytics V1.0'.

E.3 Evaluatie eerste Viermaandsrapportage BD 2019

Ingebracht door C&F.

Met de invoering van de huidige jaarcontracten, is ook het werken met kaders (door de kaderstellende directies geformuleerd) geïntroduceerd. De VMR 2019 -1 is de eerste rapportage waarin over deze kaders wordt gerapporteerd.
Daarnaast is het algemene proces van de VMR, incl. planning, rollen en inhoudelijke aspecten geëvalueerd. Uit de ervaringen met de VMR 2019-1 en het werken met kaders komen verbetervoorstellen voort.

Besluit:
Het DT BD stemt in met:
- De uitkomsten van de evaluatie van de eerste VMR 2019;
- De daaruit voorvloeiende adviezen.

En besluit: de adviezen over te nemen.

F ALGEMEEN AFRONDEND

F.1 Rondvraag

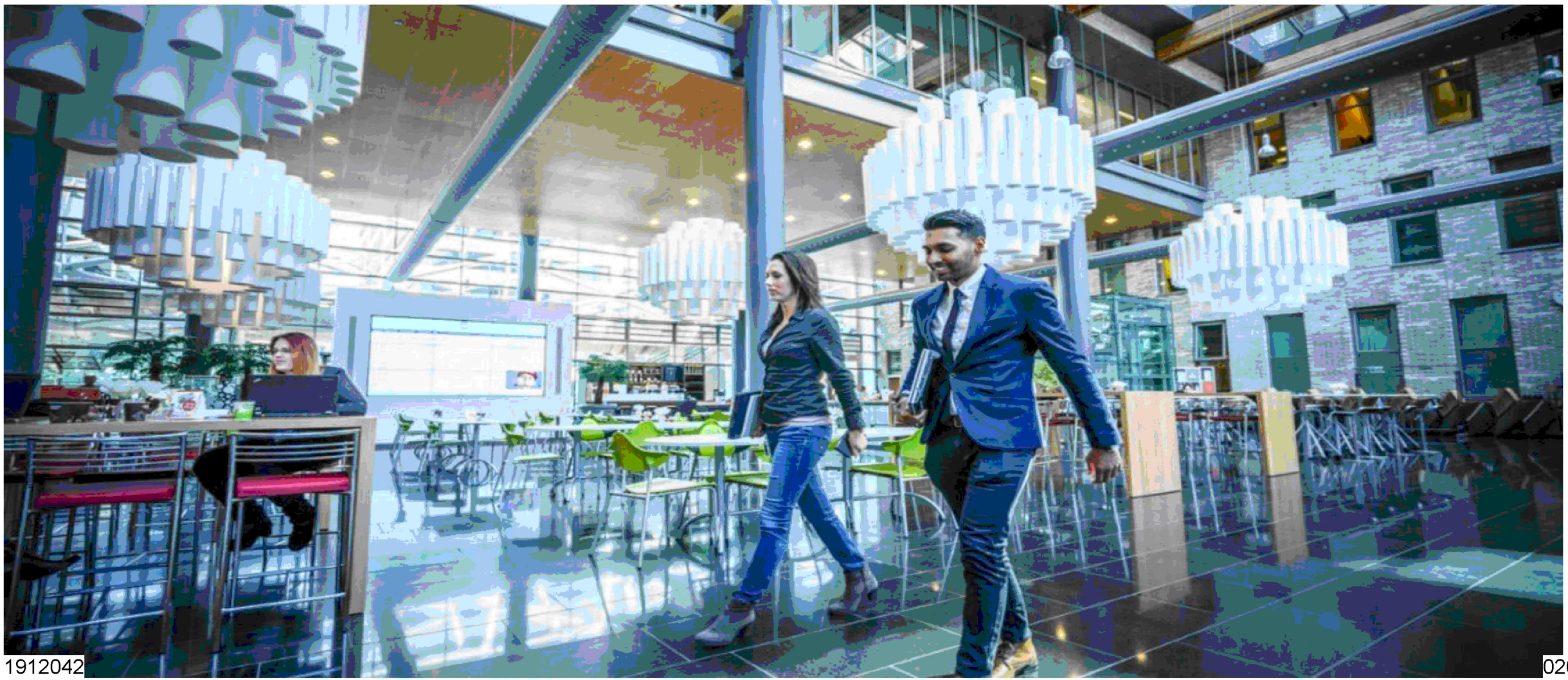
F.2 Afsluiting

Belastingdienst

Programma Instroom

snel zorgvuldig transparant

Presentatie werving
DT 29 augustus 2019



Stand van zaken werving (1)

- In werkoverleg met de staatsecretaris is de politieke druk nogmaals benadrukt. De bandbreedte van circa 3100-3300 instroom in 2019 moet gehaald worden
- Beeld september is positief 380 instroom
- Beeld oktober is negatief 50 instroom
  - Verambtelijking op basis van anciënniteit i.p.v. selectie zou bijdragen aan positieve lijn en vertrouwen richting politiek
- Beeld november en december is positief als planning gehaald wordt

Stand van zaken werving (2)

- Vanaf eind mei 20 verschillende maatregelen genomen om werkvoorraad bij SSO Instroom te vergroten en proces te versnellen
- SSO is t/m 15 november volgepland en planning blijft ook daarna doorlopen
- Er wordt extra selectiecapaciteit en administratieve capaciteit ingezet

Stand van zaken werving (3)

- Vraag DT 15/8:

Wordt de regel dat medewerkers die korter dan 3 jaar in hun huidige functie werken of bezig zijn met een startopleiding of inwerktraject niet als eerste worden meegenomen in de selectie. Hiervan kan worden afgeweken door de directeur van de latende directie.

Ja dit wordt toegepast bij de selectie, voor IV functies wordt hier zoals eerder besproken in DT van gemotiveerd van afgeweken.

Belastingdienst

Presentatie DT BD

Switch

29 augustus 2019

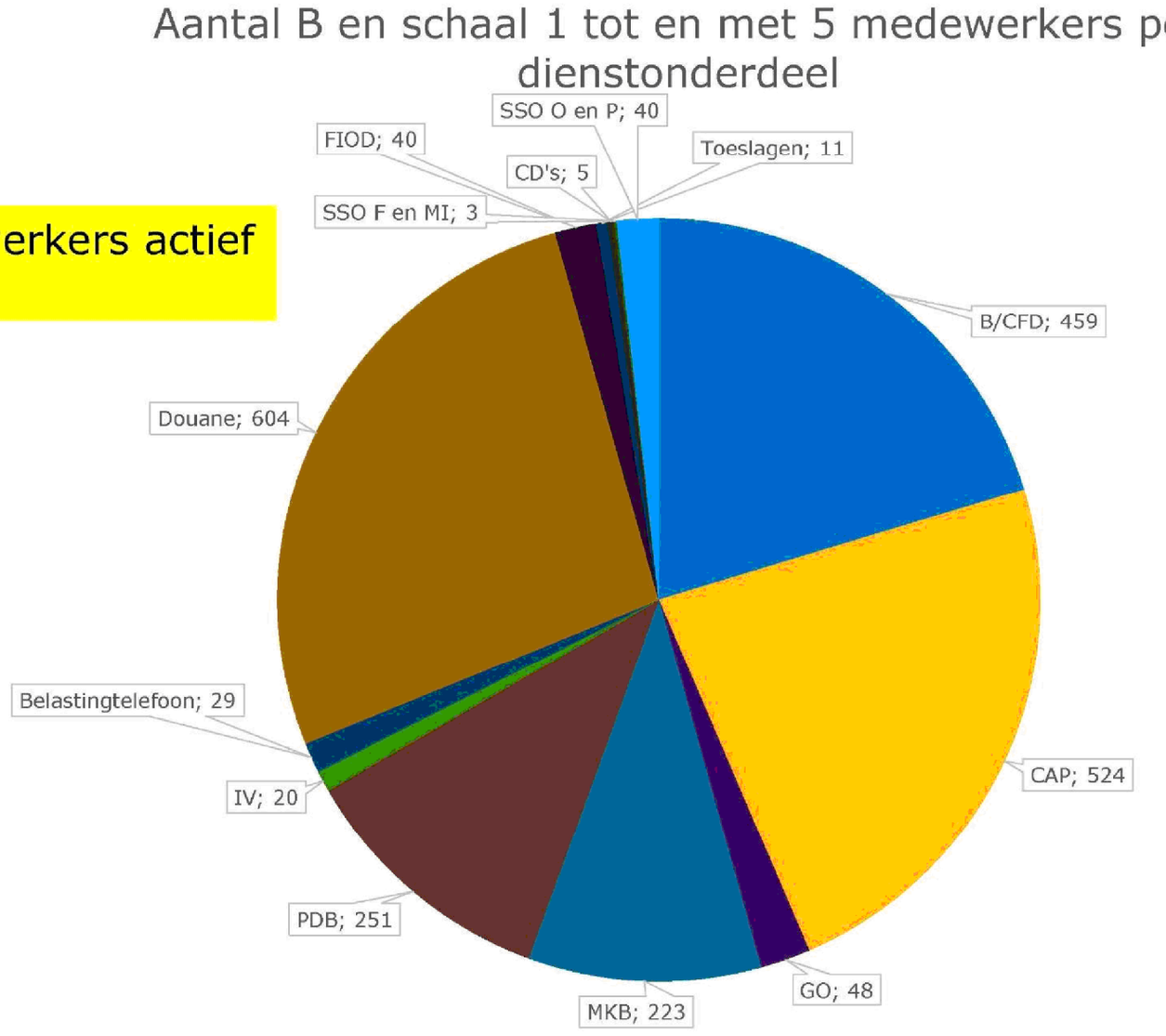
Wat is er aan de hand?

- Binnen de BD zijn zo'n 10.000 medewerkers werkzaam in groepsfunctie B en C en de schalen 1 tot en met 7
- Daarvan zitten 2257 medewerkers in schaal 1 t/m 5 en GF 5
- Naast deze 10.000 ook nog 417 medewerkers met VSO aanwezig die uiterlijk 1-9-20 de organisatie gaan verlaten
- Het werk van deze medewerkers gaat de komende jaren grotendeels veranderen en zelfs verdwijnen (BZK organiseert "Uitvoering onder vuur" samen met GOR Rijk)
- Belastingdienst ontwikkelt zich – in lijn met rest van rijksoverheid – tot een organisatie waar hooggekwalificeerd werk plaatsvindt. Door de vernieuwing verdwijnt op langere termijn veel handmatig werk terwijl er werk bijkomt dat nieuwe competenties en vraagt, zoals data-analyse, interactie, ICT en fiscaliteit.

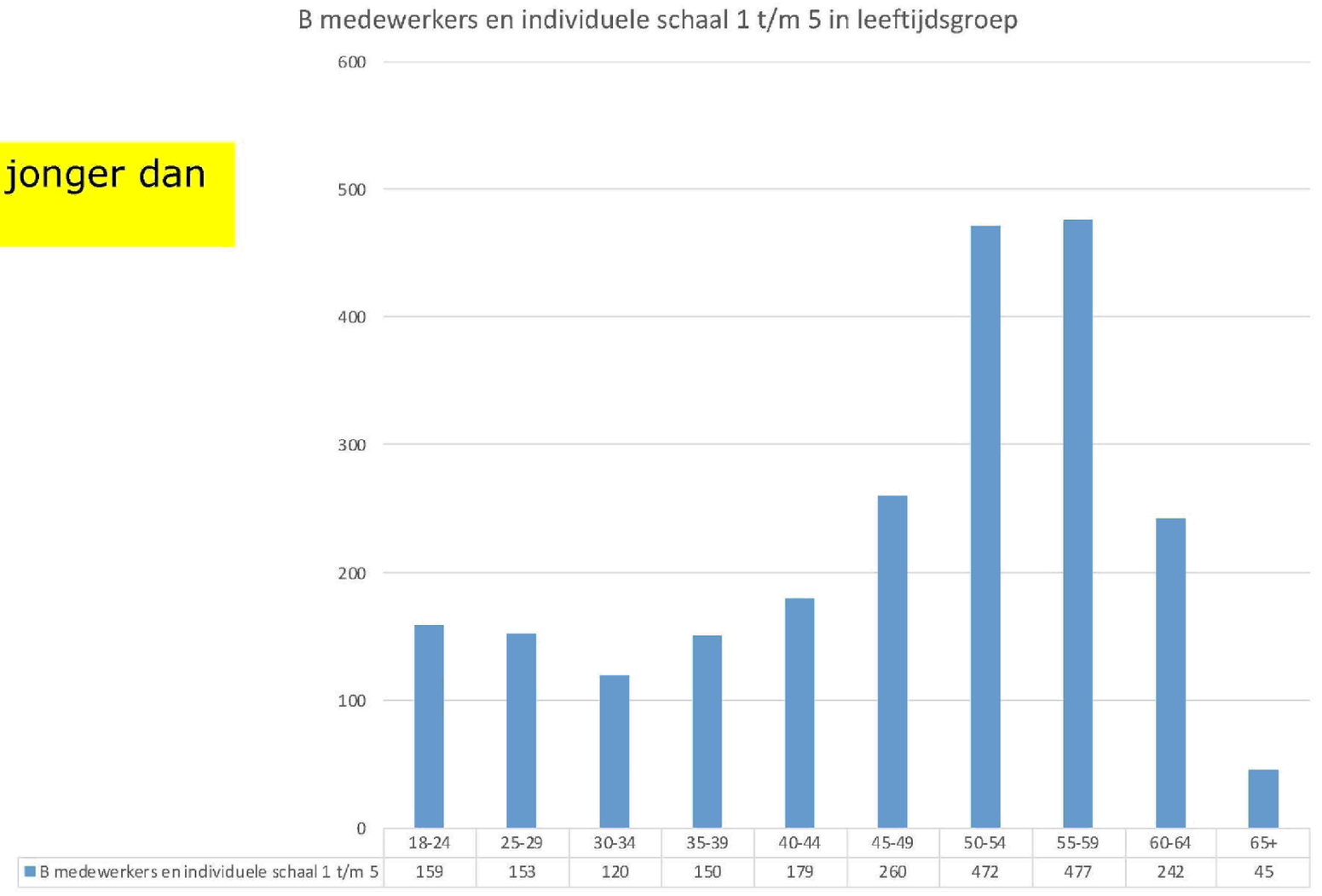
Een nadere analyse

- Per dienstonderdeel
- Naar leeftijd
- Per locatie

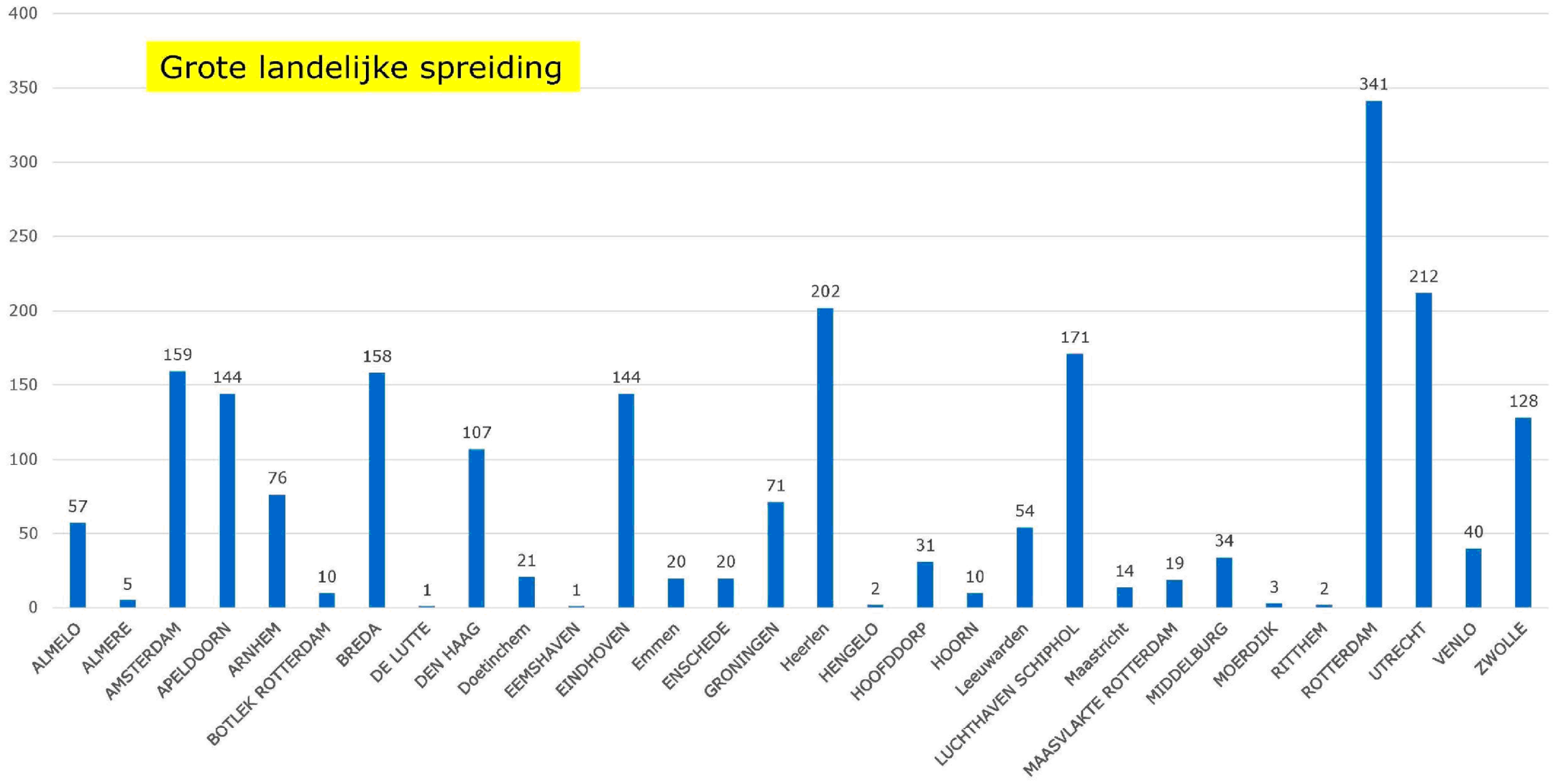
1701 medewerkers actief in Uitvoering



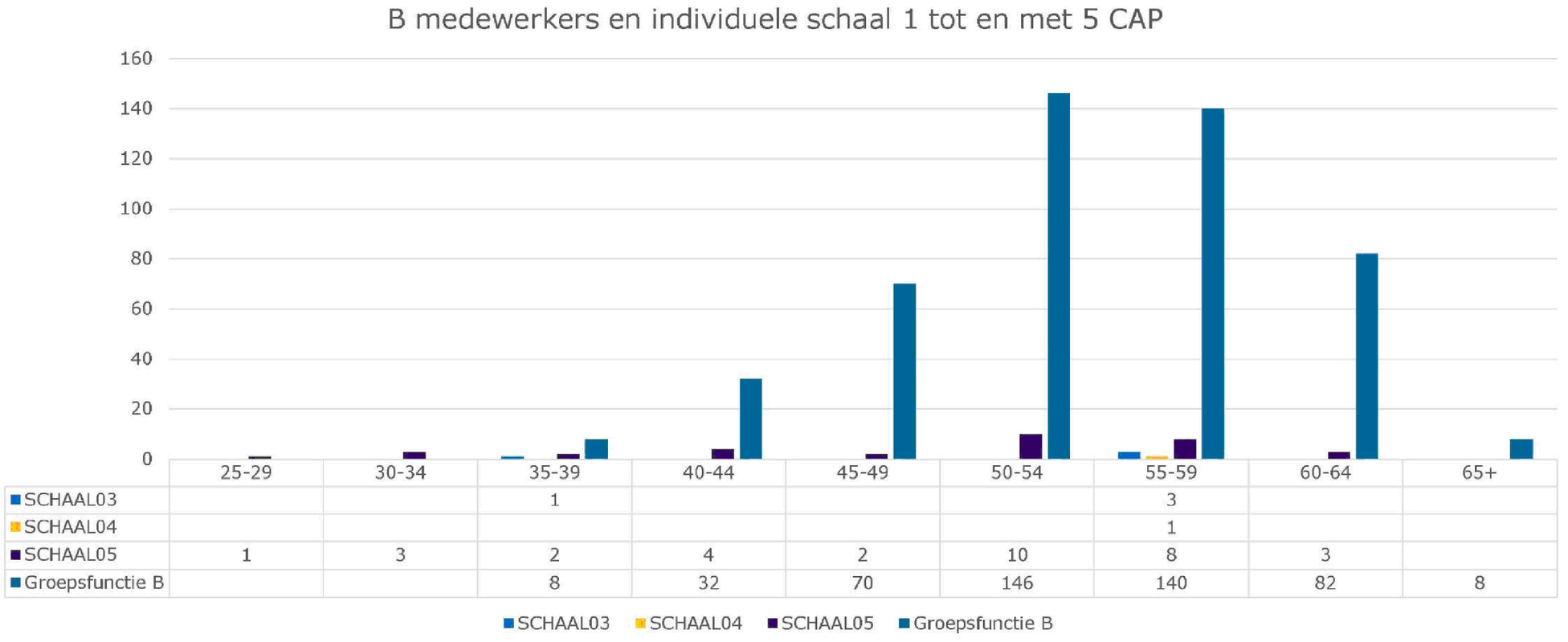
66% is jonger dan 55 jaar



B medewerkers en individuele schaal 1 tot en met 5

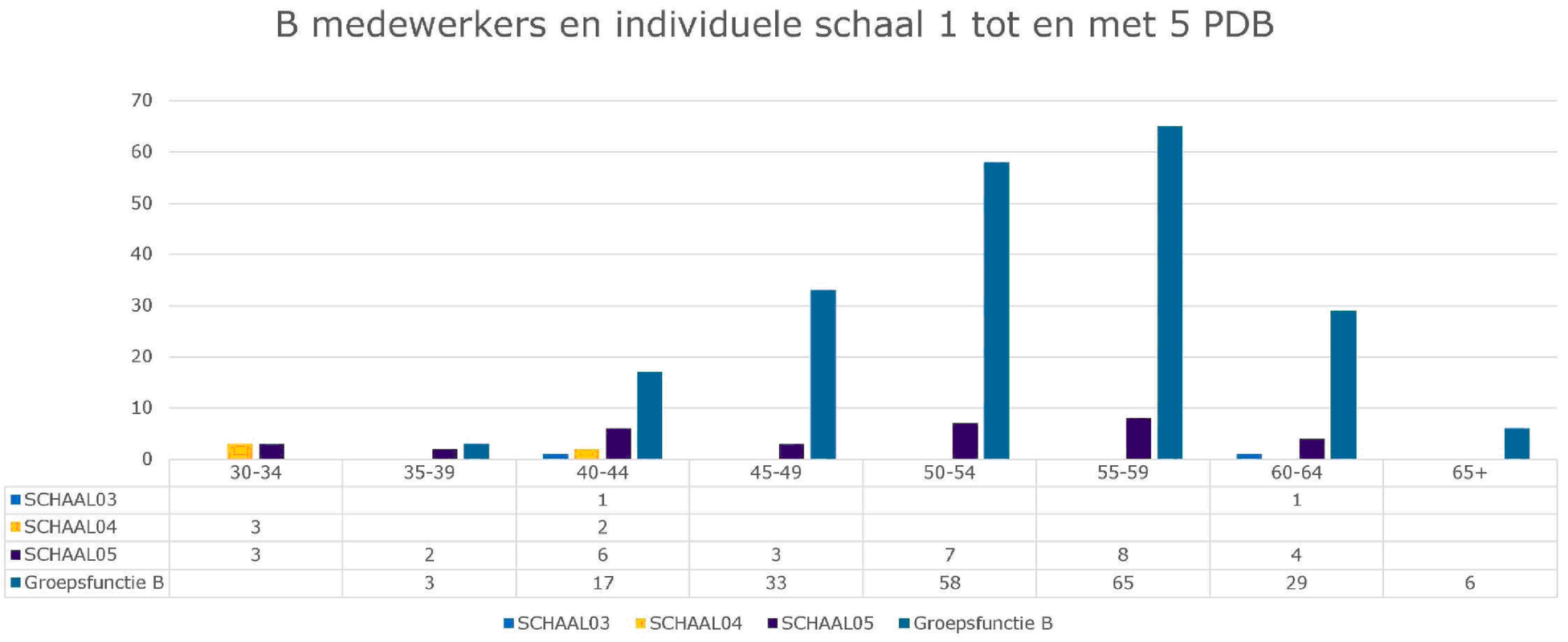


CAP (524)



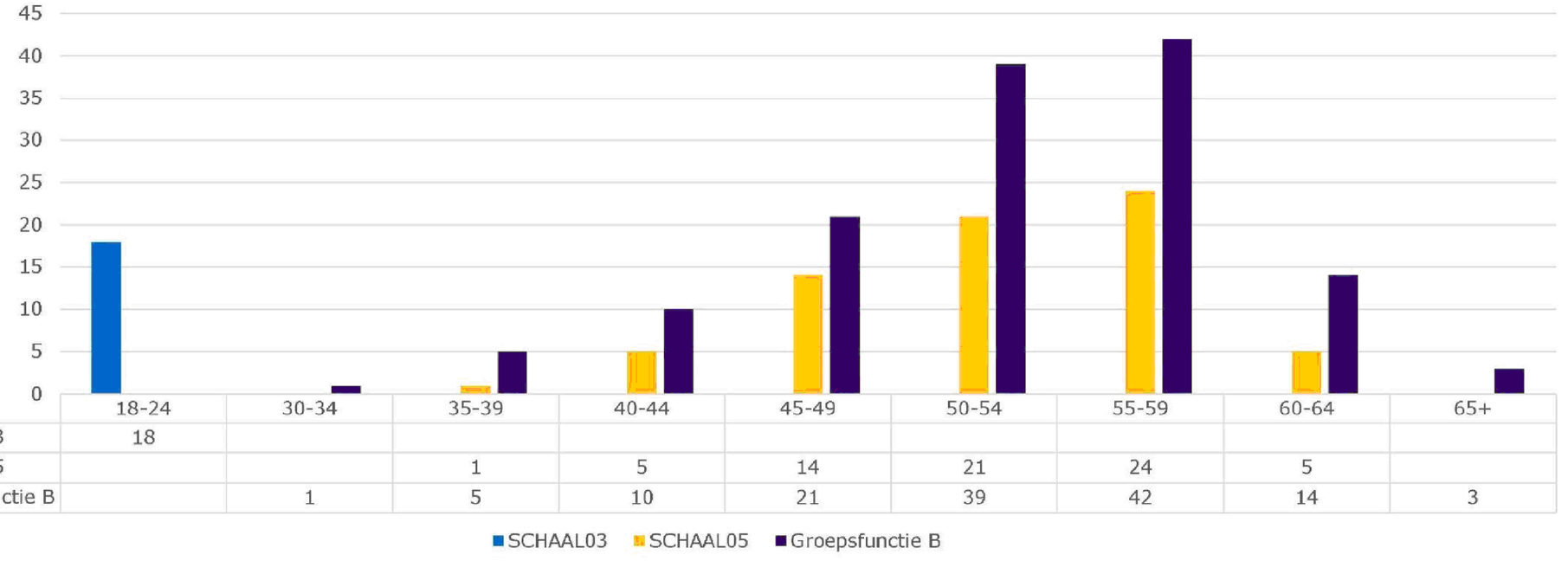
	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65+
SCHAAL03			1				3		
SCHAAL04							1		
SCHAAL05	1	3	2	4	2	10	8	3	
Groepsfunctie B			8	32	70	146	140	82	8

PDB (251)


B medewerkers en individuele schaal 1 tot en met 5 PDB
70
60
50
40
30
20
10
0
30-34
35-39
40-44
45-49
50-54
55-59
60-64
65+
SCHAAL03
1
1
SCHAAL04
3
2
SCHAAL05
3
2
6
3
7
8
4
Groepsfunctie B
3
17
33
58
65
29
6
SCHAAL03
SCHAAL04
SCHAAL05
Groepsfunctie B

MKB (223)

B medewerkers en individuele schaal 1 tot en met 5 MKB



	18-24	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65+
SCHAAL03	18								
SCHAAL05			1	5	14	21	24	5	
Groepsfunctie B		1	5	10	21	39	42	14	3

Stand van zaken

- Er kan een disbalans ontstaan tussen aanwezig werk en de competenties van de aanwezige medewerkers
- Deze medewerkers hebben veel kennis van de BD
- Momenteel 36 externe vacatures voor schaal 5, 6 en 7
- Zowel vanuit Uitvoering als vanuit Switch nu meerdere initiatieven voor doorontwikkeling doelgroep (Douane klassen, P-klas, CAP, Leertrack, uitwisseling UWV)
- Meer initiatieven in ontwikkeling
- Medewerkers hebben weinig ervaring met solliciteren en hebben een relatief grote afstand tot de arbeidsmarkt

Volgende stappen

- Gunstige arbeidsmarkt (werkloosheid 3,4%, 93 vacatures per 100 medewerkers)
- Vanuit MPP kijken naar behoefte op korte termijn (1 – 5 jaar)
- Belastingdienstbrede aanpak
- Vlootschouw voor deze specifieke doelgroep
- Aparte aanpak 60+

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf ☐	-staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Schriftelijke mededelingen**		
2	**Datum behandeling**	29 augustus 2019		
3	**Ingebracht door**			
4	**Aard van de behandeling**	☐ Besluitvorming ☐ Hamerstuk	> vraag 5	
		x Kennisneming ☐ Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, ☐ kennis te nemen van en in te stemmen met: ☐ en te besluiten:		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden:		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	☐ ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met: *< naam accounthouder bij DG control >* NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	☐ ja ☐ nee besproken met: < NAAM >		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9) *Ga hierna verder met vraag 7*	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ ☐ nee		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf ☐	[ ]staf ☐
5e	Hamerstuk?	☐ ja ☐ nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Kern van de inhoud in max 100 woorden: Aan de leden van het DTBD wordt gevraagd kennis te nemen van de mededeling inzake de update voor alle mobiele Apple (iOS) iPad en iPhone apparaten, en de gevolgen van het niet tijdig updaten.		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	☐ Concernstaf < datum >	☐ [ ]staf < datum >
		☐ Anders, nl: n.v.t. ☐ Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of [ ]staf		
8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	**GO** ☐ | **MKB** ☐ | **PART** ☐ | **TSL** ☐ | **KI&S** ☐ | **CAP** ☐ | **FIOD** ☐ | **Douane** ☐ | **IV** x		
		Besproken met: n.v.t. ☐ niet afgestemd		
9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	**FJZ** ☐ | **IV&D** ☐ | **UHB** ☐ | **O&P** ☐ | **I&S** ☐		
		Besproken met: n.v.t.		
		☐ niet afgestemd		
10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	**BIA** ☐ | **VT** ☐ | **DF&A** ☐ | **CDC** ☐ | **SSO F&MI** ☐ | **SSO CFD** ☐ | **SSO O&P** ☐ | **Switch** ☐		
		Besproken met: n.v.t.		
		☐ niet afgestemd		
11	**Medezeggenschap**	Aanbieden aan de medezeggenschap? xNee ☐ Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: ☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming		
12	**Bijgevoegde stukken**	De volgende stukken zijn bijgevoegd: • Mededeling IOS update DTBD 29082019		
13	**Contactpersoon**			

Schriftelijke Mededeling
DTBD 29-08-2019

Alle mobiele Apple (iOS) iPad en iPhone apparaten dienen van de laatste update 12.4 te worden voorzien vanwege vier kritische kwetsbaarheden. Van deze vier kwetsbaarheden is een patch/update beschikbaar die gebruiker zelf moet uitvoeren. De kans en het risico van deze vier kwetsbaarheden is HOOG/HOOG geclassificeerd. Het gaat om kwetsbaarheden waarbij een aanvaller een telefoon kan infecteren, data kan uitlezen en het wissen op een toestel kan uitvoeren.

Via SMS en ICT berichten is aan alle ruim 13.000 gebruikers kenbaar gemaakt dat de iOS update 12.4 moet worden uitgevoerd voor hun apparaat. De berichten zijn aan gebruikers verstuurd vanaf 5 augustus via SMS en ICT berichten. Een aantal van circa 3100 apparaten (peildatum 20 augustus) is nog niet geupdate naar versie 12.4.

De resterende iOS apparaten worden per 1 september in quarantaine gezet. Dat gebeurt nadat er opnieuw een bericht naar het iOS apparaat en de gebruiker is gedaan, zodat de gebruiker nog een kans krijgt om te updaten.

Mocht een gebruiker deze laatste deadline missen, wordt het apparaat per 1 september in quarantaine geplaatst. Na die datum zal de gebruiker eerst zelf de update moeten uitvoeren. Daarna kan het apparaat weer worden gebruikt.

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Schriftelijke mededelingen**		
2	**Datum behandeling**	29 augustus 2019		
3	**Ingebracht door**			
4	**Aard van de behandeling**	☐ Besluitvorming ☐ Hamerstuk	> vraag 5	
		x Kennisneming ☐ Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, ☐ kennis te nemen van en in te stemmen met: ☐ en te besluiten:		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden:		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	☐ ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met: *< naam accounthouder bij DG control >* NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	☐ ja ☐ nee besproken met: < NAAM >		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9) *Ga hierna verder met vraag 7*	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ ☐ nee		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
5e	Hamerstuk?	☐ ja ☐ nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Kern van de inhoud in max 100 woorden: Aan de leden van het DTBD wordt gevraagd kennis te nemen van de verslaglegging van de portfolioraad van 22 augustus jl.. Het vervolg wordt meegenomen in portfolioraad, ketenbesturen en in het bijzonder Keten IT voor IV.		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	☐ Concernstaf < datum >	☐ pDG-staf < datum >
		☐ Anders, nl: n.v.t. ☐ Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of pDG-staf		
8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	**GO** ☐ | **MKB** ☐ | **PART** ☐ | **TSL** ☐ | **KI&S** ☐ | **CAP** ☐ | **FIOD** ☐ | **Douane** ☐ | **IV** x		
		Besproken met: MT van de Directie IV ☐ niet afgestemd		
9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	**FJZ** ☐ | **IV&D** x | **UHB** ☐ | **O&P** ☐ | **I&S** ☐		
		Besproken met: ☐ niet afgestemd		
10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	**BIA** ☐ | **VT** ☐ | **DF&A** ☐ | **CDC** ☐ | **SSO F&MI** ☐ | **SSO CFD** ☐ | **SSO O&P** ☐ | **Switch** ☐		
		Besproken met: n.v.t. ☐ niet afgestemd		
11	**Medezeggenschap**	Aanbieden aan de medezeggenschap? xNee ☐ Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: ☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming		
12	**Bijgevoegde stukken**	De volgende stukken zijn bijgevoegd: • Verslag ingelaste themasessie portfolioraad ketenbestuur IT voor IV v1.pdf		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
13	Contactpersoon			

Keten IT voor IV : Themasessie voor portfolioraad en ketenbestuur IT voor IV

Datum: 23/8/2019

Aanwezig:

Verslag:

Presentatie bijgevoegd in iBabs.

Personeel IT voor IV:

- Er is behoefte aan integraal inzicht op keten IT voor IV; voor wat betreft personeel en financiën
  geeft aan dat er binnen IV nog stappen moeten worden gezet om een integraal overzicht te kunnen geven

Portfolio IT voor IV:

- Aangeven wordt dat de keten IT voor IV helder moet hebben welke doelen ze willen realiseren (plan) en welk werk daarvoor gedaan moet worden, dus niet redeneren vanuit financiering maar vanuit het werk
- Scope van exploitatie valt nu buiten portfolio IT voor IV. Afgesproken wordt dat deze binnen de scope van IT voor IV komt; personeel en financieel (samenhang is cruciaal om onderbouwde beslissingen te kunnen nemen (TCO))

Rol IV vertegenwoordigers aan de (business)ketentafels:

- IV vertegenwoordiger aan de ketentafel is hét aanspreekpunt vanuit IV voor de betreffende keten. Deze vertegenwoordiger zorgt voor het aanschakelen van andere IV onderdelen. Bij een aantal ketens wordt IV vertegenwoordigd door meerdere personen.
- Vraagstukken op tafel m.b.t. het uitfaseren ontwikkelstraten (powerbuilder/Sybase, Groupware, Cool:gen) en hostingplatformen (AIX):
- hoe kunnen we migraties van te rationaliseren straten versnellen wat kan de business daar aan doen ?
- is er voldoende bestuurlijk draagvlak, IV zal meer aandacht moeten hebben om beslissingen breder gedragen te krijgen (voorbeeld hiervan is het introduceren van nieuwe, strategische ontwikkelstraten)
- kosten AIX zijn ongeveer EUR 10 miljoen per jaar, de bedoeling was dat het al in 2017 zou zijn uitgefaseerd, hierdoor houden we 2 gelijkwaardige platformen in de lucht
- Belangrijk is dat IV aangeeft wat de 5 topprioriteiten zijn voor afbouw in termen van consequenties voor de 6Q? (bijvoorbeeld EDW, AIX, PB, Groupware). Deze moeten beslisbaar worden gemaakt. (indicatie van de baten) [actie

Ketentafel IT voor IV:

- gedragen beeld is dat leden van de ketentafel IT voor IV ketenvertegenwoordigers zijn. [redacted] geeft aan dat dat zou moeten gelden voor alle generieke ketens. [redacted] geeft aan dat dit kan worden ingebracht in het MT BD [actie [redacted]
- het uitfaseren van technologie wordt op de ketentafel besproken

Inzicht :

- IV wordt gevraagd om relevante informatie over gebruik van de IT middelen (per keten/applicatie) en dat op te leveren aan de business ketens

Gevolgen van technologiekaders:

- Het technologiekader is vastgelegd in de DA IV. Veel van de kaders komen voort uit besluiten die in het verleden zijn gemaakt en vastgelegd in vastgestelde Bedrijfsonderdeel architecturen (B/CAO en B/CIE) en roadmaps (B/CIE).
- Het uitfaseren van CoolGen, Groupware, Powerbuilder/Sybase en AIX was/is onderdeel van de programma's Rationalisatie en MIV
- Vraag is of de keten IT voor IV voldoende inzicht heeft in de scenario's over de impact van wijzigingen in het technologiekader.. Dit moet in de toekomst meegenomen worden in de 6Q planningen. Impact op resources, licenties, investeringen en hosting e.d., betekent dat financieel. Hierdoor wordt het wel of niet sturen op het uitfaseren van technologie beslisbaar gemaakt.

Externe opdrachten ODC:

- afweging t.a.v externe opdrachten ODC strategie moet op het hoogste niveau besloten worden en ook hoe we actief dit beleid gaan uitvoeren. Lijn is dat we mee doen aan Rijksoverheden brede opdrachten, maar dit mag niet ten koste gaan van BD processen

Functiepunten:

- Vraag aan IV om de beweging van functiepunten meerjarig te splitsen in wat behouden moet worden van technologisch oogpunt en wat uitgefaseerd zou moeten worden. Deze overzichten moeten op de bestuurlijke tafel, elke keten zou dit inzichtelijk moeten hebben. Dit overzicht jaarlijks met elkaar bespreken en de ketens daarop aanspreken. De IV vertegenwoordigers op de ketentafel kunnen deze inbrengen op de ketentafel, incl. de top 5

Architectuur:

- kaders non functionaris (belangrijk voor het juiste gebruik van de IT middelen) IV&D gaat uitzoeken of deze voldoende worden meegenomen en of de architecten hier voldoende voor zijn opgeleid
- de verwerkingsperiode moet veel meer in dialoog met d e-business besproken worden gezien de consequenties voor de IV. Beeld is dat dit gesprek niet voldoende wordt gevoerd.
- Beleid t.a.v. platforms en ontwikkelstraten staat beschreven in de DA IV en is vastgesteld in het DT BD.

Urgente acties m.b.t. investeringen budget:

- [redacted] wil actie op de urgente risico's, en wil bespreken op de bestuurlijke tafel waarin alternatieve scenario's en gevolgen voor de BD zijn uitgewerkt, waardoor het voor [redacted] beslisbaar wordt.
- Op zeer korte termijn analyse van de mainframe storage problematiek

Verslag van [redacted]:

- Actie IV&D
  - Notitie voor DT (via driehoek / vz overleg) iz besturing ketens
    - Generieke ketens, zo ook IT voor IV, participeren de ketenmanagers in (nu de lijndirecteuren)
    - Keten IT voor IV is zoals elke keten, onderdeel van afstemming raakvlakken
  - Check (CAB) dat non functionals in SA zitten
  - Notitie voor DT dat Xploitatie in scope portfolio gaat vallen. Inclusief kaderstelling wat dit in proces (ramingen etc) betekent, dit laatse ism IV
  - Check (CAB) dat rationalisatie ontwikkelomgevingen en hostingomgevingen in Da's zijn opgenomen
  - Met IV organiseren dat architecten worden opgeleid en gaan doen op aspecten als storage, performance en andere parameter secnarios om keuzes en effect daarvan ook financieel aan voorkant inaichtelijk te maken
- Actie IV
  - Voor portfolio BD, inzicht IT voor IV materiële kosten uitbreiden met inzet personele kosten
  - Maken van top 5 prioriteiten IV voor afbouw met analyse naar keten (welke applicaties) en consequentiemgt tav kosten investering, onderhoud, exploitatie en ontwikkeling
  - MF, uitbreiding 30 TB loopt snel terug, besteltermijn 6 weken. Resttermijn nog 3 weken. Staat op risicolog. Moet nu versneld naar besluitvorming gebracht worden met analyse van waar dan de groei zit en aangeven van alternatieven
  - Security, verlengen van licenties. Evens versneld naar besluitvorming brengen
  - Uitwerken van consequentie mgt tav af te bouwen ontwikkel, hosting, storage omgevingen: besparing in jaarlijkse kosten na realisatie op investering, onderhoud materieel, ontwikkel capaciteit en exploitatie capaciteit. Moet op niveau dat het bestuurbaar wordt voor keten
  - (Jaarlijks) inzage in alle omgevingen (storage) en applicaties waar geen of nagenoeg geen gebruik op lijkt en bespreken in ketenbesturen en hier kostenkaartje (materieel, beheer FTE en ontwikkeling) toevoegen
  - Solution architectuur moet uitgewerkte non-functional opgave hebben, met consquenties. In DAB en CAB opvolging controleren
    - Ook kijken naar even piek / verwerkingsregister. Vb VIA: 4 omgevingen met elk 80.000 concurrent use voor 2 maanden. Hoe kunnen we voorwaarden scheppen dat deze overcapaciteit ook herinzetbaar is
  - Solution architecten opleiding maken voor maken van non- functional inschattingen en opnemen in ontwerp (voorbeeld toeslagen, war [redacted] aangeeft dat een omgeving al 3 jaar ongebruikt staat en weg had gekund)
  - Besluiten voor uitbreiding van strategische platforms, ontwikkelomgeving, bv Python, mogen niet door IV zelfstandig besloten worden en moeten via besluitvormingstraject t/m [redacted]
  - Analyse omvang functiepunten in beheer over de jaren heen
    - Uitbreiden met GBS/IV'
    - Onderscheid maken naar groei agv functionele wijzingen en groei door opbouw nieuwe platform (redundantie agv transitieperiode)

- Als door prioritering binnen portfolio ten gunste van wetgeving en daarmee langer platform/ontwikkelomgeving in de lucht, dan impact in kosten in kaart brengen en me wegen in besluit
- Groei CPU uitbreiden legacy en cloud platformen, analyse per keen/middel zodat je op bedrijfsaspecten groei kan verklaren (transacties, gebruikers, ..)
- Idem storage, hierbij ook backup-plan, redundantie kopie slagen, beleid tav storage klasse meenemen
- BI periodiek, minstens eenmaal per jaar, naar ketentafels tav applicaties die niet meer worden gebruikt en dus wsl opgeriumd/uitgezet kunnen worden
- MIV moet per werkpakket de indivatieve baten gaan vastleggen en mee laten wegen bij prioritering MIV, baten integraal bekijken (IV incl exploitatie, en business baten)
- Alle urgente risicos en welke besluitvorming nodig is tav de gemelde urgente investeringen snel naar juiste tafel brengen. Keuze- en prioriteringsproces ordentelijk mogelijk maken. Voorbeeld storage, oproep [redacted] om dit voor alle urgente investeringen te doen met een risico tav continuiteit

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Schriftelijke mededelingen**		
2	**Datum behandeling**	29 augustus 2019		
3	**Ingebracht door**			
4	**Aard van de behandeling**	☐ Besluitvorming ☐ Hamerstuk	> vraag 5	
		x Kennisneming ☐ Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, ☐ kennis te nemen van en in te stemmen met: ☐ en te besluiten:		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden:		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	☐ ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met: *< naam accounthouder bij DG control >* NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	☐ ja ☐ nee besproken met: < NAAM >		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9) *Ga hierna verder met vraag 7*	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ ☐ nee		

Aanbiedingsformulier		**Directieteam (DT) BD** x	**Concernstaf** ☐	**pDG-staf** ☐
5e	Hamerstuk?	☐ ja ☐ nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Kern van de inhoud in max 100 woorden: Aan de leden van het DTBD wordt gevraagd kennis te nemen van de stukken "Feitenrelaas programma T.Ne(x)t" en "Beëindigen van het programma T.Ne(x)t". In de bespreking in de driekoek IV&D van 23 augustus jl is ingestemd om de stukken ter besluitvorming door te geleiden naar het DTBD (29 augustus), met appreciatie van de Cd C & F, voor een verdere bestuurlijke afhechting van dit traject. Doel is om het voorgenomen besluit van de stuurgroep Tnext (met vertegenwoordiging vanuit de business en de directie IV) om te stoppen met Tnext, bestuurlijk te formaliseren. In de bespreking in de driehoek is vastgesteld dat: 'De leden .. het een daadkrachtig besluit [vinden] om ook een keer iets uit te zetten. Geadviseerd wordt om duidelijk aan te geven dat het hier om 2 beslissingen gaat, 1) stoppen ontwikkeling platform, en 2) alternatief platform voor Toeslagen. Hiermee wordt het advies van DO-control ook duidelijker. Ook wordt geadviseerd om het nawerk van het besluit, de externe communicatie goed voor te bereiden.' Aanvullende actie voor de Directie IV is om de reden dat ontwikkeling niet gelukt is te evalueren en de leerpunten voor de toekomst op te halen.		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	☐ Concernstaf < datum >	☐ pDG-staf < datum >
		☐ Anders, nl: Voorafgaand aan bespreking in de driehoek IV&D zijn deze notities besproken in het MT van de Directie IV op 5 augustus en 22, waarbij de lijn is afgestemd met [ ] en [ ] Toeslagen. ☐ Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of pDG-staf		
8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	**GO** ☐	**MKB** ☐	**PART** ☐	**TSL** ☐	**KI&S** ☐	**CAP** ☐	**FIOD** ☐	**Douane** ☐	**IV** x
		Besproken met: n.v.t. ☐ niet afgestemd								

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐

9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	FJZ ☐	IV&D x	UHB ☐	O&P ☐	I&S ☐			
		Besproken met:							
		☐ niet afgestemd							
10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	BIA ☐	VT ☐	DF&A ☐	CDC ☐	SSO F&MI ☐	SSO CFD ☐	SSO O&P ☐	Switch ☐
		Besproken met: n.v.t.							
		☐ niet afgestemd							
11	**Medezeggenschap**	Aanbieden aan de medezeggenschap? xNee ☐ Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: ☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming							
12	**Bijgevoegde stukken**	De volgende stukken zijn bijgevoegd: • "Notitie "TNext - 1.1 - 20190808.pdf" • "Notitie T.next MT-IV 2019-BDO.IV-00033 20190808.pdf" • "Notitie Advies DO Control IV T-Next feitenrelaas en bestuurlijke notitie.pdf"							
13	**Contactpersoon**	en							

Belastingdienst

VERTROUWELIJK
Aan: MT IV

Control & Financiën
DO Control IV
Croeselaan14
3521 CA Utrecht
www.belastingdienst.nl

Contactpersoon
[redacted]

memo

Advies DO Control IV bespreekpuntennotitie TNext 1.0 en notitie T-Next MT IV 2019- BDO .

Datum
08-08-2019

Versienummer
1.0

Bijlagen
Geen

Aanleiding

[redacted]IV heeft C&F DO control IV gevraagd om te kijken naar de dossieropbouw van T.Next en mee te lezen met voorliggende documenten die ter besluitvorming aan DT BD wordt voorgelegd.

In de bespreekpuntennotitie T.Next 1.0 is een feitenrelaas van het project T.Next van de belastingdienst. In de 'notitie T-Next' wordt aan DT BD gevraagd in te stemmen met het voorgenomen besluit om het programma T.Next te beëindigen.

In deze memo geeft C&F DO control IV haar appreciatie over het project T.Next.

Feitenrelaas
Op basis van onderzoek naar de documenten van het projectdossier van T. Next onderschrijft C&F de aandachtspunten in het feitenrelaas. Aanvullend op het feitenrelaas geven wij u de volgende aandachtspunten mee:

- de overall governance van het project is niet voldoende op orde;
  - opdrachtgever en opdrachtnemer van het project niet duidelijk belegd
  - taken en bevoegdheden van bestuurdersoverleg, stuurgroep, programma board niet gedefinieerd en vastgelegd. Teven is het onduidelijk of alle relevante rollen zijn vertegenwoordigd in de verschillende overleggen. Control was niet vertegenwoordigd in de overleggen;
  - Control en Assurance op het programma is niet (expliciet) ingeregeld. Onduidelijk hoe de projectbeheersing is ingeregeld.
  - Het changeproces (excepties) is niet ingeregeld.

- Project-hygiëne onvoldoende op orde:
  - Geen reguliere voortgangsrapportage (over product, tijd en financiën), alleen statusupdate voor de stuurgroepen. Statusupdate 's gingen over product en de planning, financiën zijn niet geraakt.
  - documenten blijven in concepten, geen formele vaststelling van relevante documenten door bestuurdersoverleg of stuurgroep.

- Het project T.Next heeft een financiële omvang van groter dan 5 miljoen (financieel nu 19,1 miljoen) en had aangemeld moeten worden voor het Rijks ICT dashboard en het BIT van het Ministerie van Binnenlands zaken; dit is voor het project T-Next niet gebeurd.

Besluitvorming
In het kader het besluitvormingstraject van het beëindigen van T-next geeft C&F de volgende aandachtspunten :

- In het stuk ter besluitvorming aan het DT BD worden een aantal "voorziene gevolgen genoemd" Hierin worden een aantal zaken financieel tot uiting gebracht. C&F zou ook graag zien dat de opgeleverde producten financieel worden gemaakt, zodat bezien kan worden welk deel van de 19.1 mln. kan worden gebruikt.

- De financiële impact van het kunnen borgen van continuïteit voor is het Toeslagen systeem is niet gekwantificeerd; in de notitie wordt alleen gesproken over forse investeringen die reeds als fall-back scenario voor T.Next is gepland. Daarnaast is niet duidelijk of deze benodigde investeringen inpasbaar zijn binnen de financiële kaders van de IV organisatie in 2020 en 2021.

- De huidige platform voor Toeslagen is geborgd voor de komende 5 tot 7 jaar, echter gezien de ervaringen met doorlooptijd voor het realiseren en implementeren van nieuwe platformen zal op korte termijn moeten worden gestart met het vervolg op T.Next (toekomstvaste marktconforme oplossingen). Zowel de inpasbaarheid in de planning (beschikbaarheid resources) als het financiële impact en inpasbaarheid in het financieel kader zijn niet geduid in het memo.

- In notitie wordt voorgesteld om in te stemmen met het voorgenomen besluit om het project T.Next te beëindigen. C&F heeft niet kunnen vast stellen op basis van welke argumentatie (wat was doorslaggevend op bv architectuur, financieel, imago schade , kosten - baten , HR gevolgen) de bestuurders een wel overwegen keuze hebben gemaakt om T.Next te beëindigen. De huidige argumentatie voor het stoppen van T- next is kwalitatief van aard en achten wij onvoldoende voor besluitvorming in DT BD. Wij adviseren om de notitie 'T-Next MT IV 2019 BDO IV' te verrijken met een verdere aanscherping van de argumenten voor het stoppen met de ontwikkelingen van T-next voordat deze ter besluitvorming aan het DT BD wordt aangeboden. Betrek bij de uitwerking de gevolgen vanuit de volgende invalshoeken:
  - Politiek
  - Juridisch
  - Financieel
  - Architectuur
  - Bestuurlijk.

Belastingdienst

AAN: DT BD
TER BESLISSING

Directoraat-Generaal
Belastingdienst,
Directie IV

Inlichtingen
[redacted] DCS

Datum
8 augustus 2019

Notitienummer
2019-BDO.IV-00033

Auteur
[redacted] BDO-IV

Van
[redacted] IV

Bijlagen
Geen

notitie

Beëindigen van het programma T.Ne(x)t

Aanleiding

Deze notitie heeft als doel om het voorgenomen besluit van het bestuurders-overleg van 16 mei 2019, om te stoppen met het programma T.Ne(x)t, bestuurlijk te formaliseren.

Beslispunt
Accorderen van het voorgenomen besluit om het programma T.ne(x)t te beëindigen.

Kern

Het MT IV heeft vastgesteld dat voortzetting van het programma T.Ne(x)t op korte termijn *geen* rendement zal opleveren, hetgeen, mede gezien de financiële situatie van het moment, tot het voornemen heeft geleid om het programma te beëindigen. De verwachting is dat de beëindiging gaat leiden tot besparingen op het terrein van onderhouds- en inhuurkosten. Het huidige platform zal langer in gebruik blijven.

Achtergronden en context

Het programma T.Ne(x)t is in 2016 gestart met als doel *in house* een nieuw en toekomstvast platform te ontwikkelen en implementeren voor het type zware .Net-applicaties, in gebruik bij Toeslagen. Dit was nodig omdat de markt destijds nog niet in staat was een standaardproduct te leveren. Het programma heeft echter nog geen werkende oplossing kunnen opleveren, terwijl anderzijds de ontwikkelingen in de markt het programma hebben ingehaald.

Het in huis ontwikkelen van het platform is de afgelopen jaren complex en weerbarstig gebleken en levert naar verwachting op korte termijn onvoldoende rendement en continuïteitsgarantie. Wel is gebleken dat het programma T.Ne(x)t structurele baten heeft opgeleverd die nu en in de toekomst generiek kunnen worden benut.

Het huidige platform (HPT) voldoet op basis van de stand der techniek echter nog ongeveer vijf à zeven jaar en biedt de beste garantie voor het borgen van de continuïteit. Het stopzetten van het programma T.Ne(x)t levert op een termijn van vijf jaar derhalve nog *geen* continuïteitsrisico's op, mits het gebruikelijke onderhoud blijft worden uitgevoerd.

Voorziene gevolgen
Het besluit om het programma T.ne(x)t te beëindigen heeft de volgende voorziene gevolgen:

- Het onderhoudscontract voor de producten onder T.Ne(x)t is reeds gestopt, wat een *besparing* van ±€70.000 per maand oplevert;
- De contracten van de externe inhuurmedewerkers (8 fte) die waren ingezet op T.Ne(x)t worden beëindigd;
- Het huidige platform HPT blijft de komende jaren in gebruik. Er is een *forse investering* nodig om de continuïteit te borgen, die in de begroting voor 2020 en 2021 moet worden meegenomen;
- Deze investering was reeds gepland als risico-beperkende maatregel voor het geval tijdige invoering van T.Ne(x)t niet haalbaar zou zijn en zal naar verwachting niet vervroegd afgeschreven te hoeven worden, omdat hergebruik van het (hardware)platform goed mogelijk is.

Belastingdienst

AAN: [redacted] Directie IV

TER BESPREKING

Directoraat-Generaal
Belastingdienst,
Directie-IV

Inlichtingen
[redacted]
06 [redacted]
[redacted]@belastingdienst.nl

Datum
8 aug 2019

Notitienummer
2019-BDO.IV-00032

Auteur
[redacted]
m.m.v.:
[redacted]

Van
[redacted]
[redacted]/IV-DCS

Bijlagen
0

notitie

Feitenrelaas programma T.Ne(x)t

Aanleiding

Het programma T.Ne(x)t is begin 2016 gestart met als doel het ontwikkelen en implementeren van een nieuw toekomstvast .Net-platform voor Toeslagen TVS[1]. Omdat de markt nog niet in staat was de gevraagde functionaliteit als standaard (geïntegreerd) product te leveren, is er destijds conform het platform allocatie beleid voor gekozen het platform voor Toeslagen in huis te ontwikkelen.

Het in huis ontwikkelen van het platform is de afgelopen jaren complex en weerbarstig gebleken en levert naar verwachting op korte termijn onvoldoende rendement en continuïteitsgarantie. De afgelopen tijd is gezien de financiële situatie ook onderzocht met welke projecten kan worden gestopt; T.Ne(x)t komt daarvoor in aanmerking.

Het huidige platform HPT kan nog 5 tot 7 jaar mee en biedt de beste garantie voor het borgen van de continuïteit. Beëindiging van het programma zal tot besparingen op onderhouds- en inhuurkosten leiden. Op het huidige platform zijn vanuit het programma structurele baten gerealiseerd die in deze notitie verder zijn uitgewerkt.

Op grond van het bovenstaande is het voorstel om te stoppen met het programma T.Ne(x)t.

[redacted] van de Directie IV heeft verzocht om inzicht te geven in het verloop van het programma T.Ne(x)t. Aan dit verzoek wordt invulling gegeven met deze notitie, door middel van een feitenrelaas (tijdlijn) vanaf de start van het programma tot aan het voorstel te stoppen met het programma en de koers te herijken. Tevens wordt een beschrijving gegeven van de besturing en besluitvorming, de investeringen en de bereikte resultaten. De notitie sluit af met de voorziene gevolgen van het voorgenomen besluit.

Bespreekpunten
- Terugblik op het verloop van het programma
- Voorziene gevolgen voorgenomen besluit

[1] Toeslagen Verstrekkingen Systeem

1912042 02073

Terugblik op het verloop van het programma

De terugblik op het programma T.Ne(x)t wordt hieronder vanuit verschillende perspectieven gegeven, zodat inzicht wordt gegeven in het verloop van het programma. De terugblik is gebaseerd op documenten die tijdens het programma zijn ontstaan en bijeen zijn gebracht in de map "TNext" op ConnectPeople (verder 'het dossier'), aangevuld met informatie van betrokkenen. Het dossier bevat onder andere actie- en besluitenlijsten van de stuurgroep, notulen van de programma board en financiële overzichten.

Besturing

Met betrekking tot de besturing van het programma is het volgende uit het dossier op te maken:

- Het programma T.Ne(x)t is begin 2016 gestart.
- In de stuurgroep waren de verschillende belanghebbenden vertegenwoordigd[2]. De samenstelling van de stuurgroep is in de loop van het programma een aantal keren gewijzigd, deels als gevolg van personeelswisselingen en deels als gevolg van reorganisaties[3].
- Het voorzitterschap en dagelijkse aansturing van het programma waren belegd bij B/CIE (later DCS).
- De stuurgroep kwam (twee)maandelijks bijeen. Hiervan zijn actie- en besluitenlijsten, (soms) aantekeningen/notulen, statusrapportages en besproken stukken aanwezig in het dossier. Sinds maart 2017 zijn risico's in de stuurgroep besproken.
- Er was een programma board op tactisch niveau die (twee)wekelijks bijeenkwam. Hiervan zijn notulen aanwezig in het dossier. De risicolog is vanaf juli 2018 gevuld.
- Er is een Project Start Architectuur (versie 0.95, 11 nov 2015) welke in de stuurgroep van 13 jan 2016 is goedgekeurd.
- Het programma is gestart zonder business case en PID[4]. Wel is een initiële begroting van 4.070 dagen/€1,6 miljoen gegeven.
- Er is een concept programmaplan T.Ne(x)t van medio 2016.
- Er is een (nieuw) concept programmaplan T.Ne(x)t 2017 (versie 0.4 van aug 2017).
- Er was geen assurance- en control-functie ingevuld voor het programma.
- Er zijn vanaf 2018 vier bestuurdersoverleggen georganiseerd waarin de stuurgroep de problematiek en voorstellen voor het vervolg besproken heeft met [redacted] IV, [redacted] DCS en [redacted] Toeslagen.

Tijdlijn

Onderstaande tijdlijn geeft een beknopt feitenrelaas van het programma T.Ne(x)t vanaf de start van het programma:

jan 2016	Start van het programma. Hiervoor was het platform dat met het programma Cumulus is opgeleverd de basis.
	De Project Start Architectuur wordt goedgekeurd.

[2] B/Toeslagen (incl. IM), B/CAP, B/IM, B/CAO, B/CIE en ATiV

[3] Van IM-afdelingen als onderdeel van de uitvoering (business) en CAO en CIE onder aansturing van [redacted] naar één directie IV bestaande uit de onderdelen IBS, GBS, STS en DCS, waarbij een aantal taken van IM naar de business zijn gegaan

[4] Project Initiation Document

feb 2016	In de programma board wordt aangegeven dat de product backlog zal groeien als gevolg van de Madison Gurkha Xperit audits en dat dit een risico vormt voor de voortgang.
apr 2016	De migratie aanpak wordt in de stuurgroepvergadering van 13 april geaccordeerd.
mei 2016	Het Platform Allocatie Beleid versie 1.0 wordt opgeleverd.
okt 2016	De stuurgroep besluit een andere methode met bijbehorende tools voor het uitrollen van software te kiezen (ChocolateY en Octopus in plaats van Asiso).
nov 2016	De stuurgroep besluit dat opschonen en archiveren in scope komt van de agenda van de stuurgroep programma T.Ne(X)t.
feb 2017	De stuurgroep bespreekt de te nemen maatregelen als gevolg van onvoldoende kwaliteit van het platform en het niet klaar zijn van de API.
mei 2017	De stuurgroep besluit om eind juli 2017 een peilstok-moment te hebben als gevolg van onvoldoende performance. Niet traceerbaar is of deze evaluatie ook heeft plaatsgevonden. Capgemini start in opdracht van de stuurgroep met een second opinion op het acceptatietraject van B/CAO. De rapportage wordt in nov 2017 opgeleverd, maar levert geen andere inzichten op dan al opgeleverd vanuit B/CAO.
jul 2017	Er ligt nog een behoorlijk stuk werk ten aanzien van het automatiseren van de deployment en het inrichten van de acceptatieomgeving.
aug 2017	De stuurgroep besluit om het budget-risico van de SQL licenties samen met alle lopende issues met Microsoft op een hoger niveau te bespreken.
sep 2017	De stabiliteit van het platform lijkt toe te nemen. Er kunnen nog geen uitspraken gedaan worden of de benodigde performance van het platform behaald kan worden.
okt 2017	Er kan nog geen duidelijke planning worden afgegeven, omdat deze afhankelijk is van het moment waarop het platform stabiel genoeg wordt bevonden door B/CAO.
nov 2017	Het plan van aanpak "Inrichting beheerorganisatie" versie 1.0 wordt goedgekeurd door de stuurgroep. Er wordt besloten dat implementatie van een Consumer – provider organisatie geen onderdeel uitmaakt van het programma T.Ne(x)t.
jan 2018	Gartner wordt uitgenodigd om een productaudit op het T.Ne(x)t-platform (DCS) uit te voeren, inclusief de ontwikkelde deployment-pipeline (IBS).
feb 2018	Het plan van aanpak "Aanpak acceptatietraject T.Ne(x)t" wordt goedgekeurd door de stuurgroep en ketentafel Toeslagen.
mrt 2018	De stabiliteit en performance van het platform zijn nog niet goed genoeg.

mei 2018	Er blijken problemen te zijn met de hardware van HP (Emulex-kaarten).
jun 2018	Er vindt een bestuurdersoverleg[5] (escalatie) plaats waarin de aanhoudende problemen met T.Ne(x)t worden besproken.
jul 2018	Tijdens een tweede bestuurdersoverleg wordt geconstateerd dat nog veel werk verzet moet worden en een productiedatum van 1 jan 2019 niet haalbaar is. De (externe) wordt vervangen door een interne .
aug 2018	Gartner levert bevindingen en aanbevelingen op met betrekking tot het platform en de organisatie. Deze zijn: onvoldoende traceerbaarheid van (architectuur)-besluiten, onduidelijkheid over de toekomstvastheid van T.Ne(x)t, onvoldoende garanties met betrekking tot de operatie van het platform en het niet kunnen vaststellen of T.Ne(x)t dezelfde betrouwbare performance-karakteristieken kan vertonen als het huidige HPT[6] (een cruciaal onderdeel voor de acceptatie).
jan 2019	Derde bestuurdersoverleg waar de resultaten[7] van een intern onderzoek, dat onder leiding van de nieuwe is uitgevoerd, worden besproken. Er wordt besloten een externe partij (Quint) aan te schakelen voor quality assurance van het interne onderzoek. T.Ne(x)t komt aan de orde in het MT-IV en wordt door IV besproken in een PO met .
mrt 2019	Quint levert haar advies op over de in het interne onderzoek onderzochte scenario's. Geen van de scenario's overtuigt voldoende op relevante aspecten als haalbaarheid, kosten en risico's om er één van aan te bevelen.
apr 2019	Benefit Logic voor scenario's uitgewerkt. De in het interne onderzoek uitgewerkte scenario's worden behandeld in de stuurgroep, waarin zowel DCS, IBS, A&T als de uitvoering (Toeslagen) zijn vertegenwoordigd. De scenario's T.Ne(x)t worden gepresenteerd aan het MT-IV. IV zal het dossier bespreken met .
mei 2019	Vierde bestuurdersoverleg waarin het voorgenomen besluit wordt genomen te stoppen met het programma T.Ne(x)t en een koerswijziging in te zetten richting meer standaard marktoplossingen.

[5] Deelnemers: IV, DCS, Toeslagen, leden stuurgroep, programma-management.
[6] Hosting Platform Toeslagen
[7] Scenario's over het vervolg van HPT/T.Ne(x)t

Planning

Uit het dossier wordt duidelijk dat de planning van het programma een aantal keer is uitgesteld:

jan 2016	Programma geeft planning af waarin aangegeven wordt dat TVS rond de jaarwisseling 2016-2017 op het TNe(x)t-platform draait met een ingerichte organisatie en bijbehorende processen en procedures.
apr 2016	De geplande einddatum verschuift naar medio 2017. Het stabiel krijgen van het platform en de performance zijn (steeds) de belangrijkste oorzaak voor het niet halen van de planning. Door de incrementele ontwikkel-aanpak schuift de migratiedatum naar achteren zolang er geen stabiel en goed presterend platform is.
dec 2016	Business geeft aan dat implementatie in productie alleen buiten de campagnes[8] kan plaatsvinden. Hierdoor zijn de migratiemomenten voor T.Ne(x)t beperkt.
nov 2017	Er zijn twee mogelijke migratiescenario's uitgewerkt in een memo voor de stuurgroep. In één scenario gaat T.Ne(x)t in 2019 in productie, in het andere in sep 2018.
feb 2018	De integrale planning voor 2018 is dat de migratie van TVS naar het T.Ne(x)t-platform eind 2018 klaar is.
jul 2018	Q1 2019 gaat niet lukken m.b.t. in productie brengen T.Ne(x)t.

De opzet en inhoud van de planning is regelmatig gewijzigd. Expliciete goedkeuring van een gewijzigde planning is niet teruggevonden in de verslagen die aanwezig waren in het dossier.

Bemensing

Op een aantal momenten tijdens het programma hebben problemen met de bemensing van het programma binnen B/CIE (DCS) mogelijk tot vertraging geleid. In de notulen wordt hierover het volgende gemeld:

mrt 2017	Resourcingsproblemen zijn een mogelijke bedreiging voor het bereiken van de opgestelde planningsdoelen. Door de huidige onder-curatele-stelling is het niet mogelijk om alle vijf vacatures in te vullen.
jul 2017	Structureel mensen te kort. Langdurige ziekte en vertrek medewerker leiden tot meer tekorten. Aanvulling gaat erg moeilijk.
jan 2018	De nieuwe aanbesteding (mantel) heeft gevolgen voor de resourcing. Er zijn 5 engineers die na juni 2018 niet meer mogen werken voor T.Ne(x)t, omdat ze voor een partij werken die is afgevallen. Het is een uitdaging om deze plekken op tijd met juist gekwalificeerde engineers in te vullen.
dec 2018	Er is binnen het team een tekort aan engineers met basis skills in software[9]. Men is bezig om deze binnen te halen.

Realisatie van het T.Ne(x)t-platform is in hoge mate afhankelijk van kwalitatieve externe inhuur.

[8] Definitief Toekennen (DT) en Massaal Automatisch Continueren (MAC)
[9] De aanwezige kennis en skills liggen voornamelijk op het vlak van infrastructuur.

Financieel

Onderstaande tabel laat zien welke uitgaven zijn gedaan voor het programma T.Ne(x)t tot ±mei 2019. De uitgaven voor personeel zijn berekend op basis van de binnen IV gehanteerde standaardtarieven.

			2016	2017	2018	2019
Materieel	DCS	Investeringen	€ 61.631	€ 71.508	€ 18.470	€ -
	DCS	Uitbestedingen	€ 937.296	€ 937.133	€ 64.433	€ -
	DCS	Kleine Aanschaf	€ 11.843			
	DCS	Support	€ 808.411	€ 856.288	€ 1.239.517	€ 1.139.920
Totaal Materieel			€ 1.819.181	€ 1.864.929	€ 1.322.420	€ 1.139.920
Personeel	DCS	Eigen	€ 1.216.268	€ 952.634	€ 918.041	€ 435.266
	DCS	Inhuur	€ 2.054.798	€ 2.440.883	€ 2.195.858	€ 750.813
	IBS	Eigen	€ 72.240	€ 252.525	€ 205.820	€ 61.603
	IBS	Inhuur	€ 64.260	€ 229.110	€ 163.180	€ 243.438
	IBS	Uitbestedingen	€ 90.038	€ 212.573	€ 240.055	€ 208.869
Totaal Personeel			€ 3.497.603	€ 4.087.724	€ 3.722.954	€ 1.699.988
Totale uitgave			**€ 5.316.784**	**€ 5.952.653**	**€ 5.045.374**	**€ 2.839.908**

De investeringen voor infrastructuur zijn relatief laag omdat gebruikt is gemaakt van reeds beschikbare voorzieningen.

Resultaten

Het programma T.Ne(x)t heeft de volgende structurele baten opgeleverd:

- Verhuizing van de ontwikkelomgeving van een externe locatie (Fauststraat) naar de eigen locatie van B/CIE (besparing ±€110.000,- incl. BTW op jaarbasis);
- Smoketest[10] per component (elke component wordt nu na deployment getest);
- Er is een basis deployment pipeline ontwikkeld, waardoor deployment sneller verloopt en er meer kennis van de omgevingen bij de teams is, waardoor minder installatiebevindingen later in proces ontstaan;
- Webforms zijn uitgefaseerd en DCA en TOR omgezet naar 'gezonde' componenten;
- Verschillende componenten zijn aangesloten op de deployment pipeline (Octopus[11]), die nu tot en met productie gebruikt wordt;
- Handmatige stappen in het deployment-proces geautomatiseerd (1 fte besparing);
- Aanpak acceptatietest voor T.Ne(x)t opgeleverd, welke als basis wordt gebruikt voor andere (gebruikers)acceptatietesten;
- Applicatiecomponenten worden nu eenduidig geversioneerd door een geautomatiseerd (build) proces. Ook worden de onderlinge afhankelijkheden tussen de componenten van een release vastgelegd (introductie van de ReleaseManagement repository). En er is een automatische validatie van procesafspraken en documentatie (zoals bijvoorbeeld release informatie en test rapportages). Dit heeft tot de volgende voordelen geleid:
  - Geen afhankelijkheid van het team Release Management bij de voorbereiding van een release (ieder team kan autonoom een release voorbereiden);
  - Geen wachttijden bij het uitbrengen van een release;
  - Minder fouten in het release proces (door automatische controle);

[10] Ook wel installatietest
[11] Octopus is de de facto standaard installatie-tooling voor .Net applicaties

    - Minder tijdrovend en foutgevoelig handwerk in de productie van rapportages;
- Kennis van volledige automatisering in voortbrengingsproces Infra (provisioning). Inmiddels kennen een aantal DCS-diensten API's waarmee geautomatiseerd op verschillende functionele gebieden diensten afgenomen kunnen worden;
- "Automation" componenten (delen software die bij andere projecten gebruikt worden);
- Kennis van testbaarheid bij automatisering in voortbrenging infra (overgedragen kennis en componentenbibliotheek aan DCS o.a. automation team Windows en HPT);
- Leerervaringen:
    - De ervaring heeft geleerd dat werken in projectvorm (DCS) en Agile/SAFe (IBS) kunnen botsen vanwege verschillende prioriteiten, bijvoorbeeld als werken aan het platform moet concurreren met het realiseren van business functionaliteit;
    - Nieuwe platformen moeten samen met de gebruiker (en business) neergezet worden, waarbij een gezamenlijke visie, migratiepad en aanpak worden bepaald, in plaats van te starten vanuit een 'technology push';
    - Het zelf ontwikkelen van uitgebreide infrastructurele diensten is complex, kostbaar en tijdrovend. Inmiddels is duidelijk geworden dat leveranciers niet stil gezeten hebben en dat dergelijke oplossingen nu wel beschikbaar zijn in de markt;
    - Tegenwoordig kan het aanbieden van infrastructuur net zo flexibel zijn als software en is dan veel sneller aanpasbaar ten opzichte van de lastige en handmatige werkwijze die tot nu toe gebruikelijk is. Hiervoor zijn echter naast kennis en kunde van infrastructuur en componenten ook andere skills nodig (software skills en kennis van methoden en technieken van de software ontwikkeling);
    - Wijzigingen in je eigen infrastructuur zijn het beste en snelst door te voeren door de voortbrenging te automatiseren.

Voorziene gevolgen voorgenomen besluit
De onderstaande gevolgen worden voorzien als het voorgenomen besluit te stoppen met T.Ne(x)t wordt geëffectueerd:

- HPT blijft het platform voor Toeslagen TVS voor de komende jaren. Er is een forse investering nodig om de continuïteit voor de komende jaren te borgen, welke in de begroting voor 2020 en 2021 moet worden meegenomen;
- Het onderhoudscontract voor T.Ne(x)t kan gestopt worden, wat een besparing van ±€70.000 per maand oplevert;
- De contracten van de externe inhuur (8 fte) die waren ingezet op T.Ne(x)t kunnen worden beëindigd;
- Het onderzoek naar een toekomstvaste marktconforme oplossing zal in gang gezet moeten worden. Gezien de tijd die nodig is voor een migratie van TVS naar een nieuw platform (1,5-2 jaar), moet er rekening mee worden gehouden dat voor de voorbereiding hiervan al ruimte wordt gereserveerd in de begroting van 2020/2021.

Ministerie van Financiën

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen
BDG
@minfin.nl
T 06-

@minfin.nl
T 06
www.minfin.nl

verslag

Directieteam Belastingdienst

Datum
15 augustus 2019

Auteur

Vergaderdatum 15 augustus 2019

Aanwezig FJZ), Toeslagen), KI&S), MKB), Douane), C&F), CAP) IV), Particulieren), FIOD), GO), Cd O&P), UHB), BDG), (verslag)
*
Cd: Concerndirectie, SSO: Shared Services Organisatie

Afwezig

Gasten

0 Werving

Instroom geeft een presentatie, deze is ook toegevoegd in ibabs. Potentiële instroom van in totaal 3311 fte is haalbaar. Het gaat hier puur om externe instroom. Het DT heeft behoefte aan een nadere duiding van deze cijfers, waar liggen risico's? zal dit a.s. maandag in het Bestuurlijk Overleg Instroom verder toelichten. DGBD meldt dat we als organisatie in het tweede kwartaal zijn gekrompen, terwijl we moeten groeien. Dus is een extra impuls nodig.
De aantallen zijn haalbaar, uitgaande van het naleven van de basisafspraken werving en selectie, waarbij er geen extra maatwerk wordt geleverd. Naar aanleiding van het vorige DT is nagegaan of het administratieve proces van verambtelijking, dat nu zes weken doorlooptijd kost, versneld kan worden. Dat is niet het geval.
Woensdag 14/8 heeft SSO O&P de planning per directie toegestuurd. De bedoeling is om nog niet geplande vacatures zoveel mogelijk vóór 15 oktober in te plannen.
HdC&F meldt dat C&F een validatie start op het workflowsysteem van SSO O&P, om het proces en de cijfers te valideren. Voorts vraagt hdC&F aandacht voor de continuïteit en roept op om dit op een passend moment in het DT te bespreken.

Bij een aantal dienstonderdelen (o.a. Toeslagen, Particulieren, Douane, KI&S) is er zorg dat net opgeleide medewerkers willen overstappen naar MKB. In het DT is afgesproken dat medewerkers die binnen drie jaar solliciteren in principe niet zullen worden opgeroepen. DGBD vraagt of SSO O&P deze afspraak naleeft, ***=>ACTIE instroom gaat dit na.***

MKB blijkt nog niet meegenomen te zijn in de gepresenteerde aantallen, het betreft 109 vacatures. Met MKB wordt bezien of de werving en selectie van hun vacatures naar voren kan worden gehaald, indien dit gewenst is. Verder heeft MKB een adviesaanvraag bij de OR uit staan rond de werving (d.w.z. het proces van massale werving en tegelijkertijd interne en externe openstelling), ***=>ACTIE dCdO&P leest mee met het concept antwoord van de bestuurder MKB.*** Najaar 2018 is een update van het werving- en selectiebeleid en aannamebeleid in het DT vastgesteld en met de COR Belastingdienst besproken***=>ACTIE*** ***instroom stuurt deze stukken aan plv. dMKB***. DGBD meldt dat de principiële vragen op werving- en selectiegebied op GOR Belastingdienst-niveau besproken moeten worden.

A ALGEMEEN INLEIDEND

A.1 Mededelingen algemeen

1.1 adKI&S meldt dat de masterplannen rijkshuisvesting nog niet formeel zijn vastgesteld. Dit, omdat de Tweede Kamer vragen heeft bij de werkgelegenheid in de regio. Met BZK is afgesproken dat de Belastingdienst wel de mutaties in de huisvesting vanwege organisatorische ontwikkelingen kan doorgeven via een Verzoek tot Wijziging. De verwachting is dat de masterplannen in oktober/november formeel worden vastgesteld.
1.2 DGBD meldt dat de Belastingdienst de reactie op de prioriteitenbrief 2020 aan DGFZ heeft verstuurd, ***=>ACTIE BDG stuurt deze reactie aan het DT.***
1.3 DGBD meldt dat er nog hard gewerkt wordt aan het Belastingplan 2020. Deze week gaat het totale pakket naar de staatssecretaris. Het Belastingplan zorgt voor extra druk op het IV-portfolio, mede vanwege het dalende kader per 2021. Eind augustus moet een analyse klaar zijn ter bespreking met , met het oog op de Voorjaarsnota 2020. Parallel loopt de analyse van de ketens, als onderdeel van de stapelingsdiscussie, waarvan de intensiveringen ook mee moeten in de Voorjaarsnota 2020.
1.4 Eind augustus is DGBD op dienstreis naar China.
1.5 Er is een kennismakingssessie met de nieuwe GORDGBD geweest. is benoemd tot GORDGBD.
1.6 Op 22 augustus is een avondsessie gepland. Hierin wordt ondermeer gesproken over wat IT voor IV inhoudt, wat de kosten zijn en wat hiermee verkregen wordt. En wat de effecten zijn voor het primair proces.
1.7 Rond de IV-middelen is een herprioritering in gang gezet, alle urgente zaken en bestedingsplannen kunnen doorgang vinden. Volgende week is zicht op de realisatie van de portfoliozaken e.d. Met C&F wordt gekeken naar structurele verbeteringen voor de toekomst. Afgesproken wordt om dit vanaf nu in elk DT BD te bespreken totdat e.e.a. definitief rond is, ***=>ACTIE C&F en IV.***
1.8 UHB meldt dat op 25/9 in de TK een AO Belastingdienst gepland staat.
1.9 GO Amsterdam, loopt deze maand mee met C&F en is derhalve aanwezig bij het DT BD.

A.1.1 Werkconferentie

Op 7 juni jl. heeft de werkconferentie Welzijn plaatsgevonden. Na bespreking in het Directieteam en het overleg met de COR hebben de opdrachtgevers van de werkconferentie, een besluit genomen welk idee ze als eerste centraal willen oppakken. Dat is het idee geworden 'De Belastingdienst dat zijn wij!'. De kern van dit idee is vermindering van werkdruk door de betrokkenheid en het

werkplezier te versterken en de veerkracht en weerbaarheid van medewerkers te vergroten.

DGBD vraagt de DT-leden om in hun rol als bestuurder samen met hun OR nog één of twee ideeën te kiezen om mee aan de slag te gaan binnen de eigen directie, ***=>ACTIE allen.*** Omdat elk onderdeel in zijn eigen ontwikkelfase zit, is besloten dat het verstandig is maatwerk te leveren en niet alle ideeën centraal te bepalen.

A.2 Vaststellen verslag Directieteam Belastingdienst d.d. 18 juli 2019 en verslag Portfolioraad 8 augustus 2019

Het DT-verslag van 18 juli 2019 wordt ongewijzigd vastgesteld.
Het verslag van de Portfolioraad van 8 augustus 2019 wordt ongewijzigd vastgesteld.

A.3 Agendapunten voor het DT BD overleg op 29 augustus

-presentatie Switch: knelpunten en initiatieven rondom mobiliteit Belastingdienst breed
-plan van aanpak DBA
-eerste concept versie jaarplan Belastingdienst 2020
-status en planning per bedrijfsonderdeel, Business Continuity Management
-domein architectuur analytics
-harmonisatie procedure meldplicht datalekken
-waarborgen rond big data en profilering.

B STUKKEN TER BESLUITVORMING

B.1 Inzet dienstauto's

Ingebracht door SSO CFD; in aanwezigheid van .

SSO CFD (Team vervoer) least, verstrekt en onderhoudt de dienstauto's voor de afnemers. Periodiek rapporteert SSO CFD aan de bedrijfsonderdelen uit hoofde van haar regierol op het gebied van vervoer of de betreffende dienstauto's conform de geldende voorwaarden worden gebruikt. Volgens recente analyse voldoet een derde van de gebruikers niet aan de geldende voorwaarden.

Vanwege de nieuwe topstructuur bestaat behoefte aan herbevestiging van beleid inzake het gebruik van dienstauto's en duidelijke afspraken over de wijze van rapporteren en hoe en wie hierop stuurt. CdO&P expliciteert dat het rijksbeleid betreft en tegelijkertijd dat vooral van belang is om de circa 30% die binnen de Belastingdienst afwijkt, handelingsperspectief te bieden.

De dienstonderdelen hebben opmerkingen bij de notitie:
-voor de FIOD is de werkwijze een verandering t.o.v. het huidige beleid; de registratie woon-werkverkeer beperkt de flexibiliteit van de medewerkers en sluit niet aan bij het primair proces van de FIOD.
-GO: in de notitie mist dat >20.000 km bij voorkeur een dienstauto gebruikt wordt. Wat is de achtergrond van het specificeren woon-werkverkeer en overig/privé? Waarom moet bij afwijking het gesprek met worden gevoerd en niet met dienstonderdeel?
-MKB: wat is de eigen ruimte van directeuren om af te wijken? Is het mogelijk om bepaalde groepen, bijvoorbeeld deurwaarders, uit te zonderen, zodat minder voorgelegd hoeft te worden?
-CAP: is het mogelijk om met minder beheerslast de kilometers te registreren?

-Douane: is het mogelijk om een ex ante evaluatie uit te voeren voor de effecten op het primair proces?

Besluit:
Omdat de notitie niet vooraf is afgestemd en er de nodige vragen over zijn verzoekt DGBD om de notitie te hernemen en deze over een maand opnieuw te agenderen in het DT, mede aan de hand van de ingebrachte casuïstiek vanuit directies. En daarbij een analyse te maken van het niet voldoen aan de minimale kilometereis. En de directies vooraf te betrekken die opmerkingen hebben meegegeven (FIOD, GO, MKB, CAP, Douane).

B.2 Plan van aanpak versterking integriteitsstelsel

Ingebracht door CD O&P; in aanwezigheid van Integriteit.

Door de vele veranderingen binnen de Belastingdienst was niet duidelijk of de infrastructuur die er reeds is rondom integriteit nog werkt in de nieuwe setting en ook toekomst vast zal werken zoals de bedoeling is.

Er zijn vier hoofdstromen waarop versterking nodig is:
-versterking rol leidinggevenden
-versterking van de organisatie rondom integriteit
-versterking van preventieve voorzieningen
-versterking van voorzieningen voor hulp en om een melding te doen.

Besluit:
Het DT BD gaat akkoord met de 16 maatregelen ter versterking van het integriteitsstelsel, met de volgende aanvullingen:
- aanbeveling 3 'zorgen voor een tijdige roulatie': hieraan toevoegen dat te snelle roulatie van management niet wenselijk is en uitgaan van een minimale functieduur van drie jaar.
- aanbeveling 1 'oefenen van leiderschapskwaliteiten' in combinatie met aanbeveling 6 'borgen van het juiste aantal integriteitscoördinatoren en andere deskundigen', graag extra maatregelen inzetten om de deskundigheid van HR-adviseurs te borgen en een bestendige relatie tussen leidinggevende en HR-adviseur te creëren (actie SSO O&P).
- aanbeveling 8 'waar nodig zwaardere screening inregelen bij het wervingsproces en eisen stellen aan de VOG-verklaring': hierbij bezien of ex-medewerkers en uitzendkrachten in beeld kunnen worden gebracht die vanwege integriteitsincidenten bij BD of elders moesten vertrekken. Ook wordt nagegaan hoe rijksbreed hiermee wordt omgegaan ***=>ACTIE CDO&P***.
Er loopt bij Douane een pilot voor zwaardere screening. Naar aanleiding van de eerste ervaringen hiermee en de brief hierover aan de TK wordt bezien hoe dit toepasbaar is op overige onderdelen van de Belastingdienst. DGBD verzoekt om de uitkomsten van de pilot te delen in het DT, dat wordt vermoedelijk in november, ***=>ACTIE adDouane.***
FIOD volgt de best practice van de Nationale Politie qua screening. In dit verband is KI&S ook bezig met een actie om de screening van tijdelijke krachten anders in te richten en kijkt daarbij ook naar gespecialiseerde marktpartijen die deze screening kunnen doen. De resultaten zullen in het najaar door KI&S met het DTBD worden gedeeld ***=>ACTIE KI&S***.
- aanbeveling 15 'professionaliseren van de wijze van onderzoek naar schendingen': hieraan toevoegen dat voor schendingen op gebied van fiscaliteit de normale lijnen in stand blijven.

- CD O&P beziet of het leermanagementsysteem goed is ingeregeld in deze, zodat directies hierover kunnen rapporteren in jaarcontracten en VMR.

C&F verzoekt de directeuren om er op te letten dat de investeringen in opleidingen en dergelijke en de jaarplan activiteiten inzake integriteit zoveel mogelijk budgetneutraal geschieden, bijvoorbeeld via het opleidingsbudget.

Integriteit zal voor het vervolg de directies per mail vragen om de 16 maatregelen, voor zover hierbij acties worden verwacht vanuit de directies, nader in te vullen langs de vragen: wat ga je oppakken, hoe ga je dat doen en wat heb je daarvoor nodig. Dit wordt voorbereid in de driehoek O&P. Integriteit stelt aan de hand van de input van de directies een implementatieplan op, dat terugkomt in het DT.

B.3 Aanschrijving jaarcontracten 2020

Ingebracht door HdC&F

Op 3 september wordt de aanschrijving voor de jaarcontracten voor 2020 verstuurd. Ten opzichte van de versie die in het DT van 18 juli 2019 is voorgelegd zijn de volgende punten gewijzigd:
- Verdere uitwerking van kaders UHB
- Verdere uitwerking van kaders IV&D
- Toevoeging In Control Statement aan kaders C&F
- Tekstuele aanscherpingen.

Besluit:
Het DT BD gaat akkoord met de aanschrijving jaarcontract 2020, behoudens het proces van de in control verklaring. Er is steun voor de richting hiervan, maar er moet verder doorgepraat worden over de aanpak van de in control verklaring. Hiervoor wordt een aparte bespreking in het DT gepland, GO zal meehelpen in de voorbereiding***=>ACTIE C&F en GO.***
hdFJZ verzoekt de zinsnede te verwijderen dat uitvoerende directies bestaande werkinstructies moeten inventariseren.

B.4 Uitbreiding ABD-doelgroep met (top)managers BD

Ingebracht door dCD O&P. In aanwezigheid van Lida van Doorn.

Dit voorstel is conform rijksbeleid uit 2017. Het DT heeft behoefte om nader te spreken over de vormgeving van het 3-5-7 loopbaanmodel voor de Belastingdienst, ***=>ACTIE CDO&P.***

Besluit:
Het DT BD stemt in met een gefaseerde uitbreiding van de dienstverlening van bureau ABD aan de BD-(top)managers van schalen 15 en 16, benoemd op een functie in de functiegroep 'topmanagement' of in de functiegroep 'management' in het Functiegebouw Rijk. Waarbij gestart wordt met het voorbereiding van de dienstverlening voor schalen 16 en na afronding van deze implementatie te starten met de uitbreiding voor schalen 15, inclusief de ketenmanagers.

C STUKKEN TER BESPREKING

C.1 Toeslagen / CAF

AdToeslagen licht toe hoe de collegiale bijstand wordt begeleid en ingezet ten behoeve van ondersteuning bij het CAF-dossier en de aan te leveren informatie aan de commissie AUT. [redacted] is als extra MT-lid aan het MT Toeslagen toegevoegd.
Voor de staatssecretaris is een notitie gemaakt met de stand van zaken commissie Donner, ADR, Ombudsman, Wob-verzoeken en kamervragen.

C.2 ADR rapport Ongeschreven Regels

Ingebracht door [redacted].

Bijgevoegd is de rapportage "Onderzoeksrapport Ongeschreven Regels Ministerie van Financiën", als resultaat van het onderzoek door de ADR naar de ongeschreven regels onder het management van het Ministerie van Financiën. Dit in opdracht van [redacted] van het Ministerie van Financiën en [redacted] van de Belastingdienst.
Aanleiding voor dit onderzoek vormt het advies van de Commissie Onderzoek Belastingdienst en als gevolg daarvan de genomen maatregelen. Met dit onderzoek wordt het hoe en waarom ten aanzien van het gedrag van managers inzichtelijk gemaakt. Daarin zitten aangrijpingspunten voor het versterken van cultuuraspecten. Het rapport is samen met de Voortgangsrapportage naar de TK gezonden. Naar aanleiding van het rapport is 'Cultuur' uit de tweede pijler gelicht en als aparte, vierde pijler opgenomen.

[redacted] MKB doet het voorstel om de uitkomsten van het onderzoek te bespreken in een dialoogsessie met plv. directeuren Belastingdienst, [redacted] van het Kerndepartement, waarbij zo mogelijk ook de uitkomsten van de Argumentenfabriek betrokken worden. Hierbij ondersteund door SSO O&P, ***=>ACTIE MKB, BDG, SSO O&P.***

C.3 Rapport ABD Topconsult - Discretionaire bevoegdheid

ABD Topconsult heeft een verkenning uitgevoerd naar 'Maatwerk in dienstverlening' voor vijf regelingen bij vijf uitvoeringsorganisaties die belast zijn met de uitvoering van deze regelingen. Waaronder de wet op de huurtoeslag, uitgevoerd door de Belastingdienst Toeslagen. Belangrijkste uitkomst is dat er in de uitvoering weinig ruimte is voor maatwerk. Het rapport zal dit najaar in het SGO geagendeerd worden. De intentie is om [redacted] t.z.t. een annotatie mee te geven vanuit de Belastingdienst uitvoeringspraktijk.
Verder heeft de Universiteit van Utrecht een vervolgvraag op dit onderzoek gesteld; er moet nog worden bezien of de BD hieraan zal meewerken, ***=>ACTIE [redacted]BDG.***

C.4 Beleidsdoorlichtingen 2020

Ingebracht door Hd C&F.

Periodiek dienen de artikelen uit de Rijksbegroting te worden doorgelicht conform de Regeling periodiek evaluatieonderzoek. In de evaluatieprogrammering voor Financiën zijn voor 2020 doorlichtingen opgenomen voor Dienstverlening en Douane.

Met de beleidsdoorlichting wordt beoogd de doeltreffendheid en doelmatigheid van het gevoerde beleid te toetsen.

Besluit:
Het DT stemt in met de organisatie van de beleidsdoorlichtingen, de plannen van aanpak en het voorstel de doorlichtingen uit te besteden aan externe bureaus, met de toevoeging dat beleidsdoorlichtingen in het kader van strategische kennis vooraf goed moeten worden doorgesproken. En derhalve in het DT (over een maand) beide thema's

te agenderen, aan de hand van een presentatie of twee A4-tjes, met de centrale vraag wat er strategisch nodig is op dit terrein, ***=>ACTIE C&F met betrokken directies I&S, KI&S, P, CAP en Douane.***

C.5 Werkwijze medezeggenschap

Ingebracht door dCD O&P.

In het DT BD van 20 juni jl. is gesproken over de werkwijze van bestuurders in relatie tot de medezeggenschap. Inmiddels zijn de startconferentie met GOR Belastingdienst en OR'en geweest. Zodoende staat het DT BD stil bij hoe deze conferenties zijn verlopen en specifiek bij de 8 uur-norm en werving van .
DGBD stelt voor om volgend jaar zomer de 8 uur-norm te evalueren ***=>ACTIE CD O&P zal een voorstel doen voor een evaluatie opzet.***

die voor de OR werkt, kan nu geworven worden ***=>ACTIE CD O&P verstrekt het rijksbrede functieprofiel hiervoor aan de onderdelen.***
valt logischerwijs onder het BDO en voert zijn functioneringsgesprek met van de OR, i.s.m. BDO, die zijn is.

Verzocht wordt om eventuele opmerkingen bij het reviewproces door te geven aan CD O&P, ***=>ACTIE allen.***

C.6 DG Rapportage juni

Ingebracht door C&F.

Bijgevoegd is de doorontwikkelde DG-Rapportage van juni 2019. In deze versie zijn de managementverklaringen van de directeuren van de dienstonderdelen primair proces integraal opgenomen. Daarnaast biedt C&F een appreciatie aan op het geheel, ter bespreking voor de leden van het DT.
DGBD benadrukt dat er veel onderwerpen zijn waar extra aandacht voor moet zijn. Eind september wordt een risico sessie gepland.

C.7 Projectenrapportage Vernieuwing en grote projecten juni 2019

Ingebracht door BIA; in aanwezigheid van .

Over de maand mei is geen Projectenrapportage aan het DT aangeboden. De bespreking van de 0.9-versie van die rapportage met leverde nog een aantal vragen op. De antwoorden hierop zijn verwerkt in deze Projectenrapportage t/m juni. Over de maand mei is wel een bestuurlijke notitie voor de bewindspersonen opgesteld, die ter informatie is aangeboden aan het DT van 18 juli.

Het aantal geel scorende projecten groeit. Vijf projecten scoren rood, waarvan drie projecten op actie wachten van buiten de keten. Zo is het budget van MIV voor autoheffingen uitgeput. verzoekt om uiterlijk eind volgende week een afspraak met C&F IV, IV&D over deze problematiek, op basis van een diepere analyse door IV en C&F en de eventuele relatie met het IV-tekort en de effecten hiervan op andere MIV-doelen, ***=>ACTIE regelt de afspraak.***

De ketentafel Interactie komt volgende week bijeen. Daar zal gesproken worden over de prioriteringskaders. C&F en IV&D kijken mee op de criteria om te prioriteren of te

posterioriteren. En bezien in hoeverre hierop een toets te vragen door de concernportfolioboard.

verzoekt de ketenvoorzitters te kijken naar de solution architectuur; of er qua IV-bezetting risico's zijn en zo ja, deze snel kenbaar te maken; en voor de projecten een realistische planning te maken, ***=>ACTIE ketenvoorzitters.***

Toeslagen ontvangt hulp van CAP/IV&D bij de uitvoering van PIA's.

D STUKKEN TER KENNISNEMING

D.1 WNRA

Ingebracht door CD O&P.

Doel van deze notitie is:

- Kennisnemen van de implementatie van de Wnra binnen Financiën, de op te leveren (deel)producten;
- Kennisnemen van de belangrijkste wijzigingen en de implicaties van de Wnra;
- Kennisnemen van de totstandkoming van het departementale personeelsreglement.

Aan de notitie is toegevoegd het concept van de dynamische kalender communicatie en voorlichting. Deze bevat de rijksbrede en departementale (KD en BD) communicatie- en voorlichtingsactiviteiten en bij wijze van addendum de communicatiekalender DG BD. Voorts is toegevoegd de notitie implementatie Wnra BD.

D.2 Vergaderschema 2020

D.3 Concept verslag Werkoverleg staatssecretaris

D.4 Moties en Toezeggingen

D.5 Periodiek overzicht door DG geaccordeerde dossiers 10 juli t/m 8 augustus

D.6 Overzicht vastgestelde uitvoeringstoetsen 2019

D.7 Verslagen driehoeksoverleg en Ketenoverleggen

DGBD bevestigt het verzoek om concept-verslagen van de ketenoverleggen in te brengen, omdat de informatie anders te oud is. De verslagen zijn bedoeld om kennis te delen.

E HAMERSTUKKEN

E.1 Afbakening Domein Analytics

Ingebracht door dIV&D

De notitie bevat een voorstel voor de afbakening van het domein analytics ten opzichte van andere domeinen en duidt de relatie tussen het domein analytics en het dienstonderdeel DF&A. Daaraan is behoefte voor o.a. de domeinarchitectuur Analytics. Doel is het vaststellen van een afbakening op het niveau dat uitwerking van de domeinarchitectuur mogelijk maakt.

Besluit:
Het DT BD gaat akkoord met de voorgestelde afbakening van het domein analytics zoals als weergegeven in de notitie.

E.2 Vaststelling Domeinarchitectuur Vpb en Dividendbelasting

Ingebracht door adGO.

Besluit:
Het DT BD stemt in met de domeinarchitectuur Vpb en Dividendbelasting.

E.3 GO/NO-GO besluit uitgaven-en budgetmodel

Ingebracht door HdC&F

Het project uitgavenmodel en het project budgetmodel zijn samengevoegd in het project instrument uitgaven-en budgetmodel, dat één van de vier projecten is van het deelprogramma concern MI (onderdeel van het programma MI/RM). Na samenvoeging van deze projecten bleek een heroriëntatie nodig vanwege de verschillen in ontwikkelfase van de projecten, maar vooral in het kader van verwachtingenmanagement. Hiertoe zijn inhoudelijke werksessies gehouden met de externe stakeholders FEZ en DGFZ en de eigenaar van de beide modellen, DG-Control (CD C&F). Uitkomst van de heroriëntatie is dat er sprake is van een GO-besluit voor het uitgavenmodel en een NO-GO besluit voor het budgetmodel.

Besluit:
Het DT BD stemt in met het GO-besluit voor het uitgavenmodel.
Het DT BD stemt in met het NO-GO besluit voor het budgetmodel.

E.4 Projectplan kaderstelling Managementinformatie (MI) en fase1b (uitgangspunten)

Ingebracht door C&F.

Het project kaderstelling MI is een van de vier projecten van het deelprogramma concern MI (onderdeel van het programma MI/RM).
Het doel van het project is om op basis van de door de concerndirecties gestelde doelen en kaders een managementinformatiekader op te stellen voor de Belastingdienst.
Hiertoe is een plan van aanpak (projectplan) opgesteld voor het project inclusief uitgangspunten en randvoorwaarden (fase 1b).

Besluit:
Het DT BD stemt in met het projectplan kaderstelling Managementinformatie en de uitgangspunten en randvoorwaarden.

F ALGEMEEN AFRONDEND

F.1 Rondvraag

-

F.2 Personeelsvertrouwelijk

F.3 Afsluiting

Voorraadagenda Directieteam Belastingdienst d.d. 24 juli 2019

Agendapunt	Besproken in DT BD	Inbreng door	Datum behandeling in DTBD	Opmerkingen w.o. bron, contactpersoon, status
Terugkerende agendapunten: - Moties & Toezeggingen, Kamerbrieven, Kamervragen - Periodiek overzicht door [redacted] geaccordeerde dossiers - Agenda en stukken – Overleg Maandrapportage Belastingontvangen - Overzicht vastgestelde uitvoeringstoetsen - DG Rapportage (maandelijks: even maanden zijn de oneven maanden ter bespreking, oneven maanden zijn de even maanden ter kennisname) - Verslagen Driehoeksoverleg - Verslagen COR - Verslagen Werkoverleg staatssecretaris - Projectenrapportage (BIA, maandelijks) - Bestuurlijke notitie over voortgang vernieuwing (BIA, maandelijks) - internationale dienstreizen [redacted] eens per 4 maanden, eerstvolgend in juni 2019) - PORTFOLIORAAD (12-14) [redacted] 06 [redacted] - • 26 september 2019 - • 21 november 2019 Werving in DT BD in 2019, voorlopig tweewekelijks			Periodiek aan bod in de DT's	

Plan van aanpak DBA	4/7/19	MKB/GO	29/8?	
Status en planning per bedrijfsonderdeel, Business Continuity Management	18/7/19	IV&D	29/8	
Presentaties DF&A, uit 3 dagen challenge. 12-13 uur		DF&A	12/9/19	Via
Afloopcontrole DT-besluiten eerste helft 2019		BDG	12/9/19	
Ter bespreking: voortgang traject WAU en de kansen die het biedt; is aanwezig		I&S	12/9/19	06 –
Rapportage voorbereidingen no-deal Brexit		UHB	12/9/19	
Overleg met platform vertrouwenspersonen.			26/9/19	@belastingdienst.nl
Meerjarenvisie huisvesting	4/7/19	SSO CFD	Na zomer	
Inzet dienstauto's	15/8	SSO CFD	26/9?	
Strategische sessie beleidsdoorlichtingen 2020 op thema's dienstverlening en Douane	15/8	C&F	26/9?	C&F in met betrokken directies I&S, KI&S, P, CAP en Douane.
Notitie 'hoe kan het beter' (in kader van evaluatie proces teamuitjes)		Cd O&P, C&F en BDG		
leersignalen klachtbehandeling 2018				landelijk klachtmanager Belastingdienst
Routeringsvoorziening voor Logius		IV&D	ntb	190816: Contactpersoon: BDO IV&D (Contactpersonen IV&D . Status momenteel onbekend.
Mandaat voor juridische zaken	25/4/19	FJZ	september	
beslisnotitie hoe we binnen de Belastingdienst kunnen omgaan met onderscheidingen, als blijk van bijzondere waardering voor medewerkers	20/6/19	CD O&P	ntb	
Bij 2e VMR: plannen van aanpak opschoning, datakluis en de consolidatie daarop agenderen, om het BD-brede beeld op AVG vast te houden	20/6/19	Allen/IV&D		190816: Voor deel IV&D, Contactpersoon: BDO IV&D) Plan van aanpak opschoning is opgenomen in de tweede VMR, het onderwerp KPI's is opgepakt. Planning overige onderwerpen nog niet bepaald.
Voorstel inrichting monitoring in de lijn (nav datalek en aanbevelingen onderzoek HBB)		IV&D	Nnb	190816: Graag bespreken in gezamenlijkheid met C&F en BDO IV.

				IV&D heeft nog een rol inzake onderzoek AP en is afwachting van bevindingen AP. Status van het interne onderzoek geleid door [redacted] IV&D niet bekend. NB: [redacted] werkt niet meer bij Belastingdienst, rol is overgegaan naar [redacted] (C&F).
De ambtenarentabel (opdracht DT 26-4)		[redacted] IV&D	N.t.b.	190816: [redacted] BDO IV&D [redacted] als inhoudelijke betrokkenen (IV&D), [redacted] deelnemer aan de ketentafel Gegevens (IV&D) en [redacted] ketenmanager gegevens (CAP). Er wordt momenteel aan gewerkt door FJZ [redacted] en IV&D, er is nog geen planning voor datum voor oplevering.
Notitie herorientatie applicatielandschap O&P / Domeinarchitectuur Personeel		cdO&P	Eind september/ oktober	
Sessie in DT BD over borgen binnen de organisatie dat alle relevante informatie voor het beantwoorden van Kamervragen en WOB verzoeken wordt opgeleverd. Bespreken wat er komt kijken bij het inregelen dat alle informatie tbv de beantwoording van Kamervragen en WOB verzoeken naar voren komt, en het belang van de gedragscomponent hierbij.	27/9/18	[redacted] Douane	10 oktober 2019	Douane komt in het najaar van 2019 terug op dit onderwerp. Voorlopige planning: 10 oktober 2019
Beroepsvaardighedenprogramma – vervolg na pilot	14/2/19 (B.1)	[redacted] SSO O&P	nnb	Op 14 februari 2019 is het memo "Besluitvorming start Beroepsvaardigheden-programma versie 0.6" van 28 november 2019 besproken op het DT. Hierin is besloten tot een pilot en een voorstel voor financiering. De volgende stappen moeten worden genomen om te komen tot een concreet programma waarmee een inschatting van de kosten kan worden gemaakt en een pilot kan worden gedraaid: 1. Samenstellen van het Beroepsvaardigheidsprogramma op basis van het door de werkgroep opgemaakte programma van eisen: 2. Inschatting van de kosten is dan mogelijk: 3. Na akkoord van kostenplaatje kan pilot worden gestart. Voor het nemen van stap 1 is op dit moment een beoogd programmamanager nodig die zowel een projectleidersrol

				kan vervullen voor het samenstellen van het programma, alsmede later in het traject de pilot ook daadwerkelijk kan gaan leiden en de deelnemers kan begeleiden. Daarnaast is inhoudelijke en onderwijskundige expertise gewenst voor het vertalen van de eisen naar een concreet programma, passende begeleidingsaanpak en eventuele ontwikkeling van aanvullende programma-onderdelen. De hoeveelheid beschikbare capaciteit zal bepalend zijn voor het vaststellen van het eerste startmoment van de pilot. Met Vaktechniek wordt besproken wie deze programmamanager zou kunnen zijn.
Harmonisatieslag roepnamen directeuren Functiewaardering managementlaag onder Topstructuur	1/3/18 26/4/18	O&P	Najaar 2019	Naar verwachting wordt er in het najaar 2019 een notitie over dit onderwerp aan het DT BD voorgelegd.
ACTIES DIE NOG GEVERIFIEERD MOETEN WORDEN				
onderzoek en perspectief tijdschrijven		D&P/bd C&F	Nnb	Is nav discussie DTBD 18-12. 11 oktober 2018 is een werkgroep aangekondigd olv de hd C&F die naar aanleiding van het traject "HR data op orde" met het onderwerp tijdschrijven aan de slag gaat. 11/1 planning uitgevraagd bij BDO
voorstel t.a.v. besluitvorming, mandaat en vastlegging/publicatie besluiten t.a.v. ketens (afspraak ketenconferentie 15/12/17)		DG	Nnb	
KOR	30/8/18	MKB UHB	nnb	Vraag MKB/UHB of KOR terug moet komen op de voorraadagenda DT BD. 11/1 Uitgevraagd bij BDO
Samenwerking Belastingdienst – Openbaar Ministerie (follow up)		MKB	September 2018	N.a.v. MT Uitvoering B&T op 28/8. Afspraak na 3 maanden effecten van de (voorgenomen) initiatieven bespreken. De pilots lopen tot medio 2018, daarna vindt er een evaluatie plaats. September is er meer over de uitkomsten te zeggen. 11/10 MKB: Evaluatie en het procesvoorstel is gereed en voorgelegd aan FIOD en VT. Input wordt verwerkt. Begin november overleg met OM en evaluatie en procesvoorstel af te ronden en bestuurlijke afstemming vorm te geven.
Verder uitgewerkt PvA S&MI/RM	22/11/18 (C.11)	C&F Progr. mgr S&MI/RM	nnb	
Kader studiereizen	20/12/18 (B.6)	UHB	nnb	

Evaluatie proces jaarcontracten 2019	20/12/18 (C.10)	C&F	nnb	

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	[ ]staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Nota 3e budgetbrief 2019**		
2	**Datum behandeling**	29 augustus 2019		
3	**Ingebracht door**	C&F		
4	**Aard van de behandeling**	x Besluitvorming ☐ Hamerstuk	> vraag 5	
		☐ Kennisneming ☐ Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan [ ] wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, ☐ kennis te nemen van en in te stemmen met: X en te besluiten: De kaders 3e budgetbrief aan te passen conform voorstel C&F. Budgetbrieven aan te bieden bij FEZ ter goedkeuring Verscherpt Toezicht.		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden: De dienstonderdelen hebben 12 augustus de budgetmutaties aangeleverd voor de 3e budgetbrief. Deze nota geeft aan hoe alle financiële voorstellen verwerkt zullen worden bij 3e budgetbrief. en welke voorstellen richting de externe begroting zullen moeten worden verantwoord.		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	X ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met: [ ] NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	X ja ☐ nee besproken met: De DO-controllers hebben de voorstellen van de dienstonderdelen getoetst en geapprecieerd.		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9)	X ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ ☐ nee		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	[redacted]staf ☐
	Ga hierna verder met vraag 7			
5e	Hamerstuk?	☐ ja X nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*			
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	☐ Concernstaf < datum >	☐ [redacted]staf < datum >
		X Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of [redacted]-staf		
8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	GO ☐ MKB ☐ PART ☐ TSL ☐ KI&S ☐ CAP ☐ FIOD ☐ Douane ☐ IV ☐		
		Besproken met: De budgetmutaties zijn cijfermatig afgestemd met de dienstonderdelen. ☐ niet afgestemd		
9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	FJZ ☐ IV&D ☐ UHB ☐ O&P ☐ I&S ☐		
		Besproken met: De budgetmutaties zijn cijfermatig afgestemd met de dienstonderdelen. ☐ niet afgestemd		
10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	BIA ☐ VT ☐ DF&A ☐ CDC ☐ SSO F&MI ☐ SSO CFD ☐ SSO O&P ☐ Switch ☐		
		Besproken met: De budgetmutaties zijn cijfermatig afgestemd met de dienstonderdelen. ☐ niet afgestemd		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	staf ☐
11	**Medezeggenschap**	Aanbieden aan de medezeggenschap? XNee ☐ Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: ☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming		
12	**Bijgevoegde stukken**	De volgende stukken zijn bijgevoegd: DT Nota 3e budgetbrief		
13	**Contactpersoon**	@minfin.nl 06		

Ministerie van Financiën

TER BESLISSING
Aan
DT Belastingdienst

DGBD/C&F
Inlichtingen
T 070
F 070
@minfin.nl
www.minfin.nl

Datum
20 augustus 2019

Notitienummer

Auteur

Van
C&F

Kopie aan

notitie

Derde budgetbrief 2019

Aanleiding

In augustus worden de derde budgetbrieven 2019 opgesteld voor de dienstonderdelen. Daartoe hebben de dienstonderdelen hun voorstellen aangeleverd. Deze voorstellen zijn beoordeeld door C&F. In deze nota wordt besluitvorming gevraagd voor de verwerking in de 3e budgetbrieven, die kaderstellend zijn als budget en voor het aangaan van verplichtingen.

Kern

- Bij de start van de Planning & Control-cyclus 2019 is € 66 mln. spanning gevoerd op het concern-kader met de ervaring dat gedurende het jaar deze spanning wordt ingelopen. Bij 2e budgetbrief in mei was de spanning teruggevoerd naar € 44 mln. en drie maanden later is de spanning teruglopen naar ca. € 35 mln. Deze spanning wordt met name veroorzaakt door IV-problematiek van ca. € 35 mln. op externe inhuur, die nog niet in de tweede budgetbrief was verwerkt.

Gevraagd besluit

- Akkoord te gaan met verwerking van besluiten in de financiële kaders 2019 en verder.
- In de 3e budgetbrieven 2019 worden de besluiten gecommuniceerd aan de dienstonderdelen. Na DT-besluitvorming zullen de 3e budgetbrieven voorgelegd worden aan FEZ. Conform de regels Verscherpt Toezicht dient FEZ formeel akkoord te geven op de budgetbrieven.
- Verschillende dienstonderdelen geven aan extra formatie/budget te willen op basis van de transitievraagstukken naar de topstructuur en bijbehorende reorganisatie. In september zal een nota naar het DT worden gebracht om hangende punten te verwerken in het meerjarig formatiekader. Uitgangspunt is dat dit budgettair neutraal gebeurt, gezien ook het verwachte financiële beeld voor 2020.

Toelichting

Bij 3e budgetbrief worden de volgende zaken meerjarig verwerkt:

A. Budgetvoorstellen van de dienstonderdelen aan C&F (zogenaamde budgetbriefproces).
B. Hierbij is het relevant om vooruit te kijken naar de vraagstukken die bij de najaarsnota zullen moeten worden verantwoord aan de Tweede Kamer (zogenaamde 2e suppletoire begroting)

Hieronder vindt u een overzicht op de mutaties die verwerkt worden in de 3e budgetbrief 2019.

A. Bijsturing 3e Budgetbrief

De dienstonderdelen hebben hun budgetmutaties aangeleverd bij C&F. Deze zijn beoordeeld door C&F en cijfermatig afgestemd met de dienstonderdelen.

De technische mutaties zijn verwerkt in afstemming. Hieronder vindt u de door de dienstonderdelen gemelde problematiek en daaronder de bijsturing van oplossingsrichtingen.

Beeld 2019

Tabel 1 Budgetmutaties 3e budgetbrief (x € 1.000)		
Problematiek		**-107.468**
Resterende spanning 2e budgetbrief	Concern	-44.060
Overbruggingsbesluit IV-problematiek	IV	-12.868
Resterende problematiek IV externe inhuur	IV	-22.000
Verdringing IA- project voor modernisering auto	IV	-802
Verdringing IA-project voor Roettax	IV	-800
Belastingtelefoon KI&S (met 9,5 mln. eigen dekking)	KI&S	-12.275
Problematiek vertragingsrente TEM	Douane	-5.900
Uitvoeringstoetsen BP 2020 (excl. IV-dagen)	Voorziening	-1.375
Uitvoeringstoets effect 2019 E-commerce	GO	-512
Uitvoeringstoets WKB (excl. Toeslagen	Meerdere	-239
Problematiek telefoniekosten (2,5 mln.)	KI&S	-1.000
Problematiek meerwerk Landsadvocaat	FJZ	-1.000
EY rapport IV organisatie	IV&D	-800
Tegenvaller Communicatie-activiteiten	Communicatie	-789
Loonkosten SWITCH oud-DGBEL	SWITCH	-589
Fiscale problematiek (concern)	SSO F&MI	-500
Problematiek FTE-gebonden budget	CAP	-400
Problematiek 4 FTE ADR kerndepartement	CFD	-224
Claim BIA UBR	BIA	-483
Restproblematiek MCS/BCN bij PDB (was 5,2 mln.)	PDB	-200
Resterende problematiek Toeslagen	Toeslagen	-430
BTW EC en maatwerk IV	DF&A	-106
Ontwikkel initiatief 'Leertrack' out of pocket	SWITCH	-116
Oplossingen		**72.593**
Meevaller Logius tussentijds beeld 2019	Concern	7.368
Meevaller Logius afrekeningen 2018	CAP-concern	3.182
Onderuitputting eigen personeel Douane	Douane	5.500
Onderuitputting eigen personeel GO	GO	4.866
Onderuitputting eigen personeel Toeslagen	Toeslagen	1.563
Onderuitputting eigen personeel SSO F&MI	SSO F&MI	2.052
Onderuitputting eigen personeel KI&S (nodig voor UZK)	KI&S	9.746
Onderuitputting eigen personeel cdO&P	cdO&P	1.946
Onderuitputting eigen personeel BDG	BDG	763
Onderuitputting eigen personeel UHB	UHB	473

Onderuitputting VT opleidingsbudget	Vaktechniek	1.730
Onderuitputting externe inhuur Toeslagen	Toeslagen	1.655
Onderuitputting externe inhuur WKB	Toeslagen	325
Onderuitputting UZK WKB	Toeslagen	157
Onderuitputting externe inhuur	IV&D	1.900
Saldo onderuitputting C&F	C&F	455
Saldo onderuitputting CFD (Douane uniform gedekt)	CFD	1.528
Onderschrijding BD bescheiden	IV-BD bescheiden	3.000
Onderrealisatie detacheringen SVB	Toeslagen	76
Onderuitputting Douane ICT opdrachten	Douane	800
Digipoort vertraagd (kasschuif)	IV	575
Digipoort vertraagd (kasschuif)	IV	173
Mutaties concern		
Onbenut concernreservering opleidingen/trainees		1.710
Onbenut concernreservering SWITCH kosten		1.504
Inzetten deel DG budget (was 10 mln.)		8.407
Onbenut concernreservering arbeidsparticipanten		4.508
Onbenut reservering mobiele devices (was 7 mln.)		1.125
Saldo concern begrotingsmutaties (incl taakstelling aardgasbaten)		-1.294
Vrijval SWITCH middelen		6.800
Totaalbeeld uitgaven dienstonderdelen		
Saldo problemen en oplossingen		**-34.875**

In budgettaire zin bestaat er nog een **tekort in 2019 van € 34,875 mln**..
Hierover gaan we in gesprek met FEZ, waarbij met name het gesprek gaat over de IV-problematiek op externe inhuur. Daarvoor stelt C&F de volgende begrotingsmutaties voor aan FEZ.

Tabel 2: begrotingsmutaties	
Saldo problemen en oplossingen	**-34.875**
Voorstel begrotingsmutaties DGBD	**24.350**
Meevaller ontvangsten kosten vervolging aanvragen FEZ	25.000
Voorstel U-toetsen ten laste brengen van art. 10	1.887
Voorstel TEM ten laste generale beeld	5.900
4 FTE transitie kerndepartement tlv artikel 8	-224
Onderuitputting IA projecten via EJM naar 2020	-8.213

Na concept-begrotingsmutaties resteert een spanning van ca. € 10 mln. De kans bestaat dat richting het eind van de jaar deze spanning zal worden ingelopen. C&F stelt voor dat bij de raming 2e VMR-gesprek nadrukkelijk de vraag wordt beantwoord in hoeverre de prognoses gelijk zullen blijven ten opzichte van concept 3e budgetbrief. Een actueel inzicht kan dan nog meegenomen in de begrotingsmutaties die eind september naar FEZ moeten. Indien FEZ niet mee gaat in onze voorstellen, dan kan het zijn dat wij terug moeten naar het DT om de 3e budgetbrief te herijken met maatregelen voor een 4e budgetbrief.

Er wordt op gewezen dat een aanzienlijk deel van de oplossing van de budgettaire problematiek gelegen is in het feit dat de huidige bezetting onder de formatie zit. Dit brengt het risico met zich mee dat doelen niet tijdig worden gerealiseerd. Het feit dat er grote verschuivingen zitten in het financiële beeld gedurende het jaar maakt het lastig om te voorspellen of toekomstige dreigingen inpasbaar zijn.

Concern heeft geen meerjarige buffer meer om problematiek structureel op te vangen. De meerjarige problematiek die dienstonderdelen voor de begroting 2020 voorzien zal bij besluitvorming over de meerjarenbegroting moeten worden ingepast. Daarbij spelen significante financiële risico's rond de afwikkeling CAF 11, bezwaar privégebruik auto (PGA) en werklastanalyses.
De leidraad dat in de eerste plaats problematiek binnen het eigen dienstonderdeel moeten worden opgelost, blijft van kracht. Nieuwe problematiek die bij C&F wordt gemeld leidt tot bijsturing met expliciete besluitvorming BD. In september zal een nota naar het DT worden gebracht om hangende punten te verwerken in het meerjarig formatiekader.

B. Toewerken naar begrotingsmutaties (externe begroting)

De derde budgetbrief zal na het DT ter goedkeuring worden voorgelegd aan FEZ. Het is belangrijk om alvast voor uit te kijken naar wat dan bij 2e suppletoire begroting aan de Tweede Kamer in het najaar wordt verantwoord.

- De overschrijding op externe inhuur zal met name moeten worden toegelicht aan de hand van:
  - de IV-problematiek voor externe inhuur
  - de door KI&S gemelde problematiek voor uitzendkrachten
- De externe inhuur op artikel 1 zal boven de 10% Roemer norm uitkomen. Dit komt met name omdat onderbezetting bij Toeslagen en KI&S door uitzendkrachten wordt opgevangen, het traject bezwaar bij Particulieren veel uitzendkrachten vergt en met name de externe inhuur bij IV voor het portfolio. Op artikel 9 is de externe inhuur zeer laag (ca. 1,5%).
- Er loopt nog een BIA-uitvraag. Daaruit blijkt voorlopig € 3,5 mln. extra onderbesteding op vernieuwingsprojecten. Die zitten nog niet in het beeld, maar zullen wel bij 2e suppletoire begroting moeten worden gemeld. Verzoek naar FEZ zal zijn om deze middelen in 2020 weer beschikbaar te krijgen voor de aanvraag van vernieuwingsprojecten via BIA. Inclusief concern-reserveringen gaat het om € 8,2 mln. dat via de eindejaarsmarge wordt meegevraagd voor vernieuwing naar 2020.
- De vertragingsrente TEM is in het voorjaar als dreiging gemeld bij FEZ en IRF. Destijds was de inschatting dat er € 15 mln. aan de Europese Unie moest worden betaald. Laatste inzicht is dat dit € 5,9 mln. wordt in 2019. De af te wikkelen dossiers zijn gemeld in Brussel. De Belastingdienst is afhankelijk van besluiten in Brussel om daadwerkelijk te boete dit jaar op te leggen.
- De uitvoeringstoetsen in opdracht van fiscale wetgeving zullen gemeld worden bij FEZ om ten laste van de voorziening wetgeving te worden gebracht.
- Er is sprake van significante onderuitputting bij de Douane. Dit zal, omdat Douane een eigen begrotingsartikel heeft, bij 2e suppletoire goed uitgelegd moeten worden aan de Kamer.
- Laatste inzicht laat een extra meevaller zien van ca. € 100 mln. bij BIR, €25 mln. bij boetes en schikkingen en ca. € 25 mln. bij de ontvangsten kosten vervolging. FEZ heeft nadrukkelijk aangegeven de meevallers bij BIR en bij boetes en schikkingen niet te willen betrekken bij dekking van tekorten bij apparaat. C&F wil – zoals aangegeven in de derde tabel - proberen de ontvangsten kosten vervolging te benutten in het integrale beeld artikel 1.

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf ☐	staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Brief JenV: waarborgen tegen risico's van profilering bij de overheid**		
2	**Datum behandeling**	29 augustus 2019		
3	**Ingebracht door**	UHB		
4	**Aard van de behandeling**	x Besluitvorming ☐ Hamerstuk	> vraag 5	
		☐ Kennisneming ☐ Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, x kennis te nemen van en in te stemmen met: - de lijn zoals verwoord in de brief van JenV over 'waarborgen rond Big data en profilering bij de overheid' ☐ en te besluiten:		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden: Vanuit JenV wordt gewerkt aan een brief voor de Tweede Kamer over 'waarborgen tegen risico's van profilering bij de overheid'. Doel van JenV is om 1 oktober 2019 de brief aan de Tweede kamer te sturen. Het verzoek van JenV is om de brief binnen de eigen departementen af te stemmen. In juli 2018 is de 'notitie AVG: beleidslijnen en acties naar aanleiding van inventarisatie en risicoanalyse gegevensverwerkingen' in het DT Belastingdienst besproken. Op basis van de interpretatie van de wet- en regelgeving is destijds in paragraaf 3.1.4 een beleidslijn aangenomen als het gaat om het gebruik van risicoprofielen i.r.t. profileren (zie bijlage 2). De voorliggende brief van JenV gaat uit van een andere lijn in de zin dat risicotaxatiemodellen veelal als profilering moeten worden aangemerkt. Na bespreking en akkoord in/van het DT Belastingdienst zal de brief (door DJZ) worden afgestemd met de bewindspersonen van Financiën.		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	x ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met: (DG Control). Met daarbij de volgende input: "...Uit navraag blijkt dat cd IV&D hierbij betrokken is. Geen inhoudelijk opmerkingen vanuit C&F. De financiële consequenties moeten nog in kaart worden gebracht, alsook waar de uitgaven Belastingdienstbreed uit gedaan moeten worden...". NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf ☐	[ ]DG-staf ☐
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	x ja ☐ nee besproken met: [ ] (DO Control) Met daarbij de volgende input: "...Uit navraag blijkt dat cd IV&D hierbij betrokken is. Geen inhoudelijk opmerkingen vanuit C&F. De financiële consequenties moeten nog in kaart worden gebracht, alsook waar de uitgaven Belastingdienstbreed uit gedaan moeten worden...".		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9) *Ga hierna verder met vraag 7*	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ x nee		
5e	Hamerstuk?	☐ ja ☐ nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Kern van de inhoud in max 100 woorden:		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	☐ Concernstaf < datum >	☐ [ ]-staf < datum >
		☐ Anders, < vermeld soort en datum van het overleg > x Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of [ ]staf		
8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	**GO** x | **MKB** x | **PART** x | **TSL** x | **KI&S** x | **CAP** x | **FIOD** x | **Douane** X | **IV** X		
		Besproken met: het onderwerp en de stukken zijn gedeeld met de leden van de Ketentafel Gegevens (op/n.a.v. de bijeenkomst van 7 augustus). Meer expliciete afstemming heeft daarna plaatsgevonden met de FIOD[ ]. ☐ niet afgestemd		
9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	**FJZ** x | **IV&D** x | **UHB** x | **O&P** ☐ | **I&S** ☐		
		Besproken met: IV&D: [ ] FJZ[ ]		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf ☐	[ ]staf ☐
		UHB: is de indiener van deze notitie. ☐ niet afgestemd		
10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	BIA ☐ / VT x / DF&A x / CDC ☐ / SSO F&MI ☐ / SSO CFD ☐ / SSO O&P ☐ / Switch ☐		
		Besproken met: het onderwerp en de stukken zijn gedeeld met de leden van de Ketentafel Gegevens (op/n.a.v. de bijeenkomst van 7 augustus). ☐ niet afgestemd		
11	**Medezeggenschap**	Aanbieden aan de medezeggenschap? x Nee ☐ Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: ☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming		
12	**Bijgevoegde stukken**	De volgende stukken zijn bijgevoegd: - Notitie DT Belastingdienst inzake brief JenV waarborgen tegen risico's van profilering bij de overheid d.d. 21082019. - Bijlage 1 Brief JenV Waarborgen tegen risico's van profilering door de overheid. - Bijlage 2 Beleidslijn gebruik van risicoprofielen i.r.t. profileren.		
13	**Contactpersoon**	[ ] / [ ]@minfin.nl / 06-[ ]		

Toelichting bij het aanbiedingsformulier

Algemeen
Alle rubrieken moeten ingevuld zijn. Stukken zonder volledig ingevuld aanbiedingsformulier worden niet geagendeerd.
Uitzonderingen:

- bij stukken ter besluitvorming wordt rubriek 6 overgeslagen;
- bij stukken ter kennisneming of ter bespreking wordt rubriek 5 overgeslagen.

Het aanbiedingsformulier moet worden aangeboden in Word-formaat en opgeslagen als: abf *Naam agendapunt*.doc

Rubrieken 1 tot en met 3
Kruis allereerst boven rubriek 1 aan voor welk overleg het agendapunt wordt aangeboden. In geval van twijfel raadpleeg één van de secretarissen. Als een agendapunt op meerdere overleggen moet worden geagendeerd, dan wordt voor elk overleg een eigen aanbiedingsformulier ingevuld en aangeboden aan [ ] [ ] van dat overleg. [ ] van de verschillende overleggen zijn:

Overleg		e-mail
Directieteam Belastingdienst		[ ]@minfin.nl
Concernstaf		[ ]@minfin.nl

staf		@minfin.nl

Kies bij rubriek 1 voor een korte kernachtige (roep-)naam voor het agendapunt.
De bij rubriek 2 gewenste datum voor agendering kan worden besproken met de desbetreffende van het overleg.
De indiener van een agendapunt is altijd een lid van één van de overleggen.
Mocht de indiener -met mandaat van het overleg waarvan hij lid is- geen zitting hebben in het overleg waar hij het stuk inbrengt dan is er de mogelijkheid voor dit agendapunt bij dat overleg aan te sluiten.

Rubriek 4 : Aard van de behandeling

Er kan slechts één van de vier categorieën aangekruist worden. Onderstaande matrix helpt de indiener met het aankruisen van de juiste "Aard van de behandeling":

		bevat het stuk besluitvorming?	
		ja	***nee***
dient het stuk in het overleg besproken te worden?	***ja***	**"ter besluitvorming"**	**"ter bespreking"**
	nee	**"hamerstuk"**	**"ter kennisneming"**

Er kan alleen sprake zijn van een hamerstuk wanneer de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan het overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is.

Rubriek 5 : de rol van DG-control
Onderstaande beschrijft de rol van de DG-control bij de vier behandelcategorieën van rubriek 4:

Besluitvorming
DG-control moet het stuk gezien hebben en zich daarover een mening / oordeel hebben kunnen vormen. Dit kan "akkoord/geen opmerking" zijn, of (nadat suggesties tot aanpassing onderbouwd weerlegd zijn) een "agree to disagree". Bespreking in het overleg is dan vanzelfsprekend en alleen na bespreking kan besloten worden.

Hamerstuk
DG-control moet het stuk gezien hebben en een opmerking hebben gemaakt. Dit kan alleen "akkoord / geen opmerking" zijn. Als DG-control een opmerking heeft, dan kan het geen hamerstuk zijn en moet het besproken worden.

Kennisneming
Zolang rubriek 5 niet is ingevuld, is een akkoord van DG-control nog niet vereist. Het is evenwel aan te bevelen DG control tijdig te betrekken zodat de aspecten die Control en Financiën raken op tijd in beeld zijn en geadresseerd kunnen worden in het stuk (c.q. de stukken).

Bespreking
Zolang rubriek 5 niet is ingevuld is een akkoord van DG-control nog niet vereist. Het is evenwel aan te bevelen DG control tijdig te betrekken zodat de aspecten die Control en Financiën raken op tijd in beeld zijn en geadresseerd kunnen worden in

het stuk (c.q. de stukken). Dit kan tevens latere besluitvorming te bespoedigen. Stukken ter "Bespreking" zonder opmerking van DG-control kunnen nooit op een later moment als "Hamerstuk" worden ingebracht zonder dat DG-control het gezien heeft.

Bij rubriek 5b:

- Ieder stuk dat ter besluitvorming of als hamerstuk wordt aangeboden ter agendering, moet eerst langs zijn geweest bij DG-control. Dit is een volgtijdelijk traject, geen parallel traject (tegelijkertijd agenderen en aan DG-control voorleggen).
- Er is een aparte mailbox waar stukken naar toe kunnen worden gezonden. [redacted]@minfin.nl.
- Bij stukken die ter beoordeling aan DG-control worden voorgelegd wordt tevens het – zoveel als mogelijk – ingevulde aanbiedingsformulier meegezonden. Dat voorkomt misverstanden achteraf over wat wel en niet op het aanbiedingsformulier vermeld wordt (dient te worden).
- In het invulvak bij 5b moet worden aangegeven worden of DG-control akkoord is. Ook de eventuele opmerkingen worden vermeld en met wie is afgestemd.
- Volledigheidshalve: er is geen mogelijkheid om "n.v.t." in te vullen.
- Stukken die aan een overleg worden voorgelegd met de vraag te besluiten tot een positief advies aan het overleg waar finale besluitvorming plaatsvindt (dat laatste zal vaak het Directieteam Belastingdienst zijn), vallen onder ter besluitvorming voor te leggen stukken. Zij worden dus vooraf voorgelegd aan DG-Control.

Bij rubriek 5c
Iedere indiener zorgt voor overeenstemming over het aangeboden agendapunt met Dienstonderdeel (DO)-control. Stukken moeten zijn voorzien van een oordeel van DO-control.

Bij rubriek 5d
Hier moet worden aangegeven of DO-control heeft aangegeven of een stuk langs FEZ moet. DG-control checkt dit. Mocht DG-control een afwijkende mening hebben, dan is oordeel DG-control leidend.

Bij rubriek 5e
Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.

Rubriek 6 : Stukken ter kennisneming of bespreking
Voorafgaande overeenstemming met DG-control is niet verplicht voor stukken die ter kennisneming of ter bespreking worden aangeboden. Het is natuurlijk wel zinvol DG-control vroegtijdig te betrekken zodat eventuele input in de stukken meegenomen kan worden. Dit geldt zeker als in een later stadium het onderwerp alsnog ter besluitvorming wordt voorgelegd.

Rubriek 7 : Voorgaande behandeling
Geef in rubriek 7 in welke overleggen het agendapunt eventueel al is behandeld. Vermeld de datum zodat de vergaderstukken van dat betreffende overleg kunnen worden geraadpleegd.

Rubriek 8 : Afstemming met de uitvoering
De gevolgen van het besluit of de inhoud van de stukken worden vooraf afgestemd of voorbesproken met de uitvoering indien relevant. Kruis de directie of het onderdeel aan. Geef vervolgens aan met wie is gesproken of afgestemd.

Rubriek 9 Afstemming met de concerndirecties:
De gevolgen van het besluit of de inhoud van de stukken worden vooraf afgestemd of voorbesproken met de concerndirecties indien relevant. Kruis de directie aan. Geef vervolgens aan met wie is gesproken of afgestemd.

Rubriek 10 Afstemming met de ondersteuning:
De gevolgen van het besluit of de inhoud van de stukken worden vooraf afgestemd of voorbesproken met de corporate diensten en SSO's indien relevant. Kruis de corporate dienst of het SSO aan. Geef vervolgens aan met wie is gesproken of afgestemd.

Ministerie van Financiën

TER BESLISSING
Aan het DT Belastingdienst

Directoraat-Generaal Belastingdienst

Inlichtingen
[redacted]
[redacted]@minfin.nl
www.minfin.nl

Datum
21 augustus 2019

Notitienummer

Auteur
[redacted]

Van
[redacted] Cd Uitvoerings- en Handhavingsbeleid

Kopie aan

Bijlagen
2

notitie

Brief JenV: waarborgen tegen risico's van profilering bij de overheid

Inleiding

Vanuit het Ministerie van Justitie en Veiligheid (hierna: JenV) wordt gewerkt aan een brief voor de Tweede Kamer over 'waarborgen tegen risico's van profilering bij de overheid'. Hiervoor is door JenV een interdepartementale werkgroep in het leven groepen waaraan BZK, VWS, EZL/LNV en Financiën deelnemen. Binnen Financiën is een departementale werkgroep geformeerd om de input voor de interdepartementale werkgroep voor te bereiden.
Doel van JenV is om 1 oktober 2019 de brief aan de Tweede kamer te sturen. Het verzoek van JenV is om de brief binnen de eigen departementen af te stemmen. Deze (concept)brief is bij deze notitie gevoegd (bijlage 1).
In juli 2018 is de 'notitie AVG: beleidslijnen en acties naar aanleiding van inventarisatie en risicoanalyse gegevensverwerkingen' in het DT Belastingdienst besproken. Op basis van de interpretatie van de wet- en regelgeving[1] is destijds in paragraaf 3.1.4 een beleidslijn aangenomen als het gaat om het gebruik van risicoprofielen i.r.t. profileren (zie bijlage 2).
De voorliggende conceptbrief van JenV gaat uit van een andere lijn in de zin dat risicotaxatiemodellen veelal als profilering moeten worden aangemerkt.
Na bespreking en akkoord in/van het DT Belastingdienst zal de brief (door DJZ) worden afgestemd met de bewindspersonen van Financiën.

Gevraagd besluit

[redacted] Belastingdienst wordt, gehoord hebbende het DT Belastingdienst, gevraagd in te stemmen met de lijn zoals verwoord in de brief van JenV over 'waarborgen rond Big data en profilering bij de overheid' (bijlage 1).

Toelichting

Profilering

Ten aanzien van 'profilering' gaat de brief van JenV uit van de volgende beleidslijn. Profilering is een veel gebruikte techniek die wordt ingezet ten behoeve van Big Data-analyse. Onder 'profilering' verstaat artikel 4, onderdeel 4, AVG: "*...elke vorm van geautomatiseerde verwerking van persoonsgegevens waarbij aan de hand van persoonsgegevens bepaalde persoonlijke aspecten van een natuurlijke persoon worden geëvalueerd, met name met de bedoeling zijn beroepsprestaties, economische situatie, gezondheid, persoonlijke voorkeuren, interesses, betrouwbaarheid, gedrag, locatie of verplaatsingen te analyseren of te*

[1] De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), de Richtsnoeren inzake geautomatiseerde individuele besluitvorming en profilering, en de Uitvoeringswet AVG.

voorspellen…"[2]. In de Richtsnoeren van de European Data Protection Board is deze definitie als volgt uitgewerkt. Het moet een geautomatiseerde vorm van verwerking zijn, die betrekking heeft op persoonsgegevens, met als doel het evalueren of beoordelen van persoonlijke aspecten van een natuurlijk persoon. Profilering wordt, aldus de Richtsnoeren, toegepast om bepaalde voorspellingen te doen of conclusies te trekken over een individu. Er wordt een zekere beoordeling gemaakt over een persoon en diens gedrag. Aan deze individuele beoordeling gaat een geautomatiseerde verwerking vooraf waarbij persoonsgegevens uit verschillende bronnen worden verzameld, geanalyseerd en/of gecombineerd met als doel een persoon eigenschappen toe te kennen op basis van kenmerken van anderen die tot een bepaalde categorie (profiel) behoren. Het kan hierbij ook gaan om kenmerken van anderen die in statistisch opzicht vergelijkbaar zijn. Dit element, het toekennen van eigenschappen op basis van kenmerken van anderen, is een wezenlijk kenmerk, dat profilering aanzienlijk risicovoller maakt dan andere vormen van geautomatiseerde verwerkingen van persoonsgegevens. Op deze wijze kunnen de negatieve kenmerken van een bepaalde groep namelijk aan een individu worden toegewezen dat deze kenmerken helemaal niet hoeft te hebben (false positive). De bijzondere risico's die hiermee samenhangen maken, volgens het kabinet, dat specifiek gekeken moet worden naar de benodigde waarborgen bij het toepassen van profilering.

Uit de definitie van profilering volgt ook dat risicotaxatiemodellen zoals in gebruik bij diverse overheidsorganisaties waarbij persoonsgegevens worden geanalyseerd en/of gecombineerd met als doel op individueel niveau en op basis van risico-indicatoren voorspellingen te doen ten aanzien van mogelijke onregelmatigheden, veelal als profilering in de zin van de AVG (of de Richtlijn) moeten worden aangemerkt.

In de brief van JenV brief wordt vervolgens ingegaan op de aard van te nemen waarborgen. Deze zien kortgezegd op transparantie en kwaliteit. Doel van de brief van JenV is om met de Tweede Kamer het gesprek aan te gaan en te bezien of met deze waarborgen de goede weg wordt bewandeld. Daarna zal in overleg met relevante overheidsorganisaties (waaronder de Belastingdienst), worden getreden om de waarborgen verder uit te werken en in hun uitgewerkte vorm toetsen op hun uitvoerbaarheid en de mate waarin zij tot extra lasten voor deze organisaties leiden. Op basis daarvan zal het kabinet dan de voorbereiding van (sectorale) wetgeving ter hand nemen om de waarborgen daarin vorm te geven.

Consequenties voor de Belastingdienst

Op basis van interpretatie van wet- en regelgeving is door de Belastingdienst destijds het standpunt ingenomen dat waar in de uitvoeringspraktijk gesproken wordt over profielen, dit geen profielen zijn volgens de definitie van de AVG (zie bijlage 2). Daarnaast is de lijn aangehouden dat bij de Belastingdienst gehanteerde risicomodellen gebaseerd zijn op objectieve kenmerken van de klant zelf, maar dat is niet steeds het geval. In sommige risicomodellen worden juist wel gegevens van anderen gebruikt om een maatstaf te vormen voor beoordeling van de situatie van een belastingplichtige of toeslaggerechtigde.
Bij de formulering van het standpunt is profilering bovendien gekoppeld aan geautomatiseerde besluitvorming, omdat de link tussen beide ook in artikel 22 van de AVG wordt gelegd. De kern van de brief van J&V is nu juist dat deze koppeling wordt losgelaten en de merites en risico's van profilering op zichzelf worden beschouwd, los van de wijze waarop het uiteindelijke besluit wordt genomen.

---

[2] Artikel 1, onder u, Wet politiegegevens luidt dienaangaande: "*…elke vorm van geautomatiseerde verwerking van persoonsgegevens waarbij aan de hand van die gegevens bepaalde persoonlijke aspecten van een natuurlijke persoon worden geëvalueerd, met de bedoeling met name aspecten betreffende zijn beroepsprestaties, economische situatie, gezondheid, persoonlijke voorkeuren, interesses, betrouwbaarheid, gedrag, locatie of verplaatsingen te analyseren of te voorspellen…*".

De in de conceptbrief geformuleerde beleidslijn van JenV leidt dus tot een bredere reikwijdte van het begrip profileren. Dat betekent dat de door de Belastingdienst gehanteerde risicomodellen om 'risicoscores' bij de aanvraag van toeslagen te formuleren of onvolkomenheden in belastingaangiftes te voorspellen onder deze definitie vallen, los van de vraag of zij worden ingezet voor het geautomatiseerd nemen van besluiten. Uit de brief van JenV volgt dat de Belastingdienst de huidige praktijk kan doorzetten. Wel zal het beleid op dit gebied moeten worden aangepast evenals de privacyverklaring. Ook zullen de waarborgen, na eerste behandeling in de Tweede Kamer, verder moeten worden uitgewerkt en in hun uitgewerkte vorm worden getoetst op hun uitvoerbaarheid en de mate waarin zij tot extra lasten leiden. Daarbij zal ook de relatie in acht worden genomen met de opsporingstaken die door de Belastingdienst worden uitgevoerd.

Bijlage 1

> Retouradres Postbus 20301 2500 EH Den Haag

Tweede Kamer der Staten-Generaal
Postbus 20018
2500 EA Den Haag

VERTROUWELIJK CONCEPT

Directoraat-Generaal Rechtspleging en Rechtshandhaving

Turfmarkt 147
2511 DP Den Haag
Postbus 20301
2500 EH Den Haag
www.rijksoverheid.nl/jenv

Contactpersoon
T 070
F 070

Ons kenmerk
-

Bij beantwoording de datum en ons kenmerk vermelden. Wilt u slechts één zaak in uw brief behandelen.

Datum 1 augustus 2019
Onderwerp Waarborgen tegen risico's van profilering door de overheid

1. Inleiding

Data-analyses bieden veel kansen voor bedrijven en overheden om hun zaken efficiënter en effectiever in te richten. Zo kan een bedrijf met behulp van data-analyses betere klantprofielen maken. En kunnen overheidsorganisaties risicotaxatiemodellen inrichten waarmee zij beter toezicht kunnen houden op de naleving van wet- en regelgeving, fraude efficiënter kunnen opsporen, of eerder voorspellen dat iemand in de schuldhulpverlening dreigt te raken. De steeds verder gaande digitalisering zorgt er daarbij voor dat er ook steeds meer en betere mogelijkheden ontstaan om data te vergaren en te analyseren.

Data-analyses geven ook risico's. De transparantie rond data- analyses kan onvoldoende zijn waardoor burgers zich moeilijk teweer kunnen stellen tegen de uitkomsten daarvan. Verder kunnen onregelmatigheden in de gebruikte data of analysemethoden tot foutieve uitkomsten leiden waarvan mensen nadeel kunnen ondervinden.

Tegen deze achtergrond heeft het kabinet in zijn standpunt op het rapport 'Big Data in een vrije en veilige samenleving' van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid[1] (WRR) aangekondigd te bezien of de waarborgen rond het uitvoeren en gebruiken van data-analyses door de overheid kunnen worden versterkt.[2] Vervolgens heb ik tijdens het Algemeen Overleg over Big Data en de bescherming van persoonsgegevens op 30 mei 2018 toegezegd uw Kamer te informeren over mogelijke wettelijke waarborgen om risico's van data-analyses door de overheid tegen te gaan.[3] Met deze brief wordt uitvoering gegeven aan dit actiepunt en mijn toezegging.

Deze brief staat niet op zichzelf. Zij borduurt voort op mijn brief van 9 oktober 2018 over transparantie van algoritmes in gebruik bij de overheid[4], de kabinetsreactie van 2 november 2018 op het advies van de Raad van State over de effecten van digitalisering voor de rechtstatelijke verhoudingen[5], mijn brief van

[1] WRR, *Big Data in een vrije en veilige samenleving*, 2016.
[2] Kamerstukken II 2016/17, 26643, nr. 426, p. 9.
[3] Kamerstukken II 2017/18, 26643, nr. 543, p. 39.
[4] Kamerstukken II, 2017/18, 26 643, nr. 570.
[5] Kamerstukken II, 2018/19, 26 643, nr. 578. Kamerstukken II, 2017/18, 26 643, nr. 570

19 december 2018 over artificiële intelligentie en algoritmen in de rechtspleging[6] en de kabinetsreactie van 28 maart 2019 op het onderzoeksrapport 'Algoritmes en grondrechten' [7] van de Universiteit Utrecht (UU).[8]

2. Risico's

Mensen die in een data-analyse worden betrokken, weten vaak niet welke gegevens over hen gebruikt worden, de doelen waarvoor dat gebeurt en de precieze effecten daarvan. Door dit gebrek aan transparantie weet men zich niet goed te weren tegen de uitkomsten van zo'n analyse. Als uit een algoritme van een overheidsinstantie naar voren komt dat er een kans is dat iemand fraudeert, en die instantie een onderzoek naar betrokkene start, dan komt men vaak niet te weten dat de extra controle een gevolg is van een algoritmische analyse. De groeiende complexiteit van analysemethodes en daarbij gebruikte algoritmes maken ook dat de analyses en de uitkomsten daarvan steeds lastiger te doorgronden zijn en daardoor ook lastiger te controleren. Het zal bijvoorbeeld lastig zijn om aan te tonen dat een bepaalde analyse tot discriminatie leidt omdat de resultaten van de analyse gebaseerd kunnen zijn op een veelheid aan variabelen. Daarbij kan ook geselecteerd zijn op bijzondere persoonsgegevens, zonder dat dit toegestaan is.

Daarnaast bestaat het risico op onregelmatigheden in de datasets en/of algoritmes. Datasets en trainingsdata kunnen bias bevatten die door het algoritme in de data-analyse gereproduceerd worden. Ook kan de classificatie van gegevens waarmee een algoritme wordt getraind, vooroordelen bevatten: een algoritme dat de geschiktheid van sollicitanten bepaalt en getraind is met gegevens over eerdere 'succesvolle sollicitanten' kan indirecte discriminatie opleveren wanneer 'succesvol' gedefinieerd wordt als 'snel doorgestroomd naar hogere functies' en vrouwen er, door maatschappelijke of culturele oorzaken voor langere tijd maar beperkt in slagen om door te stromen naar hogere functies[9]. Vergelijkbare discriminerende effecten kunnen ook optreden wanneer (onbedoeld) vooroordelen van experts worden vertaald in het ontwerp van het algoritme of in de keuze van variabelenen drempelwaarden[10]. Bij data-analyses gebaseerd op profilering kan men ten onrechte een bepaalde eigenschap toegekend krijgen (*false positive*) of andersom ten onrechte een eigenschap niet toebedeeld krijgen (*false negative*).

Algoritmes zijn dus niet altijd neutraal, noch hebben ze altijd gelijk. Maar het alternatief waarin afwegingen door de mens worden gemaakt, is evenmin neutraal of altijd juist. Door te kijken naar patronen en verbanden in data zijn we juist in staat om bestaande vooroordelen bloot te leggen en besluitvorming te objectiveren. Dat neemt niet weg dat het zaak is om voornoemde risico's te onderkennen en waar mogelijk te verminderen. Volgens het Kabinet is de bestaande regelgeving, waaronder de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), onvoldoende toegerust om deze risico's adequaat te adresseren.

---

[6] Kamerstukken I, 2018/19, 34775 VI.
[7] M.J. Vetzo, J.H. Gerards en R. Nehmelman (2018), *Algoritmes en grondrechten*, aangeboden aan de Tweede Kamer als bijlage bij: Kamerstukken II 2017/18, 26 643, nr. 553.
[8] Naast deze trajecten lopen er nog diverse (strategische) initiatieven op het gebied van digitalisering en/of AI, zoals de Nederlandse digitaliseringsstrategie (NDS) of de Agenda Digitale Overheid (NLDIGIbeter, Kamerstukken II, 2017/2018, 26 643) die vanuit een breder perspectief de relatie tussen digitalisering en/of AI en publieke waarden adresseren.
[9] Zie Rapport UU, p. 143-144.
[10] Zie hierover H. Lammerant, P. Blok & P. de Hert, Big data besluitvormingsprocessen en sluipwegen van discriminatie, NTM/NJCM-bull. 2018/1, p. 1-15.

3. Belang van waarborgen en hun karakter

Het staat voor het kabinet voorop dat bij de verdere ontwikkeling en toepassing van data-analyses gebaseerd op algoritmes tegelijkertijd moet worden geïnvesteerd in de ontwikkeling van waarborgen die de geschetste risico's moeten beperken. Dat draagt immers bij aan het noodzakelijke vertrouwen in deze toepassingen.[11]

De technologie met betrekking tot data-analyses is voortdurend in ontwikkeling en zal dat ook nog wel blijven. Bij het ontwikkelen van waarborgen dient daarmee rekening te worden gehouden. Dit betekent dat sommige waarborgen het best het karakter kunnen krijgen van beleidsuitgangspunten of richtlijnen, die flexibel kunnen worden aangepast aan de technologische ontwikkelingen. Dergelijke waarborgen zijn de als bijlage bij deze brief opgenomen 'Richtlijnen voor het toepassen van algoritmes door overheden'.[12] Deze richtlijnen bevatten concrete en op de stand van de technologie afgestemde aanwijzingen, bedoeld om het inzicht in, de transparantie en de kwaliteit van algoritmes en data-analyses door overheidsinstanties te vergroten. Ook deze richtlijnen vloeien voort uit actiepunten genoemd in de kabinetsbrief van 11 november 2016.

Tegelijkertijd meent het kabinet dat er ook waarborgen zijn die al voldoende uitgekristalliseerd zijn om te overwegen deze in wetgeving op te nemen. Daarnaast kan het voor sommige waarborgen ook noodzakelijk zijn dat die bij wet worden geregeld, bijvoorbeeld omdat die om een wetswijziging vragen.[13] Deze brief gaat in op deze mogelijke wettelijke waarborgen. Voor een deel zijn die afgeleid uit voornoemde richtlijnen.

4. Reikwijdte waarborgen

In lijn met de reactie op het WRR-rapport concentreert het kabinet zich in dit stadium op waarborgen voor data-analyses door overheidsorganen; En dus niet op waarborgen voor data-analyses door de private sector. Aangezien veel bedrijven grensoverschrijdend opereren lijkt het niet effectief om voor hen waarborgen op nationaal niveau te regelen. Het grensoverschrijdende karakter van vele bedrijfsactiviteiten en -verwerkingen en het principe van vrij verkeer van persoonsgegevens, dat een van de doelstellingen is van de AVG[14], brengen bovendien met zich mee dat eventuele wettelijke waarborgen voor data-analyses door het bedrijfsleven beter op Europees niveau kunnen worden vastgesteld. Overigens zijn in Europees verband op dit vlak al initiatieven ontwikkeld[15]. Een voorbeeld daarvan zijn de zogenaamde *Ethics Guidelines for Trustworthy AI*,

---

[11] Zie in die zin ook mijn brief van 9 oktober 2018 over transparantie van algoritmes in gebruik bij de overheid

[12] Voor een nadere uiteenzetting van het proces van totstandkoming, karakter en reikwijdte van deze richtlijnen, zie bijlage, onder Inleiding.

[13] Zie bijvoorbeeld het voorstel onder 6.2. Kwaliteitswaarborgen, sub vii. Verwerking bijzondere persoonsgegevens, om bij de ontwikkeling van algoritmische modellen toe te staan dat bijzondere gegevens worden verwerkt voor zover nodig om discriminerende effecten tegen te gaan. Gelet op het verbod op verwerking van bijzondere persoonsgegevens kan een dergelijke uitzondering alleen in wetgeving worden geregeld.

[14] Zie artikel 1, derde lid, AVG.

[15] De Europese Commissie heeft in april 2018 een Europese strategie gepubliceerd voor Kunstmatige Intelligentie of Artificiële Intelligentie (COM (2018), 237). In december 2018 heeft de Commissie, samen met de lidstaten, een gecoördineerd actieplan AI opgesteld. Op 8 april 2019 zijn de door een Europese High-level Expert Group voorbereide Richtlijnen voor de ontwikkeling en het gebruik van AI (*Ethics Guidelines for Trustworthy AI*) gepubliceerd. Het Kabinet heeft de Kamer hier eerder over geïnformeerd. (https://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j9vvij5epmj1ey0/vkvlkydt9vmt).

waarmee private partijen richting en handvatten krijgen om hun data-analyses in te richten en daarbij ook verantwoordelijkheid te nemen.

Het kabinet kiest er voorts voor om de focus te leggen op data-analyses waarbij persoonsgegevens worden verwerkt. Daarvoor is gekozen omdat de risico's van data-analyses dan het grootst lijken: data-verwerkingen kunnen in dat geval bij uitstek inbreuk maken op de privacy en andere rechten van individuen. Het kabinet heeft daarbij houvast gezocht in de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en de Richtlijn Gegevensbescherming Opsporing en Vervolging[16] (Richtlijn). Beide regelingen gaan in op "profilering", waarbij juist de risico's zich kunnen voordoen zoals die eerder in deze brief zijn beschreven. Aansluiting bij het begrip 'profilering' heeft in dit opzicht de voorkeur boven gebruik van het begrip 'Big Data', omdat daarvan geen eenduidige definitie bestaat[17].

Enkele van de risico's van profilering zijn ook aanwezig bij sommige data-analyses waarbij weliswaar sprake is van verwerking van persoonsgegevens, maar die niet in een evaluatie van een of meer personen uitmonden en om die reden buiten de AVG/Richtlijn-definitie van profilering vallen. Te denken valt aan risicoanalyses die zich niet richten op een persoon, maar op geografische gebieden, zoals een wijk of straat (hierna: gebiedsgebonden analyses).

Samenvattend kiest het kabinet ervoor om zich te richten op twee typen data-analyses door de overheid, te weten:
1. Profilering, in de betekenis die daaraan wordt gegeven in de AVG en Richtlijn;
2. Gebiedsgebonden analyse waarbij ook sprake is van verwerking van persoonsgegevens en van soortgelijke risico's als die welke zich bij profilering voordoen.

Hieronder worden beide typen gegevensanalyses nader toegelicht.

5. Profilering en gebiedsgebonden analyses

5.1 Profilering

Profilering is een veel gebruikte techniek die wordt ingezet ten behoeve van (Big) Data-analyse[18] en inmiddels in de AVG en de Richtlijn is gedefinieerd. Onder "profilering" verstaat artikel 4, onderdeel 4, AVG: "elke vorm van geautomatiseerde verwerking van persoonsgegevens waarbij aan de hand van persoonsgegevens bepaalde persoonlijke aspecten van een natuurlijke persoon worden geëvalueerd, met name met de bedoeling zijn beroepsprestaties, economische situatie, gezondheid, persoonlijke voorkeuren, interesses, betrouwbaarheid, gedrag, locatie of verplaatsingen te analyseren of te voorspellen".[19] Artikel 3, onderdeel 4, Richtlijn bevat eenzelfde definitie.

---

[16] Richtlijn (EU) 2016/680 van het Europees Parlement en de Raad van 27 april 2016 betreffende de bescherming van natuurlijke personen in verband met de verwerking van persoonsgegevens door bevoegde autoriteiten met het oog op de voorkoming, het onderzoek, de opsporing en de vervolging van strafbare feiten of de tenuitvoerlegging van straffen, en betreffende het vrije verkeer van die gegevens en tot intrekking van Kaderbesluit 2008/977/JBZ van de Raad. Deze Richtlijn is geïmplementeerd in de Wet politiegegevens (Wpg) en de Wet justitiële en strafvorderlijke gegevens (Wjsg).

[17] Zie hierover rapport WRR, p. 33-35 en rapport UU, p.15-16.

[18] Zie hierover rapport UU, p. 20-22.

[19] Zie ook Overweging 72 AVG: 'Voor profilering gelden de regels van deze verordening betreffende de verwerking van persoonsgegevens, bijvoorbeeld de rechtsgronden voor verwerking of beginselen van gegevensbescherming'.

In de Richtsnoeren[20] van de *European Data Protection Board* (EDPB) is deze definitie als volgt uitgewerkt: Het moet een g*eautomatiseerde* vorm van verwerking zijn, die betrekking heeft op *persoonsgegevens*, met als doel het *evalueren of beoordelen van persoonlijke aspecten* van een natuurlijk persoon. Profilering wordt, aldus de Richtsnoeren, toegepast om bepaalde voorspellingen te doen of conclusies te trekken over een individu. Er wordt een zekere beoordeling gemaakt over een persoon en diens gedrag[21]. Aan deze individuele beoordeling gaat een geautomatiseerde verwerking vooraf waarbij persoonsgegevens uit verschillende bronnen worden verzameld, geanalyseerd en/of gecombineerd met als doel een persoon eigenschappen toe te kennen op basis van kenmerken van anderen die tot een bepaalde categorie (profiel) behoren.[22] Het kan hierbij ook gaan om kenmerken van anderen die in statistisch opzicht vergelijkbaar zijn[23].

Dit element, het toekennen van eigenschappen op basis van kenmerken van anderen, is een wezenlijk kenmerk, dat profilering aanzienlijk risicovoller maakt dan andere vormen van geautomatiseerde verwerkingen van persoonsgegevens. Op deze wijze kunnen de negatieve kenmerken van een bepaalde groep namelijk aan een individu worden toegewezen dat deze kenmerken helemaal niet hoeft te hebben (*false positive*). De bijzondere risico's die hiermee samenhangen maken, volgens het kabinet, dat specifiek gekeken moet worden naar de benodigde waarborgen bij het toepassen van profilering.

Uit de definitie van profilering volgt ook dat risicotaxatiemodellen zoals in gebruik bij diverse overheidsorganisaties waarbij persoonsgegevens worden geanalyseerd en/of gecombineerd met als doel op individueel niveau en op basis van risico-indicatoren voorspellingen te doen ten aanzien van mogelijke onregelmatigheden, veelal als profilering in de zin van de AVG (of de Richtlijn) moeten worden aangemerkt.

Ook voor deze modellen doet zich het risico voor dat men ten onrechte een bepaalde eigenschap krijgt toegekend (*false positive*) of andersom ten onrechte een eigenschap niet krijgt toebedeeld (*false negative*). Het gebruik van deze instrumenten dient dan ook omgeven te worden met de nodige waarborgen, hetgeen voor een deel ook al het geval is. Bij de ontwikkeling en gebruik van algoritmes zijn overheidsinstanties er immers steeds op gericht om de kans op *false positives* of *negatives* zoveel mogelijk te reduceren, omdat deze het proces, dat volgt op de toepassing van de uitkomsten van de analyse, minder efficiënt en effectief maken. Desondanks meent het kabinet dat het goed is om dit proces te versterken door aanvullende waarborgen te ontwikkelen.

---

[20] EDPB Richtsnoeren inzake geautomatiseerde individuele besluitvorming en profilering voor de toepassing van Verordening (EU) 2016/679, gewijzigd en vastgesteld op 6 februari 2018.
[21] Richtsnoeren, p. 7-8. Wanneer een bedrijf alleen voor statistische of administratieve doeleinden zijn klanten indeelt op basis van bepaalde kenmerken zonder daar conclusies aan te verbinden voor dat individu is er geen sprake van profilering. Hiervan is wel sprake in het bekende voorbeeld van webwinkels die, op basis van analyse en vergelijking van koopgedrag, bezoekers suggesties geven over mogelijke aankopen: *"Andere bezoekers die dit product kochten, waren ook geïnteresseerd in de volgende producten".*
[22] Hieruit volgt dat het opleggen van snelheidsboetes op grond van bewijs van flitscamera's een geautomatiseerd proces is waarbij geen sprake is van profilering. De beoordeling vindt namelijk plaats op basis van vooraf en objectief vastgestelde variabelen die in een directe relatie tot de betrokken persoon staan; uitsluitend de individuele kenmerken van de betrokken persoon zijn beslissend. Zie ook Richtsnoeren p. 9. Hetzelfde geldt voor het doorvoeren van een correctie op een belastingaanslag na automatische vergelijking van de aangifte met bij de belastingdienst beschikbare contra-informatie over de belastingplichtige.
[23] Richtsnoeren p. 7-8. Dit betekent dat er bij profilering sprake kan zijn van het blootleggen en vaststellen van statistische verbanden of gevolgtrekkingen (correlaties) die op voorhand nog niet bekend waren en vervolgens op een persoon worden toegepast om kenmerken van diens huidig of toekomstig gedrag vast te stellen.

5.2. Gebiedsgebonden analyses
De in de vorige paragraaf beschreven vormen van profilering betreffen data-analyses die zijn gericht op individuen. Daarnaast is het mogelijk om analyses uit te voeren die niet op individuen zijn gericht (en dus ook niet onder de AVG-definitie van profilering vallen), maar op geografische gebieden, zoals een wijk of straat.

Het *Crime Anticipation System* van de politie is een voorbeeld van zo'n analyse[24]. In dat systeem worden politiegegevens gecombineerd met informatie uit publieke bronnen zoals demografische gegevens van het CBS. De gebruikte gegevens zijn niet tot personen herleidbaar en de uitkomsten van de analyse worden ook niet toegepast op een natuurlijke persoon: er wordt een voorspelling gedaan over de (verhoogde) kans dat in een bepaald gebied in een bepaalde tijdsperiode een strafbaar feit kan plaatsvinden. De uitkomsten van de analyse vormen één van de criteria bij de interventiekeuze van de politie. Voorbeelden daarvan zijn surveillance inzet, een thematische aanpak of afspraken met externe partners zoals gemeentes. Sommige risico's die zich voordoen bij profilering zijn ook aanwezig bij deze analyses. Te denken valt aan de aanwezigheid van bias waardoor bepaalde gebieden onevenredig vaak naar voren komen uit data-analyses. Ook voor dit type analyses acht het kabinet het daarom aangewezen om de te hanteren waarborgen te bezien.

6. Mogelijke waarborgen

Uit de beschreven risico's vloeit voort dat de waarborgen waarmee data-analyses door de overheid omgeven moeten worden, erop gericht moeten zijn de transparantie van de gebruikte data, algoritmes en analysemethoden te vergroten en de kwaliteit en betrouwbaarheid daarvan te verbeteren. Hierna doet het kabinet voorstellen voor waarborgen om de genoemde doelen te bereiken[25]. Dit betreft waarborgen die mogelijk in generieke wetgeving vastgelegd kunnen worden. Zo nodig kunnen daarnaast in sectorale wetten aanvullende, voor die sector specifieke, waarborgen worden opgenomen. [26]

Er zij overigens opgemerkt dat profilering en gebiedsgebonden analyses, als vormen van gegevensverwerkingen, aan de voorwaarden en gegevensbeschermingsbeginselen uit de AVG en de Richtlijn dienen te voldoen[27], waaronder de vereiste dat er voor de verwerking een rechtsgrond[28] is. Deze

---

[24] Zie hierover ook: Rapport UU, p. 26-27, onder Predictive policing.

[25] Hieruit volgt dat de voorgestelde waarborgen geen procedurele waarborgen betreffen, bedoeld om de procespositie en mogelijkheden die de burger heeft om zijn rechten met succes af te dwingen te verbeteren. Bijvoorbeeld door verbetering van de mogelijkheden om collectieve acties te voeren, of door te regelen dat data-analyses die discriminerende effecten hebben tot bewijsuitsluiting of strafvermindering (in het strafrecht) of omkering van de bewijslast (in het civiel recht) kunnen leiden. *Tilburg University* heeft op verzoek van het ministerie van JenV, een onderzoek gedaan naar de procedurele waarborgen en toegang tot het recht als randvoorwaarden voor een data-gedreven samenleving. Het kabinet zal voor het eind van het jaar uw Kamer informeren over de conclusies die aan het onderzoeksrapport zullen worden verbonden, en over eventuele wetgeving die daarop zal volgen.

[26] Ook de EU-Ethics Guidelines for Trustworthy AI (zie voetnoot 13) zijn voorstander van een dergelijke aanpak, waarbij naast generieke wetgeving, aanvullende sectorale regelgeving waar nodig wordt vastgesteld.

[27] Dit zijn bijvoorbeeld de noodzakelijkheidseis, het beginsel van doelbinding (art. 5 AVG) of nog de eisen rond gegevensbeschermingseffectbeoordelingen (art. 35 AVG) en privacy-by-design en privacy-by-default (art. 25 AVG). Zie hierover, overweging 72 AVG en Richtsnoeren, p. 10-22, waarin dit expliciet wordt vermeld en uitgebreid ingegaan wordt op de beginselen en eisen waaraan voldaan moet worden.

[28] Voor overheidsinstanties houdt dit in de regel in dat het gebruik van profilering noodzakelijk moet zijn ter vervulling van een taak van algemeen belang of om te voldoen aan een wettelijke verplichting.

voorwaarden gelden onverkort. Daar ziet deze brief niet op. De in deze brief voorgestelde waarborgen zijn aanvullend op de AVG en Richtlijn en toegespitst op het specifieke karakter van deze op algoritmes gebaseerde analysemethodes.

6.1. Waarborgen met betrekking tot transparantie
Transparantie is een basisprincipe in de AVG (en tot op zekere mate ook in de Richtlijn) en is in diverse bepalingen verankerd en nader uitgewerkt. Artikel 5, eerste lid, onder a, bepaalt dat persoonsgegevens verwerkt moeten worden op een wijze die ten aanzien van betrokkenen transparant is. De artikelen 12 tot en met 14 AVG bevatten nadere voorschriften voor de informatievoorziening aan het betrokken individu. Als het gebruik van profilering gepaard gaat met geautomatiseerde besluitvorming schrijft de AVG voor dat de betreffende overheidsdienst de betrokkene informeert dat deze besluitvorming gebaseerd is op profilering en ook nuttige informatie verschaft over de onderliggende logica, het belang en de verwachte gevolgen van die verwerking voor de betrokkene.[29]

Deze informatieverplichting heeft twee beperkingen. Ten eerste is deze verplichting uitsluitend bedoeld om de individuele betrokkenen te informeren, dat wil zeggen de personen waarvan persoonsgegevens worden verwerkt. Ten tweede gelden deze bepalingen uitsluitend voor profilering als onderdeel van geautomatiseerde besluitvorming. Dus niet voor profilering als onderdeel van andere vormen van geautomatiseerde gegevensverwerking, vormen die niet in geautomatiseerde besluitvorming uitmonden.

Het kabinet hecht eraan dat geautomatiseerde data-analyses door de overheid zo transparant mogelijk zijn Transparantie kan immers in belangrijke mate bijdragen aan het vertrouwen dat men in gegevensanalyses door de overheid moet kunnen hebben. Dit geldt temeer, nu het gebruik van geautomatiseerde data-analyses snel toeneemt en daarmee ook de behoefte om te begrijpen hoe deze processen werken. Transparantie kan ook bijdragen aan controleerbaarheid en daarmee aan de mogelijkheden van burgers om zich te verweren tegen de uitkomst daarvan. Zij is aldus van groot belang voor een effectieve rechtsbescherming van de burger.

i. Informatie aan het publiek
Het kabinet ziet dan ook reden om de bestaande informatieverplichtingen jegens individuele betrokkenen aan te vullen met een bepaling die de informatievoorziening over profilering door de overheid aan het publiek regelt, los van de vraag of men betrokkene is en bovendien geldend voor alle vormen van profilering als bedoeld in de AVG en niet alleen voor profilering als onderdeel van geautomatiseerde besluitvorming. Dezelfde verplichting zou ook moeten gelden voor gebiedsgebonden analyses.

De informatievoorziening zou betrekking moeten hebben op de toepassing en het doel van de verwerking en zou voorts inzicht moeten geven in de verwachte gevolgen van die verwerking voor betrokkenen.. Informatie over het doel van de verwerking is van belang gezien het risico op *function creep.* Het betreft hier het verschijnsel dat een goed werkende methode wordt uitgebreid naar andere contexten waardoor zij mogelijk op gespannen voet met het principe van doelbinding komt te staan. Ook zou de informatie duidelijkheid moeten geven

[29] Artikelen 13, tweede lid, onder f, en 14, tweede lid, onder g, AVG. Hiermee vergelijkbare bepalingen zijn te vinden in de Wjsg (artikel 17a en 17b, derde lid, onder e) en de Wpg (artikel 23 en 24b, tweede lid, onder b).

over het type gegevens die worden gebruikten de toepassing van maatregelen ter borging van de kwaliteit van het analyseproces (zie hierna, onder *Kwaliteitswaarborgen*). In het geval dat profilering onderdeel van geautomatiseerde besluitvorming uitmaakt, zou de informatievoorziening bovendien moeten ingaan op de wijze waarop men van het recht op menselijke tussenkomst gebruik kan maken (zie hierna, onder Kwaliteitswaarborgen, sub. iv). Overheidsorganen zouden deze informatie kunnen opnemen in een privacyverklaring op hun website.

ii. Uitlegbaarheid

Controleerbaarheid impliceert uitlegbaarheid. Daarbij gaat het erom dat de uitkomsten van profilering of van een gebiedsgebonden analyse en hoe deze tot stand zijn gekomen, achteraf in begrijpelijke taal moeten kunnen worden verklaard aan betrokkenen. Gedacht kan worden aan maatregelen die duidelijkheid geven over het toegepaste model of algoritme, het doel dat daarmee wordt nagestreefd, de procedures die door het algoritme worden gevolgd, de gebruikte datasets inclusief de kwaliteit en herkomst daarvan en de variabelen en/of beoordelingscriteria die doorslaggevend zijn geweest voor de uitkomst .

Anders dan de informatie die aan het publiek wordt verschaft, zal deze informatie in concrete gevallen worden gegeven, bijvoorbeeld op verzoek van betrokkene of van de rechter. De informatievoorziening zal dan ook een verdergaande mate van detaillering moeten behelzen.

iii. Uitzonderingen

Vermeden moet worden dat verschaffing van de hierboven bedoelde informatie (onder sub i. en ii.) kan leiden tot een vorm van *'gaming the system'*. Dit is het verschijnsel dat kwaadwillende burgers misbruik maken van de gegeven informatie en calculerend gedrag gaan vertonen, waardoor de effectiviteit van het overheidshandelen nadelig wordt beïnvloed. Daarom zal de informatieverschaffing achterwege moeten blijven, voor zover een algemeen belang als bedoeld in artikel 23, eerste lid, AVG[30] zich daartegen verzet. Het gaat daarbij om belangen als de nationale of openbare veiligheid, economische en financiële belangen met inbegrip van fiscale aangelegenheden, volksgezondheid en sociale zekerheid, de voorkoming, het onderzoek, de opsporing en de vervolging van strafbare feiten en de taken op het gebied van toezicht en inspectie op genoemde terreinen. De overheid moet die uitzonderingen wel neerleggen in wetgeving en daarin die uitzondering goed onderbouwen.

6.2 Kwaliteitswaarborgen

Het kabinet wil, zoals gezegd, ook het risico op fouten en onjuistheden in de gebruikte datasets, algoritmes of methodes, en de mogelijke discriminerende effecten die daaruit kunnen volgen, verminderen . Dit kan door kwaliteitswaarborgen te stellen aan het gebruik van profilering en gebiedsgebonden analyses.

i.*Vooraf/tussentijds te nemen maatregelen*

Als uitgangspunt zou moeten gelden dat alleen gebruik wordt gemaakt van algoritmes en analysemethodes die op wetenschappelijk verantwoorde wijze zijn ontwikkeld dan wel wetenschappelijk zijn gevalideerd en dat de keuze voor een

[30] Zie ook artikel 21, tweede lid, Wjsg en 27, eerste lid, Wpg.

analysemethode vooraf en gemotiveerd wordt gemaakt in functie van het doel van de analyse.

Daarnaast zouden er technische maatregelen moeten worden ontwikkeld en toegepast die erop gericht zijn onregelmatigheden c.q. discriminerende bias die aanwezig zijn in de datasets of modellen te voorkomen, corrigeren of compenseren.[31] Gedacht kan worden aan het justificeren en falsificeren van tussentijdse resultaten.

De maatregelen zouden voorts kunnen bestaan uit regelmatige beoordelingen (via testcases) van de datasets of trainingsdata[32] inclusief de kwaliteit ervan.

Teneinde de risico's op *false negatives* te verminderen is het van belang om, bij modellen die risicovolle doelgroepen onderkennen, te waarborgen dat er ook voldoende aandacht is voor de situaties die door het model als niet-risicovol worden aangemerkt. Bijvoorbeeld door als onderdeel van de te volgen procedure te regelen dat een statistisch verantwoorde steekproef wordt uitgevoerd op de situaties die buiten de doelgroep vallen.

Bij gebruik van algoritmes van derde partijen kan verder worden gedacht aan contractuele maatregelen waarbij geregeld wordt dat het algoritme inzichtelijk wordt gemaakt dan wel ter beschikking wordt gesteld zodat het getest kan worden op nauwkeurigheid en functionele correctheid. Overheidsinstanties blijven immers altijd verantwoordelijk voor de resultaten of beslissingen die door hen gebruikte algoritmes worden gemaakt.

ii. Validatie en audits

Andere maatregelen zouden kunnen bestaan uit validatie en controle door middel van audits[33] van de resultaten van profilering en gebiedsgebonden analyses, en de daarbij gebruikte algoritmes en modellen. Daarbij gaat het om het controleren of het model of algoritme de beoogde functionaliteit correct uitvoert (validatie), respectievelijk het periodiek toetsen van de nauwkeurigheid van de werking van het model of algoritme (audit). Ook kan het gaan om het controleren welke controlemechanismen de organisatie in het proces heeft ingebouwd.
Maatregelen inzake validatie en audits impliceren dat gehanteerde modellen, algoritmes en datasets worden gedocumenteerd, zodat ze achteraf geverifieerd kunnen worden.

iii. Doorlopende toepassing en correctie

De hier bedoelde maatregelen zouden niet alleen in de ontwerpfase moeten worden uitgevoerd, maar op cyclische basis en zolang de profilering of gebiedsgebonden analyse wordt toegepast. De uitkomst van de testen die in eerdere bedoelde procedures en maatregelen liggen opgesloten, zou moeten worden teruggekoppeld en vervolgens verwerkt in het model of algoritme .[34]

iv. Toetsbaarheid

---

[31] Dergelijke technische maatregelen zijn volop in ontwikkeling. Zie hierover H. Lammerant, P. Blok & P. de Hert, Big data besluitvormingsprocessen en sluipwegen van discriminatie, NTM/NJCM-bull. 2018/1, p. 1-15.
[32] Bij gebruik van trainingsdata is het ook van belang te toetsen of de data goed aansluiten op de doelgroep.
[33] Afhankelijk van het type algoritme en impact daarvan op individuen kan gekozen worden voor interne dan wel externe audits.
[34] Zie hierover ook Richtsnoeren, blz. 33-34.

Waar het bij 'uitlegbaarheid' gaat om het in begrijpelijke taal beschrijven van de uitkomsten van de analyse, ziet toetsbaarheid erop dat de uitkomsten daadwerkelijk getoetst kunnen worden. Hiertoe dienen data-analyses als profilering en gebiedsgebonden analyses zo te worden ingericht dat de gehanteerde methode, algoritmes en datasets toetsbaar zijn. Toetsbaarheid richt zich primair op toetsing door de toezichthouder en/of rechter.

v. Geen gebruik van niet-uitlegbare algoritmes

In het verlengde van bovenstaande maatregel zou als uitgangspunt moeten gelden dat overheidsorganisaties geen algoritmes mogen hanteren die te complex zijn om redelijkerwijs te kunnen worden uitgelegd[35] en/of waarvan de uitkomsten niet reproduceerbaar zijn.

vi. Menselijke tussenkomst

Profilering kan ook plaatsvinden als onderdeel van geautomatiseerde individuele besluitvorming. In dat geval lijkt het volgens het kabinet aangewezen om betrokkene het recht op menselijke tussenkomst te geven. In de memorie van toelichting bij de UAVG is vermeld dat voor geautomatiseerde individuele besluitvorming anders dan op basis van profilering er geen reden is om menselijke tussenkomst te vergen, omdat dit geen toegevoegde waarde heeft. Daarenboven geldt voor dergelijke besluitvorming dat de gebruikelijke bestuursrechtelijke rechtsbescherming openstaat[36]. Ingeval van geautomatiseerde besluitvorming op basis van profilering is die toegevoegde waarde er wel. In dat geval kunnen zich immers de eerdergenoemde risico's voordoen van fouten, onregelmatigheden en vooroordelen waarvan burgers nadeel kunnen ondervinden. Menselijke tussenkomst kan die risico's mitigeren.

Indien de geautomatiseerde besluitvorming noodzakelijk is voor de totstandkoming of uitvoering van een overeenkomst of berust op de uitdrukkelijke toestemming van de betrokkene, geldt op grond van de AVG al dat de verwerkingsverantwoordelijke het recht op menselijke tussenkomst moet waarborgen.[37] Voor het geval dat de geautomatiseerde besluitvorming berust op een specifieke wettelijke grondslag, is niet uitdrukkelijk geregeld dat deze waarborg ook geldt. Wel dat de wetgever in passende maatregelen moet voorzien ter bescherming van de rechten en vrijheden en gerechtvaardigde belangen van de betrokkene. Als in dat geval profilering onderdeel van de besluitvorming is, zou het recht op menselijke tussenkomst zo'n maatregel kunnen zijn[38]. Overigens zou voor zo'n geval van besluitvorming een specifieke wettelijke grondslag moeten worden gecreëerd.[39] Vooralsnog bestaat een dergelijke grondslag niet.

---

[35] Een dergelijke voorwaarde is te vinden in de Franse uitvoeringsregeling t.a.v. geautomatiseerde individuele besluitvorming ex artikel 22, tweede lid, onder b, AVG: Pour ces décisions (administratives), le responsable du traitement s'assure de la maitrise du traitement algorithmique et de ses évolutions afin de pouvoir expliquer en détail et sous forme intelligible à la personne concernée la manière dont le traitement a été mis en œuvre à son égard. Article 10, 2, Loi nr. 78-17 du 6 janvier 1978, zoals gewijzigd door de Loi nr. 2018-493, du 20 juin 2018. Zie hierover, Malgieri, G., "Right to Explanation and Algorithm Legibility in the EU Member States Legislations – Suitable safeguards for automated decision-making within national implementations of the GDPR ", p. 17-18.

[36] Kamerstukken II, 2017/2018, 34851, nr. 3, blz. 120.

[37] Zie artikel 22, derde lid, AVG.

[38] Vrijwel alle Europese landen die geautomatiseerde individuele besluitvorming, waaronder profilering, wettelijk hebben geregeld, kozen ervoor om als passende maatregel, het recht op menselijke tussenkomst in te voeren. Dit is het geval in Duitsland, Ierland, Hongarije en België. Het Verenigd Koninkrijk koppelt hieraan het recht om een nieuw besluit te verzoeken dat niet uitsluitend geautomatiseerd wordt genomen. Zie hierover, Malgieri, G., "Right to Explanation and Algorithm Legibility in the EU Member States Legislations – Suitable safeguards for automated decision-making within national implementations of the GDPR ", p. 9-26.

[39] Vgl. artikel 40 Uitvoeringswet AVG en Kamerstukken II 2017/2018, 34851, nr. 3, p. 122.

Het recht op menselijke tussenkomst gaat verder dan het recht op bezwaar. In het eerste geval kan betrokkene volstaan met het vragen van menselijke tussenkomst, al doet betrokkene er wel verstandig aan om de redenen daarvoor aan te geven, zodat de verwerkingsverantwoordelijke daarmee rekening kan houden. In het tweede geval zal betrokkene altijd de gronden moeten aangeven waarop zijn bezwaar berust. Dat betrokkene de ruimte heeft om te volstaan met het verzoeken van menselijke tussenkomst, wordt ingegeven door het feit dat door de aard van profilering voor hem niet op voorhand duidelijk hoeft te zijn op welke aannames het besluit berust. Van belang is dat de menselijke tussenkomst betekenisvol dient te zijn. Die betekent bijvoorbeeld dat deze tussenkomst uitgevoerd moet worden door iemand die bevoegd en bekwaam is om het besluit te veranderen en dat alle beschikbare gegevens daarbij ook betrokken worden.[40]

Specifiek voor profilering als onderdeel van uitsluitend geautomatiseerde individuele besluitvorming zou voorts als waarborg kunnen gelden dat overheidsorganisaties geen algoritmes mogen hanteren die zichzelf automatisch, d.w.z. zonder menselijke controle en validatie, aanpassen aan eerder behaalde resultaten.[41]

vii. Verwerking bijzondere persoonsgegevens

Bij profileringstechnieken waarbij gegevens op grote schaal met elkaar worden gecombineerd kunnen onbedoeld verbanden worden blootgelegd die een aanwijzing geven over iemands gezondheid, geloofsovertuiging, seksuele geaardheid of een ander gevoelig persoonsgegeven[42]. Een voorbeeld hiervan is een studie waarbij Facebook-"likes" gecombineerd werden met gegevens van een beperkte enquête en vervolgens vastgesteld werd dat onderzoekers in 88% van de gevallen de seksuele geaardheid van mannelijke gebruikers goed hadden ingeschat, in 95% hun etnische afkomst en in 82 % of een gebruiker christen of moslim was.[43]

Daarnaast kan het zijn dat profileringsmodellen die uitsluitend gebruik maken van ogenschijnlijke objectieve criteria (variabelen), indirect nadelige effecten hebben voor bepaalde individuen of groepen waarvan het een gegeven is dat die stelselmatig meer of minder dan gemiddeld scoren op een of meer van deze criteria. Dit zou indirect discriminerende gevolgen kunnen hebben voor betrokkenen. Zo blijkt uit een recente studie dat een profileringsmodel dat tot doel heeft om geslachtsneutraal voorspellingen te doen inzake het salaris van professoren, nadelig kan uitpakken voor vrouwen, wanneer het zich uitsluitend

---

[40] Vgl. Richtsnoeren, blz. 24-25.

[41] In een recente uitspraak over de verenigbaarheid van de Franse uitvoeringsregeling t.a.v. geautomatiseerde individuele besluitvorming ex artikel 22, tweede lid, onder b, AVG met de Franse Grondwet heeft de Conseil Constitutionnel geoordeeld dat: : "le responsable du traitement doit s'assurer de la maîtrise du traitement algorithmique et de ses évolutions afin de pouvoir expliquer, en détail et sous une forme intelligible, à la personne concernée la manière dont le traitement a été mis en oeuvre à son égard. Il en résulte que ne peuvent être utilisés, comme fondement exclusif d'une décision administrative individuelle, des algorithmes susceptibles de réviser eux-mêmes les règles qu'ils appliquent, sans le contrôle et la validation du responsable du traitement". Conseil Constitutionnel, Décision n° 2018-765 DC du 12 juin 2018, §71. Zie hierover, Malgieri, G., "Right to Explanation and Algorithm Legibility in the EU Member States Legislations – Suitable safeguards for automated decision-making within national implementations of the GDPR ", p. 17-18.

[42] M.a.w. gegevens die zelf niet tot bijzondere categorieën gegevens behoren, kunnen hiertoe wel gaan behoren wanneer ze met andere gegevens worden gecombineerd. Zie ook Richtsnoeren, blz. 17-18.

[43] Kosinski, M., Stilwell, D. en Graepel, T., "Private traits and attributes are predictable from digital records of human behaviour", *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, http://www.pnas.org/content/110/15/5802.full.pdf, geraadpleegd op 29.3.2017.
Zie voor een vergelijkbaar voorbeeld: H. Lammerant, P. Blok & P. de Hert, Big data besluitvormingsprocessen en sluipwegen van discriminatie, NTM/NJCM-bull. 2018/1, p. 8.

baseert op variabelen als functieniveau (i.e. *assistant, associate of full*), opleidingsniveau en anciënniteit. Dit omdat vrouwen in vergelijking met mannen in de regel lager scoren op functieniveau. Met andere woorden, er bestaat een verkapte correlatie tussen het functieniveau en het geslacht. Wanneer hiervoor geen correctie plaatsvindt, kunnen de resultaten van het model indirect in het nadeel van vrouwen uitpakken.[44] Dit voorbeeld heeft weliswaar betrekking op het geslacht, maar is evengoed relevant voor bijzondere persoonsgegevens als bedoeld in de AVG.

Om deze onbedoelde en ongewenste effecten tegen te gaan kan het juist nodig zijn om bij de ontwikkeling van modellen en methoden relevante bijzondere persoonsgegevens te verwerken[45]. Zo kunnen elementen in het profileringsproces die tot vooroordelen kunnen leiden, worden geëlimineerd en kunnen verkapte tekortkomingen in datasets of modellen worden gecorrigeerd. Daarom valt te overwegen om bij de ontwikkeling van modellen en, zo nodig, de uitvoering van maatregelen, zoals onder paragraaf 6.2. i en ii bedoeld toe te staan dat bijzondere categorieën van persoonsgegevens worden verwerkt, voor zover dat noodzakelijk is om discriminerende effecten tegen te gaan.

viii.Kwaliteitseisen aan gebruik van statistiek

In zowel profilering als gebiedsgebonden analyse kunnen behalve het oordeel van experts of uit wet- en regelgeving afgeleide criteria[46], ook statistische verbanden (correlaties) een grote rol spelen. Standaarden en uitgangspunten die voor statistisch onderzoek zijn ontwikkeld worden echter niet altijd gehanteerd voor analyses waarmee correlaties worden blootgelegd. Hierdoor kunnen de risico's op fouten, in het bijzonder die van *false positives* en *false negatives* bij profilering en van stigmatisering bij gebiedsgebonden analyses, toenemen. Om deze risico's te verminderen kunnen bepaalde statistische standaarden en uitgangspunten worden geformuleerd[47]. Daarbij zou aansluiting kunnen worden gezocht bij de standaarden die op het punt van statistisch onderzoek zijn geformuleerd op Europees en internationaal niveau, zoals de Praktijkcode voor Europese Statistieken[48]. In deze code wordt een aantal principes genoemd die daarin ook verder worden uitgewerkt: de partijen die statistische analyses uitvoeren, moeten:

1. professioneel onafhankelijk en voldoende geëquipeerd zijn,
2. zorgen voor deugdelijke onderzoeksmethoden, beproefde en transparante standaardprocedures en kwaliteitsbeleid,
3. bij hun handelen onpartijdig en objectief te werk gaan,
4. zorgen voor nauwkeurige en betrouwbare onderzoeksresultaten en
5. zorgen voor transparantie en goede controle op hun onderzoek.

---

[44] Zie hierover: I. Zliobaite, B. Custers, Using sensitive personal data may be necessary for avoiding discrimination in data-driven decision models, Artif Intell Law (2016) 24: p. 183-201. In deze casus vielen de nadelige effecten voor vrouwen mee omdat het nadeel dat vrouwen ondervonden vanwege het lagere functieniveau deels gecompenseerd werd door een voordeel wat betreft het opleidingsniveau.

[45] Zie in die zin ook: H. Lammerant, P. Blok & P. de Hert, Big data besluitvormingsprocessen en sluipwegen van discriminatie, NTM/NJCM-bull. 2018/1, p. 10-11.

[46] Veelal zijn de bij profilering en gebiedsgebonden analyses gebruikte variabelen en risico-indicatoren afkomstig uit wettelijke criteria, jurisprudentie alsmede ervaring en praktijk.

[47] Ook in de AVG, bijv. overweging 71, worden statistische procedures genoemd als mogelijke maatregelen die gehanteerd kunnen worden om het risico op fouten te minimaliseren. Zie hierover ook: B.C. van Breda, Profilering in de AVG: nieuwe regels, voldoende bescherming? Computerrecht 2017/154, 223 e.v.

[48] https://ec.europa.eu/eurostat/documents/4031688/9394211/KS-02-18-142-NL-N.pdf/580e523c-85a4-406d-9ad2-9a78f5820fc6.

7.Toezicht en verantwoording

Mede bepalend voor de effectiviteit van een wettelijke regeling inzake waarborgen voor profilering en gebiedsgebonden analyses met behulp van algoritmes, is dat het toezicht op de naleving daarvan duidelijk geborgd is en effectief is. Daarbij is relevant dat het toezicht op gebruik van algoritmes specifieke kennis en kunde vergt.

Bij profilering en gebiedsgebonden analyses, zoals in deze brief aan de orde en waarbij sprake is van gegevensverwerkingen, hoort het toezicht bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). De AP heeft mij laten weten nog geen concrete invulling te hebben gegeven aan het toezicht op algoritmes, maar voornemens te zijn in de komende maanden te werken aan de opzet van effectief toezicht op algoritmes in Nederland, de voorwaarden waaronder dit toezicht gestalte kan krijgen en de middelen die daarvoor nodig zijn. Daarnaast laat het ministerie van BZK, naar aanleiding van een recente motie van de leden Verhoeven en Van der Molen, onderzoek doen naar mogelijke lacunes in het huidige toezicht op algoritmes en zal daarbij ook onderzoeken of toezichthouders voldoende zijn toegerust om toezicht op algoritmes te kunnen houden. Ook wil het kabinet de start die al is gemaakt om toezichthouders in een samenwerkingsverband van elkaars expertise op algoritmes en AI te laten leren verdergaand stimuleren. Deze trajecten zullen ten goede komen aan een effectief toezicht op mogelijke wettelijke waarborgen inzake profilering en gebiedsgebonden analyses.

Een ander aspect dat van belang is voor de naleving van wettelijke normen is dat er duidelijkheid is over wie verantwoordelijk is voor het gebruik en de uitkomsten van deze data-analyses. Zoals gezegd, zijn overheidsinstanties altijd verantwoordelijk voor de uitkomsten of beslissingen die door hen gebruikte algoritmes worden gemaakt en dienen hier ook verantwoording over af te leggen. Bij profilering en gebiedsgebonden analyses waarbij sprake is van gegevensverwerkingen zal deze verantwoordelijkheid toekomen aan de zogenaamde 'verwerkingsverantwoordelijke' zoals in de AVG en Richtlijn gedefinieerd en geregeld.

8. Slot

In hoofdstuk 6 zijn voorstellen voor waarborgen beschreven die, volgens het kabinet, mogelijk opgenomen kunnen worden in generieke wetgeving. Daarnaast kunnen in sectorale wetten aanvullende, voor die sector specifieke, waarborgen worden opgenomen[49].

Voordat het kabinet een wetsvoorstel voorbereidt waarin deze generieke waarborgen worden opgenomen, wil het graag eerst in overleg met uw Kamer gaan om op hoofdlijn te bezien of we met deze waarborgen op de goede weg zitten.

Daarna zal het kabinet in nader overleg treden met relevante overheidsorganisaties, zoals de politie en de Belastingdienst, om de waarborgen verder uit te werken en in hun uitgewerkte vorm toetsen op hun uitvoerbaarheid

[49] Ook de EU-Ethics Guidelines for Trustworthy AI (zie voetnoot 13) zijn voorstander van een dergelijke aanpak, waarbij naast generieke wetgeving, aanvullende sectorale regelgeving waar nodig wordt vastgesteld.

en de mate waarin zij tot extra lasten voor deze organisaties leiden. In dit verband is tevens van belang dat de bij deze brief opgenomen richtlijnen in het Transparantielab dat door BZK is ingericht, op hun impact en uitvoerbaarheid zullen worden getoetst aan de hand van concrete casussen waarin data-analyse plaatsvindt. Op grond van de resultaten van deze toets kunnen de richtlijnen worden aangescherpt of verbeterd. Bij de voorbereiding van een wetsvoorstel zal daar ook rekening mee worden gehouden. Op deze manier streeft het kabinet ernaar om zo goed als mogelijk rekening te houden met nieuwe ontwikkelingen, alsook de ervaringen die ten aanzien van deze relatief nieuwe materie zijn opgedaan optimaal te benutten.

De Minister voor Rechtsbescherming,

Sander Dekker

Richtlijnen voor het toepassen van algoritmes door overheden

Inleiding

Doel van deze richtlijnen is het geven van handvaten ten behoeve van de ontwikkeling en het gebruik van algoritmes door de overheid en voorlichting over data-analyses door overheden aan het publiek.

Voor de toepassing van algoritmes gaat het om richtlijnen over:
- bewustzijn risico's,
- uitlegbaarheid,
- gegevensherkenning,
- auditeerbaarheid,
- verantwoording,
- validatie,
- toetsbaarheid.

Voor de voorlichting aan het publiek over data-analyses gaat het om informatieverschaffing door een overheidsdienst over onder meer:
- waarom zij data-analyses uitvoert (wat het doel ervan is en wat met de resultaten daarvan wordt gedaan),
- wat de eventuele consequenties van de analyse voor betrokken burgers zijn,
- welke databronnen van welke organisaties daarvoor worden gebruikt, en wat de kwaliteit daarvan is,
- wie verantwoordelijk voor de analyse is,
- welke kwaliteitsborging er plaatsvindt.

Aanleiding voor het opstellen van deze richtlijnen is het kabinetsstandpunt over het rapport "Big Data in een vrije en veilige samenleving" van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR). Daarin heeft het kabinet aangegeven te zullen onderzoeken hoe, rekening houdend met alle relevante belangen, voor toezicht en rechterlijke toetsing, voldoende inzicht kan worden gegeven in gebruikte algoritmen en analysemethoden, met name voor situaties waarin besluitvorming op basis van een Big Data analyse rechtsgevolgen of anderszins een aanmerkelijke impact op burgers heeft. Om voor meer transparantie rond Big Data analyses door overheidsdiensten te zorgen, heeft het kabinet ook aangegeven te zullen stimuleren dat deze diensten op hun websites informatie opnemen over het doel van analyses die zij uitvoeren, en de databestanden die daarvoor worden gebruikt.[50] Met deze richtlijnen geeft het kabinet aan die toezeggingen uitvoering.

Deze richtlijnen zijn niet enkel relevant op de door de WRR geformuleerde Big Data analyses, maar op data-analyses in brede zin, zeker waar data-analyse rechtsgevolgen of anderszins een aanmerkelijke impact op burgers heeft.
Om die reden wordt hierna niet gesproken over Big Data analyses, maar over data-analyses in het algemeen. Overigens hoeft het hier niet alleen om beslissingen van de overheid te gaan. Ook beleidsonderbouwing met behulp van algoritmes kan impact op burgers hebben

[50] Kamerstukken II 2016/17, 26643, nr. 426, p. 9.

De richtlijnen zijn voorbereid door een tweetal interdepartementale werkgroepen, één op het gebied van de ontwikkeling en het gebruik van algoritmes en één op het gebied van publieksvoorlichting. De eerstbedoelde werkgroep bestond uit vertegenwoordigers van organisaties als de Belastingdienst, Politie, CBS, CJIB, NFI, Inspectie SZW, ICOV (Infobox Crimineel en Onverklaarbaar Vermogen) en met participatie vanuit de Universiteit Leiden en de Universiteit van Amsterdam.

De richtlijnen zijn vervolgens besproken in het CIO-beraad Rijk van 29 mei 2019. Vanuit het CIO-beraad is enthousiast gereageerd op de richtlijnen, met dien verstande dat men deze graag nog verder in detail wil bespreken.

De richtlijnen zijn op 27 juni 2019 ook besproken in het Overheidsbreed Beleidsoverleg Digitale Overheid (OBDO). Ook het OBDO was in algemene zin positief. Wel had men een voorkeur voor een "handreiking" boven "richtlijnen". De term "handreiking" dekt echter onvoldoende de lading en suggereert een te grote mate van vrijblijvendheid. Aan de andere kant vloeit uit de aard van richtlijnen voort dat zij geen dwingend karakter hebben. Wel is het uiteraard wenselijk deze te volgen, bijvoorbeeld in het kader van de P&C-cyclus. Daarbij zou dan bij voorkeur het principe "*comply or explain*" moeten worden gevolgd.

In vervolg op het OBDO is met de VNG afgesproken een proces in te richten dat ervoor moet zorgen dat ook gemeenten in voldoende mate op de richtlijnen worden aangehaakt. In dat proces zal onder meer worden gekeken naar de impact en uitvoerbaarheid van de richtlijnen.

In dit verband is tot slot nog van belang dat de richtlijnen in het Transparantielab dat door BZK is ingericht[51], zullen worden getoetst op hun impact en uitvoerbaarheid aan de hand van concrete casussen waarin data-analyse plaatsvindt. Op grond van de resultaten van deze toets kunnen zij, zo nodig, worden aangescherpt of anderszins verbeterd.

Een en ander bevestigt het karakter van deze richtlijnen als "levende" spelregels, die onder invloed van nieuwe ontwikkelingen en ervaringen met enige regelmaat zullen worden aangepast.

Typen algoritmes
Er bestaan verschillende typen algoritmes. Deze kunnen variëren van een eenvoudige beslisboom met een beperkt aantal variabelen tot complexe en zelflerende algoritmes, zoals machine learning of deep learning algoritmes.

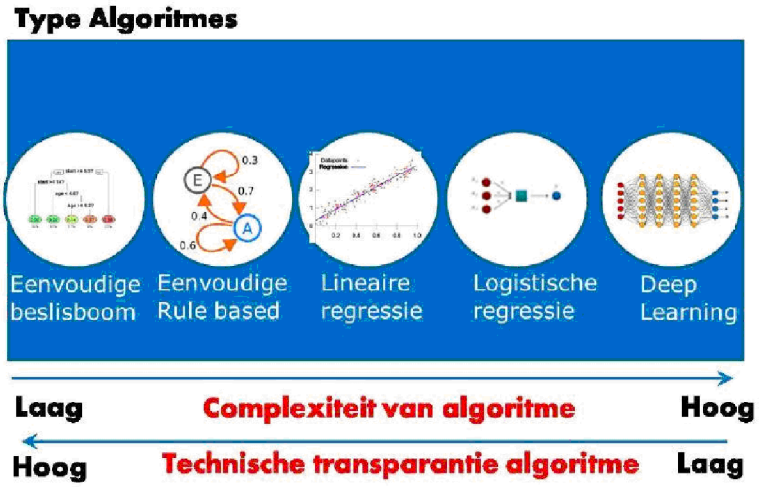
Deze laatste twee varianten vallen onder de categorie kunstmatige intelligentie. Hiermee kunnen complexe verbanden worden vastgesteld die een mens zelf moeilijk of niet kan vinden. Hierin is het redeneerproces vaak ook inherent ondoorzichtig en voor een mens lastig of niet te begrijpen.

Algoritmes zijn gelet op hun technische aard niet altijd transparant. Soms zijn deze door hun complexiteit ondoorzichtig. In andere gevallen wordt transparantie van algoritmes bewust achterwege gelaten, omdat getracht wordt "*gaming the system*" te voorkomen en zo hun werkzaamheid te behouden. Ondoorzichtigheid van algoritmes kan ook het gevolg zijn van bescherming van eigendomsbelangen

[51] Zie: NL Digibeter 2019, p. 78, bijlage bij Kamerstukken II 2018/19, 26643, nr. 621.

van hun makers te beschermen of van de enorme complexiteit van algoritmes die van nature extreem dynamisch en ondoorgrondelijk kunnen zijn.

Naarmate het algoritme complexer wordt, levert "technische transparantie" (zie hierna) steeds minder begrip van het algoritme op.

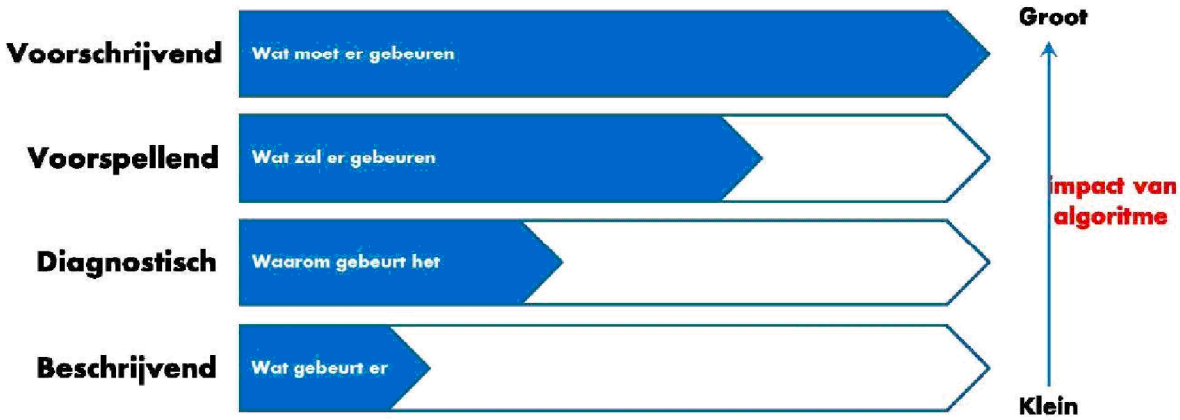


Daar waar "technische transparantie" weinigzeggend is, kan uitlegbaarheid een belangrijke rol spelen. Bij uitlegbaarheid gaat het om uitleggen van de inzet, het doel en de uitkomst van een algoritme in begrijpelijke taal (zie ook hierna).

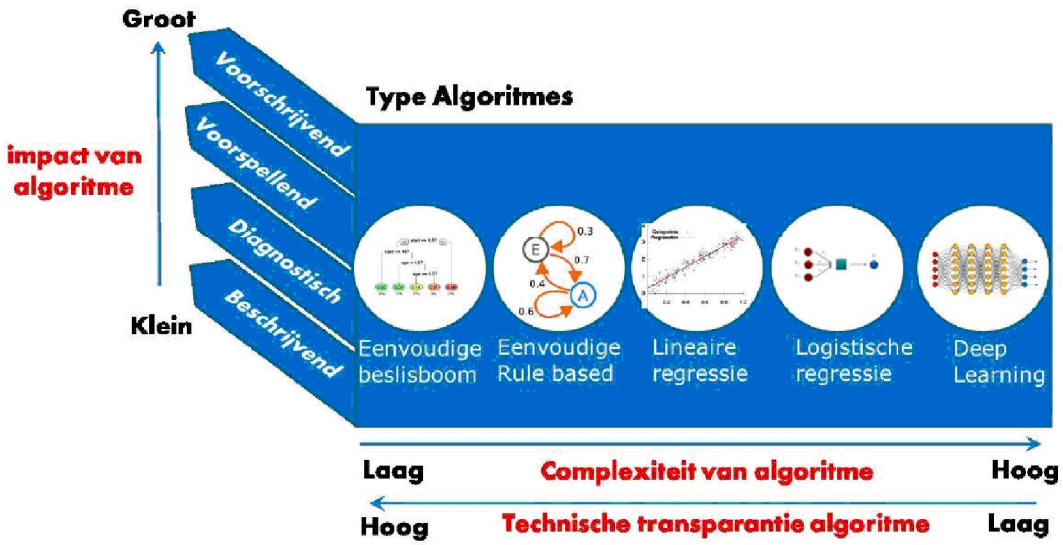
Inzet van algoritmes
Naast de uitleg is van belang hoe en waarvoor het algoritme wordt ingezet (welk doel). Met betrekking tot het eerste, hoe het algoritme wordt ingezet, kunnen we onderscheid maken in de volgende vier "inzetgebieden":

1. Beschrijvend – Analyse van "Wat gebeurt er?";
2. Diagnostisch – Analyse van "Waarom gebeurt het?";
3. Voorspellend – Analyse van "Wat zal er gebeuren?";
4. Voorschrijvend – Analyse van "Wat moet er gebeuren?".

Inzet van algoritme



De inzet van het algoritme is relevant voor de impact ervan: een voorschrijvend algoritme heeft meer impact dan een beschrijvend algoritme. Naast de impact neemt daarbij ook de complexiteit toe. Wanneer een data-analyse leidt tot een voorschrijvende uitkomst (bijvoorbeeld bij geautomatiseerde besluitvorming) zal in die analyse ook een beschrijvende, diagnostische en eventueel een voorspellende analyse moeten plaatsvinden. Dat is immers nodig om adequaat te analyseren wat de beste maatregel of beslissing is.
Het type algoritme dat op deze gebieden kan worden ingezet kent daarbij de eerdere gradatie van complexiteit, van eenvoudige tot zeer complexe algoritmes.



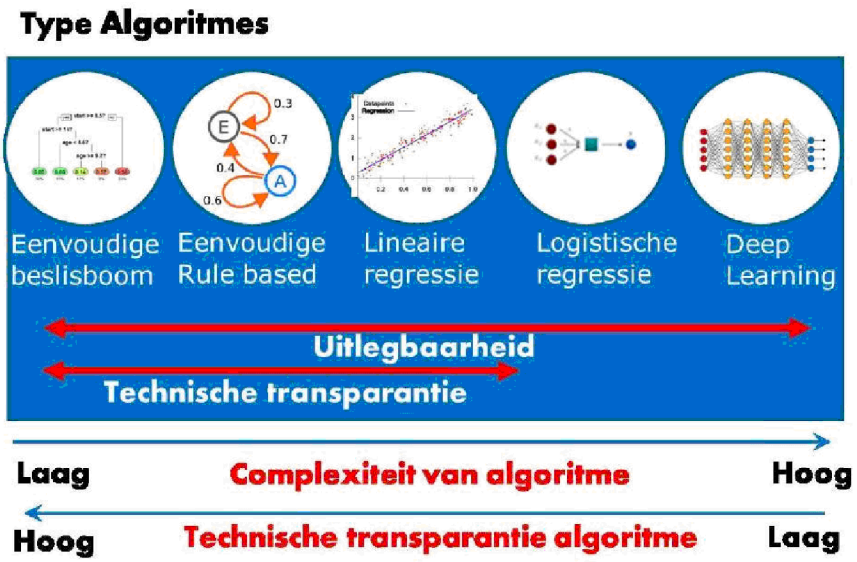
Technische transparantie en uitlegbaarheid
Transparantie van dataverwerkingsprocessen is nodig voor effectief toezicht op de totstandkoming van besluitvorming door de overheid op basis van data-analyses.

Het is van belang hierbij onderscheid te maken tussen "technische transparantie" en "uitlegbaarheid".

Onder technische transparantie verstaan we het begrip van de algoritmische methode en het beschikbaar stellen van de broncode en eventuele invoer variabelen, parameters en drempelwaarden die gebruikt zijn. Bij complexe algoritmes, zoals *deep learning* algoritmes, met een grote hoeveelheid variabelen en neurale lagen kan het ook voor experts lastig zijn om op basis van deze technische transparantie het algoritme en de werking daarvan voldoende te doorgronden.

Bij uitlegbaarheid van het algoritme gaat het om het verklaren van de uitkomst van het algoritme in begrijpelijke taal. Technische transparantie kan hieraan tot op zekere hoogte bijdragen, maar kent bij zeer complexe algoritmes ook haar grenzen. Voor inherent ondoorzichtige modellen zijn wel technieken ontwikkeld of in ontwikkeling om achteraf te achterhalen op welke informatie een algoritme zijn uitkomst baseert. Tegen deze achtergrond wordt bij uitlegbaarheid van algoritmes de focus gelegd op het beschrijven van het doel dat met het algoritme wordt nagestreefd, welke variabelen doorslaggevend zijn geweest voor de uitkomst, het type gegevens dat wordt gebruikt (de kwaliteit ervan, hoe de gegevens worden gecombineerd), en de eventuele beslisregels.[52]

Daarmee is uitlegbaarheid in veel gevallen veelzeggender dan technische transparantie.



Naast technische transparantie en uitlegbaarheid van het algoritme, van zowel de procedures die door het algoritme gevolgd worden als de specifieke beslissingen die zijn gemaakt, is het tevens noodzakelijk dat al bij de ontwikkeling van het algoritme rekening wordt gehouden met een aantal richtlijnen. Daarvoor zijn er de volgende richtlijnen geformuleerd:

[52] Kamerstukken II 2018/19, 26643, nr. 570, p. 4.

- Bewustzijn risico's
- Eigenaren, ontwerpers, bouwers, gebruikers en andere belanghebbenden moeten zich bewust zijn van discriminerende- of stigmatiserende factoren die het ontwerp, de implementatie daarvan en het gebruik kunnen opleveren, de impact of schade die biases kunnen creëren voor individuele burgers en samenleving, en het onderscheid tussen causaliteit en correlatie voor de keuze van het algoritme.

- Uitlegbaarheid
- Overheden die gebruik maken van algoritmische besluitvorming met specifieke consequenties voor individuele burgers moeten uitleg kunnen geven over zowel de procedures die door het algoritme gevolgd worden, als de specifieke beslissingen die zijn genomen.

- Gegevensherkenning
- Wanneer gebruik gemaakt wordt van methoden waarbij vooraf parameters moeten worden vastgesteld of trainingsgegevens worden gebruikt, beschrijf dan de wijze waarop de parameterisering en de keuze voor trainingsgegevens tot stand is gekomen, vergezeld van een verkenning van de potentiële discriminerende factoren.

- Auditeerbaarheid
- Modellen, algoritmes, data en beslissingen met specifieke consequenties voor individuele burgers moeten worden vastgelegd, zodat ze geverifieerd kunnen worden in gevallen waarin schade wordt vermoed. Dit betekent een gedegen R&D proces plus documentatie waarin het gebruik van algoritmen in productie navolgbaar is.

- Verantwoording
- Overheden zijn verantwoordelijk voor beslissingen die door hun gebruikte algoritmes worden gemaakt, ook als deze door derden zijn gemaakt, zelfs als deze niet in detail uitlegbaar zijn. Zij dienen daarover dan ook verantwoording te kunnen afleggen.

- Validatie
- Overheden moeten gebruik maken van strikte methoden om hun modellen te valideren en deze methoden en resultaten documenteren. In het bijzonder moeten ze routinematig testen uitvoeren om te beoordelen en bepalen of het model het beoogde doel bereikt en geen bijkomende schade oplevert. Overheden worden aangemoedigd om de resultaten van dergelijke tests openbaar te maken.

- Toetsbaarheid

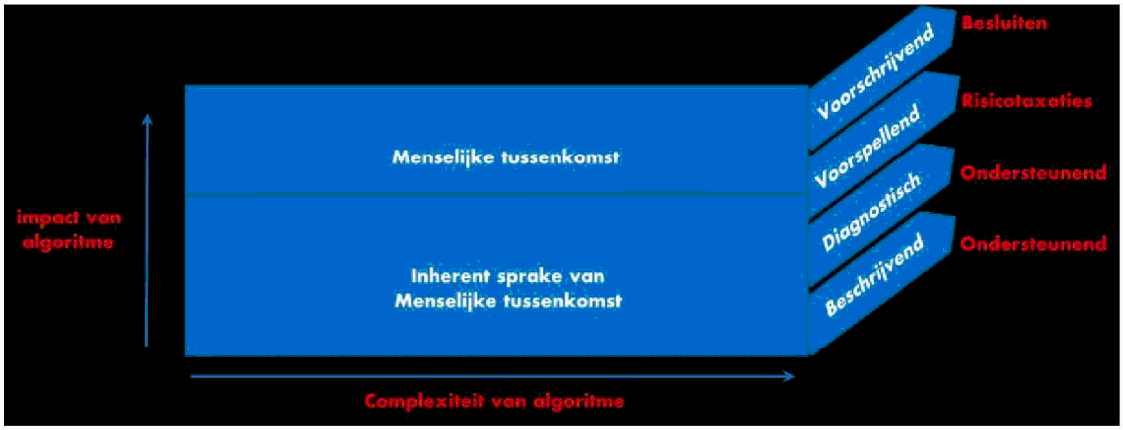
Data-analyse dient zo te worden ingericht dat de methode van data-analyse, de gehanteerde algoritmes, datasets en de feitelijke verwerkingen (gerechtelijk) kunnen worden getoetst. Dit brengt als uitgangspunt mee dat overheidsorganisaties in beginsel geen algoritmes mogen hanteren die te complex zijn om te kunnen worden uitgelegd.

Hierbij is van belang dat er voldoende aandacht is voor de kwaliteit van zowel het ontwikkelproces als het valideren van de resultaten.

Zie voor een nadere toelichting op en uitwerking van bovenstaande zeven richtlijnen bijlage 1.

De uitvoering van de hierboven weergegeven richtlijnen vergt relatief meer aandacht indien er sprake is van automatische besluitvorming. In onderstaande

figuur is getracht duidelijk te maken dat daar waar de inzetgebieden beschrijvend, diagnostisch en voorspellend zijn er inherent sprake is van menselijke tussenkomst, dat wil zeggen dat op de uitkomst van het algoritme altijd een menselijke handeling volgt. En daar waar het inzetgebied voorschrijvend en dus besluitvormend is, er sprake is van een recht op betekenisvolle menselijke tussenkomst (artikel 22 AVG).



Dit betekent niet dat in *alle* gevallen van automatische besluitvorming er sprake is van menselijke tussenkomst. De Wet Mulder, die de administratiefrechtelijke afdoening van snelheidsovertredingen regelt, biedt een voorbeeld van volledige geautomatiseerde besluitvorming zonder menselijke tussenkomst. De keuzes en aannames zijn hier volledig uit bestaande wetten en beleidsregels af te leiden.

Op basis van de benoemde kenmerken en inzetgebieden van algoritmes kunnen we tot een categorie indeling komen.

Categorie 1: Eenvoudige algoritmes waarbij de gemaakte keuzes en aannames volledig uit wetgeving en beleidsregels zijn af te leiden.

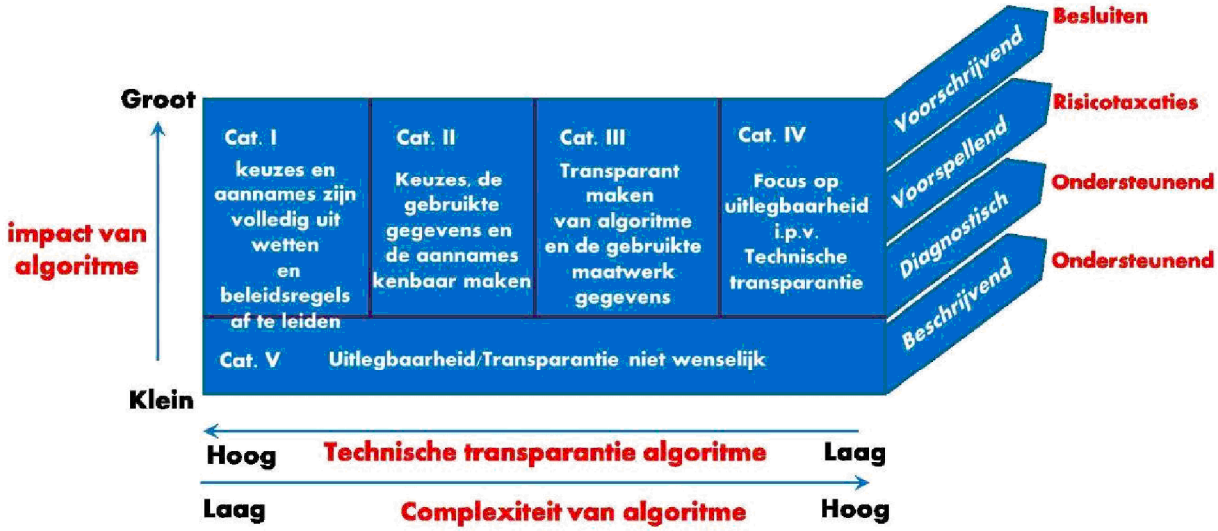
Categorie 2: Algoritmes waarbij de keuzes, de gebruikte gegevens en de aannames kenbaar moeten worden gemaakt, ter voorkoming van een ongelijkwaardige procespositie, zodat deze keuzes, gegevens en aannames kunnen worden beoordeeld en zo nodig gemotiveerd worden betwist, zodat reële rechtsbescherming tegen besluiten die op deze keuzes, gegevens en aannames zijn gebaseerd, mogelijk is.

Categorie 3: Complexe algoritmes, waarbij het technisch transparant maken van algoritmes en gebruikte maatwerkgegevens verduidelijking en inzicht oplevert van het redeneerproces.

Categorie 4: Zeer complexe algoritmes, daar waarvan technische transparantie geen inzicht geeft, maar uitlegbaarheid wordt nagestreefd. Uitgelegd dient te worden welk doel het algoritme nastreeft, welke aannames zijn gemaakt, wat het doet, hoe het wordt ingezet en de beschrijving van welke type gegevens worden gebruikt. Daarnaast dient informatie te worden verschaft over de wijze waarop deze gegevens worden gecombineerd, de kwaliteit ervan, de keuze voor bepaalde

technieken en methoden (algoritmes) en de reproduceerbaarheid en valideerbaarheid van de resultaten.

Categorie 5: Categorie waar de uitlegbaarheid/transparantie niet wenselijk is om de werkzaamheid te behouden en ontwijkende/calculerend gedrag te voorkomen.



Publieksvoorlichting
Om voor meer transparantie rond data-analyses door overheidsdiensten te zorgen is het wenselijk dat overheidsdiensten daarover op hun websites informatie opnemen. In bijlage 2 zijn richtlijnen opgenomen met betrekking tot de informatie die deze diensten daartoe op hun websites kunnen opnemen.

Bijlage 1: Nadere toelichting/uitwerking richtlijnen algoritmes

- **Inleiding**

Algoritmes en methoden die bij data-analyses worden gebruikt, dienen deugdelijk te zijn en aan wetenschappelijke criteria voor goed (statistisch) onderzoek te voldoen. Hierbij is van belang dat voldoende aandacht is voor zowel de kwaliteit van het proces als het valideren van de resultaten.

Uitgangspunt dient verder te zijn dat de logica achter de analyse en dus de gebruikte algoritmes transparant zijn. Het gaat daarbij niet alleen om gekozen algoritmes, maar ook om andere aspecten waaronder bijvoorbeeld de kwaliteit van gebruikte databronnen.

Het is vooraf niet exact voor te schrijven waaraan de analysefase moet voldoen, want dit is per geval verschillend. Wel kan in algemene zin gesteld worden dat naarmate de impact van de uitkomst van het algoritme groter is, de eisen aan de kwaliteit van de data en de deugdelijkheid van de gehanteerde methoden zwaarder dienen te zijn. Zeker daar waar algoritmes worden gebruikt met mogelijke specifieke gevolgen voor individuele burgers.

1. Bewustzijn risico's

Eigenaren, ontwerpers, bouwers, gebruikers en andere belanghebbenden van analytische systemen die gebruikt worden voor toepassingen met specifieke consequenties voor individuele burgers, moeten zich bewust zijn van de mogelijke discriminerende- of stigmatiserende factoren die het ontwerp, de implementatie daarvan en het gebruik kunnen opleveren, de impact of schade die biases kunnen creëren voor individuele burgers en samenleving, en het onderscheid tussen causaliteit en correlatie voor de keuze van het algoritme.

Met als specifieke aandachtspunten:

- Test het algoritme op basis van test cases of scenario's en evolueer test cases periodiek en elke keer als de software verandert om te voorkomen dat nieuwe fouten ontstaan dan wel functionaliteit onbedoeld wordt aangepast.
- Houd rekening met het feit dat een toename van de gegevens in de tijd van invloed kan zijn op de uitkomsten van een algoritme en corrigeer daar zo nodig op.
- Er moeten binnen de grenzen van de wetgeving[53] controlemechanismes worden opgebouwd die specifiek toetsen of er geen sprake is van discriminatie of stigmatisering.
- Onderzoek de kwaliteit van databronnen en breng in kaart welke beperkingen het gebruik van een databron kent, bijvoorbeeld doordat er rechten zijn gevestigd op de databron of op het algoritme en analysemethode. Een ander voorbeeld is dat een databron waarvan de kwaliteit van de informatie slechts globaal of veranderlijk is, minder geschikt kan zijn voor een werkwijze die leidt tot het doen van uitspraken over individuen, maar een dergelijke bron kan wel geschikt zijn voor het beschrijven van groepen. Datakwaliteit is essentieel voor het kunnen uitvoeren van een gedegen analyse en brongegevens bevatten eigenlijk altijd biases en fouten. Beschrijf daarom het doel van de analyse en hoe je omgaat met de fouten in de datasets en uitkomsten.
- Maak een bewuste keuze voor data-analyse technieken. Het is bijvoorbeeld niet zondermeer nodig kunstmatige intelligentie methoden in te zetten op data. Vaak zijn min of meer traditionele analysemethoden geschikt om de

[53] De vigerende wetgeving laat controle met behulp van zgn. bijzondere persoonsgegevens, zoals gegevens over iemands ras, vooralsnog niet toe.

kwaliteit van bronnen te onderzoeken of om patronen te vinden. Belangrijk is ook of je wilt werken met vooraf bedachte hypothesen die je wilt toetsen d.m.v. data-analyse, of dat je zonder hypothese te werk wilt gaan. In dat laatste geval is het in het algemeen lastiger om een werkwijze te legitimeren.
- Hanteer een standaard methodiek van werken, bijvoorbeeld CRISP DM (Cross Industry Standard Process for Data Mining). Deze methodiek is toepasbaar bij data mining (techniek om patronen in datasets te ontdekken). Wanneer je een hypothese wil toetsen aan de hand van data-analyse is deze methodiek minder van toepassing.
- Hanteer gelet op de aard van gegevensverwerking juridische en beleidsmatige toetsingskaders en gebruik instrumenten als een gegevensbeschermingseffectbeoordeling om risico's voor de privacyrechten van betrokkenen zoveel mogelijk te beperken.
- Ga na of het algoritme per se van causaliteit moet uitgaan. Dat zal in het algemeen gelden voor algoritmes die gebruikt worden voor besluitvorming. Dat impliceert dat in dat geval het gebruik van deep learning minder voor de hand ligt, omdat die techniek in toenemende mate gebruik gemaakt van correlaties, d.w.z. statistische verbanden.

2. Uitlegbaarheid
Overheden die gebruik maken van algoritmische besluitvorming met specifieke consequenties voor individuele burgers moeten in begrijpelijke taal uitleg kunnen geven over zowel de procedures die door het algoritme gevolgd worden, als de specifieke beslissingen die zijn genomen. Hierbij zijn onder meer de volgende vragen van belang: hoe is het model ontwikkeld, welke data en welke algoritmes zijn gebruikt, hoe zijn deze verkregen, hoe zijn deze intern getoetst en in welke vorm worden de resultaten van data-analyse gepubliceerd.
Met als specifieke maatregelen:
- Organiseer de code in modules welke separaat en gecombineerd kunnen worden geëvalueerd.
- Test deze modules op correcte functionaliteit zowel afzonderlijk als in combinatie.
- Leg de gehanteerde analysemethode uit en meet de nauwkeurigheid.
- Leg de input gegevens (brondata/datasets) vast die gebruikt worden en gebruik daarbij enkel relevante data. Documenteer en leg dit vast.
- Beschrijf en onderzoek de kwaliteit van de gebruikte databron(nen).
- Leg de aannames die gehanteerd zijn vast.

3. Gegevensherkenning
Wanneer gebruik gemaakt wordt van methoden waarbij vooraf parameters moeten worden vastgesteld of trainingsgegevens worden gebruikt, beschrijf dan de wijze waarop de parameterisering en de keuze voor trainingsgegevens tot stand is gekomen, vergezeld van een verkenning van de potentiële discriminerende factoren. Leg de trainingsgegevens of andere gebruikte informatie om te komen tot parametrisering vast, zodat het mogelijk is resultaten te reproduceren. Maak, indien mogelijk, analyses met betrekking tot de gevolgen die een andere keuze van parameterisering of inzet van trainingsdata (meer of minder, volgorde van aanbieden van trainingsdata) heeft op de resultaten.

4. Auditeerbaarheid
Modellen, algoritmes, data en beslissingen met specifieke consequenties voor individuele burgers moeten worden vastgelegd, zodat ze geverifieerd kunnen worden in gevallen waarin schade wordt vermoed. Dit betekent een gedegen R&D proces plus documentatie waarin het gebruik van algoritmen in productie navolgbaar is.

Met als specifieke aandachtspunten:

- Werk niet met confidentiële algoritmes, maar met open algoritmes, welke toegankelijk zijn voor toezichthouders ter controle en bij voorkeur ook voor experts en burgers. Dat impliceert het volgende:
    - het algoritme dient niet-confidentieel te zijn;
    - het algoritme dient gedocumenteerd te zijn;
    - gebruik zoveel mogelijk algoritmes en analysemethoden die wetenschappelijk gevalideerd zijn;
    - gebruik indien mogelijk algoritmes die reeds open source zijn of stel deze als open source beschikbaar.

  Er kunnen redenen zijn om van bovenstaande richtlijnen op basis van een juiste onderbouwing af te wijken.
- Onderbouw keuzes, zoals de keuze voor specifieke algoritmes en gebruikte data.
- Noteer waarnemingen, zoals afwijkingen in de gegevens of onverwachte/onverklaarbare resultaten.
- Gebruik eenvoudige methoden boven complexe methoden daar waar mogelijk. Dit komt ten goede aan de uitlegbaarheid, auditeerbaarheid en beperking van risico's.
- Verifieer zowel voor statistische analyse methoden als complexere methoden de uitkomsten gebaseerd op de specifieke input.
- Lever een gedetailleerde omschrijving van het algoritme en de werking ervan, samen met een machine-controleerbare validatie dat de code overeenkomt met de specificatie.
- Zorg voor reproduceerbaarheid.

5. Verantwoording
Overheden zijn verantwoordelijk voor beslissingen die door hun gebruikte algoritmes worden gemaakt, ook als deze door derden zijn gemaakt, zelfs als deze niet in detail uitlegbaar zijn. Zij dienen daarover dan ook verantwoording af te leggen.

6. Validatie
Overheden moeten gebruik maken van strikte methoden om hun modellen te valideren en deze methoden en resultaten documenteren. In het bijzonder moeten ze routinematig testen uitvoeren om te beoordelen en bepalen of het model het beoogde doel bereikt en geen bijkomende schade oplevert. Overheden worden aangemoedigd om de resultaten van dergelijke tests openbaar te maken.

7. Toetsbaarheid
Data-analyse dient zo te worden ingericht dat de methode van data-analyse, de gehanteerde algoritmen, datasets en de feitelijke verwerkingen (gerechtelijk) kunnen worden getoetst. Dit brengt als uitgangspunt mee dat overheidsorganisaties in beginsel geen algoritmes mogen hanteren die te complex zijn om te kunnen worden uitgelegd. In het bijzonder wanneer data-analyse wordt toegepast ten behoeve van besluitvorming dient het algoritme, gelet op de transparantieverplichting die onderdeel uitmaakt van de algemene beginselen van behoorlijk bestuur, te beschikken over een toereikend niveau van transparantie, verifieerbaarheid en toetsbaarheid. De bestuursrechter stelt op grond van het bestuursrecht eisen aan de inzichtelijkheid, controleerbaarheid en toegankelijkheid in geval van geautomatiseerde besluitvorming door bestuursorganen. Voor een nieuw toetsingskader voor de beoordeling van geautomatiseerde besluitvormingsprocessen m.b.v. algoritmes kan de uitspraak

van de Afdeling bestuursrecht van de Raad van State van 17 mei 2017[54] als uitgangspunt worden genomen.

Wanneer persoonsgegevens worden verwerkt door middel van een algoritme, zal dit gelet op de beginselen inzake verwerking van persoonsgegevens op een manier moeten plaatsvinden die voor betrokkenen rechtmatig, behoorlijk en transparant is.

[54] ECLI:NL:RVS:2017:1259, i.h.b. rechtsoverwegingen 14.3 en 14.4, https://www.recht.nl/rechtspraak/uitspraak/?ecli=ECLI:NL:RVS:2017:1259.

Bijlage 2: Richtlijnen inzake publieksvoorlichting over data-analyses

Inleiding

Deze richtlijnen hebben vooral betekenis in het geval dat bij het uitvoeren van data-analyses persoonsgegevens worden verwerkt. Met het oog daarop is ook aandacht besteed aan relevante voorschriften uit de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG).

De gewenste mate van publieksvoorlichting zal altijd gebonden zijn aan de context waarin de data-analyses plaatsvinden: een overheid als dienstverlener zal doorgaans meer transparantie kunnen betrachten dan een overheid die als toezichthouder of opsporingsinstantie optreedt.

Waarom transparant?

Transparantie rond data-analyses kan bijdragen aan het vertrouwen dat burgers in deze analyses hebben. In zoverre is transparantie vooral een middel, waar vertrouwen het doel moet zijn. Transparantie zal de burger ook beter in staat stellen de werkwijze van de overheid bij een data-analyse te controleren en aldus kunnen bijdragen aan een zo evenwichtig mogelijke verhouding tussen burger en overheid. Transparantie kan ook leiden tot een betere naleving van wet- en regelgeving: het noemen van variabelen of drempelwaarden die de overheid bij data-analyses hanteert, kan enerzijds calculerend gedrag in de hand werken, maar anderzijds juist gedaan worden om bepaalde acties van burger te voorkomen (functie van *nudging*). Als in een data-analyse persoonsgegevens worden verwerkt, heeft transparantie op grond van artikel 5 AVG bovendien het karakter van een zorgplicht.[55] Tegen die achtergrond kunnen deze richtlijnen ook worden gezien als een invulling van deze zorgplicht. Het gaat in deze richtlijnen louter om algemene informatie, bestemd voor het publiek. Verplichtingen uit de verordening om een betrokken burger individueel over verwerking van hem betreffende persoonsgegevens te informeren[56], blijven hier dus buiten beschouwing.

Algemene voorwaarden aan transparantie

De algemene informatie die over data-analyses aan het publiek wordt verstrekt, dient, waar het de verwerking van persoonsgegevens betreft, aan een aantal voorwaarden te voldoen. Zij moet in de eerste plaats beknopt en transparant, begrijpelijk en gemakkelijk toegankelijk zijn. "Beknopt en transparant" wil in dit verband zeggen dat de informatie efficiënt en bondig moet worden gepresenteerd. Als een overheidsdienst de informatie in een *privacystatement* op haar website opneemt, kan dit betekenen dat de informatie daarin "gelaagd" wordt opgenomen, waarbij men snel kan navigeren naar relevante passages, zonder door het gehele privacystatement te hoeven scrollen. "Begrijpelijk" impliceert dat een gemiddelde vertegenwoordiger van het beoogde publiek de informatie moet kunnen begrijpen. Het kan in dit verband nuttig zijn om af en toe bij het actuele publiek te checken of dit het geval is, bijvoorbeeld door middel van een gebruikerspanel. "Gemakkelijk toegankelijk" betekent dat men weinig moeite hoeft te doen om toegang tot de informatie te krijgen. Opneming daarvan in een *privacystatement* op de eigen website met een duidelijke link op de *homepage*

[55] Transparantie is niet een principe dat expliciet in een artikel van Richtlijn 2016/680 ("Richtlijn gegevensbescherming opsporing en vervolging") wordt genoemd, maar wel in overweging 26 van die richtlijn.
[56] Zie de artikelen 13 en 14 AVG.

kan daaraan bijdragen. De informatie moet ook in duidelijke en eenvoudige taal worden verschaft, vooral als de informatie voor kinderen is bestemd. Zij moet geen ruimte voor verschillende interpretaties geven en in ieder geval duidelijkheid verschaffen over het doel en de wettelijke grondslag van de analyses.[57]

Waarover transparant?
Als een overheidsdienst data-analyses verricht, dient deze dienst op haar website het publiek te informeren over:

- dat zij data-analyses uitvoert,
- waarom zij data-analyses uitvoert (wat het doel ervan is en wat met de resultaten daarvan wordt gedaan),
- wat de eventuele consequenties van de analyse voor betrokken burgers zijn,
- eventuele toepassing van *machine learning* en de uitleg daarvan,
- wat de wettelijke grondslag voor het uitvoeren van deze analyses is,
- welke databronnen van welke organisaties daarvoor worden gebruikt, en wat de kwaliteit daarvan is,
- wie verantwoordelijk voor de analyse is,
- wat de rol van eventuele derden bij deze analyses is,
- welke kwaliteitsborging er plaatsvindt (welke risico's worden onderkend, welke maatregelen daartegen worden genomen en op welke wijze toetsing plaatsvindt; hoe data en model "schoon" worden gehouden om *loop* effecten te voorkomen),
- hoe er tussen analyse en een eventueel besluit menselijke tussenkomst plaatsvindt, en
- welke toetsingskaders er zijn en hoe de uitvoering van de analyses wordt geëvalueerd.

Inzichtelijkheid algoritmes?
Een overheidsdienst kan ervoor kiezen de algoritmes die zij voor haar data-analyses gebruikt, inzichtelijk te maken voor het publiek, maar kan daarmee niet volstaan. Een burger zal deze algoritmes immers doorgaans niet of nauwelijks begrijpen. Informatie over de toepassing van algoritmes en over het proces van bijvoorbeeld kwaliteitsbewaking zijn belangrijker. Dit laat onverlet dat een overheidsorganisatie zelf altijd zoveel mogelijk inzicht moet hebben over hoe een algoritme werkt en dit moeten kunnen uitleggen aan derden.

Cristal box
Om de transparantie rond data-analyses te vergroten zou een overheidsdienst een zgn. *Cristal box* kunnen ontwikkelen waarmee je inzicht in de analyse kunt krijgen en daarop controle kunt uitoefenen, zonder dat je van de technische details op de hoogte hoeft te zijn. Zo'n *Cristal box* geeft inzicht in het analyseproces, de gebruikte algoritmes en de gebruikte datasets. Zo kan men beter achterhalen welke beslissingen in het analyseproces zijn genomen en welke variabelen zijn gebruikt.

Hoe groter de gevolgen, des te belangrijker de transparantie
Naarmate de gevolgen van data-analyses voor burgers groter zijn, is transparantie belangrijker. Dat geldt zeker in gevallen waarin dergelijke analyses tot verkeerde conclusies of besluiten (kunnen) leiden.

[57] Zie nader artikel 12, eerste lid, AVG en de Guidelines on transparency under Regulation 2016/679 (AVG) van de Article 29 Data protection working party, paragraaf 6-18.

Getrapte transparantie
De gehanteerde transparantie kan getrapt zijn. Dit betekent dat, als een overheidsdienst over haar data-analyses wel in algemene termen transparantie betracht maar bepaalde, meer gedetailleerde aspecten met het oog op bijvoorbeeld het belang van de opsporing niet openbaar maakt, zij een dergelijke handelswijze tenminste compenseert met voldoende intern en extern toezicht op die aspecten.

Voorkom *gaming the system*
Bij het betrachten van transparantie zal rekening moeten worden gehouden met het risico van *gaming the system*: wanneer (veel) inzicht in methoden en data wordt gegeven kunnen kwaadwillenden hier misbruik van maken. Zo kan het wenselijk zijn dat een overheidsdienst in haar privacystatement wel informatie verschaft over variabelen die zij in haar analyses hanteert, maar niet over drempelwaarden. Dit laat onverlet dat overheidsdiensten bij verwerking van persoonsgegevens in de data-analyse op grond van de AVG een betrokken burger individueel over verwerking van hem betreffende persoonsgegevens moet informeren. Maar ook dat zij dan op grond van sectorspecifieke wetgeving deze verplichting mogelijk categorisch buiten toepassing kunnen laten dan wel op grond van artikel 41 van de Uitvoeringswet AVG in individuele zaken buiten toepassing kunnen laten.[58]

Proeftuinen
Als een overheidsdienst in een zgn. proeftuin met data-analyses wil gaan experimenteren, is het wenselijk in dat kader ook duidelijkheid te verkrijgen over de wijze waarop men transparantie kan en wil betrachten. Bij twijfel hierover is het wenselijk daarover de discussie aan te gaan en naar buiten te treden.

Transparantie over *qualifiers*
Met het oog op de transparantie van data-analyses zijn vooral de *qualifiers* (variabelen en drempelwaarden) binnen een algoritme van belang. Welke *qualifiers* zorgen ervoor dat men tot een risicoprofiel komt, en kunnen deze *qualifiers* inzichtelijk worden gemaakt? Een toetsingscommissie zou aan de hand van *case studies* kunnen toetsen wanneer diensten over deze *qualifiers* wel en niet transparant kunnen zijn. Daarbij zou kunnen worden overwogen om, indien een risicoprofiel invloed heeft op de rechten en plichten van iemand, deze *qualifiers* voor hem of haar transparant te maken. Deze vorm van transparantie zou dan om *gaming the system* te voorkomen bij voorkeur niet vooraf in het proces moeten plaatsvinden maar achteraf.

Transparantie en toetsbaarheid
Transparantie van algoritmes voor het grote publiek en de mogelijkheid tot toetsing van een algoritme dienen niet met elkaar te worden verward. Ook al zou het weinig zin hebben om transparant te zijn over de gehanteerde algoritmes zelf, zij dienen wel toetsbaar te worden gemaakt. Transparantie en toetsbaarheid hebben in zoverre weer wel met elkaar te maken dat, indien een data-analyse door een deskundige "onafhankelijke" partij is getoetst en in orde bevonden, het

[58] Bij een beroep op artikel 41 zal dan moeten worden aangetoond dat dit noodzakelijk of evenredig is ter waarborging van een aantal in dat artikel genoemde belangen. Daartoe behoren, kort gezegd, onder meer de nationale veiligheid, de landsverdediging, de openbare veiligheid, de voorkoming, het onderzoek, de opsporing en de vervolging van strafbare feiten en toezicht of inspectie.

wenselijk is het publiek daarvan in kennis te stellen, zodat een burger zelf niet alles tot in detail hoeft te begrijpen.

Bijlage 2

In juli 2018 is de 'notitie AVG: beleidslijnen en acties naar aanleiding van inventarisatie en risicoanalyse gegevensverwerkingen' in het DT Belastingdienst besproken. De notitie is een geconsolideerde versie naar aanleiding van bespreking en aanvullende notities in de DT's van 18 mei, 7 juni en 5 juli 2018, en op basis van rapportage aan de Bestuursraad MinFin van 13 juni 2018. In de notitie wordt in hoofdstuk 3.1.4 de beleidslijn over geautomatiseerde besluitvorming weergegeven. Deze is hieronder integraal opgenomen.

3.1.4 Geautomatiseerde besluitvorming

In artikel 22 AVG is bepaald dat een betrokkene het recht heeft niet onderworpen te worden aan een op geautomatiseerde verwerking, waaronder profilering, gebaseerd besluit waaraan rechtsgevolgen zijn verbonden of dat hem in aanmerkelijk mate treft.

In artikel 40 van de Uitvoeringswet AVG wordt geautomatiseerde individuele besluitvorming, anders dan op basis van profilering, toegestaan indien dat noodzakelijk is voor de vervulling van een taak van algemeen belang. De Belastingdienst maakt in ruime mate gebruik van geautomatiseerde besluitvorming (bv. opleggen belastingaanslagen, toekennen en continueren van toeslagen). Op grond van artikel 40 van de Uitvoeringswet AVG is dit toegestaan.

Profilering wordt in de AVG (artikel 4) gedefinieerd als "elke vorm van geautomatiseerde verwerking van persoonsgegevens waarbij aan de hand van persoonsgegevens bepaalde persoonlijke aspecten van een natuurlijke persoon worden geëvalueerd, met name met de bedoeling zijn beroepsprestaties, economische situatie, gezondheid, persoonlijke voorkeuren, interesses, betrouwbaarheid, gedrag, locatie of verplaatsingen te analyseren of te voorspellen."

Waar in de uitvoeringspraktijk van de Belastingdienst gesproken wordt over profielen, zijn dit geen profielen volgens de definitie van de AVG. Profielen worden gebruikt om posten/dossiers risicogericht te selecteren, en die handmatig te behandelen. Bijvoorbeeld het anders behandelen van een eerste toeslagaanvraag vanwege een verhoogd risico. Of het afwijkend behandelen van aangiften vallend onder een HT convenant, vanwege de risicoreductie die het convenant met zich meebrengt. Uitworp voor toezicht op basis van een risicoprofiel leidt dus juist tot beoordeling door een mens. Ook in die gevallen waarin zonder handmatige tussenkomst correcties worden opgelegd (de zogenaamde stellige correcties) is geen sprake van profilering in de zin van de AVG, maar is sprake van een onder de AVG toegestaan geautomatiseerd besluit op basis van objectieve kenmerken door vergelijking van beschikbare gegevens. Bovendien is op deze besluiten de normale rechtsbescherming van bezwaar en beroep van toepassing.

Op grond van de AVG en de Uitvoeringswet AVG kan de huidige praktijk van geautomatiseerde besluitvorming bij de Belastingdienst worden voortgezet, maar specifieke actie is nog nodig om 'nuttige informatie' te geven aan betrokkenen over de logica die aan geautomatiseerde besluiten ten grondslag ligt.

Op dit moment geeft de Belastingdienst op de website informatie over de processen waarin geautomatiseerde besluitvorming wordt ingezet en de wijze waarop dit gebeurt. Verder ligt informatie omtrent de logica opgesloten in de wijze waarop de Belastingdienst de (elektronische) hulpmiddelen vormgeeft (bijvoorbeeld formulieren, online aangiftevoorziening). Dit laatste is nog nadrukkelijker beschreven in de privacyverklaring en informatie hierover zal nog worden opgenomen in het verwerkingenregister. Daarmee geeft de Belastingdienst naar de huidige inzichten voldoende uitvoering aan de eisen in de AVG.

Daarnaast neemt de Belastingdienst deel in de interdepartementale werkgroepen die het kabinetsstandpunt bij het WRR-rapport over Big Data vertalen naar rijksbrede richtsnoeren voor transparantie en inzicht in algoritmen. Op basis van die richtsnoeren past de Belastingdienst de hierboven beschreven praktijk waar nodig aan.

Beslispunt

Beleidslijn

h. De Belastingdienst houdt subjectgericht toezicht, gebaseerd op risicoselectie aan de hand van objectieve kenmerken. Profielen op basis van dergelijke kenmerken worden ingezet voor selectie van dossiers voor toezicht of klantbehandeling. Dergelijke profielen zijn geen product van profilering in de zin van de AVG. Onze huidige uitvoeringspraktijk valt daarmee binnen de grenzen die de AVG daaraan stelt.

de waarborgen die JenV (in de toekomst) stelt.

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	Organisatie Top200/1500		
2	**Datum behandeling**	29 augustus 2019		
3	**Ingebracht door**			
4	**Aard van de behandeling**	x Besluitvorming ☐ Hamerstuk	> vraag 5	
		☐ Kennisneming ☐ Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, X kennis te nemen van en in te stemmen met: - Voorstel structuur en (meerjarige)planning Top 200 en Top 1500; - Voorstel proces en organisatie Top 200 in okt. 2019 en Top 1500 maart 2020; - Financiering Top 200 d.m.v. overheveling budget van CD O&P naar CD Communicatie (meerjarig € 94.000); -Financiering Top 1500 vanuit centraal budgetkader (2020: € 253.000, 2021: € 253.000, 2022: € 0,00; 2023: € 253.000. X en te besluiten:		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden: - Het DT is akkoord met het voorstel structuur en planning en inhoud van de Top 200 en Top 1500 voor de jaren 2019 t/m 2023; - Het DT is akkoord met meerjarige de financiering van de Top 200 d.m.v. budgetoverheveling ad. € 94.000 van Cd O&P naar CD Communicatie. - Het DT is akkoord met financiering Top 1500 vanuit centraal budgetkader (2020: € 253.000, 2021: € 253.000, 2023: € 253.000.		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	X ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met: NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	X ja ☐ nee besproken met		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	[redacted]staf ☐
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9) *Ga hierna verder met vraag 7*	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ X nee		
5e	Hamerstuk?	☐ ja ☐ nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Kern van de inhoud in max 100 woorden:		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	☐ Concernstaf < datum >	☐ [redacted]staf < datum >
		☐ Anders, < vermeld soort en datum van het overleg > X Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of [redacted]staf		
8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	**GO** ☐ **MKB** ☐ **PART** ☐ **TSL** ☐ **KI&S** ☐ **CAP** ☐ **FIOD** ☐ **Douane** ☐ **IV** ☐		
		Besproken met: X niet afgestemd		
9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	**FJZ** ☐ **IV&D** ☐ **UHB** ☐ **O&P** ☐x **I&S** ☐		
		Besproken met:		
		niet afgestemd		
10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	**BIA** ☐ **VT** ☐ **DF&A** ☐ **CDC** ☐ **SSO F&MI** ☐ **SSO CFD** ☐ **SSO O&P** ☐X **Switch** ☐		
		Besproken met:		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	staf ☐
		niet afgestemd		
11	**Medezeggenschap**	Aanbieden aan de medezeggenschap? X Nee ☐ Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: ☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming		
12	**Bijgevoegde stukken**			
13	**Contactpersoon**			

Belastingdienst

Directieteam Belastingdienst

Corporate dienst
Communicatie

Team Idententiteit, Reputatie en Campagnes

Contactpersoon
[redacted]@belastingdienst.nl

memo

Datum
14 augustus 2019

Versienummer
0.95

Auteur
[redacted]
T 06[redacted]
[redacted]@belastingdienst.nl

Kopie aan

Bijlagen
Geen

Inleiding
De Top 200 en de Top 1500 maken onderdeel uit van de interne communicatie- en overlegstructuur en dragen bij aan de organisatieontwikkeling van de Belastingdienst. Onderstaand een voorstel voor de structuur en planning van beide Toppen en een eerste uitwerking voor de Top 200 op 2 oktober 2019.

Doel en uitgangspunten Top 200 en Top 1500
Het algemene doel van een Top 200 en van een Top 1500 is:
- Verbinden, ontmoeten, contact en dialoog tussen de dienstonderdelen en managementlagen bevorderen.
- Het management meenemen in de koers van de Belastingdienst, zodat deze doorvertaald kan worden naar medewerkers. En vice versa: signalen en input van medewerkers naar boven laten komen.
- Inhoudelijke verdieping van een voor de Belastingdienst belangrijk strategisch thema.
- Werken vanuit de breedte, we zijn één Belastingdienst.

Doelgroep Top 200 en Top 1500
De doelgroep van de Top 200 zijn de algemeen directeuren, hoofddirecteuren, directeuren, plaatsvervangend directeuren/afdelingshoofden en ketenmanagers van de Belastingdienst.
De doelgroep van de Top 1500 wordt gevormd door alle leidinggevenden van de Belastingdienst: algemeen directeuren, hoofddirecteuren, directeuren, plaatsvervangend directeuren/afdelingshoofden, ketenmanagers en teamleiders. Per keer zal bekeken worden of nog andere doelgroepen (vaktechnische lijn, programma-/projectlijn) worden uitgenodigd.

Structuur en planning
Voorstel is om vanaf dit jaar elk half jaar een Top te organiseren. Eerst tweemaal een Top 200 over één thema, en vervolgens een Top 1500 over datzelfde thema. Er worden verschillende werkvormen gehanteerd, waarbij het accent tijdens de eerste Top 200 (20 maart 2019) meer ligt op informeren, inspireren, in gesprek gaan met elkaar of het uitwisselen van best practices, en de tweede keer (2 oktober 2019) meer op het doorleven en verinnerlijken van het thema. In beide gevallen draait de ontmoeting om de concrete vraag: wat ga IK anders doen.
Na tweemaal een Top 200 vindt er een Top 1500 plaats (maart 2020) voor alle leidinggevenden van de Belastingdienst, waarin zowel informeren en zenden als doorvoelen, doorleven en verinnerlijken plaatsvindt.

Daarna begint een nieuwe Top-trits over een ander organisatie breed thema met eenzelfde ritme: het thema tweemaal centraal stellen met de Top 200 met

verschillende accenten en werkvormen (september 2020 en maart 2021) en vervolgens een Top 1500 voor alle leidinggevenden (september 2021) waarin beide accenten en werkvormen een plek krijgen. Met dit ritme willen we bereiken dat er met passende regelmaat een Top plaatsvindt.

Top 200 2 oktober 2019 Wij zijn de Belastingdienst
De Top 200 op 20 maart jl. vormde het startmoment van het traject Leiderschap en cultuur "Wij zijn de Belastingdienst". Volgens de hierboven geschetste structuur en planning, stellen we voor om ook voor de Top 200 in oktober 2019 Leiderschap en cultuur als thema te kiezen. Waar de Top in maart vooral in het teken stond van informeren en elkaar inspireren in workshops, willen we in oktober het accent leggen op het doorvoelen, doorleven en verinnerlijken van de noodzaak dat onze cultuur écht moet veranderen en dat de leden van de Top 200 daar een cruciale rol in spelen. Deelnemers moeten het besef krijgen dat zij zich echt anders moeten gaan gedragen en dat zij in de cascade naar de werkvloer een sleutelrol spelen.

De Top 200 is immers als leidinggevend kader een relevante en onmisbare groep om de gewenste cultuurverandering van de Belastingdienst vorm te geven en te borgen. De kernkwaliteiten van leiderschap zijn afgelopen jaar besproken tijdens onder andere dialoogsessies en de Top 200 in maart. De volgende stap is dat het management het voorbeeldgedrag gaat tonen van het gedrag dat wij van onze medewerkers vragen. Het is belangrijk dat we niet alleen over het gewenste gedrag praten en er consensus over hebben, maar dat ook het management zélf doorleeft en ervaart wat dit betekent.

Voorstel is om hierbij gebruik te maken van theatrale interventies, die zorgen voor versnelling en verdieping. Met goed ingezet theater kun je tot de kern komen, tot de dingen waar het *echt* over gaat. Niet alleen het hoofd, maar ook het hart en de buik raken, zorgen dat de energie gaat stromen, mensen betrokken raken, weerstand verdwijnt. Kortgezegd: theatrale werkvormen kunnen zorgen voor versnelling en verdieping.

Top 1500 voorjaar 2020
In vervolg op de Top 200 van oktober is het voorstel in maart 2020 een Top 1500 over leiderschap en cultuur te organiseren. Daarmee voltooien we de top-down cascade van Top 25 naar Top 200 naar Top 1500. Deze Top 1500 zal een mix zijn van informeren, doorleven en doorvoelen.

Proces en organisatie Top 200 oktober 2019 en Top 1500 maart 2020

- . Verantwoordelijk CDC).
- Cd O&P, CDC en SSO O&P doen voorstellen voor de Toppen aan en .
- SSO O&P, SSO FD en CDC leveren de capaciteit voor de realisatie van de Top 200 en de Top 1500.
- is, samen met verantwoordelijk verantwoordelijk voor afstemming met is verantwoordelijk voor afstemming met
- Aansluiting met het programma Leiderschap en cultuur wordt geborgd door het programma van de Top 200 en de Top 1500 af te stemmen met de Stuurgroep Leiderschap en cultuur, bestaande uit CD O&P), CDC), (FIOD), (Douane) en (MKB).

Eerste acties Top 200 2 oktober 2019

- locatie Top 200 2 oktober 2019 is geboekt
- uitnodigingslijst is geactualiseerd
- save-the-date voor 2 oktober is verzonden

- met behulp van een extern bureau wordt de komende periode een programmavoorstel op hoofdlijnen voor de Top 200 op 2 oktober uitgewerkt en tweede helft augustus ter goedkeuring voorgelegd aan [redacted].

Kosten en dekking:

Geraamde kosten:
De kosten voor voorliggend voorstel worden als volgt geraamd:

- Top 200:
  In 2019 en 2022 zijn er twee bijeenkomsten per jaar, organisatiekosten per bijeenkomst: 47.000 euro. In de jaren dat er een Top 1500 wordt georganiseerd is er één Top 200

- Top 1500:
  1 bijeenkomst per anderhalf jaar, kosten per bijeenkomst 300.000 euro. Dit betreffen de totale kosten van organisatie en inhoud van het programma. Als de Top 1500 het ritme volgt zoals in deze memo aangegeven, is € 300.000 nodig voor 2020 (maart), 2021 (september). In 2022 vindt er geen top 1500 plaats.

Begroting	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Top 200 organisatiekosten	94.000	47.000	47.000	94.000	47.000
Top 1500 organisatiekosten		300.000	300.000		300.000
Totaal	94.000	347.000	347.000	94.000	347.000

Dekking:

- de Top 200 is reeds meerjarig op de budgetbrief van CD O&P € 94.000 opgenomen. Voorstel is om de organisatiekosten hieruit te dekken en daarvoor dit bedrag meerjarig vanaf 2019 over te hevelen naar het budget van CDC. Cd O&P en CDC zijn akkoord. Mutatie wordt opgenomen in budgetbrief 2019-3
- Voor de organisatie van de Top 1500 wordt voorgesteld om m.i.v. 2020 aanvullend budget beschikbaar te stellen vanuit centraal kader. (2020: € 253.000, 2021: € 253.000, 2023: € 253.000

Voorstel budgettoekenning	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Overheveling vanuit CD O&P (1)	94.000	94.000	94.000	94.000	94.000
Aanvullend budget Top 1500 noodzakelijk		253.000	253.000		253.000
Totaal	94.000	347.000	347.000	94.000	347.000

1) Overheveling is opgenomen in (concept) budgetbrief 2019-3

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf ☐	[redacted]staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Harmonisatie procedures meldplicht datalekken**		
2	**Datum behandeling**	29 augustus 2019		
3	**Ingebracht door**	[redacted]		
4	**Aard van de behandeling**	x Besluitvorming ☐ Hamerstuk	> vraag 5	
		☐ Kennisneming ☐ Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan [redacted] wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, x kennis te nemen van en in te stemmen met: Harmonisatie procedures datalekken van Belastingdienst en kerndepartement x en te besluiten: Er is een gezamenlijke procedure meldplicht datalekken, met een eigen werkinstructie voor de Belastingdienst. Kerndepartement en Belastingdienst werken vanuit hetzelfde kader, wat onder meer betekent dat alle verloren devices voortaan worden gemeld als datalek en dat er één rapportageformat komt.		
	Toelichting op het besluit:	De procedure Meldplicht datalekken voor het gehele ministerie bestaat sinds 2018, deze was echter nog niet afgestemd met de Belastingdienst. De Belastingdienst heeft sinds 2016 een eigen procedure. Doel is te komen tot u een geharmoniseerd en eenduidig kader voor de meldplicht datalekken tussen de Belastingdienst en het kerndepartement, dat gehanteerd wordt in de afzonderlijke procedures en rapportages datalekken. Drie beslispunten: 1. Geharmoniseerde gezamenlijke procedure, met eigen werkinstructies. In de bijlage 3 hiervan staat de werkinstructie voor de Belastingdienst. Belangrijkste verschillen met nu: - de rol van de datacoördinator is toegevoegd; - de rollen van de privacyofficer en CISO zijn versterkt, zij worden eerder betrokken bij afwegingen; - voorstel is de standaard extra wachttijd van 4 uur voor directeuren niet meer op te nemen. Deze werd eenmaal benut in de afgelopen drie jaar. Voorstel is dat de [redacted] geïnformeerd wordt en dat door de experts ingeschat wordt of er tijd ingeruimd moet worden voor afstemming en acties, zoals contact met persvoorlichting. 2. De Belastingdienst en het Kerndepartement gaan beide standaard alle verloren devices melden bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). Dit is een harmonisatie van de interpretatie. Het betekent geen wijziging voor de werkwijze van de Belastingdienst. 3. De Belastingdienst en het Kerndepartement stellen hun eigen rapportages op, maar vanuit eenzelfde kader en gebruikmakend van hetzelfde format. Een concreet voorstel		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf ☐	[ ]staf ☐
		voor de rapportage, inclusief KPI's, volgt na oplevering toetsingskader door JenV.		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	☐ ja x nee, want nvt; dit is afgestemd met [ ]		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	x ja, besproken met: [ ]		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9) *Ga hierna verder met vraag 7*	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ x nee		
5e	Hamerstuk?	☐ ja x nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*			
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	☐ Concernstaf < datum >	☐ [ ]staf < datum >
		☐ < vermeld soort en datum van het overleg > x Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of [ ]staf		

8	GO	MKB	PART	TSL	KI&S	CAP	FIOD	Douane	IV
	x	x	x	x	x	x	x	x	x

<table>
<tr><td colspan="2">Aanbiedingsformulier</td><td>Directieteam (DT) BD
x</td><td>Concernstaf
☐</td><td>staf
☐</td></tr>
<tr><td></td><td>Afgestemd met de uitvoering? Kruis aan</td><td colspan="3">Besproken met:
Datacoördinatoren dienstonderdelen, driehoeksoverleg IV&D.

Afstemming met FIOD over WPG loopt nog, enkele PM's in tekst.

☐ niet afgestemd</td></tr>
<tr><td rowspan="3">9</td><td rowspan="3">Afstemming met de concerndirecties? Kruis aan</td><td>FJZ
x</td><td>IV&D
x</td><td>UHB
x</td><td>O&P
x</td><td>I&S
x</td></tr>
<tr><td colspan="5">Besproken met:
Datacoördinatoren dienstonderdelen, driehoeksoverleg IV&D</td></tr>
<tr><td colspan="5">☐ niet afgestemd</td></tr>
<tr><td rowspan="3">10</td><td rowspan="3">Afstemming met de ondersteuning? Kruis aan</td><td>BIA
x</td><td>VT
x</td><td>DF&A
x</td><td>CDC
x</td><td>SSO F&MI
x</td><td>SSO CFD
x</td><td>SSO O&P
x</td><td>Switch
x</td></tr>
<tr><td colspan="8">Besproken met:
Datacoördinatoren dienstonderdelen, driehoeksoverleg IV&D</td></tr>
<tr><td colspan="8">☐ niet afgestemd</td></tr>
<tr><td>11</td><td>Medezeggenschap</td><td colspan="3">Aanbieden aan de medezeggenschap? x Nee ☐ Ja => Indien ja:
Wordt voorgelegd voor: ☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming</td></tr>
<tr><td>12</td><td>Bijgevoegde stukken</td><td colspan="3">De volgende stukken zijn bijgevoegd:
1. Oplegnotitie
2. Procedure meldplicht datalekken v1.0 (bijlage 3: werkinstructie BD)</td></tr>
<tr><td>13</td><td>Contactpersoon</td><td colspan="3"></td></tr>
</table>

Ministerie van Financiën

TER BESLUITVORMING
Aan
DT BD

Cluster IV-Beleid
Inlichtingen
[redacted]@minfin.nl
www.minfin.nl

Datum
18 juli 2019

Notitienummer
2019-0000120320

Auteur
[redacted]

Van
[redacted] Cd Informatievoorziening en Databeheersing

Kopie aan

notitie

Harmonisatie procedure Meldplicht datalekken

Inleiding

In 2018 is de procedure meldplicht datalekken voor het gehele ministerie, inclusief Belastingdienst, vastgesteld. Deze procedure bevat doel, toepassingsgebied en beheer, uitgangspunten en principes, de procedure zelf, en drie bijlagen.

Bijlage 1 beantwoordt de vraag 'is dit een datalek?', bijlage 2 is de werkinstructie voor het kerndepartement, en bijlage 3 de werkinstructie voor de Belastingdienst, waar in de versie van 2018 een 'pm' staat.

De Belastingdienst heeft sinds 2016 een procedure meldplicht datalekken, die in mei 2018 is geactualiseerd en vastgesteld.

Kern

Doel is te komen tot een geharmoniseerd en eenduidig kader voor de meldplicht datalekken tussen de Belastingdienst en het kerndepartement, dat gehanteerd wordt in de afzonderlijke procedures en rapportages datalekken. Onderdeel van dit kader is een eenduidige interpretatie van de definitie van een meldenswaardig datalek.

Beslispunt

Graag uw akkoord op de volgende voorstellen.

1. De tekst van de procedure in bijlage 1
2. Interpretatie definitie: alle verloren devices melden bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP)
3. Streven naar gemeenschappelijk format

Toelichting

De drie bovengenoemde zaken zijn van belang bij de harmonisatie: de procedure, de interpretatie van de definitie (wel of niet bij de AP melden van verloren devices) en de rapportage.

1. **Een gemeenschappelijke procedure, met in de bijlagen eigen werkinstructies** voor het kerndepartement en de Belastingdienst. De werkinstructie voor de Belastingdienst is in hetzelfde format gezet als de gemeenschappelijke procedure en de werkinstructie van het kerndepartement. Ook is de procedure van de Belastingdienst op onderdelen geactualiseerd. De verschillen met de huidige procedure zijn als volgt.
    - De rol van de datacoördinatoren is opgenomen. Uitgangspunt is dat deze rol versnellend werkt, niet vertragend, de datacoördinator wordt daarom beter geïnformeerd, zodat hij/zij een ondersteunende rol kan innemen. Er is hier niet gekozen voor een rol voor de informatiebeveiliger van de dienstonderdelen omdat de scope van datalekken breder is dan informatiebeveiliging (AVG).
    - De rol van de privacy-officer en CISO zijn versterkt, zij krijgen vaker informatie en worden waar nodig betrokken bij de beoordelingen van te zetten stappen (beoordeling wel of niet melden aan de AP, analyse van de melding, onderzoeken of vervolgacties nodig zijn, adviseren over aanpassen kaders).
    - Rol directeur. Een verschil tussen de processen bij het kerndepartement en de Belastingdienst is dat er bij de Belastingdienst tijd is ingeruimd voor de directeur van het betreffende dienstonderdeel om vragen te stellen of belemmeringen te melden over de voorgenomen melding (4 uur handremprocedure, na vaststelling datalek en voor melding aan de AP). Doel hiervan is dat een directeur tijdig op de hoogte gesteld wordt en dat de acties rondom de melding gestroomlijnd kunnen worden met andere acties, zoals persvoorlichting. De afgelopen drie jaar is het eenmaal voorgekomen dat de Belastingdienst hiervan profijt had. Inmiddels is de verwachting dat het meldpunt voldoende vertrouwen geniet om zelf de inschatting van gevoeligheid/urgentie te kunnen maken (en daarbij de privacyofficer, CISO en FG betrekt) en tijd in te ruimen voor acties door het dienstonderdeel, voorafgaand aan de melding bij de AP.
      Beslispunt: vanuit opgebouwd vertrouwen en procesefficiency in werkinstructie van de Belastingdienst opnemen dat betreffende directeur direct geïnformeerd wordt, en waar nodig betrokken wordt bij de stap 'afweging'. De melder informeert de leidinggevende en directeur, de Melddesk Datalekken checkt of dit gebeurd is en wijst de melder hier zonodig op. Indien het meldpunt en de privacyofficer signaleren dat het om een melding met risico's gaat, nemen zij contact op met de directeur. De standaard 4 uur wachttijd vervalt.

2. **Interpretatie definitie**. De definitie van een bij het AP meldenswaardig datalek volgt uit de richtsnoeren bij de AVG. In de praktijk gaan het Kerndepartement en de Belastingdienst hier verschillend mee om. Bij beide gaat het om zowel persoonsgevens van medewerkers als mogelijk toegang tot data van burgers. Bij zowel het kerndepartement als de Belastingdienst is de beveiliging op een hoog niveau, zowel de toegang tot data als de data zelf is beveiligd, en na verlies wordt op afstand de data op het device direct gewist. Het Kerndepartement bekeek daarom per geval of een verloren device een meldenswaardig datalek is, dit was gezien de lage hoeveelheid verloren devices (7 per half jaar) uitvoerbaar.

Bij de Belastingdienst worden alle verloren devices standaard gemeld bij de AP, vanwege mogelijke reputatieschade, de hoeveelheid devices (enkele per week, uit efficiency wordt dit niet per geval beoordeeld) en de overweging dat de beveiliging nu op orde is, maar over enkele jaren alsnog verouderd kan zijn.

Beslispunt:

- Vanuit het oogpunt van eenduidige interpretatie van de norm gaan zowel het kerndepartement als de Belastingdienst verloren devices standaard melden bij de AP. Dit betekent een lichte toename van het aantal meldingen.
  In de gezamenlijke procedure is deze afspraak vastgelegd (hoofdstuk 4, punt 3).

3. **Rapportage**. De onderdelen stellen een eigen rapportage op, vanuit eenzelfde kader en zo mogelijk gebruikmakend van hetzelfde format. Hoe ziet deze er concreet uit? Voorstel/beslispunt voor de Belastingdienst:
   - Doelgroep van de rapportage is de CIO. De bedrijfsonderdelen en FG ontvangen hem eveneens.
   - De rapportage is maandelijks.
   - De rapportage geeft relevante stuurinformatie, en bevat daarom normen, een classificatie per risico (hoog/midden/laag), categorieën, trends over de laatste 12 maanden en een analyse.
   - De categorieën en classificaties in de rapportage zijn stabiel, worden zonodig jaarlijks geëvalueerd en bijgesteld.
   - Verantwoordelijke voor de rapportage is de privacyofficer. Zij krijgt de informatie over datalekken aangeleverd door het meldpunt en voegt daar een analyse aan toe.
   - De frequentie sluit aan bij andere rapportages binnen de Belastingdienst. Daarom wordt gestart met een maandelijkse rapportage. Na een half jaar wordt geëvalueerd of inhoud en frequentie aan de behoefte voldoen en werkbaar zijn. Uitgangspunt is dat de rapportage beknopt, overzichtelijk en relevant is.
   - Incidenten die niet kunnen wachten op de maandelijkse rapportage worden direct gemeld aan de betreffende CIO.
   - Gestreefd wordt naar een gemeenschappelijk rapportageformat voor het kerndepartement en de Belastingdienst. Het format dat de Belastingdienst hanteert wordt daarom gedeeld met het Kerndepartement, en kan desgewenst ook door het Kerndepartement gebruikt worden.
   - Het ministerie van JenV stelt een toetsingskader AVG op. Een concreet voorstel voor de rapportage, inclusief KPI's, volgt na oplevering toetsingskader door JenV.

Vervolg

Deze oplegger en de procedure worden na vaststelling in het DTBD definitief vastgesteld door het Kerndepartement en de Belastingdienst in het Bedrijfsvoeringsberaad van 19 september, bij het agendapunt privacy.

De procedure zal daarna onder meer via een nieuwsbericht op intranet gecommuniceerd worden. Ook is het onderwerp aangemeld voor de i-bewustzijnscampagne.

Ministerie van Financiën

Procedure meldplicht datalekken

Ministerie van Financiën
Versie 1.0

Datum X x 2019
Status Definitief

Colofon

Titel	Procedure meldplicht datalekken
Auteur(s)	CIO-office kerndepartement DG Belastingdienst Concerndirectie Informatievoorziening en Databeheersing
Bijlagen	3
Inlichtingen	**Kerndepartement:** Directie Bedrijfsvoering/ Eenheid Informatisering/ CIO-office [redacted]@minfin.nl T: 06-[redacted] **Belastingdienst** DG Belastingdienst, Concerndirectie Informatievoorziening en Databeheersing [redacted]@minfin.nl

Inhoud

1 **Doel—7**

2 **Toepassingsgebied en beheer procedure—9**

3 **Uitgangspunten en principes—10**

4 **Procedure—12**

Bijlage 1: Is dit een datalek?—17

Bijlage 2: Werkinstructie meldplicht datalekken Kerndepartement—19

Bijlage 3: Werkinstructie meldplicht datalekken Belastingdienst—22

1 Doel

Sinds 1 januari 2016 is de meldplicht datalekken van kracht. Dit houdt in dat bedrijven en overheden die te maken krijgen met een ernstig datalek verplicht zijn dat te melden bij de toezichthouder, de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) en soms ook bij het getroffen individu, de betrokkene, zowel burger als medewerker. Doel is de gevolgen van een inbreuk met persoonsgegevens voor betrokkene(n) zoveel mogelijk te beperken en bedrijven en organisaties meer bewust te maken van hun verantwoordelijkheden. In 2018 werd de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van toepassing, met daarin strengere eisen aan de registratie van datalekken. (PM Wet politiegegevens)

In dit gezamenlijke document zijn de procedures van het kerndepartement en de Belastingdienst samengebracht tot één gemeenschappelijke procedure voor het Ministerie van Financiën. In de bijlagen staan afzonderlijke werkinstructies.

Bij een datalek[1] gaat het om toegang tot of vernietiging, verlies, wijziging of vrijkomen van persoonsgegevens bij een organisatie zonder dat dit de bedoeling is van deze organisatie. Onder een datalek valt dus niet alleen het vrijkomen (lekken) van gegevens, maar ook onrechtmatige verwerking van gegevens en verlies van (toegang tot) persoonsgegevens.[2]

Een datalek hoeft niet in alle gevallen te worden gemeld bij de AP. Elk incident moet individueel worden beoordeeld. Alleen als het waarschijnlijk is dat het incident een risico inhoudt voor de rechten en vrijheden van natuurlijke personen moet het datalek worden gemeld. Heeft de inbreuk ook waarschijnlijk een hoog risico voor de rechten en vrijheden van de betrokkene(n), dan moet de organisatie ook de betrokkene(n) informeren. Als er geen melding wordt gemaakt van een datalek, kan dit bestraft worden met een bestuurlijke boete.

Een datalek dient zonder onredelijke vertraging te worden gemeld. Dit houdt in dat uiterlijk 72 uur[3] nadat de organisatie/verwerkingsverantwoordelijke heeft kennisgenomen van het datalek de AP en eventueel ook de betrokkene moet worden geïnformeerd. Het melden binnen 72 uur maakt dat een organisatie, na het ontdekken van het datalek, enige tijd mag nemen voor nader onderzoek.

Deze procedure beschrijft hoe te handelen en welke stappen moeten worden genomen binnen het ministerie van Financiën4, inclusief de Belastingdienst, indien er sprake is van een datalek of wanneer een datalek vermoed wordt.
Het volgende resultaat wordt hiermee nagestreefd.

- Het zorgvuldig waarborgen van de belangen van betrokkenen bij een (mogelijk) datalek en het beperken van de gevolgen van datalekken voor de betrokkenen;

1 De term datalek komt niet voor in de AVG. In plaats daarvan spreken de AVG en de richtlijn over een 'inbreuk in verband met persoonsgegevens': een inbreuk op de beveiliging die per ongeluk of op onrechtmatige wijze leidt tot de vernietiging, het verlies, de wijziging of de ongeoorloofde verstrekking van of de ongeoorloofde toegang tot doorgezonden, opgeslagen of anderszins verwerkte gegevens. PM Wet politiegegevens

2 Definitie overgenomen van Autoriteit Persoonsgegevens.

3 Deze 72 uur geldt ongeacht of er sprake is van een werkdag, zaterdag, zondag of feestdag.

4 Dit document is opgesteld door het kerndepartement en de Belastingdienst. Waar in dit document Ministerie van Financiën staat, wordt bedoeld het ministerie inclusief de Belastingdienst, tenzij anders benoemd.

- Het zorgvuldig waarborgen van de belangen van het ministerie bij een (mogelijk) datalek en het beperken van de gevolgen van datalekken voor het ministerie dan wel een andere organisatie die betrokken is;
- Het steeds volgen van een eenduidige procedure;
- Het op zorgvuldige en systematische wijze analyseren van het (mogelijke) datalek;
- Het borgen van een uniforme rapportage aan de betrokkene, de verwerkingsverantwoordelijke en de toezichthouder.

2 Toepassingsgebied en beheer procedure

De procedure meldplicht datalekken geldt voor alle departementsonderdelen van het ministerie van Financiën waar de minister van Financiën verwerkingsverantwoordelijke voor is.

Deze procedure beschrijft de uitgangspunten, principes en processtappen waar het ministerie zich aan dient te houden. Om nadere invulling te kunnen geven aan de processtappen zijn afzonderlijke werkinstructies opgesteld voor het kerndepartement en de Belastingdienst. Reden hiervoor is dat er (vooralsnog) voor is gekozen om vanwege de schaalgrootte van de Belastingdienst binnen het ministerie twee 'meldpunten datalekken' in te richten: één bij het kerndepartement onder de verantwoordelijkheid van de CIO-office van het kerndepartement en één bij de Belastingdienst onder de verantwoordelijkheid van de concerndirectie Informatievoorziening en Databeheersing (IV&D). Als basisprincipe geldt dat de meldpunten dezelfde uitgangspunten hanteren en processtappen volgen. De invulling van de rollen en verdeling van de verantwoordelijkheden binnen het proces kunnen echter van elkaar verschillen. Deze laatste punten worden in de werkinstructies uitgewerkt (zie bijlagen).

Domeinen Roerende Zaken (DRZ) meldt mogelijke datalekken bij het Meldpunt Datalekken van het kerndepartement.

De ZBO's, zoals opgenomen in het openbare ZBO-register, vallen buiten het bereik van deze procedure.

De departementale Chief Information Officer (CIO) van het ministerie van Financiën is verantwoordelijk voor het vaststellen van de procedure meldplicht datalekken. Hierbij wordt hij ondersteund door de CIO-offices van het kerndepartement (KD) en de Belastingdienst (BD).

De procedure meldplicht datalekken van het ministerie van Financiën wordt minimaal één keer per drie jaar, of zodra daartoe aanleiding is (bijvoorbeeld majeure wijzigingen in de wetgeving) geëvalueerd en zonodig bijgesteld. De procedure maakt deel uit van het privacybeleid van het ministerie van Financiën[5]. Voor de governance (besturing) van de privacyorganisatie wordt verwezen naar het privacybeleid.

5 Zie hiervoor: Privacybeleid Financiën, pm link

3 Uitgangspunten en principes

Het ministerie van Financiën hanteert de onderstaande uitgangspunten en principes ten aanzien van de procedure meldplicht datalekken.

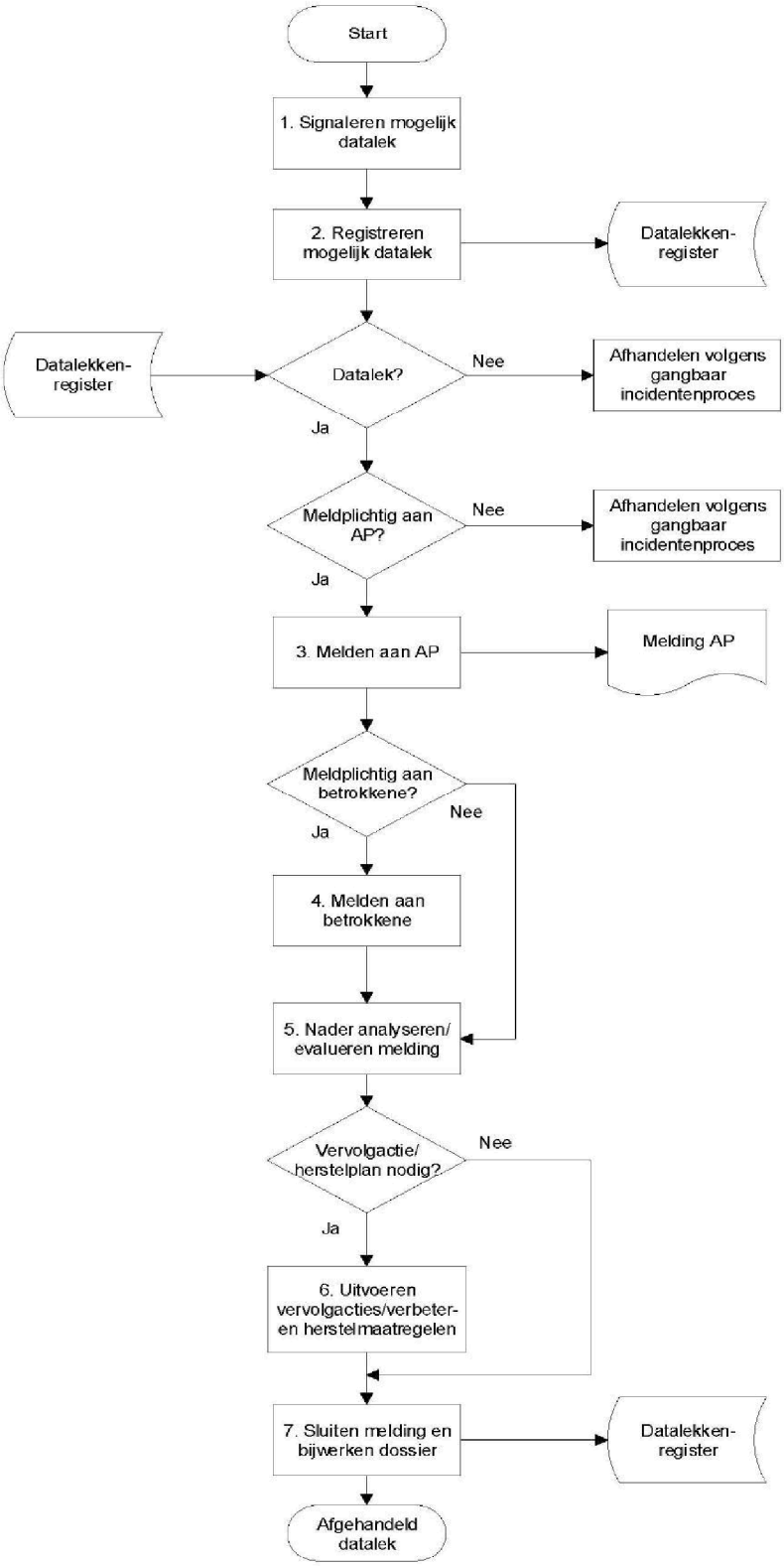
- Het kerndepartement en de Belastingdienst hebben elk een Meldpunt Datalekken ingericht. Zowel het kerndepartement als de Belastingdienst hebben een afzonderlijke werkinstructie meldplicht datalekken. DRZ maakt een aanvulling op de werkinstructie van het kerndepartement;
- Iedere medewerker van het ministerie van Financiën die kennisneemt van een incident waarbij mogelijk sprake is van een datalek moet hiervan zonder enige vertraging melding doen bij een centraal meldpunt en zijn/haar leidinggevende. In de afzonderlijke werkinstructies wordt nader uitgewerkt waar een medewerker de melding moet indienen;
- Bij gegevensverwerking onderscheid je verwerkingsverantwoordelijken en verwerkers van gegevens. De meldplicht rust op de verwerkingsverantwoordelijke(n). De minister van Financiën is verantwoordelijk voor alle (persoons)gegevens die hij voor zijn taak gebruikt. Een verwerker, bijvoorbeeld P-Direkt of Doc-Direkt, is verplicht het ministerie van Financiën zonder onredelijke vertraging te informeren over datalekken, zodat laatstgenoemde de melding op tijd kan doen. Afspraken hierover moeten in verwerkersovereenkomsten of verwerkersafspraken worden vastgelegd. Ook moet zijn afgesproken hoe een verwerker een incident meldt bij de verwerkingsverantwoordelijke;
- Het is echter ook mogelijk dat het ministerie van Financiën verwerker is van persoonsgegevens. In dat geval is het organisatieonderdeel dat de verwerking uitvoert, verplicht een mogelijk datalek zonder enige vertraging te melden bij de (externe) verwerkingsverantwoordelijke. Hoe deze melding moet worden uitgevoerd, wordt eveneens in een verwerkersovereenkomst vastgelegd;
- Iedere melding over een mogelijk datalekincident wordt geregistreerd in een centraal overzicht; het register voor datalekken. Dit geldt ook voor de meldingen die plaatsvinden bij verwerkers. Het incident, de gevolgen, de opvolging ervan en de genomen corrigerende maatregelen moeten in het register worden vastgelegd. Ook motivaties achter beslissingen worden vastgelegd in het register, zoals voor het niet doen van een melding;
  De registratie wordt 3 jaar bewaard ten behoeve van rapportage en verantwoording;
- De AP moet over een datalek worden geïnformeerd uiterlijk 72 uur nadat de verwerkingsverantwoordelijke er kennis van heeft genomen.

4 Procedure

Voor het afhandelen van beveiligingsincidenten en datalekken binnen het ministerie van Financiën worden onderstaande processtappen gevolgd.

1. Signaleren mogelijk datalek
2. Registeren mogelijk datalek
3. Melden aan de Autoriteit Persoonsgegevens (AP)
4. Melden aan betrokkene
5. Nadere analyse en evaluatie van de melding
6. Uitvoeren vervolgacties, verbeter- of herstelmaatregelen
7. Sluiting van de melding

Na het schematische overzicht, worden per processtap de uit te voeren activiteiten uitgewerkt. Zoals al eerder aangegeven zullen in de werkinstructies voor het kerndepartement en Belastingdienst de stappen verder worden uitgediept.


Start
1. Signaleren mogelijk datalek
2. Registreren mogelijk datalek
Datalekken-register
Datalekken-register
Datalek?
Nee
Afhandelen volgens gangbaar incidentenproces
Ja
Meldplichtig aan AP?
Nee
Afhandelen volgens gangbaar incidentenproces
Ja
3. Melden aan AP
Melding AP
Meldplichtig aan betrokkene?
Nee
Ja
4. Melden aan betrokkene
5. Nader analyseren/ evalueren melding
Vervolgactie/ herstelplan nodig?
Nee
Ja
6. Uitvoeren vervolgacties/verbeter- en herstelmaatregelen
7. Sluiten melding en bijwerken dossier
Datalekken-register
Afgehandeld datalek

1. Signaleren van een mogelijk datalek.

- Een mogelijk datalek kan op vele manieren worden gesignaleerd, waaronder door de medewerkers van Financiën, maar ook door burgers, andere (rijks)overheidsorganisaties zoals SSC ICT en NCSC, of derden.
- Een incident waarbij sprake is van een (mogelijk) datalek wordt onmiddellijk gemeld bij de CISO (kerndepartement) of het Meldpunt Datalekken (Belastingdienst), zie hiervoor de werkinstructies. Bij de melding wordt aangeven wat voor soort incident het betreft (zoals verlies van dossiers, gegevensdragers en apparatuur zoals laptop, smartphone en tablet), maar ook inbreuken op systemen en diefstal vanuit gebouwen.
- Een medewerker meldt het mogelijke datalek ook bij zijn/haar leidinggevende.

2. Registreren mogelijk datalek

- Het Meldpunt Datalekken registreert de melding in het datalekkenregister en categoriseert deze als een (mogelijk) datalek. Hierbij worden minimaal de volgende gegevens opgenomen6.
  - Aard van de inbreuk;
  - De datum en het tijdstip van het datalek of het incident en van het moment van de ontdekking van het datalek;
  - De verantwoordelijke van de desbetreffende verwerking;
  - De contactpersonen van de inbreuk;
  - Een omschrijving van de gelekte gegevensset (of een inschatting hiervan);
  - Een beschrijving van de geconstateerde en vermoedelijke gevolgen van de inbreuk voor de verwerking van de persoonsgegevens;
  - De maatregelen die de verwerkingsverantwoordelijke heeft getroffen om deze gevolgen te verhelpen;
  - De maatregelen die de verwerkingsverantwoordelijke heeft getroffen om dergelijke incidenten in de toekomst te voorkomen;
  - Een samenvatting van de eventuele communicatie met de toezichthoudende autoriteit en de betrokkene(n);
  - Datum en tijdstip van de melding aan de toezichthoudende autoriteit en betrokkene, indien verplicht.
- Gedurende de doorlooptijd van de melding wordt de status bijgehouden in het datalekkenregister. Indien nodig wordt een dossier aangelegd.
- Het Meldpunt Datalekken beoordeelt en bepaalt aan de hand van de richtlijnen van de Europese Toezichthouders[7] of er sprake is van een inbreuk op de beveiliging van persoonsgegevens (zie schema in de bijlage).
  De volgende gevallen zijn mogelijk:
  a. Er is geen inbreuk. Het betreft geen datalek en er wordt niet gemeld aan de AP. De motivering wordt opgenomen in het Datalekkenregister. De melding wordt verder afgehandeld via het gangbare incidentmanagementproces.
  b. Er is wel een inbreuk en het beveiligingsincident wordt geclassificeerd als een datalek.

3. Melden aan de Autoriteit Persoonsgegevens (AP)

- Het Meldpunt Datalekken beoordeelt en bepaalt, zonodig in samenwerking met de privacyofficer en waar nodig met de FG, aan de hand van de richtlijnen van de Europese Toezichthouders of er sprake is van een meldingsplicht aan de AP. De volgende gevallen zijn mogelijk.

6 Zie vragenlijst AP: https://datalekken.autoriteitpersoonsgegevens.nl/melding/aanmaken?1
7 https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/sites/default/files/atoms/files/guidelines_meldplicht_datalekken.pdf

a. Het datalek is niet meldplichtwaardig, er wordt niet gemeld aan de AP. De motivering hiervoor wordt opgenomen in het datalekkenregister. De melding wordt verder afgehandeld via het gangbare incidentmanagementproces.
b. Het datalek is meldplichtwaardig.
Indien het datalek meldplichtwaardig is, zal de CIO of een door de CIO aangewezen medewerker melding doen van het datalek bij de AP aan de hand van het webformulier op de website van de AP. De AP zendt een ontvangstbevestiging. De AP kan om nadere informatie vragen.

- Verloren devices worden gemeld bij de AP.

4. Melden aan betrokkene

- Het Meldpunt Datalekken beoordeelt en bepaalt, zonodig in overleg met de privacyofficer en waar nodig de FG, aan de hand van de richtlijnen van de Europese Toezichthouders, of er gemeld moet worden aan betrokkene(n).
De volgende gevallen zijn mogelijk.
  a. Er hoeft niet gemeld te worden aan de betrokkene(n). De motivering wordt opgenomen in het Datalekkenregister.
  b. Er moet gemeld worden aan de betrokken(en).
- Een datalek wordt gemeld aan de betrokkene(n) wanneer de inbreuk een waarschijnlijk hoog risico oplevert voor de rechten en vrijheden van natuurlijke personen.
- Deze melding wordt gedaan in duidelijke en eenvoudige taal. In deze melding wordt minimaal de aard van de inbreuk en de genomen maatregelen gecommuniceerd.
- Een dergelijke kennisgeving is niet noodzakelijk wanneer er aan één van de volgende voorwaarden is voldaan.
  - Er zijn technische en organisatorische maatregelen genomen om de persoonsgegevens onbegrijpelijk te maken voor onbevoegden en deze maatregelen zijn toegepast op de persoonsgegevens die gelekt zijn;
  - Er zijn achteraf maatregelen genomen om ervoor te zorgen dat het hoge risico voor de rechten en vrijheden van de betrokkenen zich niet voordoet;
  - Een dergelijke mededeling door de verwerkingsverantwoordelijke zou onevenredige inspanningen vergen. In een dergelijk geval kan men kiezen voor een openbare mededeling of een soortgelijke maatregel waarbij betrokkenen even doeltreffend worden geïnformeerd.
  - PM Wet Politiegegevens (artikel 27, tweede lid)
- Indien de betrokkene moet worden geïnformeerd zal de verantwoordelijke lijnmanager dit op zich nemen. Het Meldpunt Datalekken ondersteunt, waar nodig in overleg met de privacyofficer, de lijnmanager hierbij.
- Het geniet de voorkeur om betrokkene(n) op individuele basis te benaderen. Bij meer omvangrijke incidenten kan, in overleg met de privacyofficer, gekozen worden voor algemene voorlichting. De melding aan betrokkene wordt geregistreerd.

5. Nadere analyse en evaluatie van de melding

- Er wordt door de CISO en het Meldpunt Datalekken (en zonodig de privacyofficer en FG) een analyse/evaluatie op de melding uitgevoerd. Het resultaat hiervan wordt vastgelegd in het dossier.
- Mede in het kader van de bewustwording vindt er terugkoppeling plaats naar het betreffende dienstonderdeel en/of de verantwoordelijke voor de procedure.

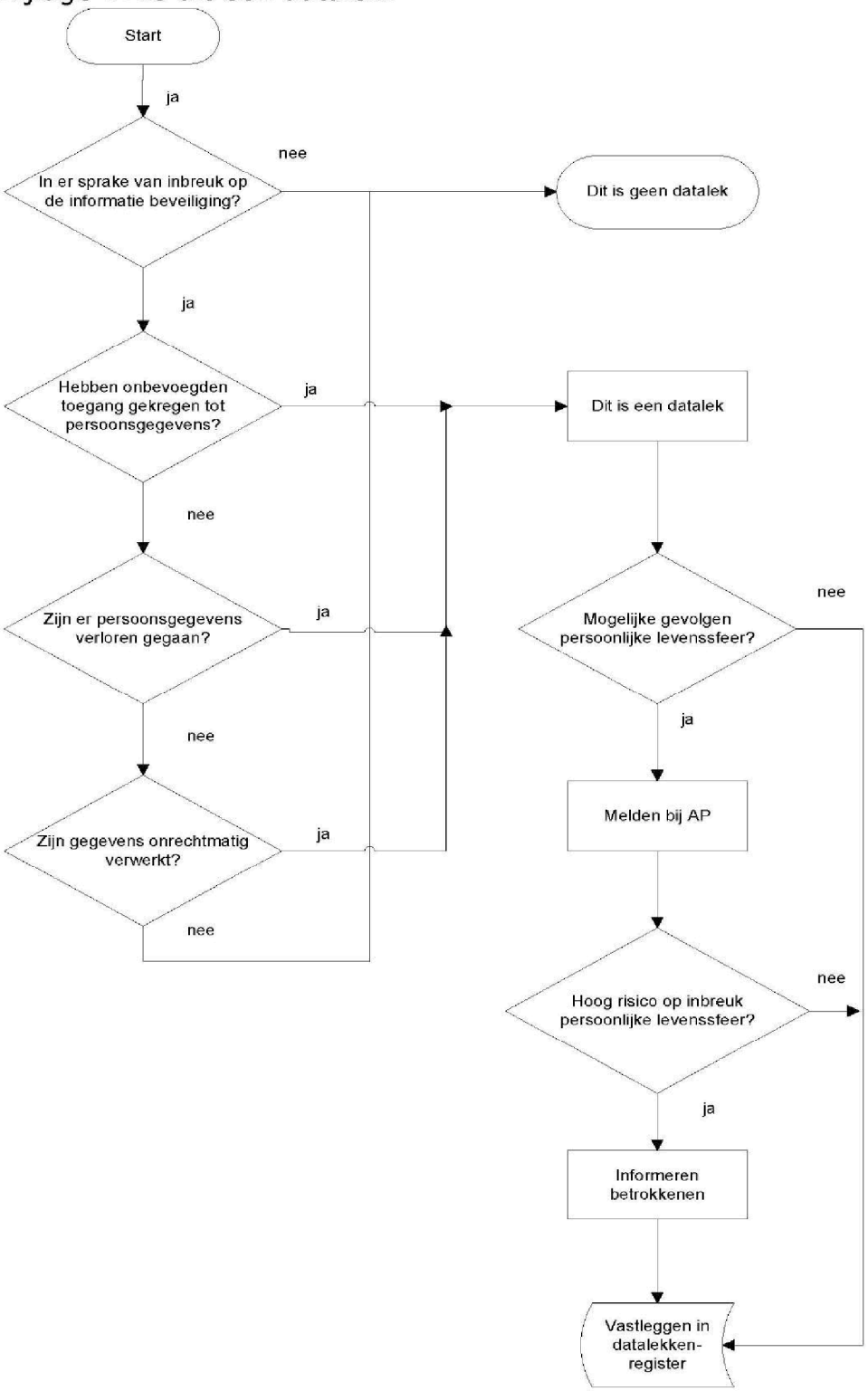
6. Uitvoeren vervolgacties, verbeter- of herstelmaatregelen

- De CISO (en zonodig de privacyofficer en de FG) onderzoekt of vervolgacties of verbetermaatregelen gewenst zijn.
- Indien het noodzakelijk is om verbetermaatregelen te treffen worden deze uitgevoerd door de verantwoordelijke lijnmanager, waar nodig geadviseerd door de CISO. De CISO stelt zonodig vast dat bestaande kaders niet voldoen, past de kaders in dat geval aan en stelt vast of er aanvullend/aangepast beleid nodig is om het incident in de toekomst te voorkomen.
- De CISO ziet erop toe dat de verbetermaatregelen structureel worden geborgd door de lijnmanager.

7. Sluiting van de melding

- Wanneer de verbetermaatregelen zijn geïmplementeerd of indien er geen vervolgactie noodzakelijk is, sluit het Meldpunt Datalekken de melding af.
- Het Meldpunt Datalekken werkt tot slot het dossier bij.

Bijlage 1: Is dit een datalek?



Toelichting Inbreuk op de informatiebeveiliging
Een inbreuk op de informatiebeveiliging houdt in dat zich daadwerkelijk een beveiligingsincident heeft voorgedaan. Voorbeelden van beveiligingsincidenten zijn:

- een kwijtgeraakte USB-stick;
- een gestolen of verloren laptop;
- een inbraak door een hacker;
- een malware- of ransomwarebesmetting;
- het per ongeluk vernietigen van een (papieren) dossier of aangifte;
- het verzenden van een bericht aan de verkeerde belastingplichtige.

Toelichting op Onbevoegdentoegang tot persoonsgegevens
De AVG en de richtlijn spreken in dit verband over inbreuk op de vertrouwelijkheid van persoonsgegevens. In de praktijk komt het erop neer dat persoonsgegevens terecht zijn gekomen bij personen die niet bevoegd zijn om deze gegevens in te zien, te ontvangen of te verwerken. Een verkeerd geadresseerde mail met daarin een dossier met persoonsgegevens is dus een datalek en dient direct gemeld te worden.

Toelichting op Verlies van persoonsgegevens
Verlies houdt in dat de organisatie de persoonsgegevens niet meer heeft. Bij het beveiligingsincident zijn de persoonsgegevens vernietigd of op een andere manier verloren gegaan, en is er geen complete en actuele reservekopie (back-up) van de gegevens. Betreft het hier persoonsgegevens dan is er sprake van een datalek.

Bijlage 2: Werkinstructie meldplicht datalekken Kerndepartement

Inleiding
Vanaf 1 januari 2016 is de meldplicht datalekken van kracht. Dit houdt in dat bedrijven en overheden die te maken krijgen met een ernstig datalek verplicht zijn dat te melden bij de toezichthouder, de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) en soms ook bij het getroffen individu, de betrokkene.

Bij een datalek[8] gaat het om toegang tot of vernietiging, verlies, wijziging of vrijkomen van persoonsgegevens bij een organisatie zonder dat dit de bedoeling is van deze organisatie. Onder een datalek valt dus niet alleen het vrijkomen (lekken) van gegevens, maar ook onrechtmatige verwerking van gegevens, en verlies van (toegang tot) persoonsgegevens[9]

Deze werkinstructie beschrijft hoe te handelen en welke stappen moeten worden genomen binnen het kerndepartement van het ministerie van Financiën indien er sprake is van een datalek of wanneer een datalek vermoed wordt.

Governance
De minister is de verwerkingsverantwoordelijke voor alle verwerkingen die onder zijn verantwoordelijkheid worden uitgevoerd. De directeuren(-generaal) zijn gemandateerd om gegevensverwerkingen namens de minister uit te voeren en zijn daarom gemandateerde verwerkingsverantwoordelijken. Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor de naleving van privacy en bescherming van de persoonsgegevens binnen de afdeling.

Binnen het kerndepartement wordt de naleving van de meldplicht datalekken ondersteund door de interne privacyorganisatie. Deze organisatie is verwant aan de informatiebeveiligingsorganisatie, zodat daarbij zoveel mogelijk aansluiting is gezocht. Binnen het kerndepartement is een meldpunt voor datalekken ingericht ([redacted]@minfin.nl). Dit Meldpunt Datalekken bestaat uit de CISO, de PO en adviseurs informatiebeveiliging van de CIO-office van het kerndepartement.
Voor een verdere uitwerking van de rollen en verantwoordelijkheden van de privacy organisatie wordt verwezen naar het privacybeleid van het ministerie[10].

Hierna volgt de werkinstructie meldplicht datalekken voor het kerndepartement. De instructie kent de volgende stappen:
1. Signaleren mogelijk datalek
2. Registeren mogelijk datalek
3. Melden aan de Autoriteit Persoonsgegevens (AP)
4. Melden aan betrokkene
5. Nadere analyse en evaluatie van de melding
6. Uitvoeren vervolgacties, verbeter- of herstelmaatregelen
7. Sluiting van de melding

8 De term datalek komt niet voor in de wet. In plaats daarvan heeft de AVG het over een 'inbreuk in verband met persoonsgegevens': een inbreuk op de beveiliging die per ongeluk of op onrechtmatige wijze leidt tot de vernietiging, het verlies, de wijziging of de ongeoorloofde verstrekking van of de ongeoorloofde toegang tot doorgezonden, opgeslagen of anderszins verwerkte gegevens
9 Definitie overgenomen van Autoriteit Persoonsgegevens
10 Zie hiervoor: Privacybeleid Financiën, versie 1.2 d.d. 9 mei 2018

1. Signaleren van een mogelijk datalek.

- Een mogelijk datalek kan op vele manieren worden gesignaleerd, waaronder door de medewerkers van Financiën, maar ook door burgers, andere (rijks)overheidsorganisaties NCSC, leveranciers of derden.
- Iedere medewerker van het kerndepartement die kennis neemt van een incident waarbij mogelijk sprake is van een datalek moet hiervan meteen melding doen
    - Een incident waarbij sprake is van een (mogelijk) datalek wordt onmiddellijk gemeld bide CISO van het kerndepartement: [redacted] [redacted]@minfin.nl, telefoonnummer: 06-[redacted]

het Meldpunt Datalekken van het kerndepartement via [redacted]@minfin.nl

- De melding kan zowel telefonisch als per e-mail worden doorgegeven.
- Bij de melding dient te worden aangegeven wat voor soort incident het betreft (zoals verlies van dossiers, gegevensdragers, apparatuur (laptop, smartphone en tablet), maar ook inbreuken op systemen en diefstal vanuit gebouwen.

2. Registreren mogelijk datalek

- De Privacy Officer van het kerndepartement registreert de melding in het datalekkenregister en categoriseert deze als een (mogelijk) datalek. Hierbij worden minimaal de volgende gegevens opgenomen:
    - Aard van de inbreuk;
    - De datum en het tijdstip van het datalek of het incident en van het moment van de ontdekking van het datalek;
    - De verantwoordelijke van de desbetreffende verwerking;
    - Contactpersonen omtrent inbreuk;
    - Omschrijving van de gelekte gegevensset (of een inschatting hiervan);
    - Een beschrijving van de geconstateerde en vermoedelijke gevolgen van de inbreuk voor de verwerking van de persoonsgegevens;
    - De maatregelen die de verwerkingsverantwoordelijke heeft getroffen om deze gevolgen te verhelpen;
    - De maatregelen die de verwerkingsverantwoordelijke heeft getroffen om dergelijke incidenten in de toekomst te voorkomen;
    - Een samenvatting van de eventuele communicatie met de toezichthoudende autoriteit en de betrokkene(n);
    - Datum en tijdstip van de melding aan de toezichthoudende autoriteit en betrokkene, indien verplicht.
- Gedurende de doorlooptijd van de melding wordt de status bijgehouden in het datalekkenregister. Indien nodig wordt een dossier aangelegd.
- De CISO beoordeelt en bepaalt eventueel in samenwerking met het Meldpunt Datalekken aan de hand van de richtlijnen van de Europese Toezichthouders[11] of er sprake is van een inbreuk op de beveiliging van persoonsgegevens (zie schema in de bijlage).
  De volgende gevallen zijn mogelijk:
    a. Er is geen inbreuk in de zin van de AVG (AVG is niet van toepassing of past niet binnen de definitie van een inbreuk). Het betreft geen datalek en er wordt niet gemeld aan de AP. De motivering wordt opgenomen in

11 Zie Guidelines on Personal data breach notification under Regulation 2016/679 (wp250rev.01) Nederlandse vertaling: https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/sites/default/files/atoms/files/guidelines_meldplicht_datalekken.pdf

het Datalekkenregister. De melding wordt verder afgehandeld via het gangbare incidentmanagementproces.
b. Er is wel een inbreuk in de zin van de AVG en het beveiligingsincident wordt geclassificeerd als een datalek.

3. Melden aan de Autoriteit Persoonsgegevens (AP)

- De CISO beoordeelt en bepaalt in samenwerking met het Meldpunt Datalekken en zonodig de FG aan de hand van de richtlijnen van de Europese Toezichthouders of er sprake is van een meldingsplicht aan de AP.
  De volgende gevallen zijn mogelijk:
  a. Het datalek is niet meldplichtwaardig, er wordt niet gemeld aan de AP. De motivering hiervoor wordt opgenomen in het datalekkenregister. De melding wordt verder afgehandeld via het gangbare incidentmanagementproces.
  b. Het datalek is meldplichtwaardig.
- Indien het datalek meldplichtwaardig is, zal de CISO melding doen van het datalek bij de AP aan de hand van het webformulier op de website van de AP.
- Medewerkers van het kerndepartement melden een datalek nooit zelf bij de AP.
- De CISO meldt het datalek uiterlijk 72 uur nadat de verwerkingsverantwoordelijke er kennis van heeft genomen bij de AP.
- Het kerndepartement hanteert als stelregel dat de verwerkingsverantwoordelijke nog geen kennisgenomen heeft van het datalek wanneer deze op de hoogte wordt gesteld over een *potentieel* datalek: de verwerkingsverantwoordelijke moet onderzoeken of er sprake is van een datalek en de 72 uur gaan pas tikken *zodra* de verwerkingsverantwoordelijke met redelijke zekerheid gelooft dat er een datalek heeft plaatsgevonden waarbij er persoonsgegevens zijn aangetast (T=0). Het onderzoek moet zo snel mogelijk plaatsvinden.

4. Melden aan betrokkene

- De CISO (en eventueel het Meldpunt Datalekken) beoordeelt en bepaalt, zonodig in overleg met de FG, aan de hand van de richtlijnen van de Europese Toezichthouders, of er gemeld moet worden aan betrokkene(n).
  De volgende gevallen zijn mogelijk:
  a. Er hoeft niet gemeld te worden aan de betrokkene(n). De motivering wordt opgenomen in het Datalekkenregister.
  b. Er moet gemeld worden aan de betrokken(en).
- Een datalek wordt gemeld aan de betrokkene(n) wanneer de inbreuk een waarschijnlijk hoog risico oplevert voor de rechten en vrijheden van natuurlijke personen.
- Deze melding wordt gedaan in duidelijke en eenvoudige taal. In deze melding wordt minimaal de aard van de inbreuk en de genomen maatregelen gecommuniceerd.
- Een dergelijke kennisgeving is niet noodzakelijk in het geval wanneer er aan één van de volgende voorwaarden is voldaan:
  - Er zijn technische en organisatorische maatregelen genomen om de persoonsgegevens onbegrijpelijk te maken voor onbevoegden en deze maatregelen zijn toegepast op de persoonsgegevens die gelekt zijn;
  - Er zijn achteraf maatregelen genomen om ervoor te zorgen dat het hoge risico voor de rechten en vrijheden van de betrokkenen zich niet voordoet;

- Een dergelijke mededeling door de verwerkingsverantwoordelijke zou onevenredige inspanningen vergen. In een dergelijk geval kan men kiezen voor een openbare mededeling of een soortgelijke maatregel waarbij betrokkenen even doeltreffend worden geïnformeerd.

- Indien de betrokkene moet worden geïnformeerd zal de verantwoordelijke lijnmanager dit op zich nemen. Het Meldpunt Datalekken ondersteunt de lijnmanager hierbij.
- Het geniet de voorkeur om betrokkene(n) op individuele basis te benaderen. Bij meer omvangrijke incidenten kan gekozen worden voor algemene voorlichting.

5. Nadere analyse en evaluatie van de melding

- Er wordt door de CISO, het Meldpunt Datalekken en de FG een analyse/evaluatie op de melding uitgevoerd. Het resultaat hiervan wordt vastgelegd in het dossier.
- Zonodig, bijvoorbeeld in het kader van het creëren van bewustwording, koppelt het Meldpunt Datalekken aan de melder terug wat er met zijn melding is gebeurd.

6. Uitvoeren vervolgacties, verbeter- of herstelmaatregelen

- De CISO, het Meldpunt Datalekken en FG onderzoeken of vervolgacties of verbetermaatregelen gewenst zijn.
- Indien het noodzakelijk is om verbetermaatregelen te treffen om het incident op te lossen, worden deze uitgevoerd door de CISO en de verantwoordelijke lijnmanager.
- De CISO ziet erop toe dat de verbetermaatregelen structureel worden geborgd door het ministerie.

7. Sluiting van de melding

- Wanneer de verbetermaatregelen zijn geïmplementeerd of indien er geen vervolgactie noodzakelijk is, sluit de Privacy Officer de melding af.
- De Privacy Officer werkt tot slot het dossier bij.
- De registratie wordt tenminste 3 jaar (*pm check selectielijst*) bewaard ten behoeve van rapportage en verantwoording.

Bijlage 3: Werkinstructie meldplicht datalekken Belastingdienst

Inleiding
Deze werkinstructie beschrijft hoe te handelen en welke stappen moeten worden genomen binnen de Belastingdienst indien er sprake is van een datalek of wanneer een datalek vermoed wordt.

Governance
De minister is de verwerkingsverantwoordelijke voor alle verwerkingen die onder zijn verantwoordelijkheid worden uitgevoerd, dus ook voor verwerkingen door de Belastingdienst. [redacted] Belastingdienst is gemandateerd om gegevensverwerkingen namens de minister uit te voeren en is daarom gemandateerd verwerkingsverantwoordelijke. Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor de naleving van privacy en bescherming van de persoonsgegevens binnen de afdeling.

De Belastingdienst heeft een Melddesk Datalekken Belastingdienst (MDB) ingericht voor het beoordelen en afhandelen van incidenten met persoonsgegevens in het kader van de AVG en de richtlijn. PM WPG
Voor het in beeld krijgen van deze incidenten is aansluiting gezocht bij het bestaande incidentmanagement van de Belastingdienst onder verantwoordelijkheid van de directie Informatievoorziening (IV).

Hierna volgt de werkinstructie meldplicht datalekken voor de Belastingdienst. De instructie kent de volgende stappen.

1. Signaleren mogelijk datalek
2. Registeren mogelijk datalek
3. Melden aan de Autoriteit Persoonsgegevens (AP)
4. Melden aan betrokkene(n)
5. Nadere analyse en evaluatie van de melding
6. Uitvoeren vervolgacties, verbeter- of herstelmaatregelen
7. Sluiting van de melding

Ad 1 Signaleren mogelijk datalek

- Ieder die kennisneemt van een incident waarbij een inbreuk ten aanzien van persoonsgegevens kan zijn ontstaan, moet hiervan onverwijld melding doen bij de helpdesk [redacted]/088[redacted] of aan de postbus Melddesk_Datalekken_Belastingdienst[redacted]@belastingdienst.nl). De meldingen met persoonsgegevens worden door de helpdesk doorgeleid aan en beoordeeld door de Melddesk Datalekken Belastingdienst (MDB).
- De volgende meldingen moeten in ieder geval worden gedaan.
  - Een inbreuk op het netwerk of de bestanden van de Belastingdienst;
  - het ontvangen van een zogenoemde responsible disclosure-melding (melding over een zwakke plek in een ICT-systeem);
  - het verzenden of geven van documenten met persoonsgegevens aan een onjuist persoon;
  - het verliezen of door diefstal vermissen van een gegevensdrager of dossier met daarin e-mails, persoonsgegevens van collega's of persoonsgegevens van belastingplichtigen;

- het verliezen of door diefstal vermissen van een laptop, telefoon of ander device;
- persoonsgegevens die zonder doelbinding in portals ter beschikking gesteld worden of ingezien kunnen worden.

In twijfelgevallen dient men contact op te nemen met de melddesk.

- Een medewerker meldt een potentieel datalek ook bij zijn/haar leidinggevende en directeur. MDB controleert of dit gebeurd is.
- Meldingen van burgers, die een inbreuk met persoonsgegevens melden, of een incident waarbij mogelijk sprake is van een inbreuk, komen bij de Belastingdienst binnen via dienstonderdeel Klanteninteractie&services (KI&S) en worden doorgeleid naar de MDB. Meldingen of vragen over mogelijke inbreuk, bijvoorbeeld van verwerkers, kunnen ook rechtstreeks naar de postbus van de MDB in Lotus Notes worden verzonden via het mailadres: [redacted]@belastingdienst.nl of telefonisch via 088-[redacted]
- Indien de Belastingdienst verwerker is, meldt de Belastingdienst het datalek bij zowel de verwerkingsverantwoordelijke als bij het eigen meldpunt. De melding wordt ook opgenomen in het Datalekkenregister van de Belastingdienst. De verwerkingsverantwoordelijke wordt verzocht de informatie over de beoordeling en afhandeling van de melding te communiceren met de Belastingdienst.
- Correspondentie over meldingen of vragen over eventuele inbreuken met persoonsgegevens worden bij voorkeur gericht aan de postbus [redacted]@belastingdienst.nl of (indien nodig) telefonisch via 088-[redacted]

Ad 2 Registreren mogelijk datalek

Meldingen die via de postbus of telefonisch zijn ontvangen worden geregistreerd en ontvangen een uniek nummer in het IT-servicemanagement (ITSM)-systeem en worden (in kopie) aan de MDB verstrekt. Op deze wijze zijn meldingen tevens gekoppeld aan incidenten die worden beoordeeld door de MDB, ook al is de oplossing voor het incident zelf bij een ander team of dienstonderdeel belegd. Op werkdagen wordt door de MDB om 10:00 uur en 14:00 uur een query gedaan op de meldingen van [redacted]. Deze meldingen worden vervolgens ook geregistreerd. De meldingen worden in het systeem klaargezet voor een weging/classificatie door een behandelaar. De stand van zaken over een inbreuk, de wijze van afhandeling en overige vastleggingen vinden plaats in Excel (onder meer voor gebruik in de rapportages). Alle correspondentie wordt in de database in Lotus Notes opgeslagen.

registratie

- In de registratie worden minimaal de volgende gegevens opgenomen.
  - Aard van de inbreuk;
  - De datum en het tijdstip van het datalek of het incident en van het moment van de ontdekking van het datalek;
  - De verantwoordelijke van de desbetreffende verwerking;
  - Contactpersonen van de inbreuk;
  - Omschrijving van de gelekte gegevensset (of een inschatting hiervan);
  - Een beschrijving van de geconstateerde en vermoedelijke gevolgen van de inbreuk voor de verwerking van de persoonsgegevens;
  - De maatregelen die de verwerkingsverantwoordelijke heeft getroffen om deze gevolgen te verhelpen;
  - De maatregelen die de verwerkingsverantwoordelijke heeft getroffen om dergelijke incidenten in de toekomst te voorkomen;

- Een samenvatting van de eventuele communicatie met de toezichthoudende autoriteit en de betrokkene(n);
- Datum en tijdstip van de melding aan de toezichthoudende autoriteit en betrokkene, indien verplicht.

Deze vragen worden beantwoord in het registratieformulier datalek, dat aan de contactpersoon verstrekt wordt door de MDB (tevens vindbaar op intranet PM link).

- De administratie neemt meldingen van inbreuken, voor zover nog niet aanwezig, op in ITSM en in de Excel-voortgangsadministratie. De administratie zorgt dat meldingen worden klaargezet voor behandeling. Dit gebeurt minstens twee keer per dag. ITSM, het wegingsformulier, de vastleggingen in Excel en in Lotus Notes vormen samen de datalekregistratie.
- De administratie controleert als een melding is verwerkt of alle stukken opgenomen zijn in Lotus Notes en de melding correct is verwerkt in Excel.
- Een medewerker informatiebeveiliging van de MDB pakt de klaargezette melding op en beoordeelt aan de hand van de beleidsregels van de AP en een wegingslijst of er bij het incident sprake is van een inbreuk met persoonsgegevens. Zijn er geen persoonsgegevens betrokken, dan wordt dit aangetekend in ITSM en wordt het incident gesloten.
- Indien persoonsgegevens zijn betrokken en verwacht wordt dat het een meldingswaardig datalek betreft, wordt een wegingsformulier opgemaakt. Dit wordt door de medewerker voorgelegd aan een collega voor een tweede toetsing of aan de adviseur van de MDB als hij verwacht dat de melding grote impact kan hebben voor betrokkene(n) of de Belastingdienst.
- De MDB registreert de ontvangen en behandelde incidenten per dienstonderdeel en per inbreuksoort zoals deze worden uitgevraagd door de Autoriteit Persoonsgegevens. De rapportage is opgenomen in de rapportage van de Belastingdienst.
- De registratie van de behandelde incidenten bij de MDB, de uitkomst van de weging en de vastlegging van de op grond van het incident genomen correctie- en/of herstelmaatregelen worden drie jaar bewaard voor rapportage en verantwoording en voor evaluatie en communicatie over datalekken.

weging

- Alle meldingen van (mogelijke) inbreuken met persoonsgegevens die binnenkomen bij de MDB worden beoordeeld op inbreuken met persoonsgegevens. Zonodig worden aanvullende vragen gesteld aan de melder of gegevens opgevraagd over het proces. Op basis daarvan wordt een weging gemaakt aan de hand van een stappenplan op basis van de beleidsregels van de Autoriteit Persoonsgegevens. Wegingen met hoge impact voor de betrokkenen of voor de organisatie worden besproken met de privacyofficer, CISO en waar nodig de FG.
- In voorkomende gevallen kan MDB de privacyofficer en/of de CISO consulteren over een mogelijke melding. De privacyofficer en/of de CISO betrekken zonodig de Functionaris voor Gegevensbescherming (FG).
- Meldingsplicht bij de AP en eventueel bericht aan betrokkene(n) wordt beoordeeld aan de hand van het 'mogelijk inhouden van een risico op rechten en vrijheden van de betrokkene' conform de richtlijnen uitgegeven door de AP.
- Het melden van een datalek bij verwerkingen van persoonsgegevens aan de AP en/of de betrokkenen gebeurt uitsluitend door of namens de CIO, zonodig in samenwerking met de FG. Medewerkers melden een datalek niet zelf bij de AP of betrokkene.

- MDB beoordeelt en bepaalt of er sprake is van een meldingsplichtig datalek. De volgende gevallen zijn mogelijk:
    a. Er is geen inbreuk in de zin van de AVG (AVG is niet van toepassing of past niet binnen de definitie van een inbreuk) danwel WPG. Het betreft geen datalek en er wordt niet gemeld aan de AP. De motivering wordt opgenomen in het Datalekkenregister. De melding wordt verder afgehandeld via het gangbare incidentmanagementproces.
    b. Er is wel een inbreuk in de zin van de AVG danwel WPG en het beveiligingsincident wordt geclassificeerd als een datalek.
- Een meldingsplichtig datalek in de zin van de verordening is een situatie waarbij:
    - de AVG van toepassing moet zijn, de WPG kent een eigen regime (PM WPG);
    - zich daadwerkelijk een (beveiligings)incident heeft voorgedaan. Er is geen meldingsplicht als er nog sprake is van een dreiging, of van een tekortkoming in de beveiliging (ook wel aangeduid als een beveiligingslek) die zou kunnen leiden tot een inbreuk;
    - persoonsgegevens door verlies of ongeoorloofde verstrekking of door ongeoorloofde toegang onversleuteld in onbevoegde handen zijn gekomen.
- Een meldingsplichtig datalek wordt, gedocumenteerd met de weging, gecommuniceerd aan de directeur van het dienstonderdeel dat betrokken is bij het proces waar het datalek is ontstaan of waar deze impact heeft op de klantbehandeling.
- Naast de directeur worden ook de contactpersoon, de datacoördinator van het dienstonderdeel, de CISO en de privacyofficer geïnformeerd over de melding.
- In deze mededeling wordt aangegeven dat als de melding aan de AP niet compleet kan worden afgedaan (doordat bijvoorbeeld het onderzoek nog niet is afgerond), een vervolgmelding nodig is.
- De contactpersoon wordt geacht de melding zonodig in zijn dienstonderdeel verder te communiceren.
- Wanneer het datalek mogelijk kan leiden tot een risico voor de rechten en vrijheden van natuurlijke personen moet er ook aan betrokkene(n) worden gemeld (zie stap 4). Bij de melding aan de directeur wordt dit aangegeven.
- Wanneer een (mogelijk) datalek naar inschatting van het MDB het karakter heeft van een crisis of een calamiteit wordt, na raadpleging van de privacyofficer en/of de FG, de directie Bureau Bestuursondersteuning en Advies (BBOA) geïnformeerd en persvoorlichting, DG en bewindspersonen. BBOA voert de crisiscoördinatie uit voor het departement;

<u>Ad 3 Melden aan de Autoriteit Persoonsgegevens (AP)</u>

- Een meldingsplichtig datalek moet zonder onredelijke vertraging en, indien mogelijk, uiterlijk 72 uur na het bekend worden bij de dienst worden gemeld bij de AP. Bij het registreren van een (interne of externe) melding start dus een periode van 72 uur waarin alle stappen moeten worden doorlopen.
- De melding wordt gedaan door de MDB. De beoordeling doet het MDB namens de CIO. De privacyofficer, FG en CISO worden geïnformeerd. Indien zich er een risico voordoet, worden de privacyofficer, CISO, FG, CIO, ambtelijke top en bewindspersonen geinformeerd (zie stap 2).
- Een melding kan achteraf worden gewijzigd, aangevuld of ingetrokken als blijkt dat de onderzoeksperiode te kort is geweest om alle relevante weeggegevens beschikbaar te hebben in de beperkte tijd.

- Een inbreuk wordt binnen deze 72 uur, al dan niet voorzien van voldoende gegevens, gemeld door de MDB via de website van de AP. Als er voldoende gegevens zijn om de melding af te doen wordt deze meteen als volledig gemeld. Zonodig wordt aan de AP aangegeven dat de melding nog niet volledig is onderzocht en dat nadere gegevens volgen in een vervolgmelding.
  De ontvangstbevestiging van de melding wordt door de MDB gearchiveerd in het dossier.

Ad 4 Melden aan betrokkene

- Wanneer het datalek mogelijk kan leiden tot een risico voor de rechten en vrijheden van natuurlijke personen, moet er ook aan betrokkene(n) worden gemeld. Een datalek kan immers voor betrokkene(n) grote gevolgen hebben, waaronder verlies van controle over hun persoonsgegevens inclusief financiële positie, beperking van hun rechten, discriminatie, identiteitsdiefstal en mogelijke financiële verliezen.
  Bij de melding aan de directeur wordt dit aangegeven. De directeur organiseert vervolgens mededeling aan betrokkene(n), hierbij ondersteund door de datacoördinator.
- Deze melding wordt gedaan in duidelijke en eenvoudige taal. In deze melding worden minimaal de aard van de inbreuk en de genomen maatregelen gecommuniceerd. De MDB heeft hiervoor een voorbeeldtekst beschikbaar. De MDB adviseert het dienstonderdeel indien gewenst over de inhoud van bericht.
- De MDB en de privacy-officer ontvangen een afschrift van dit bericht. De MDB voegt een afschrift van het bericht aan betrokkenen toe aan haar dossier.
- Een dergelijke kennisgeving is niet noodzakelijk in het geval wanneer er aan één van de volgende voorwaarden is voldaan:
  - Er zijn technische en organisatorische maatregelen genomen om de persoonsgegevens onbegrijpelijk te maken voor onbevoegden en deze maatregelen zijn toegepast op de persoonsgegevens die gelekt zijn;
  - Er zijn achteraf maatregelen genomen om ervoor te zorgen dat het hoge risico voor de rechten en vrijheden van de betrokkenen zich niet voordoet;
  - Een dergelijke mededeling door de verwerkingsverantwoordelijke zou onevenredige inspanningen vergen. In een dergelijk geval kan men kiezen voor een openbare mededeling of een soortgelijke maatregel waarbij betrokkenen even doeltreffend worden geïnformeerd.
  - Er zijn zwaarwegende redenen om de betrokkene niet te informeren, bijvoorbeeld als er een (strafrechtelijk of fiscaal) onderzoek loopt.
- Het geniet de voorkeur om betrokkene(n) op individuele basis te benaderen. Bij meer omvangrijke incidenten kan gekozen worden voor algemene voorlichting.
- In geval een datalek is behandeld waarbij beoordeeld is dat geen bericht aan betrokkene nodig is, wordt deze ten minste een keer herbeoordeeld. Dit zal op 3 momenten per jaar bij een analyse plaatsvinden. Mocht alsnog bericht aan betrokkenen noodzakelijk zijn, dan wordt dit in gang gezet.

Ad 5 Nadere analyse en evaluatie van de melding

- Als er een incident plaatsvindt, dan analyseert het dienstonderdeel waar het incident is ontstaan de oorzaak en zal waar mogelijk maatregelen treffen ter voorkoming van herhaling.

Ad 6 Uitvoeren vervolgacties, verbeter- of herstelmaatregelen

- Het dienstonderdeel, verantwoordelijk voor het proces waar de inbreuk is ontstaan, neemt ten aanzien van de inbreuk herstelmaatregelen en neemt waar

nodig corrigerende maatregelen voor het proces waar de inbreuk is ontstaan. Deze maatregelen worden meegedeeld aan de MDB, die hiervan de verplichte registratie voert. De data-coördinator meldt waar nodig de voortgang aan de directeur.

- De MDB vraagt de door de Belastingdienst genomen herstelmaatregel(en) en mogelijke correctieve maatregelen aan de MDB bekend te maken om deze vast te leggen in het dossier.
- MDB beoordeelt periodiek (ten minste 3 keer per jaar) of er meldingen met een repeterend karakter zijn en neemt contact met de CISO en proceseigenaar of ketenmanager over mogelijke correctiemaatregelen of aanpassingen in het proces. De MDB legt dit vast in het dossier.
- De CISO betrekt deze informatie bij de analyses over de issues en dieperliggende oorzaken daarvan op het gebied van informatiebeveiliging als onderdeel van de pdca-cyclus. De CISO (en zonodig de privacyofficer en de FG) onderzoekt op basis van trends en rapportages Belastingdienst-breed de effectiviteit van de geïmplementeerde maatregelen.
- Indien het noodzakelijk is om verbetermaatregelen te treffen worden deze uitgevoerd door de verantwoordelijke lijnmanager, waar nodig geadviseerd door de eigen informatiebeveiligings-functionaris en/of de CISO. De CISO stelt zonodig vast dat bestaande kaders niet voldoen, past de kaders in dat geval aan, en stelt vast of er aanvullend/aangepast beleid nodig is om het incident in de toekomst te voorkomen.
- De CISO ziet erop toe dat de verbetermaatregelen structureel worden geborgd door de lijnmanager.
- Er vindt terugkoppeling plaats naar de dienstonderdelen via de maandelijkse rapportages.

<u>Ad 7 Sluiting van de melding</u>

- Wanneer de verbetermaatregelen zijn geïmplementeerd of indien er geen vervolgactie noodzakelijk is, sluit de MDB de melding af.
- De registratie wordt 3 jaar bewaard ten behoeve van rapportage en verantwoording.

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Jaarplan 2020 Belastingdienst en interne bijlage**		
2	**Datum behandeling**	29 augustus 2019		
3	**Ingebracht door**			
4	**Aard van de behandeling**	☐ Besluitvorming ☐ Hamerstuk	> vraag 5	
		☐ Kennisneming x Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, ☐ kennis te nemen van en in te stemmen met: ☐ en te besluiten:		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden:		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	☐ ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met: *< naam accounthouder bij DG control >* NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	☐ ja ☐ nee besproken met: < NAAM >		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9) *Ga hierna verder met vraag 7*	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ ☐ nee		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	[ ]staf ☐
5e	Hamerstuk?	☐ ja ☐ nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Kern van de inhoud in max 100 woorden: Het Jaarplan 2020 Belastingdienst en de interne bijlage zijn inmiddels voldoende gevorderd voor bespreking in het DT. Het jaarplan is nog in bewerking, op bepaalde onderwerpen wordt nog (aanvullende input) geleverd, aan de cijfers en visuals wordt gewerkt. Wat de interne bijlage betreft is deze besproken in de concernstaf (d.d.08-08-2019) en is ingestemd met het verder uitwerken van de onderwerpen ICT-Portfolio, MPP en Risicomanagement. De in de concernstaf besproken wijzigingen zijn in bijgaande versie verwerkt. Graag vernemen we van het DT of het zich kan vinden in bijgevoegde concepten.		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	x Concernstaf < datum >	☐ [ ]staf < datum >
		x Anders, stuurgroep Jaarplan 2020 Belastingdienst d.d. 15-08-2019 ☐ Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of [ ]-staf		
8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	**GO** x | **MKB** x | **PART** x | **TSL** x | **KI&S** x | **CAP** x | **FIOD** x | **Douane** x | **IV** ☐		
		Besproken met: Met de directies GO, MKB, Particulieren en Toeslagen is gesproken met [ ] en/of MT-lid. Bij de andere directies heeft afstemming – waar mogelijk - plaatsgevonden over het concept via leden van de werkgroep met hun eigen directie. ☐ niet afgestemd		
9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	**FJZ** ☐ | **IV&D** x | **UHB** x | **O&P** x | **I&S** ☐		
		Besproken met: Met de directies IV&D en O&P is afgestemd met de leden van de werkgroep. Interne afstemming met de eigen [ ] heeft nog niet in alle gevallen plaats kunnen vinden. ☐ niet afgestemd		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	staf ☐
10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	BIA ☐ / VT x / DF&A x / CDC x / SSO F&MI ☐ / SSO CFD ☐ / SSO O&P ☐ / Switch ☐		
		Besproken met: VT, DF&A en CDC leveren een belangrijke bijdrage aan de totstandkoming van het jaarplan. Afstemming vindt plaats via de leden van het kernteam en werkgroep. Met DF&A vindt afstemming met het [ ] plaats.		
		☐ niet afgestemd		
11	**Medezeggenschap**	Aanbieden aan de medezeggenschap? x Nee ☐ Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: ☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming		
12	**Bijgevoegde stukken**	De volgende stukken zijn bijgevoegd: Bespreeknotitie Jaarplan 2020 tbv DT 29082019_v2 DT-versie Jaarplan 2020 Belastingdienst_v0.7 22082019 DT-versie Interne bijlage bij Jaarplan 2020 Belastingdienst_v22082019		
13	**Contactpersoon**	[ ] (UHB), [ ] (C&F)		

Toelichting bij het aanbiedingsformulier

Algemeen
Alle rubrieken moeten ingevuld zijn. Stukken zonder volledig ingevuld aanbiedingsformulier worden niet geagendeerd.
Uitzonderingen:

- bij stukken ter besluitvorming wordt rubriek 6 overgeslagen;
- bij stukken ter kennisneming of ter bespreking wordt rubriek 5 overgeslagen.

Het aanbiedingsformulier moet worden aangeboden in Word-formaat en opgeslagen als: abf *Naam agendapunt*.doc

Rubrieken 1 tot en met 3
Kruis allereerst boven rubriek 1 aan voor welk overleg het agendapunt wordt aangeboden. In geval van twijfel raadpleeg één van de secretarissen. Als een agendapunt op meerdere overleggen moet worden geagendeerd, dan wordt voor elk overleg een eigen aanbiedingsformulier ingevuld en aangeboden aan [ ] [ ] van dat overleg. De secretarissen van de verschillende overleggen zijn:

Overleg	Secretaris	e-mail
Directieteam Belastingdienst		[ ]@minfin.nl
Concernstaf		[ ]@minfin.nl

VERSIE 1.3 PER 19 OKTOBER 2018

staf		@minfin.nl

Kies bij rubriek 1 voor een korte kernachtige (roep-)naam voor het agendapunt.
De bij rubriek 2 gewenste datum voor agendering kan worden besproken met de desbetreffende secretaris van het overleg.
De indiener van een agendapunt is altijd een lid van één van de overleggen.
Mocht de indiener -met mandaat van het overleg waarvan hij lid is- geen zitting hebben in het overleg waar hij het stuk inbrengt dan is er de mogelijkheid voor dit agendapunt bij dat overleg aan te sluiten.

Rubriek 4 : Aard van de behandeling

Er kan slechts één van de vier categorieën aangekruist worden. Onderstaande matrix helpt de indiener met het aankruisen van de juiste "Aard van de behandeling":

		bevat het stuk besluitvorming?	
		ja	***nee***
dient het stuk in het overleg besproken te worden?	***ja***	**"ter besluitvorming"**	**"ter bespreking"**
	nee	**"hamerstuk"**	**"ter kennisneming"**

Er kan alleen sprake zijn van een hamerstuk wanneer de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan het overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is.

Rubriek 5 : de rol van DG-control
Onderstaande beschrijft de rol van de DG-control bij de vier behandelcategorieën van rubriek 4:

Besluitvorming
DG-control moet het stuk gezien hebben en zich daarover een mening / oordeel hebben kunnen vormen. Dit kan "akkoord/geen opmerking" zijn, of (nadat suggesties tot aanpassing onderbouwd weerlegd zijn) een "agree to disagree". Bespreking in het overleg is dan vanzelfsprekend en alleen na bespreking kan besloten worden.

Hamerstuk
DG-control moet het stuk gezien hebben en een opmerking hebben gemaakt. Dit kan alleen "akkoord / geen opmerking" zijn. Als DG-control een opmerking heeft, dan kan het geen hamerstuk zijn en moet het besproken worden.

Kennisneming
Zolang rubriek 5 niet is ingevuld, is een akkoord van DG-control nog niet vereist. Het is evenwel aan te bevelen DG control tijdig te betrekken zodat de aspecten die Control en Financiën raken op tijd in beeld zijn en geadresseerd kunnen worden in het stuk (c.q. de stukken).

Bespreking
Zolang rubriek 5 niet is ingevuld is een akkoord van DG-control nog niet vereist. Het is evenwel aan te bevelen DG control tijdig te betrekken zodat de aspecten die Control en Financiën raken op tijd in beeld zijn en geadresseerd kunnen worden in het stuk (c.q. de stukken). Dit kan tevens latere besluitvorming te bespoedigen. Stukken ter "Bespreking" zonder opmerking van DG-control kunnen nooit op een later moment als "Hamerstuk" worden ingebracht zonder dat DG-control het gezien heeft.

Bij rubriek 5b:
- Ieder stuk dat ter besluitvorming of als hamerstuk wordt aangeboden ter agendering, moet eerst langs zijn geweest bij DG-control. Dit is een volgtijdelijk traject, geen parallel traject (tegelijkertijd agenderen en aan DG-control voorleggen).
- Er is een aparte mailbox waar stukken naar toe kunnen worden gezonden. [redacted]@minfin.nl.

- Bij stukken die ter beoordeling aan DG-control worden voorgelegd wordt tevens het – zoveel als mogelijk – ingevulde aanbiedingsformulier meegezonden. Dat voorkomt misverstanden achteraf over wat wel en niet op het aanbiedingsformulier vermeld wordt (dient te worden).
- In het invulvak bij 5b moet worden aangegeven worden of DG-control akkoord is. Ook de eventuele opmerkingen worden vermeld en met wie is afgestemd.
- Volledigheidshalve: er is geen mogelijkheid om "n.v.t." in te vullen.
- Stukken die aan een overleg worden voorgelegd met de vraag te besluiten tot een positief advies aan het overleg waar finale besluitvorming plaatsvindt (dat laatste zal vaak het Directieteam Belastingdienst zijn), vallen onder ter besluitvorming voor te leggen stukken. Zij worden dus vooraf voorgelegd aan DG-Control.

Bij rubriek 5c
Iedere indiener zorgt voor overeenstemming over het aangeboden agendapunt met Dienstonderdeel (DO)-control. Stukken moeten zijn voorzien van een oordeel van DO-control.

Bij rubriek 5d
Hier moet worden aangegeven of DO-control heeft aangegeven of een stuk langs FEZ moet. DG-control checkt dit. Mocht DG-control een afwijkende mening hebben, dan is oordeel DG-control leidend.

Bij rubriek 5e
Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.

Rubriek 6 : Stukken ter kennisneming of bespreking
Voorafgaande overeenstemming met DG-control is niet verplicht voor stukken die ter kennisneming of ter bespreking worden aangeboden. Het is natuurlijk wel zinvol DG-control vroegtijdig te betrekken zodat eventuele input in de stukken meegenomen kan worden. Dit geldt zeker als in een later stadium het onderwerp alsnog ter besluitvorming wordt voorgelegd.

Rubriek 7 : Voorgaande behandeling
Geef in rubriek 7 in welke overleggen het agendapunt eventueel al is behandeld. Vermeld de datum zodat de vergaderstukken van dat betreffende overleg kunnen worden geraadpleegd.

Rubriek 8 : Afstemming met de uitvoering
De gevolgen van het besluit of de inhoud van de stukken worden vooraf afgestemd of voorbesproken met de uitvoering indien relevant. Kruis de directie of het onderdeel aan. Geef vervolgens aan met wie is gesproken of afgestemd.

Rubriek 9 Afstemming met de concerndirecties:
De gevolgen van het besluit of de inhoud van de stukken worden vooraf afgestemd of voorbesproken met de concerndirecties indien relevant. Kruis de directie aan. Geef vervolgens aan met wie is gesproken of afgestemd.

Rubriek 10 Afstemming met de ondersteuning:
De gevolgen van het besluit of de inhoud van de stukken worden vooraf afgestemd of voorbesproken met de corporate diensten en SSO's indien relevant. Kruis de corporate dienst of het SSO aan. Geef vervolgens aan met wie is gesproken of afgestemd.

Ministerie van Financiën

TER BESPREKING
Aan
Directieteam Belastingdienst d.d. 18 juli 2019

UHB en C&F

Inlichtingen
UHB:
C&F:

Datum
21 augustus 2019

Notitienummer

notitie

Voortgangsnotitie Jaarplan Belastingdienst 2020

Inleiding

Medio juli is het DT door middel van een ter kennisname ingebrachte voortgangsnotitie geïnformeerd over de voortgang van het Jaarplan 2020 Belastingdienst (hierna jaarplan) en de interne bijlage. Daarbij is aangegeven dat een 1e conceptversie van het jaarplan ter bespreking geagendeerd wordt voor het DT van 29 augustus 2019. Bijgaand treft u de te bespreken concepten van het jaarplan en de interne bijlage aan.

Bespreekpunten

1. Kan het DT zich vinden in de inhoud van dit 1e concept van het jaarplan?
2. Op een aantal punten bestaat een afhankelijkheid met interne afstemmings- en besluitvormingstrajecten:
   - ICT-portfolio
     De stuurgroep heeft op 15 augustus jl. gesproken over het onderdeel vernieuwing in hoofdstuk 3. In het licht van de huidige stand van zaken met betrekking tot realisatie van vernieuwingsprojecten en de portfoliobesluitvorming, heeft de stuurgroep het standpunt ingenomen om de nodige terughoudendheid te betrachten op dit onderdeel van het jaarplan. Deelt het DT dit standpunt van de stuurgroep?

   - Risico's
     Het DT en de top 25 spreken de komende periode nog over risico's en risicomanagement. In het jaarplan is voorzien dat de hoofdstukken 2 en 3 ieder een risicoparagraaf bevatten. De inhoud van deze risicoparagrafen wordt bepaald door de uitkomsten van deze besprekingen.

Afhankelijkheden

In maart 2019 zijn we gestart met het proces, om begin november 2019 het Jaarplan 2020 Belastingdienst te kunnen toesturen aan de Tweede Kamer. Met het jaarplan geven we de Tweede Kamer inzicht in ons keuzeproces en – exemplarisch – resultaten daarvan.

Besluitvorming over het ICT-portfolio geeft inzicht in de keuzes waar de organisatie voor staat in de huidige omstandigheden en is daarmee een belangrijk onderdeel van het keuzeproces op strategisch niveau. Uiteraard worden er ook op andere niveaus keuzes gemaakt, zoals de keuzes waar onze toezichtcapaciteit op in te zetten. In dit proces streven we er naar om het keuzeproces en de uitkomsten daarvan zo concreet mogelijk – maar niet uitputtend - op te nemen in het jaarplan.

Het jaarplan moet vóóraf immers inzicht geven in:

- wat we doen
- waarom we dat doen
- wat onze doelstellingen zijn
- en hoe we die in het beschreven jaar (deels) realiseren.

Een doorlooptijd van circa 8 maanden lijkt lang en tóch zijn er afhankelijkheden in het proces die er toe leiden dat het jaarplan op bepaalde onderdelen nog niet goed uit de verf kan komen. Het gaat dan om onderdelen waar een afhankelijkheid is met interne afstemmings- en/of besluitvormingstrajecten.

Zo is in de Portfolioraad van 20 juni jl. besloten dat er nog geen besluit kan worden genomen over een vastgesteld portfolio voor 2020. In het 3e kwartaal van 2020 zullen specificaties van de IV-vraag nog scherper en beter in beeld worden gebracht. Tevens moet er nog meer duidelijkheid komen over het resourcekader in 2020. Het jaarplan bevindt zich in deze periode in de afrondende fase. Besluitvorming over het portfolio voor 2020 kan waarschijnlijk niet worden meegenomen in het jaarplan, wat inhoudt dat hier een procesmatige toelichting op het keuzeproces wordt gegeven. Op de concrete resultaten van dat keuzeproces kan vervolgens in de 1e voortgangsrapportage over het jaarplan 2020 worden ingegaan.

In het jaarplan moeten beoogde doelen vooral concreet opgenomen worden. De rapportage van ADR, opgesteld na toetsing van de voortgangsrapportage, geeft duidelijkheid waaraan de doelstellingen moeten voldoen. Het concreet formuleren van de doelen vergt van de dienstonderdelen nog de nodige aandacht gedurende het verdere jaarplantraject.

Voortgang jaarplantraject

Tekst

- In bijgaande conceptversie zijn opmerkingen van betrokken directies zo goed mogelijk verwerkt. Het jaarplan is nog in bewerking, waardoor sommige onderwerpen/onderdelen de komende weken nog verder worden ingevuld in afstemming met de betrokken directie(s).
- DGFZ en FEZ lezen in dit stadium al mee, ook deze opmerkingen zijn zo goed mogelijk verwerkt. Eventuele bespreekpunten worden geagendeerd voor het directeurenoverleg (begin oktober) waarin het jaarplan en de interne bijlage wordt besproken.
- De risicoparagrafen in hoofdstukken 2 en 3 worden na bespreking over risico's en risicomanagement door het DT nader ingevuld.

Cijfermateriaal

- DF&A levert het merendeel van de inmiddels grotendeels vastgestelde informatiebehoefte. Afstemming en validatie vindt plaats met o.a. CD Vaktechniek/Handhaving, C&F en de betrokken directies.

Vormgeving

- Naast de visuals uit het Jaarplan 2019 Belastingdienst wordt een aantal nieuwe visuals ontwikkeld, ter versterking en/of verduidelijking van de tekst. Afstemming hierover met de betrokken directies vindt plaats in september.

Interne bijlage (voorheen intern jaarplan)

- Parallel aan het jaarplan Belastingdienst wordt gewerkt aan interne bijlagen bij het jaarplan (voorheen het interne jaarplan), gericht op de interne en departementale sturing in de driehoek. Deze bijlagen gaan onder meer in op de financiën, IV-resources, en formatie en bezetting. Deze bijlagen gaan niet

mee naar de Kamer. Bijgaand concept is tot stand gekomen na afstemming met o.a. DGFZ en FEZ.

Vervolgplanning
In de onderstaande tabel zijn de belangrijkste stappen voor de komende periode opgenomen. In september en oktober worden inhoudelijke voorbesprekingen gepland met de staatssecretaris.

Deadline	Activiteit
27 augustus	1e bespreking conceptversie van het jaarplan en interne bijlage in het directeurenoverleg.
29 augustus	1e bespreking conceptversie van het jaarplan in het DT.
12 september	2e stuurgroep jaarplan.
26 september	2e bespreking conceptversie van het jaarplan in het DT.
10 oktober	Bespreking conceptversie jaarplan en interne bijlage in het driehoeksoverleg
17 oktober	Finale leesversie jaarplan gereed voor staatssecretaris
Begin november	Verzending jaarplan naar de Tweede Kamer

Ministerie van Financiën

Jaarplan 2020 Belastingdienst: interne bijlagen

N.B. de interne bijlagen bij het Jaarplan 2020 zijn gericht op de interne en departementale sturing. Deze bijlagen worden niet meegestuurd naar de Tweede Kamer, maar sluiten hier wel direct op aan.

Datum 22 augustus 2019
Status 2e concept (versie DT)

1912042 02073

Colofon

Titel	Jaarplan 2020 Belastingdienst: interne bijlagen
Auteur(s)	Belastingdienst, Concerndirecties C&F en UHB
Bijlagen	(geen)
Inlichtingen	[redacted] (C&F) [redacted]@minfin.nl 06-[redacted] [redacted] (UHB) [redacted]@belastingdienst.nl 06-[redacted]

Inhoud

1 Managementsamenvatting—7

2 Strategische ontwikkelingen 2020—9
2.1 Strategische doelstellingen en kritische prestatie-indicatoren—9
2.1.1 Het verhaal en de koers van Financiën—9
2.2 Beleidsmatige doelstellingen—11
2.2.1 Prioriteitenbrief 2020—11
2.2.2 Overige externe ontwikkelingen—13
2.3 Onderzoek en verdieping (verkennende onderzoeken)—13
2.3.1 Innovatie—13
2.3.2 Thema's onderzoek en verdieping—14
2.4 Evaluatieonderzoeken—15

3 Bedrijfsvoering—17
3.1 Personeel—17
3.1.1 Beheersing personeel—**Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
3.1.2 Voortgang aanpak tekortkomingen personeel geconstateerd door AR/ADR—**Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
3.2 ICT—22
3.2.1 ICT binnen de Belastingdienst—22
3.2.2 Werken onder architectuur—22
3.2.3 Vermindering technische schuld en vergroten wendbaarheid—23
3.2.4 Beleid IV en portfolioproces—23
3.2.5 Investeringen 2020—24
3.2.6 Voortgang aanpak tekortkomingen ICT geconstateerd door AR/ADR—24
3.3 Sturing—25
3.3.1 Sturing in samenhang—25
3.3.2 Programma Managementinformatie en risicomanagement—25
3.3.3 Risico's—27
3.3.4 Systeemcontrol kritische processen—27
3.3.5 Voortgang aanpak tekortkomingen sturing geconstateerd door AR/ADR—29
3.3.6 Vraaggestuurde onderzoeken ADR—30
3.4 Financiën—31
3.4.1 Inzicht in de financiën (budgettair beeld)—31
3.4.2 Informatiebehoefte HDFEZ en DGFZ—34
3.4.3 Inzicht in flexibiliteit uitgaven—34
3.4.4 Inzicht in verplichtingen—34
3.4.5 Nadere onderverdeling eigen personeel—35
3.4.6 Nadere onderverdeling bezetting—36
3.4.7 Externe inhuur—37
3.4.8 Meerjarenplanning investeringen—37
3.4.9 Betaaltermijn facturen—38
3.4.10 Belastingontvangsten—39
3.5 Integrale veiligheid—40

1 Managementsamenvatting

PM

De managementsamenvatting wordt opgesteld, zodra ook de laatste onderdelen van de interne bijlagen (portfolio, MPP, risico-analyse) is opgesteld. Conform de aanschrijving bevat deze managementsamenvatting straks een korte recapitulatie van de interne bijlagen met daarbij doelen, mijlpalen, knelpunten.

2 Strategische ontwikkelingen 2020

2.1 Strategische doelstellingen en kritische prestatie-indicatoren

De missie, visie en strategie van de Belastingdienst vormen de ruggengraat van de organisatie. Hierin wordt zichtbaar wat de maatschappelijke opdracht (missie) is van de Belastingdienst, welke strategie wordt gevolgd om deze te vervullen (strategie) en hoe de organisatie zich ontwikkelt om de uitvoering van de missie en strategie mogelijk te maken (visie).

Uit de missie, visie en strategie volgt het strategische doel van de Belastingdienst, die vervolgens in de planning- en controlcyclus is doorvertaald in jaarcontracten en prestatie-indicatoren. De uitwerking van het strategische doel is daarnaast ook randvoorwaardelijk voor managementinformatie. Het strategisch doel van de Belastingdienst: "structurele naleving van (fiscale) regels door burgers en bedrijven" vormt daarvan nu het uitgangspunt. Het project herijking KPI's, als onderdeel van het programma Managementinformatie/Risicomanagement (programma MI/RM), heeft als doel en daarmee als opdracht om een set strategische, effectgerichte KPI's op te stellen ten behoeve van externe verantwoording, die de Belastingdienst in staat stelt om te sturen op en te verantwoorden over het realiseren van het strategische doel. Hiermee wordt tevens invulling gegeven aan de wens om op strategisch niveau tot meer outcome gerichte KPI's te komen. Het streven is dat de KPI's ten behoeve van begroting IX 2021 zijn herijkt en geoperationaliseerd naar managementinformatie in het concern dashboard.

2.1.1 Het verhaal en de koers van Financiën

PM

De recent toegevoegde kernwaarde 'samenwerken' moet nog worden uitgewerkt.

Het ministerie van Financiën heeft als missie te werken aan een financieel gezond Nederland. Daarbij horen de volgende kernwaarden:

- Integer
- Deskundig
- Duidelijk
- Durf

Deze kernwaarden zijn sturend voor het werk en de keuzes die daarin worden gemaakt. Deze missie bindt heel het departement, van DG Fiscale zaken tot de IRF en van de Belastingdienst tot AFEP. Tegelijkertijd heeft iedere directie een eigen rol en taak en daarmee ook een eigen dynamiek. Daardoor leggen de verschillende onderdelen van het departement ook specifieke accenten binnen de kernwaarden.

De Belastingdienst als onderdeel van het Ministerie van Financiën herkent zich in de kernwaarden zoals door het Ministerie geformuleerd. Het Ministerie hanteert de waarden *integer, deskundig, duidelijk en durf*. Deze vier waarden van Financiën zijn inhoudelijk terug te vinden in de waarden die de Belastingdienst hanteert in zijn missie, visie, basiswaarden en te behouden en te versterken cultuurelementen.

Integer en duidelijk staan voor de basiswaarden geloofwaardig, zorgvuldig en verantwoordelijk. Deskundig komt één-op-één terug in de uitwerking van de visie en

1912042 02073

de organisatiewaarden, die richting geven aan de vernieuwing van de Belastingdienst. Durf komt niet als basiswaarde terug omdat dit voor een rechtshandhaver op gespannen voet kan staan met rechtszekerheid en rechtsgelijkheid. Natuurlijk is de Belastingdienst-organisatie wel gebaat bij ondernemerszin en lef. Dat zie je terug in de omschrijving van de gewenste cultuur waarin verandervermogen en zelfkritisch vermogen als te versterken cultuuraspecten zijn opgenomen.

Gezien de strategie die erop is gericht te bevorderen dat burgers en bedrijven zoveel mogelijk uit zichzelf de regels naleven, hanteert de Belastingdienst daarnaast 'burgers en bedrijven centraal' en 'pro-actief' als organisatiewaarde. Zo heeft de Belastingdienst, gezien zijn missie en taken, eigen accenten aangebracht binnen de kernwaarden die voortvloeien uit het departementbrede verhaal van Financiën.

De missie van de Belastingdienst is dat deze bijdraagt aan een financieel gezond Nederland. Dat doet de dienst door eerlijk en zorgvuldig belastingen te heffen en te innen en toeslagen uit te keren. Het streeft daarbij naar het zijn van een wendbare en toekomstbestendige organisatie, om voorbereid te zijn op de dag van morgen. Daarnaast draagt de Belastingdienst bij aan een financieel gezonde, concurrerende en veilige Europese Unie.

De visie geeft handen en voeten aan deze missie en luidt 'Burgers en bedrijven centraal, proactief, samen en deskundig':

1. Burgers en bedrijven centraal. Dat wil zeggen dat burgers en bedrijven een passende behandeling krijgen, zowel in de dienstverlening als in het toezicht. Burgers en bedrijven zien één Belastingdienst en zij begrijpen waar ze aan toe zijn.
2. Proactief. Dat wil zeggen dat de Belastingdienst zo opereert dat fouten worden voorkomen in plaats van ze achteraf te herstellen. Processen zijn zo ingericht dat zoveel mogelijk zaken in één keer goed gaan. Burgers en bedrijven kunnen veilig zaken doen en de werkwijze is digitaal waar het kan/moet.
3. Samen: Dat wil zeggen dat de Belastingdienst opereert als onderdeel van één overheid en open en in verbinding is met zijn externe partners.
4. Deskundig: Dat wil zeggen dat de Belastingdienst investeert in het vakmanschap en ontwikkeling van zijn medewerkers.

2.1.2 Strategische Heroriëntatie

In 2019 is het traject Strategische Heroriëntatie Belastingdienst (SHBD) gestart ten behoeve van een toekomstperspectief op de (middel)lange termijn voor de Belastingdienst. Aanleiding hiervoor zijn de uitkomsten van de Commissie Onderzoek Belastingdienst (COB) en de gemeenschappelijke probleemanalyse waarin werd geconstateerd dat er uiteenlopende perspectieven op de Belastingdienst bestaan.

Het doel van de Strategische Heroriëntatie Belastingdienst (SHBD) is het voeden en voeren van de strategische dialoog over de toekomst van de Belastingdienst aan de hand van scenario's. In het project is door middel van verschillende bouwstenen input opgehaald voor het opstellen van scenario's:

- Externe trends en ontwikkelingen die mogelijk impact hebben op de Belastingdienst of het fiscaal stelsel;
- Ervaringen met vergelijkbare strategische oriëntaties bij andere organisaties uit de publieke en private sector;

- Huidige inzet en wendbaarheid van resources binnen de organisatie (interne analyse);
- Beelden over de rol en functie van de Belastingdienst bij interne en externe stakeholders.

Scenario's zijn een hulpmiddel om uiteindelijke strategische keuzes te kunnen maken. Het doel is inzicht te krijgen in synergie en wrijving tussen mogelijke externe ontwikkelingen en interne strategische opties. Vervolgens wordt in de Strategische Heroriëntatie dialoog gevoerd over de implicaties van de strategische opties op de strategie en de operatie van de Belastingdienst.

De Strategische Heroriëntatie Belastingdienst heeft raakvlakken met andere strategische trajecten zoals Bouwstenen voor een beter belastingstelsel, Werk aan Uitvoering (WAU), en Brede Maatschappelijke Heroverweging (specifiek BMH13 - Betere overheid richting burgers en bedrijven). Deze worden in samenhang bezien.

2.2 Beleidsmatige doelstellingen

2.2.1 Prioriteitenbrief 2020

PM

Deze alinea over de verwerking van de Prioriteitenbrief zal, parallel aan het opstellen van het jaarplan voor de TK, nog verder worden aangevuld. Ook aanvullingen vanuit de definitieve antwoordbrief op de Prioriteitenbrief zullen nog verwerkt worden.

In de Prioriteitenbrief 2020 benoemt [ ]FZ, vanuit [ ]rol als [ ]van de Belastingdienst, de prioriteiten voor het komende jaar. Deze zijn gericht op samenwerking, op de thema's toezicht en IV en op het beleid en de wetgeving voor de komende jaren. Onderstaand is inzichtelijk gemaakt op welke wijze invulling gaat worden gegeven aan deze prioriteiten, in lijn met de antwoordbrief vanuit de Belastingdienst. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen onderwerpen waarover nader gezamenlijk overleg gaat plaatsvinden, onderwerpen waarop toezeggingen zijn gedaan voor 2020 en onderwerpen die ook reeds inhoudelijk een plek krijgen in het jaarplan 2020:

<u>Te bezien in nader overleg:</u>

- De invulling van een passende allocatie van wetgevingscapaciteit voor de komende jaren voor enkele specifieke dossiers.[2]
- Meer dialoog en interactie in het functioneren van bestaand beleid om meer beleidsmatige prioriteiten mee te kunnen geven over de volle breedte van het beleid. Met daarnaast aandacht voor de doeltreffendheid van het beleid en de causaliteit tussen beleid en input, prestaties en effecten.
- Hoe het beleidsvormende proces te verbeteren, zodat er adequaat rekening kan worden gehouden met de eisen en beperkingen van een goede uitvoering.
- Bespreken van de aanbevelingen en vervolgacties uit de evaluatie van acht ex-post uitvoeringstoetsen, waarbij de gerealiseerde impact is afgezet tegen de geschatte impact uit de ex-ante toetsen.
- In jaarlijks 5% van de uitvoeringstoetsen mag sprake zijn van concessies aan doorlooptijd en daarmee potentieel ook aan de kwaliteit ervan.

[2] Maatregelen uit het klimaatakkoord, implementatie vliegbelasting en E-commerce richtlijn, wetsvoorstel excessief lenen vanuit de eigen BV, implementatiewetsvoorstellen ATAD2 en mandatory disclosure, wetsvoorstel gegevensverwerking, DBA, Brexit, nieuwe concernregeling in de Vpb, mogelijk pensioenakkoord.

- De invulling van een meer wendbare Belastingdienst: wat wordt onder deze wendbaarheid verstaan, welke flexibiliteit wordt gezocht, aan welke eisen moet worden voldaan, etc.
- Bespreken uitkomsten onderzoek consistentie uitvoeringstoets 30%-regeling en acties richting de toekomst.
- Bezien van periodieke thematische sessies in het OG-ON of wanneer daar aanleiding/behoefte voor is uitnodigen van een van de betreffende directeuren vanuit het primair proces.

Toezeggingen voor 2020:

- Het in nauw overleg met DGFZ beschrijven van de beleids- en wetgevingscyclus en de wijze waarop interactie tussen beleid, wetgeving en uitvoering plaatsvindt. Een gedeelde en stabiele set begripsdefinities in de fiscale- en toeslagenwetgeving maakt hier onderdeel van uit (als basis voor de gegevenshuishouding van de Belastingdienst en maximaal hergebruik van gegevens in processen en systemen).
- Het bieden van de gewenste beleidsinformatie ten behoeve van de verdere ontwikkeling en verbetering van beleid kan geïncorporeerd worden binnen het proces van uitvoeringstoetsen. Voorwaarde is wel dat de noodzakelijke gegevens onderdeel uitmaken van het huidige operationele proces binnen de Belastingdienst ten behoeve van de normale taakuitoefening.
- Er zal welwillend overwogen worden op toekomstige verzoeken voor uitbreiding van het convenant tussen DGFZ en de Belastingdienst voor toegang tot gegevensbestanden die nu niet in het convenant zijn voorzien. Deze zullen getoetst worden aan de kaders van de AVG.
- Periodiek uitnodigen van [redacted] MI/RM in het OG-ON overleg voor een toelichting op de voortgang van het programma MI/RM en de vanuit DGFZ te maken relevante keuzes ten aanzien van dit programma.
- De uitvoeringsgevolgen van Europese richtlijnen worden geagendeerd in het TADEUS-overleg (gericht op strategische samenwerking tussen Belastingdiensten).
- Nauwe afstemming zal plaats blijven vinden over de jaarlijkse uitwerking van de uitvoerings- en toezichtstrategie (door middel van het jaarplantraject). Binnen het kader van deze strategie maakt de Belastingdienst dagelijks operationele afwegingen.
- De Belastingdienst levert een inspanningsverplichting om zoveel mogelijk relevante input te leveren voor de uitvoerbaarheid van nieuwe maatregelen. De inspanning van [redacted]FZ is om in een zo vroeg mogelijk stadium van de beleidvorming met gerichte vragen de Belastingdienst te betrekken.
- Voornemens voor het wijzigen van beleid worden besproken met [redacted]FZ alvorens daar besluiten over te nemen. Dit betreft nu specifiek het dossier UDA.
- Het constructief meedenken en het leveren van expertise voor verschillende bouwstenen voor verbetering en vereenvoudiging van het stelsel, die als input kunnen gaan dienen voor verkiezingsprogramma's in aanloop naar het volgende kabinet.
- Voor de bijdrage van de Belastingdienst aan de vereenvoudiging zelf geldt dat dit met inbegrip is van de gemaakte opmerking in de antwoordbrief dat de Belastingdienst ook is gebaat bij een terughoudende opstelling ten aanzien van nieuwe beleidsinitiatieven.
- Voortzetten van het huidige gezamenlijke optrekken rond het onderzoek naar de digitale economie.
- De trajecten strategische heroriëntatie Belastingdienst en de bouwstenen zullen in samenhang bezien blijven worden.

Inhoudelijk verwerkt in jaarplan 2020 en/of de interne bijlagen:
In de onderstaande tabel is opgenomen hoe de inhoudelijke punten uit de Prioriteitenbrief terugkomen in het jaarplan en/of de interne bijlagen.

Verwerkte onderwerpen Prioriteitenbrief	Jaarplan 2020	Interne bijlagen
Uitwerking afspraken en toezeggingen uit Prioriteitenbrief		§ 2.2
Inzicht in programma MI/RM	PM	§ 3.3.2
Invulling uitvoerings- en toezichtstrategie	PM	-
Portfolioproces	PM	§ 3.2
Specifieke dossiers: - Belastingontwijking/ontduiking - UDA-aangifte - 30%-regeling - Digitale economie - Maatregelen klimaatakkoord - Implementatie vliegbelasting en E-commerce rijchtlijn - Wetsvoorstel concessie lenen vanuit de eigen BV - Implementatievoorstel ATAD2 - Implementatievoorstel mandatory disclosure - Wetsvoorstel gegevensverwerking - DBA - Brexit	PM	PM

2.2.2 *Overige externe ontwikkelingen*

PM
In deze paragraaf worden die relevante externe ontwikkelingen opgenomen die relevant zijn op het niveau van de departementale driehoek, maar geen onderdeel uitmaken van het jaarplan dat naar de Kamer gaat. Onderwerpen die reeds terugkomen in het jaarplan 2020 zijn: uitvoerbaarheid, implementatie nieuwe wetgeving, erf- en schenkbelasting (doelgroep), fraudebestrijding, intensivering toezicht, brexit, e-commerce, voorkomen belasting- en toeslagenschulden, internationale activiteiten en activiteiten t.b.v. andere opdrachtgevers.

2.3 Innovatie en kennis

2.3.1 *Innovatie*

Voor de Belastingdienst heeft innoveren als doel om te komen tot een wendbare en toekomstbestendige organisatie. Het gaat daarbij om innovatie van werkwijze en technologie (sociale en technologische innovatie). Om succesvol te kunnen innoveren heeft de Belastingdienst een innovatievisie vastgesteld. De innovatievisie gaat zowel over 'verbeteren van vandaag', 'vernieuwen van morgen' en 'veranderen van overmorgen' en heeft als doel om een innovatieklimaat binnen de

Belastingdienst te bevorderen. Commitment door de hele organisatie heen is hiervoor essentieel. In 2020 gaat de Belastingdienst innovaties ontplooien die gericht zijn op het verbeteren van vandaag, vernieuwen van morgen en veranderen van overmorgen. Centraal daarbij staat het leren van elkaars ervaringen. Innovaties worden gerealiseerd in de verschillende dienstonderdelen. Innovaties die gericht zijn op het vernieuwen van morgen en veranderen van overmorgen worden gerealiseerd door middel van het uitvoeren van experimenten via het innovatieplatform dat in 2019 ingericht wordt.

Bij innovatie staan kennisdeling, draagvlak en experimenteren centraal. Daarbij hebben we zicht op relevante in- en externe ontwikkelingen. We stimuleren kennisoverdracht via kanalen als het innovatienetwerk van de Belastingdienst, samenwerking met de andere DG's in het ministerie van Financiën, Rijksbrede innovatie communities als de Rijks Innovatie Community en de inspectieraad. Tot slot verbinden we gelijksoortige initiatieven. We stimuleren hierbij samenwerking en creëren ruimte om te experimenteren.

2.3.2 Thema's onderzoek en verdieping

De activiteiten rondom onderzoek en verdieping richten zich enerzijds op grotere strategische thema's, waaronder de centrale prioritaire thema's, en anderzijds reguliere kennisactiviteiten ten behoeve van uitvoeringsprocessen.

De strategische kennisbehoefte wordt in kaart gebracht in de nieuw te ontwikkelen Strategische Kennis en Innovatieagenda (SKIA). De SKIA is een instrument dat de Belastingdienst op structurele wijze voorziet van actuele kennis over trends en ontwikkelingen die van groot belang zijn voor het goed functioneren van de dienst in de toekomst. Hiermee stelt de SKIA de Belastingdienst in staat om tijdig in te spelen op de veranderende omgeving. De samenwerking met collega's uit betrokken dienstonderdelen en de contacten met externe stakeholders als kennisinstituten zorgen ervoor dat reeds tijdens de verkenning/ verdieping van thema's intensieve kennisuitwisseling plaatsvindt.

In het pilotjaar 2019 is o.b.v. interne afstemming en externe inspiratie een aantal strategische thema's geselecteerd. In 2020 wordt de SKIA verder uitgebouwd, o.a. door aanvullende thema's te verkennen en/of verdiepen. Dit gebeurt via uiteenlopende activiteiten, variërend van onderzoek tot ronde tafels en andere vormen van kennisdeling. Aanvullend wordt een vertaalslag gemaakt naar de eigen uitvoeringsorganisatie.

De reguliere kennisactiviteiten ten behoeve van uitvoeringsprocessen richten zich op tal van aspecten van het werk in de Belastingdienst. Het betreft ontwikkeling en benutting van kennis op specialismen, zoals bijvoorbeeld vaktechniek, communicatie en interactie en data-analytics. Daarnaast zijn vanzelfsprekend handhaving, toezicht en het bevorderen van compliance onderwerpen waarvoor continue kennisontwikkeling en –benutting belangrijk zijn. Via de driehoek FJZ/UHB/I&S zal aan de hand van een inventarisatie door de concerndirectie I&S afstemming plaats vinden over de invulling van de onderzoeksprogrammering op dit type vragen.

Zowel de strategische onderwerpen van de (te ontwikkelen) SKIA, als het overig onderzoek kunnen gerelateerd worden aan de vijf prioritaire thema's die voor het ministerie van Financiën zijn vastgesteld:

Op met 'Met kennis van gedrag' lopen bijvoorbeeld kennisactiviteiten die ook gerelateerd zijn aan het Behavioral Insights Team en aan de interdepartementale samenwerking via het netwerk 'Handhaving en Gedrag'. Door middel van het lidmaatschap aan de Inspectieraad en de betrokkenheid bij de daar geplaatste Wetenschapsagenda wordt ook in partnerschap gewerkt aan verkenning en verdieping van rijksbrede kennisthema's op het gebied van inspectie of toezicht. Door middel van aansluiting bij, en het leveren van kennis en kennisnetwerk wordt ook bijgedragen aan de vraagstelling zoals deze geagendeerd staat in de FIOD Science agenda.

Het thema 'Digitalisering en transparantie' komt binnen de uiteenlopende activiteiten op het terrein van Artificial Intelligence (AI) terug. Daarnaast vindt het thema mogelijk haar uitwerking in een verkenning van het SKIA-thema 'De impact van digitalisering en technologische innovaties op fraude'.

In afstemming zal uitwerking plaatsvinden van de activiteiten die bijdragen aan het thema 'Samenwerking binnen de EU'. Het verder vorm geven aan de samenwerking op zich, en vanuit deze samenwerking ook kennis ontwikkelen en uitwisselen over inhoudelijke thema's (bv. AI, deeleconomie, gedragsbeïnvloeding) staat geagendeerd. In dit kader past ook de proactieve bijdrage die geleverd zal worden aan het door de OECD aangekondigde onderzoeksproject Tax administration 2030), waarin de impact van AI-ontwikkeling ook heel nadrukkelijk onderdeel van de vraagstelling is.

Verdere verkenning of verdieping op het thema 'Vestigingsklimaat' zal in samenwerking nog nader geconcretiseerd moeten worden. Het in beeld brengen van lopende (onderzoeks) activiteiten op dit thema heeft daarbij eerst prioriteit.

Het thema 'Klimaat en Duurzaamheid' is door middel van de eerste trendkaart[3] goed in beeld. Mogelijk zal dit prioritaire thema ook in de Strategische Kennis en Innovatie Agenda verkend worden. Het creëren of ontsluiten van het relevante kennis(sen)netwerk op dit thema staat geagendeerd.

2.4 Evaluatieonderzoeken

Het beleid dat wordt gevoerd op grond van één of meer artikelen uit de rijksbegroting, wordt ten minste eens in de zeven jaar geëvalueerd in een beleidsdoorlichting conform de regeling Periodiek Evaluatieonderzoek (RPE). Beleidsevaluaties beoordelen het (toekomstige) beleid: Doet de overheid de goede dingen? En doet de overheid de dingen goed? De ministers gebruiken de uitkomsten om het beleid te verantwoorden aan de Eerste en Tweede Kamer en om het beleid effectiever en efficiënter in te zetten. Voor 2020 staan twee beleidsdoorlichtingen gepland: dienstverlening (artikel 1) en Douane (artikel 9). Voor de organisatie van deze beleidsdoorlichtingen zijn de volgende fasen te onderscheiden: het opstellen van het globale plan van aanpak voor de Tweede Kamer (mei-september 2019), het opstellen van een gedetailleerd plan van aanpak (september-december 2019) en het uitvoeren van het plan van aanpak (januari-december 2020). Zodra de externe deskundigen bekend zijn zal ook een klankbordgroep worden ingericht.

[3] Trendkaarten worden ingezet om vroegtijdig relevante (economische, technologische, maatschappelijke, financiële) ontwikkelingen met impact geagendeerd te krijgen.

Beleidsdoorlichting dienstverlening
De beleidsdoorlichting dienstverlening richt zich op belastingen en specifiek daarbinnen op dienstverlening waarbij qua reikwijdte van het begrip dienstverlening wordt aangesloten bij de definitie uit het Jaarplan Belastingdienst. Dat betekent dat het onderzoek zicht richt op de website, telefonie, balies, alsmede op de samenwerking met dienstverleners, publiekscampagnes, klachten en bezwaren en de vraag in hoeverre deze instrumenten voorzien in de doelstelling voor passende dienstverlening om het burgers en bedrijven zo gemakkelijk mogelijk te maken. De primaire focus ligt daarbij op de bij dienstverlening betrokken onderdelen Klantinteractie & Services (KI&S), Particulieren en Centrale Administratieve Processen (CAP) van de Belastingdienst. De dienstverlening op het gebied van Toeslagen en de Douane maakt reeds onderdeel uit van andere beleidsdoorlichting met betrekking tot begrotingsartikel 1, respectievelijk de beleidsdoorlichtingen Toeslagen (2016) en Douane (2020).

Beleidsdoorlichting Douane
De beleidsdoorlichting Douane richt zich op de beleidsdoelstellingen en de uitgaven van de Douane binnen begrotingsartikel 1 voor de jaren 2012 tot en met 2018. Omwille van een consistente vergelijking in de tijd wordt het begrotingsjaar 2019 meegenomen in een volgende beleidsdoorlichting, omdat in 2019 het nieuwe beleidsartikel 9 voor de Douane is geïntroduceerd. De doorlichting wordt verder gericht op de relatie tussen beleid en uitvoering, teneinde vast te stellen of er maatregelen mogelijk zijn voor de verdere verhoging van de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het uitvoeringsbeleid. Tevens kan worden stilgestaan bij de opvolging van aanbevelingen uit het IBO-onderzoek Belastingdienst van 2016 die onder andere betrekking hadden op deze rollen.

PM
De plannen van aanpak voor de beleidsdoorlichtingen worden vóór Prinsjesdag naar de TK gestuurd. Eventuele wijzigingen tot die tijd in de aanpak/opzet, zullen in de interne bijlagen nog worden aangepast.

3 Bedrijfsvoering

3.1 Personeel

3.1.1 Beheersing personeel

Voor het optimaal functioneren van de Belastingdienst is doelmatige inzet van gekwalificeerd personeel cruciaal. Nu en in de toekomst. In lijn met 'Beheerst Vernieuwen', 'Verhaal van Financiën' en de 'Koers van Financiën' ligt de meerjarige focus waar het gaat om de ontwikkeling van de organisatie en haar personeel op de volgende vijf onderwerpen:

a. Meerjarig inzicht in kwaliteit en kwantiteit van personeel;
b. Organisatie en formatie;
c. Leiderschap en cultuur;
d. Aantrekkelijke werkgever en
e. Integriteit.

a. Meerjarige inzicht in kwaliteit en kwantiteit van personeel
De Belastingdienst is een grote, dynamische organisatie. Ruim een kwart van de medewerkers bij de Rijksoverheid is werkzaam bij de Belastingdienst. Onder andere de uitstroom van ervaren medewerkers heeft de uitvoering van onze taken kwetsbaar gemaakt. De formatie daalt in 2020 (29.126 FTE) met 779 FTE ten opzichte 2019.Daarnaast vindt uitstroom plaats op grond van de VSO en AOW-leeftijd en wordt uitgegaan van een gemiddelde uitstroom overig ontslag van 3%[4]. Om de uitstroom en het dalend formatief kader op te vangen zijn de noodzakelijke wervingsinspanningen van de Belastingdienst sinds halverwege 2018 geïntensiveerd. Het instroomproces is opnieuw ingericht en daarmee efficiënter en effectiever geworden. In 2020 blijft de werving onverminderd van belang, met het doel om een goede match tussen opgedragen werk en benodigd personeel te bewerkstelligen en medewerkers in te zetten op hun talenten. Om dit te realiseren zijn voor 2020 de volgende onderwerpen focuspunten:

- Meerjarige personeelsplanning (MPP) 2020-2024
- Werving en instroom
- Leren en ontwikkelen

Doel is om nu en in de toekomst, de bezetting overeen te laten komen met de formatie, in termen van (groeps-) functie/schaalniveau, passend bij de meerjarige budgettaire kaders in de Rijksbegroting 2020. Om inzicht in de kwaliteit en kwantiteit van het huidige en toekomstige personeel te krijgen, stellen de directies in 2020 een MPP (2020- 2024) op. Het opstellen van de MPPs geeft steeds meer inzicht in de kwantiteit en kwaliteit van het (benodigde) personeel in relatie tot het huidige werk en toekomstige werkpakketten. Eind 2019 heeft hiervoor al de eerste verbeterslag plaats gevonden doordat naast de bezetting ook de formatie op medewerkersniveau (i.p.v. directieniveau) inzichtelijk is.
Bij een gap tussen de benodigde bezetting en huidige bezetting formuleren de directies noodzakelijke maatregelen in hun MPP en het jaarcontract. De ontwikkeling van de nieuwe en zittende medewerkers staat hierbij centraal. Vanaf 2020 beschikt iedere directie dan ook over een opleidingsplan. Hierin ligt de focus op de inzetbaarheid en beroepsvaardigheden van haar medewerkers in relatie tot de

[4] *Uitstroompercentage onder voorbehoud. Hiernaast kan dit percentage per directie hoger of lager uitvallen.*

1912042 02073

huidige functie en investering in opleiding en ontwikkeling met het oog op een volgende loopbaanstap.
De MPPs 2020-2024 zijn per dienstonderdeel in april 2020 gereed, en zijn vervolgens de basis voor het jaarplan 2021 en het MPP Financiën, inclusieve de DGBD. Via onder andere deze meerjarige personeelsplanning wordt invulling gegeven aan het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025 (SPB 2025).

b. Organisatie en Formatie
De Belastingdienst is een complexe organisatie, waarbij het belangrijk is om de continuïteit te waarborgen. De nieuwe Topstructuur is hiervoor een belangrijke basis. Een duidelijke organisatiestructuur met heldere besluitvormingslijnen creëert duidelijkheid voor medewerkers. Het is van belang dat een leidinggevende ook daadwerkelijk sturing geeft langs deze lijn. Daarom hanteert de Belastingdienst een richtlijn voor de maximale span of control op alle managementlagen. Met als uitgangspunt, dat de sturingslijn van de top naar het primaire proces zo direct mogelijk is.
In het waarborgen van de continuïteit van de organisatie wordt aandacht besteed aan een gezonde verhouding tussen flexibel schil en vast personeel, waarbij rekening gehouden wordt met de verschillen per directie.
Om de Belastingdienst goed te kunnen sturen en adequaat te kunnen beheersen, is een betrouwbare informatievoorziening noodzakelijk. Door te sturen op de juiste registratie van formatie en beheer van de personele gegevens in P-Direkt, komt betrouwbare managementinformatie beschikbaar en kan o.a. inzichtelijk worden gemaakt of de beschikbare bezetting conform het toegekende (meerjarig) budget is. Voor de eenduidige registratie zijn in 2019 spelregels opgesteld. Bijvoorbeeld worden formatiewijzigingen in een formatieregister bijgehouden. In de P&C-cyclus wordt gestuurd op onderhoud en beheer van formatie en bezetting. Tevens worden centraal controles uitgevoerd op de geregistreerde formatie en bezetting welke als stuurinformatie aan de betreffende directies wordt aangeboden ter bijsturing.

c. Leiderschap en Cultuur
De Belastingdienst heeft in 2018 een visie ontwikkeld voor Leiderschap en Cultuur, die in lijn is met de Koers van Financiën. De uitvoering van de visie moet naast betere prestaties, leiden tot grotere tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers. Voor Leiderschap en Cultuur is een programma geschreven met een veelheid aan concrete acties. Dit is gestart in 2019 en wordt de komende jaren stap voor stap doorlopen. De directies worden hierin meegenomen. Er zijn een aantal toezeggingen aan de Tweede Kamer gedaan: het benoemen van Cultuur als vierde pijler van Beheerst Vernieuwen, en een Belastingdienst breed onderzoek naar de cultuur van de Belastingdienst door een extern bureau. Ook het ADR-rapport en het onderzoek van Donner leveren informatie op over de cultuur bij de Belastingdienst en de samenwerking met het Kerndepartement - naast de informatie uit eerdere onderzoeken die al bekend was bij het ontwikkelen van de visie. Nieuwe informatie zal in het Plan van Aanpak verwerkt worden.

Cultuur
Geloofwaardig, verantwoordelijk, en zorgvuldig, dat is hoe we als Belastingdienst willen zijn:

- **Burgers en bedrijven centraal**
  Onze gezamenlijke verantwoordelijkheid voor optimaal toezicht en goede dienstverlening aan burgers en bedrijven staat centraal. In de relatie met

burgers en bedrijven handelen we integer en houden we oog voor de menselijke maat.

- **Gaan voor resultaat.**
  We stellen burgers en bedrijven centraal. Voor hen streven we naar een beter resultaat van ons werk. We houden ons aan de beloofde resultaten en doelstellingen en communiceren duidelijk over wat er wel en niet kan.
- **Samenwerken.**
  We werken samen. Intern én extern. We zijn één Belastingdienst.
- **Open en veilig werkklimaat.**
  Leidinggevenden gaan voorop in het scheppen van een veilige werkomgeving. Een open omgeving waar integer handelen leidend is en signalen en fouten op het juiste niveau worden gemeld. Waar we leren van die fouten en dilemma's bespreken
- **Veranderen begint bij jezelf.**
  We zijn zeer ervaren en deskundig, maar we willen vaker reflecteren op wat we anders kunnen doen om de Belastingdienst beter te maken. Probeer een positieve bijdrage te leveren door naar oplossingen te zoeken. We investeren in vakmanschap en ontwikkeling.

PM: De tekst over cultuur moet nog gecheckt worden op consistentie met de tekst van § 2.1.1.

Leiderschap
Leidinggevenden vervullen hierbij een voorbeeldrol. Ze begeleiden en stimuleren medewerkers en dagen hen uit om zichzelf te ontwikkelen. Daarom vragen we van elke manager zes leiderschapskwaliteiten: Sturing op resultaat en betekenis, Samenwerking, Integriteit, Initiatief en assertief, Leren en experimenteren, en Reflectie.

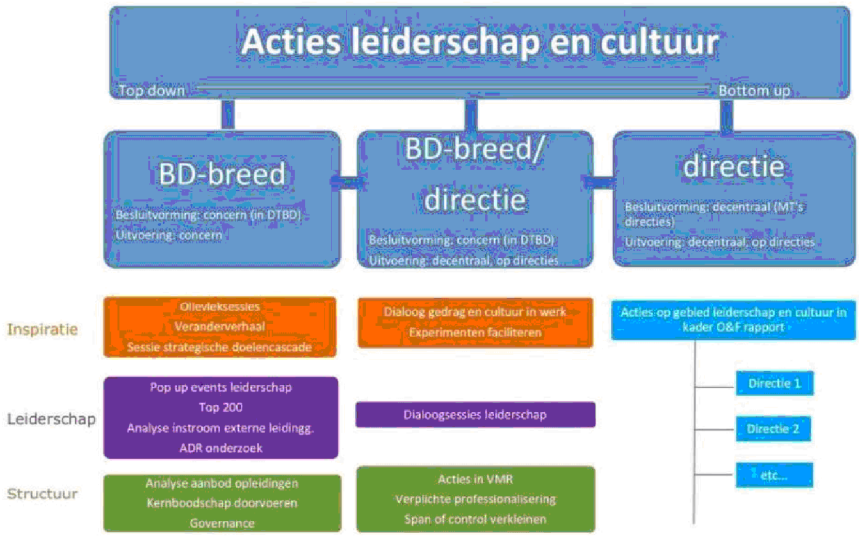
Aanpak
De Belastingdienst werkt vanuit drie hefbomen voor cultuurverandering: inspiratie door verbinding met missie, leiderschap, en sturing en structuur. Er wordt gewerkt met zowel centrale acties, als met acties per directie. Op elk niveau. Klein en groot. Zo stimuleert de Belastingdienst een duurzame beweging in de dienst, waarbij leiderschap én cultuur in het dagelijks werk aandacht krijgen en houden. Opdat de Belastingdienst beter presteert richting burgers en bedrijven, en opdat haar medewerkers werken vanuit werkplezier, vakmanschap en een gezamenlijk gevoelde verantwoordelijkheid voor het behalen van resultaten.
Elk van de drie hefbomen voor de gewenste cultuurverandering omvat acties:

- Inspiratie door verbinding met de missie. In cultuurveranderingen spelen mensen die geïnspireerd zijn een belangrijke rol. De basis voor de inspiratie wordt gevormd door onze missie voor Nederland. In deze hefboom vallen acties die de verbinding met onze missie benadrukken. Denk aan velerlei vormen van dialoog met medewerkers over onze cultuur, of aan een intensieve communicatiecampagne over ons gedrag. De dialoogsessies zijn inmiddels gestart, de communicatiecampagne start in september.
- Leiderschap. Leidinggevenden zijn van grote invloed op cultuur. Daarom in deze hefboom acties om leidinggevenden extra te ondersteunen bij hun taak. Denk aan ook reeds gestarte dialoogsessies voor leidinggevenden, aan

events over thema's van leiderschap (vanaf september) en natuurlijk aan bijeenkomsten met de top 25 directeuren (elke 6 weken), met de top afdelingshoofden (twee keer per jaar) en met alle leidinggevenden van de dienst (1 keer per anderhalf jaar)

- Sturing en structuur. De laatste hefboom bevat de acties die nodig zijn om de cultuurverandering ook in de reguliere processen te verankeren. Denk aan het herijken van de opleidingen (gereed), aan het eenduidig alignment van P-instrumenten met de gewenste cultuur (bv. P-gesprekken, werving en selectie, inwerken) en aan het maken van regelmatige rapportages over de voortgang van het Plan van Aanpak.
- Naast bovengenoemde concernactiviteiten organiseert elke directie ook eigen activiteiten, passend bij de directie.

Een schematisch overzicht van de acties:



d. Aantrekkelijke werkgever

De Belastingdienst wil een aantrekkelijk werkgever zijn, door medewerkers op een doeltreffende manier te boeien en binden en ze optimaal te laten presteren. De Belastingdienst wil bovendien een inclusieve organisatie zijn en spant zich in om o.a. de instroom van arbeidsparticipanten te bevorderen.

Het is van belang dat nieuwe medewerkers goed landen in de organisatie, zodat zij een vliegende start kunnen maken. De nieuwe medewerkers krijgen een warm welkom door het centrale onboarding programma. Daarnaast zorgen de directies voor de juiste opvang binnen het team.

De Belastingdienst blijft investeren in de ontwikkeling en het werkplezier van onze medewerkers, omdat zij doorslaggevend zijn voor het behalen van de resultaten en verbetering in ons werk. Daarvoor is essentieel dat een leidinggevende samen met de medewerker vorm geeft aan het goede onderlinge gesprek, waarbij richting en ruimte wordt gegeven.

Ook in 2020 blijft het streven om het verzuim verder terug te dringen richting de verbaannorm. Ten opzichte van het verzuimpercentage eind 2019 is de doelstelling om het verzuim in 2020 met tenminste 0,5% te verlagen. Hiervoor wordt in verder ingezet om het intensiveren van de verzuiminstrumentaria. De investering in werkplezier is een belangrijke buffer voor verzuim. Daarnaast krijgt het welzijn en werkplezier van de medewerkers ook langs de lijnen van de arbozorgaandacht aandacht. In 2020 werkt de Belastingdienst met een nieuwe Arbodienstverlener en wordt de aanpak van het ziekteverzuim met zowel focus op preventie als herstel en re-integratie in 2020 geïntensiveerd.

e. Integriteit

Vanwege de aard van het werk binnen de Belastingdienst en zijn specifieke rol binnen de maatschappij is het van wezenlijk belang dat medewerkers integer zijn, in lijn met de kernwaarden van het Ministerie van Financiën Integer, Deskundig, Duidelijk en Durf, én de basiswaarden die de Belastingdienst hanteert. Dit vraagt ook een preventief handelen op het punt van integriteit. In de BR is afgesproken dat onderdelen minimaal één keer per jaar één van de aangeboden instrumenten inzetten om op afdelingsniveau aandacht te besteden aan integriteit

In 2020 geeft de Belastingdienst uitvoering aan het jaarplan Integriteit van het ministerie van Financiën, waarin de plannen van de Belastingdienst zijn opgenomen. Aandacht besteden aan bewustwording en ethisch leiderschap staan daarbij centraal. Het doel is een verbeterd bewustzijn en handelingsrepertoire inzake integriteitskwesties door regelmatig en consequent aandacht voor integriteit te vragen. Op directieniveau zal op verschillende manieren aandacht worden besteed aan integer handelen. Dit kan in de vorm zijn van opleiding, training, workshops e.d.

De functionarissen, landelijke vertrouwenspersoon en landelijke integriteitscoördinator, borgen de kwaliteit van de infrastructuur van het integriteitsstelsel (bijvoorbeeld: zijn er voldoende medewerkers die de rol van vertrouwenspersonen vervullen en voldoen zij aan de kwaliteitseisen).
Hiernaast is de lijn verantwoordelijk voor het borgen van integere werkomstandigheden (zoals aanspreekcultuur).

3.1.2 Voortgang aanpak tekortkomingen personeel geconstateerd door AR/ADR

In 2019 is hard gewerkt aan het oplossen van de drie nog openstaande punten in de onvolkomenheid van de Algemene Rekenkamer ten aanzien van het Strategisch Personeels Beleid (SPB) van de Belastingdienst. Er is regelmatig contact met de ADR over de voortgang maar het is nog niet bekend of de onvolkomenheid SPB in 2020 nog van toepassing is. Het verantwoordingsonderzoek 2019 (gate-way light) van de ADR start dit najaar.
Voor de inrichting van de MPP-cyclus t.b.v. een volwaardige MPP is gekozen voor een groeimodel. In 2019 en 2020 ligt de focus op het opstellen van een MPP per directie. Vervolgens worden de Cd O&P de directie MPP's geanalyseerd en vormen de MPPs de rode draad voor het MPP Financiën.

3.2 ICT

3.2.1 ICT binnen de Belastingdienst

Het portfolio van de Belastingdienst bestaat uit projecten op het gebied van continuïteit, wetgeving, modernisering IV (verkleinen technische schuld[5], vergroten wendbaarheid en verbeteren kostenverhouding onderhoud versus vernieuwing) en vernieuwing. De vraag aan ICT-capaciteit laat door de stapeling van initiatieven een spanningsveld zien ten opzichte van de beschikbare capaciteit. Dit vraagt om voortdurende aandacht in de besturing van onze ICT-portfolio.

Concrete activiteiten 2020:
- Meer planmatig werken: verdere verbetering van het portfolioproces
- Kwaliteitsverhoging domeinarchitecturen
- Vergroten van het aanbod door verbetering van de efficiency
- Vergroten van het aanbod door te investeren in ICT-capaciteit

3.2.2 Werken onder architectuur

Verschillende initiatieven en ontwikkelingen binnen de Belastingdienst hebben een effect op het ICT-landschap. Zo is er sprake van functionele vernieuwing vanuit wetgeving, vernieuwingen in het kader van verandertrajecten en continuïteit, en effecten vanuit het verminderen van onze technische schuld en het vergroten van de wendbaarheid. Sturen op de inhoudelijke samenhang gebeurt op basis van de vastgestelde architectuur met behulp van de 17 domeinarchitecturen. In zo'n domeinarchitectuur wordt zowel de huidige situatie, de gewenste situatie (gebaseerd op de meerjarige organisatiedoelen) als de meerjarige, beheerste ontwikkeling van de huidige naar de gewenste situatie beschreven.

Concrete activiteiten 2020:
- Domeinarchitecturen worden minimaal eenmaal per jaar geactualiseerd en opnieuw vastgesteld.
- De domeinarchitecturen zijn doorvertaald naar het Meerjaren IV plan.
- De architectuurtoets is in het portfolioproces opgenomen, als onderdeel van het portfolioprioriteringsproces.
- Binnen het programma- en projectmanagement vormt de architectuurtoets onderdeel van de projectstart en bij decharge van het opgeleverde projectresultaat.
- Alle projecten die een ICT-component kennen van meer dan € 5 miljoen worden aangemeld bij het Bureau ICT Toetsing (BIT). Over deze projecten wordt ook gerapporteerd op het Rijks-ICT-Dashboard.

[5] Met het begrip technische schuld duidt de Belastingdienst op twee zaken:
1. het achterstallig onderhoud dat in de loop van de tijd in applicaties optreedt doordat noodzakelijke wijzigingen, aanpassingen, vernieuwingen niet tijdig en/of niet volledig worden doorgevoerd;
2. applicaties die werken op infrastructuur, die op korte termijn vervangen moet worden

3.2.3 *Vermindering technische schuld en vergroten wendbaarheid*

De huidige centrale ICT-systemen worden voor een belangrijk deel robuuster en wendbaarder gemaakt door het programma Modernisering IV-landschap. Technisch verouderde applicaties worden zoveel mogelijk gesaneerd. De doorlooptijden voor het maken of aanpassen van onze systemen zijn lang. Dit belemmert de wendbaarheid wat betreft ICT-ondersteuning om snel te kunnen inspelen op nieuwe wetgeving. De ambitie is om deze doorlooptijden terug te brengen.

Concrete activiteiten 2020:

- Stapsgewijs wordt het achterstallig onderhoud (technische schuld) bij de centrale applicaties teruggebracht van 50% naar ca. 30% in 2022. De streefwaarde voor de technische schuld in 2020 bedraagt maximaal 44%.
- Voor geselecteerde systemen wordt in 2019 gewerkt aan een verbetering van de wendbaarheid. Deze wendbaarheid van applicaties wordt bepaald op basis van scores op een vragenlijst waarmee de wendbaarheid van een applicatie wordt uitgedrukt. Dit komt tot uiting in de jaarlijkse Parameterbrief aan de Tweede Kamer.
- Op dit moment worden te veel middelen aan onderhoud besteed. Het wijzigen van de uitgavenverhouding is niet een op zichzelf staand resultaat, maar een effect van andere maatregelen en wordt sterk door externe factoren beïnvloed. In de uitgavenverhouding komen de effecten tot uiting vanuit het verkleinen van de technische schuld, het verhogen van de wendbaarheid en vernieuwing maar spelen ook het aantal jaaraanpassingen en Uitvoeringstoetsen een grote rol. Doelstelling is om eind 2022 de uitgavenverhouding te verschuiven naar een meer marktconforme 70:30. Daarnaast wordt op dit moment onderzocht of de berekening om tot de huidige cijfers te komen een voldoende realistisch beeld geeft van de werkelijke situatie.

3.2.4 *Beleid IV en portfolioproces*

Portfolio
De Belastingdienst geeft inzicht in de keuzes voor investeringen (vervanging, vernieuwing/uitbreiding) en beheer en onderhoud per keten (belastingmiddel, procesketen). Dit alles in het licht van de meerjarige IV-portfolio. Hierbij wordt een IV-projectportfolio aangeleverd met de bijbehorende middelen die hieraan besteed worden. Dit maakt duidelijk welke investeringen de BD de komende jaren wil gaan doen binnen de meerjarige financiële kaders van de Rijksbegroting 2020. Daarnaast wordt voor ICT een meerjarige doorkijk geboden op nieuwe wetgeving, beheer, onderhoud, modernisering en vernieuwing, en welke kosten daarmee gepaard gaan inclusief eenduidige definities.

Het portfolioplan geeft een overzicht van de verschillende typen (labels) investeringen. Dit zijn bijvoorbeeld investeringen die extern verplicht zijn, die noodzakelijk zijn voor de continuïteit van de organisatie of die de kwaliteit van het werk en dienstverlening van de organisatie verbeteren.

Constante modernisering van IV-systemen is noodzakelijk om slagvaardig te kunnen blijven opereren. In het jaarplan wordt daartoe een relatie gelegd met het bestedingsplan MIV.

De Belastingdienst geeft specifiek in periodiek te actualiseren IV-portfolio (minimaal twee maal per jaar met opdrachtgever en eigenaar af te stemmen in de bestuurlijke driehoek) aan:

- Welke vraag aan IV-capaciteit bestaat met een 6Q-horizon inclusief peildatum
- Welke knelpunten dit met zich meebrengt (onevenwichtigheid tussen vraag en aanbod van IV-capaciteit)
- Welke keuzes/besluiten daarin genomen zijn
- Investeringen in apparatuur zijn noodzakelijk om zowel de continuïteit te waarborgen als vernieuwing te ondersteunen. Ook dit vormt onderdeel van de IV-portfolio die met eigenaar en opdrachtgever zal worden gedeeld. Inzicht zal gegeven worden in het meerjarig investeringsbeeld met betrekking tot deze hardware en software. Een specificatie kan worden gemaakt ten aanzien van bijvoorbeeld:
  - Life Cycle Management (LCM/Continuïteit);
  - Vernieuwing.

Projectmanagement
In 2020 zal net als in 2019 worden gerapporteerd conform het Handboek Portfoliomanagement Rijk op het Rijks ICT Dashboard over ICT-projecten boven €5 mln., waarbij er ook via drie verschillende rapportagelijnen gerapporteerd wordt over de voortgang van IV-projecten:

- maandelijkse rapportage voortgang grote IV-projecten (meerjarig budget > € 5 mln.) via de Rapportage Grote Projecten (RGP);
- bij de rapportage over de voortgang van het jaarplan (4MR) worden deze rapportages (ná vaststelling in het DTBD) nagezonden aan HdFEZ;
- voortgangsrapportage over vernieuwingsprojecten van de Belastingdienst die onderdeel zijn van de Beheerst vernieuwingsprojecten sinds de aprilbrief en de investeringsagenda.

PM: Nog opnemen weergave van uitkomsten portfolioproces 2020. Dit zal pas na het einde van het 3e kwartaal beschikbaar zijn.

3.2.5 *Investeringen 2020*

PM
Vanuit IV wordt gewerkt aan een beter gestructureerde en onderbouwde meerjarenraming voor investeringen. Dit zal in september worden opgeleverd.

3.2.6 *Voortgang aanpak tekortkomingen ICT geconstateerd door AR/ADR*

PM

3.3 Sturing

3.3.1 Sturing in samenhang

De Belastingdienst is bezig de interne beheersing te verbeteren door een mix van meerjarige programma's en korte termijn-maatregelen. Uiteindelijke doelstelling is om een *Internal control framework* (ICF) te ontwikkelen en implementeren gebaseerd op COSO-principes, waarbij op termijn door alle onderdelen én Belastingdienstbreed een onderbouwd en toetsbaar *Internal control statement* (ICS) kan worden afgegeven. Risico-analyse en het treffen en monitoren van adequate beheermaatregelen ter mitigering van de geïdentificeerde risico's voor zowel de ontvangstenstroom als de uitgavenstroom staan hierbij centraal. In de onderstaande paragrafen wordt op verschillende onderdelen van sturing binnen de Belastingdienst ingegaan.

3.3.2 Programma Managementinformatie/Risicomanagement

Onderdeel van beheerst vernieuwen is de pijler sturing en beheersing. Het programma Managementinformatie/ en Risicomanagement(programma MI/RM) valt onder deze pijler. Het ondersteunt de Belastingdienst zodat die in staat is om processen gerichter uit te voeren, om te sturen aan de hand van heldere, samenhangende managementinformatie en om integraal oog te hebben voor risico's. De doelstellingen van dit programma zijn:

1. Te komen tot een gecoördineerde, samenhangende aanpak van de managementinformatie en een gecoördineerde uitvoering van deze aanpak. Uiteindelijk doel is te voorzien in managementinformatie op keten en concernniveau die betrouwbare (juist, tijdig en volledig) informatie over het presteren van de Belastingdienst levert. De verbeterde managementinformatie zal deel uitmaken van de planning & control-cyclus.
2. De huidige, versnipperde, risicoaanpak om te zetten in een integrale risicomanagement aanpak en daar waar nog geen sprake is van risicomanagement deze werkend te krijgen. Evenals managementinformatie wordt risicomanagement zowel vormgegeven op keten als op concernniveau. Risicomanagement zal deel uitmaken van de planning & control-cyclus. Binnen de Belastingdienst zal risicomanagement en risico denken een standaard onderdeel zijn van de manier van werken bij alle medewerkers en management.

Het programma MI/RM is gesplist in deelprogramma's: concern MI, keten MI, risicomanagement en verandermanagement. Voor 2020 zijn de beoogde mijlpalen op deelprogrammaniveau:

<u>Concern MI</u>
Concern MI is gericht op Belastingdienstbrede MI die het sturen op en verantwoorden over de prestaties van de Belastingdienst ondersteunt. Het deelprogramma omvat verbeteractiviteiten (herijking KPI's), kaderstelling MI en instrumenten die het inzicht in uitgaven en het inzicht in de kernprestaties verbeteren (uitgavenmodel/concerndashboard):

- *Project Concerndashboard*: . oplevering van een digitaal instrument voor de verantwoording over de KPI's uit de begroting IX. Momenteel gebeurt dit in de (papieren) DG-rapportage. Het project beoogt het digitaliseren en waar mogelijk automatiseren van de bestaande KPI's van de Belastingdienst en overdracht en beheer in Q1 2020. Uitkomsten van het project Herijking KPI's worden

opgenomen in het concerndashboard voor de verantwoording en sturing op de (ca 30) KPI's uit de begroting IX 2021.

- *Project Kaderstelling MI*: Het doel van het project is om op basis van de door de concerndirecties gestelde kaders een managementinformatiekader op te stellen voor de Belastingdienst. Het gaat hierbij om kaderstelling voor de structurele stuur- en beheersinformatie van, door en voor de Belastingdienst waarbij de vastgestelde kaders voor MI zullen worden geïmplementeerd in de aanschrijving van het Jaarcontract 2021 (Q3 2020).

- *Project Herijking KPI's*: herijkte KPI's ten behoeve van begroting IX 2021 (Q2 2020)
- *Project instrument uitgaven-en budgetmodel*[6]: er heeft in overleg met de interne en externe stakeholders een heroriëntatie van beide modellen plaatsgevonden. De heroriëntatie heeft tot gevolg gehad dat er een 'GO/NO-GO besluit' is genomen. Het GO/NO-GO besluit houdt in dat er sprake is van een GO-besluit voor het uitgavenmodel en een NO-GO besluit voor het budgetmodel. Dit betekent dat het uitgavenmodel verder zal worden doorontwikkeld en dat het budgetmodel qua ontwikkeling voorlopig 'on hold' is gezet. Pas na de doorontwikkeling van het uitgavenmodel, de validatie, de bestuurlijke vaststelling en de bewezen werking van het uitgavenmodel, zal worden bekeken hoe eventueel verder te gaan met het budgetmodel. Concreet betekent dit dat er een gewijzigd projectplan voor het uitgavenmodel wordt opgesteld (gereed augustus 2019) inclusief gewijzigde planning. Oplevering en in beheer nemen van het doorontwikkelde uitgavenmodel is voorzien in Q4 2020.
  PM
  Tekst over GO/NO-GO budgetmodel wordt mogelijk nog aangepast o.b.v. verdere besluitvorming (o.a. in DT) hierover.

<u>Keten MI</u>
Het streven van keten MI is om aan te haken op de bestaande ontwikkelingen binnen ketens en dienstonderdelen. Het deelprogramma start met een inventarisatie van de ist-positie. Het is belangrijk om goede ondersteuning en expertise te bieden aan de ketenvoorzitters en -managers en de trajecten die gaan lopen. Om een lerend proces in te richten wordt er gebruik gemaakt van co-creatie tussen het programma en de ketens, de concerndirectie C&F, de directie SSO O&P implementatie-ondersteuning voor het implementatietraject.

- *Intake en impact van alle ketens*: binnen één jaar (afgerond Q2 2020). De intake en impactbepaling geeft inzicht in de gap tussen de gewenste en beschikbare informatie.
- *Ontwerpspecificatie ketendashboards*: voor de ketens die starten in 2020 (Q4 2020)
- *Prototyping*: parallel aan ontwerpspecificaties en ketendashboards voor de ketens die starten in 2020 (Q4 2020)
- *Oplevering en in beheer genomen ketendashboards*: gefaseerd in 2020.
- *Serious gaming*: digitaal spe (Q3 2020). Met de game kunnen (toekomstige) managers ervaren hoe het is om meer feiten-gebaseerd te sturen en met informatie onderbouwd risicomanagement toe te passen.

[6] het uitgavenmodel betreft een instrument voor de lijn van de Belastingdienst, die de lijn ondersteunt als aanvulling op de informatieproducten uit de planning en controlcyclus. Het uitgavenmodel biedt inzicht in de uitgaven en capaciteitsinzet (waar zijn de uitgaven aan besteedt en waar is de capaciteit op ingezet) en is géén bekostigingsmodel dan wel kostprijsmodel.

Risicomanagement

- Keten inzicht voor alle ketens binnen één jaar (afgerond Q2 2020).
- Vaststellen van de risicobereidheid en het formuleren van risicobeleid waarbij risico's worden beoordeeld, beheerst en bewaakt (Q2 2020).
- Risicomanagement uitrol bij de geselecteerde ketens (Q1 2020).
- Bewaken en rapporteren van risico indicatoren via de P&C-cyclus (voor de vier geselecteerde ketens) (Q1 2020).

Verandermanagement

Het deelprogramma Verandermanagement volgt de mijlpalen van de andere deelprogramma's van MI/RM en vult samen met de deelprogramma's in welke veranderingen in kennis, vaardigheden, houding en gedrag noodzakelijk zijn om de gewenste vernieuwing te realiseren. Het deelprogramma verandermanagement kent de volgende fases: Intake en impactbepalingsfase, Implementatiefase en Volg – en evaluatiefase. Op basis van impactbepaling voor Managementinformatie, Risicomanagement wordt de veranderopgave bepaald en per keten een vervolgplan opgesteld. Verder is het deelprogramma Verandermanagement erop gericht om het risicobewustzijn te bevorderen en de acceptatie van de diverse producten van het programma te faciliteren. Dit draagt bij aan het realiseren van de gewenste cultuurverandering.
Zoals in paragraaf 3.1.1 vermeld, heeft de Belastingdienst in 2018 een visie ontwikkeld voor Leiderschap en Cultuur die in 2019 verder wordt geconcretiseerd middels een programma. Het programma MI/RM sluit in het definiëren van de veranderopgaven aan op de cultuur- en gedragsaspecten die in de visie voor Leiderschap en Cultuur benoemd zijn.

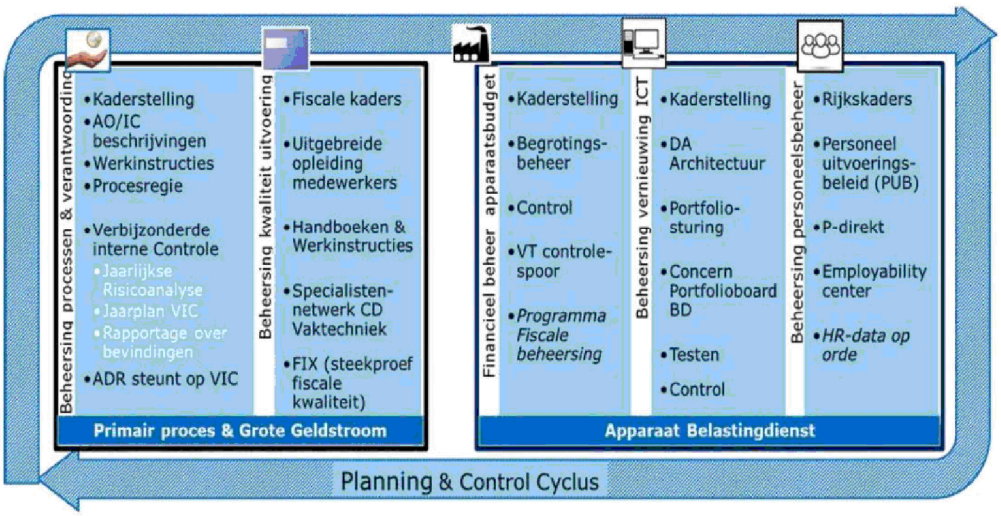
3.3.3 Risico's

PM

In deze paragraaf wordt inzicht gegeven in risico's die onderdeel uitmaken van het jaarplan 2020, gericht op doelstellingen vanuit H2 (uitvoering en toezicht) en H3 (beheerst vernieuwen). Daarbij wordt zoveel als mogelijk gebruik gemaakt van de methodiek van het programma MI/RM. Tevens wordt inzicht gegeven in risicomanagement t.a.v. bestaande risico's op concernniveau van de Belastingdienst.

3.3.4 Systeemcontrol kritische processen

De Belastingdienst kent een grote diversiteit aan processen, waarvan een groot aantal kritisch is. Zoals in de figuur hieronder geschetst wordt, heeft elk van deze processen een eigen kwaliteitszorg- en bewakingssysteem. Middels de planning en control cyclus houden we grip op het geheel en de jaarlijkse verbeterstappen daarbij. Het verbeteren van de beheersing is een continu proces.

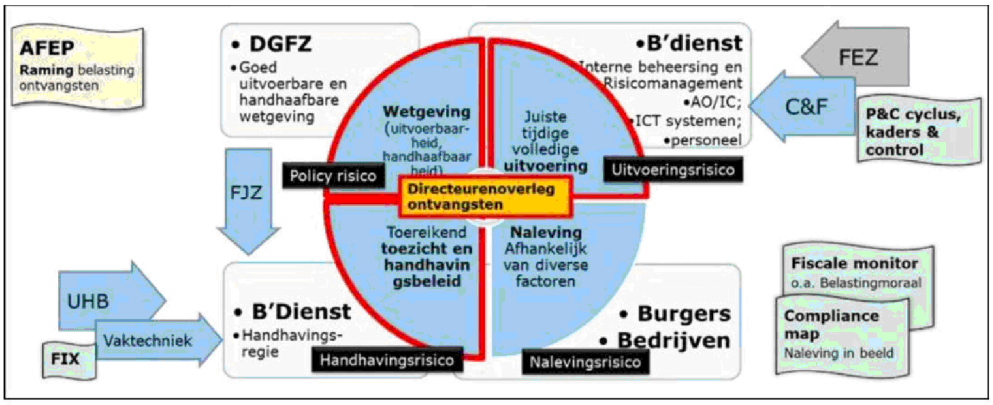


De primaire taak van de Belastingdienst is het heffen en innen van belastingen en premies en het uitkeren van toeslagen. De Belastingdienst is een uitvoeringsorganisatie en daarbij verantwoordelijk voor de uitvoering en handhaving van de heffings- en inningsprocessen binnen de gestelde (wettelijke) kaders. Er is voor de Belastingdienst alleen een budgettaire taakstelling voor de apparaatsuitgaven, niet voor de inkomsten. Binnen Financiën zijn verschillende onderdelen betrokken bij de raming van de belasting- en premieontvangsten met ieder een eigen deelverantwoordelijkheid. De directie AFEP maakt binnen Financiën de raming per belasting- en premiesoort. De Belastingdienst is verantwoordelijk voor het opleveren van de realisaties en eventueel relevante uitvoeringsinformatie en het CPB voor de aanlevering van de macro-economische variabelen. DGFZ raamt de budgettaire effecten van fiscale beleidswijzigingen. HDFEZ is als concerncontroller verantwoordelijk voor het toetsen en signaleren van risico's in het ramingsproces.

In het directeurenoverleg Belastingontvangsten wisselen de betrokken organisatieonderdelen informatie uit over de gerealiseerde belastingontvangsten (afkomstig van de Belastingdienst) en over de raming van de belasting- en premieontvangsten (afkomstig van AFEP), waarbij ook de actuele politieke context een belangrijke rol speelt.

De ramingen van de ontvangsten geven een indicatie van de hoogte van de ontvangstenstroom, maar vormen geen target voor de Belastingdienst.
Fundamenteel gesteld zijn de belasting- en premieontvangsten een functie van alle (economische) beslissingen van burgers en bedrijven, die de grondslag vormen voor belastingheffing. Als bijvoorbeeld burgers terughoudend worden om huizen te kopen, zal de opbrengst van de overdrachtsbelasting afnemen.
Daarnaast is de exacte omvang van de belastingontvangsten niet in overwegende mate te beïnvloeden door de Belastingdienst. Ook economische ontwikkelingen, de belastingmoraal (compliance) en wetgeving en jurisprudentie spelen een grote rol.
De Belastingdienst kan wel bijdragen aan de mate van "zekerheid" waarmee de belastingontvangsten binnen komen. Naarmate uitvoerings- en handhavingsrisico's beter worden beheerst, neemt die zekerheid toe.

In de onderstaande figuur zijn de rollen geschetst die diverse partijen hebben bij de beheersing van de ontvangstenstroom.



In 2020 zet de Belastingdienst in op verdere versteviging van de systeemcontrol op de primaire en ondersteunende processen. Dit doet de Belastingdienst onder meer door:

- In hun jaarcontracten 2020 zetten alle dienstonderdelen uiteen wat de belangrijkste risico's zijn het komende jaar en hoe die dienstonderdelen daar mee om gaan. Daarnaast zetten de dienstonderdelen in hun jaarcontract uiteen hoe zijn ervoor staan ten aanzien van de kaders zoals die door de kaderstellende concerndirecties gesteld zijn en welke maatregelen zij treffen om beter aan die kaders te voldoen. De dienstonderdelen rapporteren hierover in de DG-rapportage en de viermaandsrapportage.
- De tussentijdse resultaten van analyses door o.a. het programma Managementinformatie en risico-management (§ 3.3.2), de tijdige oplossing van onvolkomenheden (par 3.3.5), bevindingen uit het test- en monitoringplan Tax control framework alsmede bevindingen van Verbijzonderde interne controles zullen in 2020 worden opgevolgd, waar nodig aangevuld met verdiepingsonderzoeken inzake gesignaleerde risico's (zie daarvoor mede paragraaf 3.3.6).
- Er zal een aanvang worden gemaakt met de uitrol van een meerjarige roadmap om een Internal control framework te ontwikkelen gebaseerd op de COSO-principes. De roadmap zal Q1 2020 gereed zijn en zal breed gericht zijn zowel strategische als operationele doelstellingen, financieel beheer en voldoen aan wet- en regelgeving
- Onderdeel van de vernieuwingspijler ICT vormt ook het vergroten van het inzicht in de vraag die de uitvoering stelt aan ICT en in het aanbod dat ICT daartegenover kan stellen (zie § 3.2)

3.3.5 *Voortgang aanpak tekortkomingen sturing geconstateerd door AR/ADR*

De aanpak van de onvolkomenheden heeft de volle aandacht. Om de aanpak van de onvolkomenheden nog strakker in te richten, zijn de activiteiten en mijlpalen die in 2019 en later worden ondernomen, geconcretiseerd. Dit is gebeurd door het, in afstemming met FEZ, ADR en AR, vaststellen van de 'gap' tussen de huidige stand van zaken in de bedrijfsvoering, het bepalen van de gewenste situatie en een plan van aanpak hoe in de gewenste situatie te geraken (het oplossen van de onvolkomenheid). Aansluitend hierop is de governance binnen Financiën versterkt door het instellen van een monitoringscommissie, onder voorzitterschap van de hoofddirecteur Financieel Economische Zaken.

De ADR zal onder de vlag van de wettelijke taak (verbijzonderde interne controle, verplichtingenbeheer, prestatieverklaringen, bedrijfscontinuïteitsbeheer M&O-beleid kleine middelen) in augustus en op latere momenten in het najaar aanvullend onderzoek uitvoeren naar de voortgang op deze onvolkomenheden. Naar de overige onvolkomenheden (legacy, managementinformatie en strategisch personeelsbeleid) zal in de tweede helft van 2019 vraag-gestuurd onderzoek door de ADR plaatsvinden.

De monitoring van de aanpak van de onvolkomenheden maakt deel uit van de planning- en controlcyclus van de Belastingdienst. Het rapporteren over de aanpak van de onvolkomenheden vindt in principe aansluitend en gelijktijdig plaats met de rapportagemomenten van de departementale planning- en controlcyclus. Per onvolkomenheid zijn gedetailleerde monitoroverzichten beschikbaar.

3.3.6 Vraaggestuurde onderzoeken ADR

PM

De onderstaande passage wordt nog inhoudelijk aangevuld zodra er zicht is op uitkomsten vanuit de risicoparagraaf.

Jaarlijks vindt er aan de hand van een concern-brede risicoanalyse een inventarisatie plaats van mogelijke onderzoeken die de Auditdienst Rijk (ADR) op verzoek van het management kan uitvoeren. Er is voorzien in een auditprogramma voor 2019. Het opstellen van het auditprogramma voor 2020 vindt plaats na het in kaart brengen van de Belastingdienstbrede risico's. Het jaarlijkse auditprogramma is een levend document dat gedurende het jaar kan worden aangepast om moverende redenen of gewijzigde risico's en/of nieuwe inzichten. Het auditprogramma van de Belastingdienst maakt deel uit van het auditprogramma van het ministerie. Vaststelling van het auditprogramma van de Belastingdienst vindt plaats in het DT. Het auditprogramma van het ministerie wordt besproken dan wel vastgesteld in het Audit Committee en de Bestuursraad.

3.4 Financiën

3.4.1 Inzicht in de financiën (budgettair beeld)

PM

Onderstaande cijfers nog onder voorbehoud van mutaties augustusbrief.

Budgettaire kaders Belastingdienst 2020

Uitgaven	Ontwerpbegroting 2020
Apparaat DGBD	
Uitgaven	**2.922.096**
Personeel	2.094.348
Eigen personeel	1.855.068
externe inhuur	231.564
overig personeel	7.716
Materieel	332.739
Materieel ICT	22.413
Bijdrage aan SSO's	198.721
overig materieel	111.605
Programma DGBD	
Bekostiging	6.178
Overige bekostiging	6.161
Overige programma-uitgaven	17
Garanties	245
procesrisico's	245
Bijdrage aan ZBO's/RWT's	14.908
Waarderingskamer	1.953
Kadaster	1.971
Kamer van Koophandel	4.270
Overige ZBO's/RWT's	6.714
Bijdrage aan international organisaties	437
Internationale Douaneraad	175
Overige internationale organisaties	262
Opdrachten	258.361
ICT opdrachten	208.443
Overige opdrachten	49.918
Bijdrage aan agentschappen	104.880
Logius	104.690

CIBG	190
Overige	
Rente	110.000
Belasting- en Invorderingsrente	110.000
Ontvangsten	**934.075**
Apparaatontvangsten	43.094
apparaatontvangsten verrichte werkzaamheden derden	11.104
overige apparaatontvangsten	31.990
Programma	890.981
Belasting- en invorderingsrente	474.377
Ontvangsten boetes en schikkingen	203.777
Ontvangsten kosten vervolging	212.827

Tabel: budgettair overzicht 2020 DGBD (x € 1.000)

Nadere onderverdeling per dienstonderdeel

Hieronder vindt u de interne uitwerking van de externe begroting uitgesplitst naar de dienstonderdelen. De budgetstanden zijn van het door FEZ goedgekeurd in VT van 2e budgetmoment 2019 DG Belastingdienst, de zogenaamde tweede budgetbrief 2019. Het verschil met de externe begroting is circa € XX mln., dat komt doordat de aangemelde kasschuiven augustusbrief nog niet zijn goedgekeurd. Tenslotte is het ook van belang om aan te geven dat het bestedingsplan vernieuwing (goedgekeurd in augustus 2018) bij de interne kaders conform besluit volledig is verwerkt. Maar dat FEZ en IRF op de externe begroting nog niet de middelen volledig hebben toegekend (verschil van € 4,5 mln.).

Budget (uitgaven) - Totaal *Bedragen x €1.000*	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Dienstonderdeel						
Concernkader	-25.289	10.436	-73.812	-68.409	-45.917	-32.434
CFD	415.863	411.519	387.542	386.567	376.623	376.821
GO	228.101	234.397	235.563	235.411	229.197	227.129
MKB	544.445	511.730	494.428	492.877	484.918	482.081
PDB	183.556	158.789	158.685	159.280	149.860	149.794
FIOD	127.763	131.718	131.718	131.718	129.113	129.113
Toeslagen	63.465	64.815	60.820	59.107	57.334	57.334
CAP	209.940	205.743	192.026	170.620	152.719	146.766
CAP Concern	102.698	104.256	105.593	85.590	78.850	70.850
KIS	112.819	106.541	94.093	88.228	82.741	82.558
IV	541.231	554.538	495.479	484.335	474.199	473.992
IV BD bescheiden	36.726	39.212	40.413	39.206	35.506	35.506
UCA	46.018	31.388	30.414	29.622	29.447	29.447
CKC	94.740	82.169	71.467	70.769	70.259	69.996
Switch	47.994	10.770	3.413	2.902	2.902	2.902
Vaktechniek	16.660	16.609	17.060	17.060	17.060	17.060
DFA	28.081	31.325	26.133	26.133	25.488	25.488
Communicatie	21.823	15.809	15.414	15.243	15.073	15.073
Bureau DG	3.158	2.934	2.961	2.891	2.891	2.891
UHB	7.561	7.855	7.835	7.835	7.835	7.835
CD O&P	10.126	7.778	7.592	7.592	7.592	7.592
IV&D	14.905	15.185	14.799	14.799	14.799	14.799
I&S	5.514	5.672	5.270	5.270	5.270	5.270
C&F	19.109	24.780	16.612	16.067	16.067	15.317
FJZ	12.594	12.762	13.113	13.113	13.113	13.113
BIA	4.022	1.541	1.541	1.712	1.712	1.712
	2.873.623	2.800.273	2.556.172	2.495.542	2.434.651	2.428.008

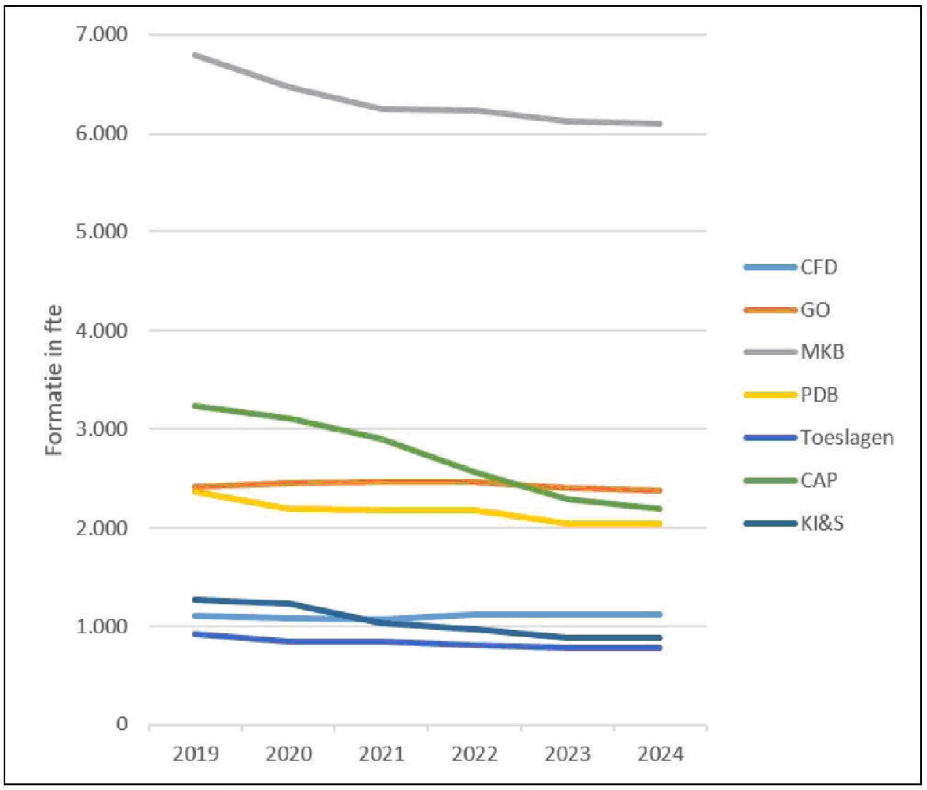
**exclusief bekostiging ontvangsten kosten vervolging en belasting- en invorderingsrente*

PM

In de interne bijlagen zullen de bovenstaande cijfers in september geactualiseerd worden naar de 3e Budgetbrief 2019 en in november naar 1e Budgetbrief 2020.

Werklastanalyse

Aan de hand van de notitie 'werkpakketreductie' heeft overleg plaatsgevonden in de Bestuursraad van juni'19 over enerzijds de haalbaarheid van doelstellingen van de werkpakketreductie en anderzijds alternatieve indicatoren waarmee inzicht kan worden gegeven over de voortgang van de vernieuwingsprojecten en de vernieuwing als geheel. Afgesproken is met een nadere werklastanalyse te komen, waarin onder meer de formatie, financiën en werklast in samenhang worden bezien. Deze analyse wordt in het najaar van 2019 opgeleverd. In de onderstaande tabel is de meerjarige ontwikkeling opgenomen van het formatieve kader van de dienstonderdelen die specifiek in de notitie werkpakketreductie zijn benoemd.



Figuur: meerjarige ontwikkelingen formatief kader (in fte's)

Bestedingsplannen

De voortgang op de bestedingsplannen worden op het moment in het VT-directeurenoverleg besproken. Onderdeel hiervan is de voortgang op de gestelde doelen, maar ook de financiële uitputting en de prognose op de beschikbaar gestelde middelen (op bestedingsplan niveau). Tevens krijgt FEZ maandelijks enkele rapportages over een deel van de bestedingsplannen. Als de rapportage via de reguliere P&C-cyclus loopt zal de rapportage in het VT-directeurenoverleg vervallen. In de reguliere P&C-cyclus hebben de bestedingsplannen op dit moment al een plek onder de noemer Beheerst Vernieuwen. In de VMR zijn ook de KPI's die bij de bestedingsplannen zijn opgesteld opgenomen. Op dit moment ontbreekt alleen nog

de financiële uitputting van de bestedingsplannen. Dit kan worden opgenomen in de financiële paragraaf in de 4MR.

3.4.2 *Informatiebehoefte HDFEZ en DGFZ*

De informatiebehoefte van FEZ en DGFZ, voortvloeiend uit het ontwikkelhoofdstuk uit het (intern) jaarplan 2018, krijgt een vervolg via verschillende trajecten. Vanuit het programma MI/RM is het eindbeeld gepresenteerd in de M-staf. Hierin wordt een belangrijk deel van de informatiebehoefte gedekt. De stappen die door het programma in 2020 worden gezet om de programmadoelstellingen te realiseren, staan beschreven in § 3.3.1. Hierin is ook uitgewerkt op welke wijze wordt omgegaan met het budget- en uitgavenmodel. Daarnaast wordt in het kader van het jaarplantraject, in overleg met FEZ en DGFZ, inzicht gegeven in het keuzeproces dat heeft geleid tot gemaakte keuzes in het jaarplan op het gebied van uitvoering en toezicht, inclusief de daarbij gehanteerde kwantitatieve inzichten. Dit traject loopt parallel door tot aan oplevering van het jaarplan 2020 aan de Tweede Kamer (november).

3.4.3 *Inzicht in flexibiliteit uitgaven*

PM

3.4.4 *Inzicht in verplichtingen*

In 2020 werkt de Belastingdienst aan een sluitend overzicht van verplichtingen (een sluitende verplichtingenadministratie), waarmee inzicht in de budgetflexibiliteit verkregen kan worden. Zie ook 3.4.3.

Einde 2018 bleek dat de Belastingdienst haar verplichtingenplafond substantieel overschreden had op een moment dat er geen effectieve bijsturing meer mogelijk was. Om dit in het vervolg te voorkomen, worden meerdere acties ondernomen.

Eén actie is gedurende de uitvoering van het begrotingsjaar inzicht hebben in het vermoedelijk beloop van de verplichtingen, zodat er waar nodig tijdig bijgestuurd kan worden. Vanaf 2020 starten de dienstonderdelen met het rapporteren over de realisatie en prognoses op verplichtingen. Dit vindt plaats door in 4MR-rapportages en aan het einde van het jaar in het maandelijkse budgettaire beeld - naast het actuele vermoedelijke beloop voor de kasuitgaven - ook het vermoedelijke beloop van de verplichtingen op te stellen. HDFEZ zal in overleg met DGBD/C&F de logische momenten hiervoor afspreken en denkt hierbij in ieder geval aan het budgettaire beeld: t/m 30 september voor de 2e 4MR (die tevens landt in de 2e suppletoire begroting) en t/m 31 oktober voor de mutaties in de Veegbrief.

De tweede actie (die voorafgaat aan de eerste actie) betreft het begroten en toelichten van de te realiseren verplichtingen in het jaarplan. Onderstaande tabel maakt inzichtelijk in welke periode van 2020 welke verplichtingen in welke omvang naar verwachting aangegaan worden en vergelijkt dit met het beschikbare verplichtingenbudget. Op deze wijze worden de grote aan te gane verplichtingen vooraf in kaart gebracht en kan gedurende het jaar de voortgang gevolgd en, indien nodig, bijgestuurd worden.

In het door FEZ aangeleverde format wordt gevraagd om de verplichtingenstanden per 4 maanden over 2020. Ten tijde van het opstellen van dit jaarplan is nog

onvoldoende informatie beschikbaar om de standen per 4 maanden onderbouwd in te vullen. De Belastingdienst is momenteel bezig met het opschonen van de verplichtingenadministratie en zal vanaf 2020 starten met rapportages op over de verplichtingen op maandelijkse basis. Zoals besproken in de Stuurgroep verplichtingenbeheer is een onderbouwde verplichtingenraming met Voorjaarsnota 2020 voorzien.

Verplichtingen	Ontwerpbegroting 2020
Apparaat DGBD	
Uitgaven	**439.073**
Personeel	402.440
Eigen personeel	395.317
externe inhuur	6.968
overig personeel	155
Materieel	6.652
Materieel ICT	5.145
overig materieel	1.507
Programma DGBD	
Opdrachten	27.881
ICT opdrachten	3.769
Overige opdrachten	24.112
Bijdrage aan agentschappen	2.100
Overige agentschappen	2.100
Apparaatontvangsten	**605**

3.4.5 *Nadere onderverdeling eigen personeel*

In de onderstaande tabel is de goedgekeurde formatie 2020 (stand 2e budgetbrief 2019) opgenomen:

Formatie (in fte)	2020	2021	2022	2023	2024
Dienstonderdeel					
CFD	1.078	1.073	1.123	1.122	1.122
GO	2.453	2.463	2.462	2.398	2.376
MKB	6.470	6.250	6.231	6.130	6.094
PDB	2.199	2.177	2.184	2.041	2.039
Douane	5.554	5.539	5.539	5.539	5.539
FIOD	1.416	1.416	1.416	1.391	1.391
Toeslagen	844	842	814	785	785
CAP	3.112	2.904	2.565	2.289	2.197
KIS	1.225	1.037	968	880	879
IV	2.845	2.779	2.764	2.766	2.764

IV BD bescheiden	0	0	0	0	0
SSO FMI	240	237	235	233	233
SSO O&P	706	658	652	645	642
Switch	30	30	30	30	30
Vaktechniek	139	143	143	143	143
DFA	269	272	272	266	266
Communicatie	128	125	123	121	121
Bureau DG	29	27	25	25	25
UHB	57	59	59	59	59
CD O&P	46	48	48	48	48
IV&D	56	58	58	58	58
I&S	37	39	39	39	39
C&F	120	137	137	137	137
FJZ	55	58	58	58	58
BIA	18	18	20	20	20
	29.126	**28.389**	**27.966**	**27.223**	**27.066**

De meerjarige knelpunten in de formatie zitten met name bij de dienstonderdelen waar een forse werkpakketreductie is ingeboekt, maar waar geen zicht is op haalbare maatregelen die leiden tot besparingen. Een aantal dienstonderdelen (o.a. CAP, KI&S, Toeslagen) is gevraagd om een werklastanalyse te maken en aan te geven wat haalbare maatregelen zijn in relatie tot een realistische werkpakketreductie bij deze dienstonderdelen.

3.4.6 *Nadere onderverdeling bezetting*

In de onderstaande tabel wordt, naast de formatie, ook zicht gegeven op de bezetting en de prognose daarvan richting eind 2019 (begin 2020).

Formatie en bezetting	Formatie 2019	Formatie 2020	Bezetting * mei 2019	Bezetting Prognose eind 2019
Dienstonderdeel				
GO	2.419,9	2.453,1	*2.354,7*	*2.511*
MKB	6.795,5	6.470,1	*6.800,1*	*6.711*
Particulieren	2.361,3	2.199,2	*2.306,4*	*2.318*
CAP	3.233,6	3.112,1	*3.026,3*	*3.079*
KI&S	1.268,8	1.224,8	*1.001,7*	*1.271*
Douane	5.554,0	5.554,0	*5.095,9*	*5.479*
FIOD	1.404,0	1.416,0	*1.371,2*	*1.427*
Toeslagen	923,9	843,6	*854,5*	*957*
IV	2.938,6	2.844,6	*2.771,7*	*2.828*
C&F	103,0	120,0	*84,9*	*110*
FJZ	55,0	55,0	*48,5*	*55*
IV&D	56,0	56,0	*60,6*	*71*
UHB	57,0	57,0	*54,9*	*57*
O&P	50,0	46,0	*43,1*	*50*
I&S	37,0	37,0	*38,6*	*37*
BDG	32,0	29,0	*20,3*	*32*
BIA	18,0	18,0	*12,8*	*14*
VT	139,0	139,0	*122,0*	*136*
DF&A	241,0	269,0	*208,6*	*242*
CDC	148,0	128,0	*137,7*	*136*

F&MI	242,2	240,2	*232,6*	*239*
CFD	1.108,0	1.078,0	*1.006,5*	*1.066*
SSO O&P (incl. oud IO)	745,4	706,4	*755,2*	*745*
Switch	64,0	30,0	*318,8*	*370*
Oud DGBel	-	-	*3,0*	-
Oud AOZ	-	-	*9,0*	-
Overige	-	-	-	-
Totaal Belastingdienst	**29.995,2**	**29.126,1**	**28.739,5**	***29.941***

Bron: P004 formatie en bezetting Belastingdienst 2019 (BI-center)

Er wordt gestuurd op een bezetting per 2020 die hoger is dan de formatie 2020. Op die manier kunnen de personeelsbewegingen opgevangen worden. In 2020 wordt nog forse uitstroom voorzien. Voorts is in 2020 de formatie lager dan in 2019. De verwachting is dat 2020 met een overbezetting zal starten, gezien de bezetting in juni in combinatie met de wervingsinspanningen. Periodiek wordt via de P&C-cyclus (DG Rapportage en 4MR) de instroom, uitstroom en bezetting gemonitord.

3.4.7 *Externe inhuur*

Op basis van de budgetstanden bij 2e budgetbrief 2019 zijn de volgende uitgaven voor inhuur externen geraamd;

2020	2021	2022	2023	2024
203.528	117.471	89.274	80.948	80.319

Als Belastingdienst dienen we aan te sluiten aan de zogenaamde 'Roemer norm'. Dit houdt in dat het bedrag van inhuur minder dient te zijn dan 10% van de totale personeelskosten. Op basis van de budgetten uit de 2e budgetbrief is het percentage op dit moment 8,28% geraamd voor 2020. Ervaring leert dat door diverse budgetmutaties gedurende het jaar voor bijvoorbeeld bestedingsplannen, maar ook budgetmutaties door verschuiving van eigen personeel naar inhuur externen dit percentage omhoog gaat. Voor 2020 wordt dus ook verwacht dat de norm wordt overschreden. In het kader van 'comply or explain' betekent dit dat we aan de Kamer zullen moeten uitleggen dat de Belastingdienst gelet op de opgelegde taken en onderbezetting ten opzichte van de formatie afhankelijk blijft van externe inhuur en uitzendkrachten voor de uitvoering van haar taken.

Risico's die op het gebied van externe inhuur worden geïdentificeerd betreffen onder meer het fiscale risico (DBA) en opwaartse effecten op de omvang van externe inhuur door bijvoorbeeld tijdelijk werk vanuit de bestedingsplannen en de inzet van eigen personeel op verdwijnend werk (krimpwerkzaamheden). Ook speelt er de ontwikkeling rondom het invoeren van een doelstelling voor de Roemer norm in plaats van comply or explain,

3.4.8 *Meerjarenplanning investeringen*

<u>Investeringen huisvesting</u>
Huisvesting wordt steeds meer een instrument om medewerkers te binden en te boeien vanuit de mix 'bricks, bytes, behaviour' in relatie tot tijd-, plaats-, en apparaat onafhankelijk werken (TPAW). Klaar zijn voor de toekomst blijft belangrijk. Nieuwe manieren van werken zoals scrummen en agile werken raken steeds meer ingeburgerd. Activiteiten veranderen daarbij niet zozeer, maar wel de samenstelling van de teams en de manier van samenwerken.

De huisvesting moet op deze ontwikkelingen in kunnen spelen. De komende jaren worden daarbij gekenmerkt door een toenemende vraag naar slagvaardigheid en flexibiliteit, gecombineerd met steeds strikter wordende kaders.

Met het opstellen van de huisvestingsnota wordt uitgegaan van de onderstaande prioriteitscriteria:
- uitvoering is strikt noodzakelijk in verband met gevaar voor veiligheid en gezondheid van de medewerkers,
- uitvoering is strikt noodzakelijk vanwege gevaren voor de continuïteit van de bedrijfsvoering,
- de masterplannen worden gerealiseerd,
- reeds gedane verplichtingen aan de markt worden uitgevoerd.

Bij de totstandkoming van de Huisvestingsnota stemt SSO CFD met de overige dienstonderdelen binnen de Belastingdienst af in de Stuurgroep Huisvesting.
De huisvestingsnota komt ter besluitvorming op tafel in het DTBD en besluitvorming aldaar vormt de basis voor prioritering.

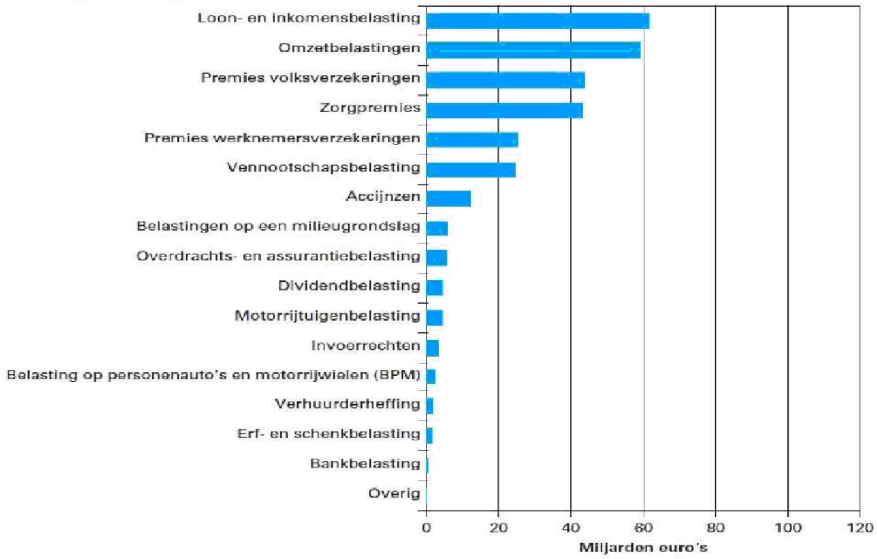
In tegenstelling tot eerdere jaren is de huisvestingsnota niet langer een (ex post) onderbouwing van de component huisvestingkosten in de begroting van de Belastingdienst. De begroting van de huisvestingskosten komt tot stand op basis van een pxq onderbouwing op productniveau, waarbij de budgettaire inpasbaarheid conform reguliere P&C cyclus wordt beoordeeld en besproken.

<u>Investeringen IV</u>
Zie hiervoor § 3.2.5.

3.4.9 Betaaltermijn facturen

De norm voor betaaltermijn facturen voor 2020 is minimaal 95% betaald binnen 30 dagen. Dit is in voorgaande jaren ook gerealiseerd. Voor de eerste maanden van 2019 is er 98,3% binnen 30 dagen betaald.

3.4.10 *Belastingontvangsten*



In 2020 ontvangt het Rijk circa 320 miljard euro aan belastingen en premies (PM – bedragen en grafiek actualiseren obv Miljoenennota iom AFEP). De Belastingdienst brengt daarvan ruim 300 miljard in de Schatkist . De continuïteit van deze ontvangsten is afhankelijk van het goed functioneren van de heffings- en inningsprocessen van de Belastingdienst, maar ook van externe factoren.
De Belastingdienst schenkt veel aandacht aan het monitoren van de belastingontvangsten en aan het in kaart brengen van mogelijke risico's voor de belastingontvangsten.

Maandelijks worden de door de Belastingdienst gerealiseerde belasting- en premieontvangsten vergeleken met de referentielijn van de directie AFEP (de jaarraming vertaald naar een maandelijks kaspatroon). Afwijkingen kunnen te maken hebben met wijzigingen of incidenten in de uitvoering en de handhaving, met aangifte- of betaalgedrag van bedrijven en burgers, maar ook met macro-economische ontwikkelingen.

Binnen Financiën wordt de ontwikkeling van raming en realisaties besproken in een Directeurenoverleg Belastingontvangsten. In 2020 gaat de Belastingdienst door met het systematisch verzamelen en ter beschikking stellen van informatie die relevant is voor de belastingraming. Dit betreft zowel cijfermatige gegevens over heffing en inning als kwalitatieve informatie over proceswijzigingen en incidenten in de uitvoering.

3.5 Integrale veiligheid

Integrale beveiliging

Op het gebied van integrale beveiliging wordt ingezet op de volgende onderwerpen:

- Het behalen van de beveiligingsdoelstellingen zoals deze zijn opgenomen in het integraal Beveiligingsbeleid Belastingdienst (iBB).
- Uitvoering van risicoanalyses om noodzakelijke beveiligingsmaatregelen vast te stellen of te herijken.
- Het per directie in kaart brengen van de te beschermen belangen en kritische processen en of er afdoende (beveiligings-)maatregelen zijn getroffen om de mogelijke bedreigingen afdoende het hoofd te bieden.
- Het per directie inrichten/actualiseren van een risicoregister met daarin de actuele risico's op het gebied van integrale veiligheid, de actiehouder en de oplostermijn.
- Het uitvoeren van risico-analyses voor het vaststellen van de te treffen maatregelen op het gebied van informatiebeveiliging en fysieke beveiliging.
- Borging van een registratie van ernstige incidenten in het primaire proces of in relatie tot de bedrijfsdoelstellingen (bijv. maatregelen of verbeteringen n.a.v. incidenten, status en werking van verbetermaatregelen).
- Borging van het beveiligingsbewustzijn van medewerkers, management, van eventuele bijzondere functies of doelgroepen.
- 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.

Databeheersing

De Belastingdienst werkt met grote hoeveelheden gegevens van en over burgers en bedrijven. Deze gegevens moeten, met de vereiste kwaliteit, effectief en efficiënt ingezet kunnen worden in de primaire en ondersteunende bedrijfsprocessen. Maar ook op een wijze waarmee tegemoet gekomen wordt aan de eisen van wet- en regelgeving op het gebied van privacy- en gegevensbescherming, (informatie)beveiliging en transparantie en openbaarheid.

Op het terrein van databeheersing worden de volgende onderwerpen opgepakt

- Een nadere invulling geven aan de invulling van de CDO-rol door kaders voor datagovernance op te stellen.
- Het opstellen van een data-agenda waarin inzicht en overzicht van activiteiten rond het thema data worden opgenomen
- Het uitvoeren van datamanagementmaturityscans (DMM-scans) bij de dienstonderdelen om het volwassenheidsniveau van datamanagement binnen de Belastingdienst vast te stellen, op basis waarvan benodigde verbeteracties kunnen worden opgesteld.

Business Continuïteit Management (BCM)

Op het gebied van BCM wordt ingezet op de volgende onderwerpen:

- Het behalen van tenminste niveau 4 van het volwassenheidsmodel BCMM.
- Het uitvoeren of actualiseren van business impact analyses voor de kritische bedrijfsprocessen.
- Het opstellen en actualiseren van alle herstelplannen voor alle onderdelen van kritische bedrijfsprocessen.

- Het opstellen of actualiseren van het Continuiteïtsplan (herstelstrategie).
- Het testen van het Continuiteïtsplan en de herstelplannen.
- Het hebben van een managementsysteem conform ISO22301 en het hebben van een rapportage op basis hiervan.
- Het minimaal jaarlijks oefenen van de crisismanagementteams.

Gegevensbescherming (privacy)
De Belastingdienst moet voldoen aan gegevensbescherming (privacy) door het continu toepassen van de vereisten uit de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) en de Wet politiegegevens (Wpg). Ten aanzien van de gegevensbescherming (privacy) heeft er nog geen structurele invulling van Key performance indicators [Nederlands: kritieke prestatie-indicatoren (KPI's)] plaatsgevonden. Het ontbreekt momenteel aan een voor de Rijksoverheid toepasbaar normenkader privacy waarop de KPI's gebaseerd kunnen worden. Het ministerie van Justitie en Veiligheid heeft het initiatief genomen om(interdepartementaal) een voor het rijk te gebruiken voldoende dekkend normenkader op het gebied van gegevensbescherming te ontwikkelen. De CIO-offices van het kerndepartement van Financiën en van de Belastingdienst hebben zich hierbij aangesloten. De verwachting is dat het concept van het normenkader na de zomer wordt opgeleverd.

1.1 Over de Belastingdienst

Onze missie, visie en strategie

- 2019 blz. 10 linkerzijde visual

Belastingmoraal en vertrouwen

(tekst volgt nog: over belastingmoraal en vertrouwen, onder andere op basis van de fiscale monitor)

Onze strategie: een mix van instrumenten

Om de belastingopbrengst te waarborgen, naleving te bevorderen en fraude te bestrijden, werken we efficiënt en effectief. Op basis van inzichten in het niveau van naleving en inzichten in het gedrag van burgers en bedrijven en rekening houdend met de ons ter beschikking staande mensen en middelen stellen we onze acties vast. We werken samen met partners binnen en buiten de overheid. Alles is erop gericht om fouten zo veel mogelijk te voorkomen. Ook in onze massale processen. Makkelijker voor burgers en bedrijven, efficiënter voor de Belastingdienst.

Meerjarig perspectief

De meeste burgers en bedrijven zijn uit zichzelf bereid de belasting- en toeslagenwetgeving na te leven. Waar dat niet het geval is, ondernemen wij actie om naleving te bevorderen; dat is vaak een kwestie van lange adem. Onze activiteiten zijn er in die situatie op gericht de naleving *structureel* te verbeteren. Soms zal het effect daarvan pas na een aantal jaren zichtbaar worden. Het Jaarplan 2020 Belastingdienst bevat niet alleen activiteiten die in 2020 beginnen en in dat jaar afgerond worden, maar ook activiteiten uit eerdere jaren die nog in 2020 doorlopen en initiatieven die in 2020 worden gestart en pas in een later jaar kunnen worden afgerond.

Twee rode draden voor 2020

Twee rode draden lopen door dit Jaarplan 2020:

- we laten zien dat we met onze activiteiten meer naar de 'voorkant' bewegen; dat betekent dat we zo vroeg mogelijk in het proces willen voorkomen dat burgers en bedrijven fouten maken; daarnaast willen we zoveel mogelijk werken in de actualiteit;
- we geven meer zicht op het keuzeproces dat bepaalt waar we onze activiteiten op richten en welke handhavingsinstrumenten we daarbij inzetten.

Wij maken al enige jaren een beweging van het achteraf controleren van individuele aangiften en aanvragen waar mogelijk een fout in zit, naar een strategie waarin het maken van fouten zoveel mogelijk wordt voorkomen; die beweging naar de 'voorkant' zetten we door.
Ongeacht het aantal medewerkers en ongeacht de financiële middelen zullen we altijd keuzes moeten maken over de inzet ervan. Het Jaarplan 2020 Belastingdienst geeft inzicht in dat keuzeproces en in de gemaakte keuzes.

Jaarplan Belastingdienst 2020

Het Jaarplan 2019 Belastingdienst had als invalshoek drie doelgroepen van de Belastingdienst: Particulieren, MKB-ondernemers, Toeslaggerechtigden. De doorontwikkeling van het Jaarplan betekent voor 2020 een verbreding: wij besteden nu ook aandacht aan grote ondernemingen, aan belastingplichtigen voor de erf- en schenkbelasting en aan buitenlands belastingplichtigen. Bij het Jaarplan 2020 Belastingdienst kiezen we niet langer voor de invalshoek van de doelgroepen, maar voor de invalshoek van burgers en bedrijven.

De douane komt in aan bod wanneer de activiteiten burgers of bedrijven raken. De douane houdt toezicht op het goederenverkeer dat de EU-grens overschrijdt en controleert daarbij op de naleving van fiscale en niet-fiscale regels. De douane zorgt ook voor de heffing en inning van accijnzen in Nederland en is belast met de handhaving daarvan. Voor burgers en bedrijven betekent dit dat zij met de douane in aanraking komen wanneer zij goederen over de buitengrens van de EU brengen (in- of uitvoer) of wanneer zij betrokkenheid hebben bij accijnsgoederen.

Uitvoerings- en toezichtstrategie

De hoofdlijnen

In navolging van de OESO zien we naleving als het juist en tijdig registreren, het tijdig, juist en volledig doen van aangifte en het tijdig betalen. Dit geldt ook voor toeslaggerechtigden: zij moeten hun aanvraag juist en volledig doen, tijdig muteren en tijdig betalen als er sprake is van een terugvordering.

Onze strategie laat zich in één zin samenvatten: we streven er naar dat burgers en bedrijven bereid zijn uit zichzelf (fiscale) regels na te leven, zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst. Deze strategie moet er voor zorgen dat het niveau van naleving, en daarmee het bedrag aan verschuldigde belasting dat binnenkomt, zo hoog mogelijk is en de continuïteit van belastingopbrengsten en de rechtmatige betaling van toeslagen worden geborgd. De behandeling die burgers en bedrijven krijgen stemmen we af op het gedrag dat zij laten zien. Deze strategie is niet in één jaar werkelijkheid; we lopen een ontwikkelpad waarbij we elk jaar verdere stappen zetten. Jaarlijks vertalen wij de strategie naar concrete activiteiten per doelgroep, dat wil zeggen per groep van burgers of bedrijven met samenhangende kenmerken.
Ons personeelsbeleid en onze ICT moeten het mogelijk maken onze strategie uit te voeren; zo geven we bij het ontwerpen en inrichten van onze automatisering invulling aan de strategie door het voor burgers en bedrijven gemakkelijk te maken om het goed te doen (zie bijvoorbeeld de vooraf ingevulde aangifte voor de inkomstenbelasting).
Keuzes maken wij waar mogelijk op basis van het te bereiken effect, rekening houdend met de beschikbare capaciteit en met een afweging van kosten en baten. Op basis van het beschikbare inzicht in het niveau van naleving en de oorzaken van niet-naleving kijken we welke mix van instrumenten het grootste effect op de naleving zal hebben. Het (meerjarig) inzicht in het niveau van naleving en de oorzaken van niet-naleving verkrijgen wij onder andere door middel van statistische steekproeven. Ook dient de uitkomst van deze steekproeven als een soort vangnet, om aan te kunnen geven waar, na inzet van alle middelen, onbekende risico's in onze aanpak zitten. Het aselecte karakter van steekproeven zorgt bovendien voor een zekere onvoorspelbaarheid in ons toezicht: iedereen kan in beginsel controle verwachten.

Hoe we ons werk doen: massale processen uitvoeren en naleving versterken

We zijn een uitvoerings- en toezichtorganisatie. We heffen en innen belastingen, premies en accijnzen, we kennen toeslagen toe en keren ze uit, we behandelen bezwaren, beroepen en klachten. Een groot gedeelte van deze werkzaamheden moeten we hoe dan ook uitvoeren. Dat noemen we in dit jaarplan de reguliere uitvoering. Daarbij is onze inzet om door middel van deze werkzaamheden de naleving direct of indirect te bevorderen, vooral door het burgers en bedrijven gemakkelijker te maken het goed te doen. Om naleving te bevorderen en niet-naleving tegen te gaan, beschikken wij daarnaast over een diversiteit aan instrumenten die we hebben ingedeeld in drie beleidsinstrumenten. Er is geen

strikte scheiding tussen de instrumenten; er zijn activiteiten, zoals de individuele klantbehandeling bij grote ondernemingen, die passen bij meer dan een instrument.
Reguliere uitvoering en de drie beleidsinstrumenten worden hierna toegelicht:

- Reguliere uitvoering. De reguliere uitvoering is een vrijwel volledig geautomatiseerd proces waarbij op grond van beschikbare data en ingediende aangiften en aanvragen aanslagen worden opgelegd en toeslagen worden toegekend en betalingen worden verricht. Interactie met burgers en bedrijven vindt meestal online of via de Belastingtelefoon plaats. Individuele klantbehandeling en klantcontact is er alleen wanneer daar door burgers en bedrijven om wordt gevraagd of wanneer dit nodig blijkt.
  In het reguliere proces winnen we massaal gegevens in, verwerken die en stellen we ze weer ter beschikking, bijvoorbeeld ten behoeve van burgers in het kader van de vooraf ingevulde aangiften of het massaal automatisch continueren van toeslagen, maar ook aan andere instanties. Onze transactieprocessen leiden tot het opleggen van aanslagen en het toekennen van toeslagen. En we behandelen bezwaren, beroepen en klachten. Ook ons betalingsverkeer is grotendeels zo'n massaal proces. Voor heel veel burgers en bedrijven blijven de contacten met de Belastingdienst beperkt tot 'producten' uit het massale proces. Daarom is het belangrijk het in die processen in één keer goed te doen. Een snelle en correcte uitvoering van de massale processen maakt het burgers en bedrijven gemakkelijker om aan hun verplichtingen te voldoen, geeft hen zekerheid en draagt daardoor bij aan hun bereidheid om hun verplichtingen na te leven.
- Voorkomen van fouten: gerichte communicatie voorafgaand aan het invullen van de aangifte, de vooraf ingevulde de aangifte zelf, samenwerking met softwareleveranciers ten behoeve van de 'system-to-system' communicatie (vanwege bijvoorbeeld de automatisch ingevulde winstaangifte voor ZZP'ers), het actief informeren van burgers bij bepaalde gebeurtenissen in hun leven.
- Dienstverlening: diverse vormen en momenten van interactie met burgers of bedrijven (telefonisch, digitaal, balie) en de samenwerking op het gebied van dienstverlening met maatschappelijke en commerciële dienstverleners, het voeren van vooroverleg met de belastingplichtige of met zijn fiscaal adviseur.
- Toezicht en fraudeaanpak: controle vanuit het kantoor, controle ter plaatse (boekenonderzoeken), controle en monitoring van fraudefenomenen in het massale proces, samenwerking met externe (overheids)partijen, het opleggen van sancties, opsporing en inzet van het strafrecht. Toezicht kan ook gericht zijn op het bevorderen van naleving waarbij het toepassen van correcties wordt voorkomen: horizontaal toezicht op basis van een afgesloten convenant, het versturen van brieven over al ingediende aangiften met de suggestie tot heroverweging enz.

Het keuzeproces

Als uitvoerende organisatie is de Belastingdienst een opdrachtnemer die werkt voor opdrachtgevende beleidsdepartementen. In samenspraak worden de kaders en prioriteiten van onze activiteiten bepaald. Binnen die kaders maken we vervolgens altijd keuzes over waar we onze capaciteit inzetten. Zo zijn we niet alleen effectief, maar ook efficiënt. Vanuit die optiek is het uitgesloten om op alle individuele gevallen gericht toezicht uit te oefenen. We prioriteren onze taken. De prioritering volgt de strategie: onze reguliere uitvoering doen we zo efficiënt mogelijk, we willen fouten voorkomen, we maken het gemakkelijk om een goede aangifte en aanvraag te doen, we stemmen de interventie af op het gedrag van burgers en bedrijven en bij bewust niet-naleven dwingen we naleving af.

Er zijn taken die we altijd moeten doen, bijvoorbeeld wanneer burgers en bedrijven het initiatief nemen, zoals telefonisch contact. Of taken waar een wettelijke verplichting aan ten grondslag ligt, zoals het opleggen van een aanslag of het behandelen van een bezwaar, beroep of klacht. Ook vanuit 'Europa' komen taken die we per se moeten doen, zoals bijvoorbeeld voor de douane. Een belangrijk onderdeel van ons werk bestaat uit het uitvoeren van toezeggingen aan de Tweede Kamer. Vanwege de maatschappelijke rol die we vervullen zijn we voor veel (overheids)instanties een samenwerkingspartner; daar zetten we mensen en middelen op in. Verdere keuzes voor onze inzet maken we op basis van de inzetbare capaciteit, waarbij we die capaciteit inzetten op datgene waar de kans op niet-naleving het grootst is of de grootste impact kan hebben. Vervolgens bepalen we op basis van houding en gedrag van de doelgroep hoe we het risico structureel zouden kunnen afdekken.

Dit keuzeproces blijven we ook in 2020 doorontwikkelen door betere informatie te vergaren voor de verdere onderbouwing van onze keuzes. Ten slotte willen we samenhang tussen onze strategie en de prestatie-indicatoren versterken. De prestatie-indicatoren vergroten daarmee zowel de mogelijkheden om te sturen als het inzicht in de werking van onze strategie (evaluatie). Dit stelt ons in staat om te leren en steeds effectiever te werken.

Belastingdienst in beeld; de context

De activiteiten van de Belastingdienst worden mede beïnvloed en bepaald door de politieke opdracht aan de dienst, door de maatschappelijke ontwikkelingen en de actualiteit. Samen vormen zij de context, de omgeving, waarbinnen de Belastingdienst zijn opdracht moet uitvoeren. Enkele factoren van deze context lichten wij er uit.

Nieuwe wetgeving

(volgt)

Fiscale beleidsagenda; bouwstenenbrief (nog overleg met DGFZ)

De staatssecretaris heeft op 28 mei 2019 de Fiscale beleidsagenda 2019 aan de Tweede Kamer gestuurd. Daarin besteedt hij (opnieuw) aandacht aan zijn vijf beleidsprioriteiten. Die vijf prioriteiten zijn: de aanpak van belastingontwijking en belastingontduiking, lagere lasten op arbeid, een aantrekkelijk vestigingsklimaat, verdere vergroening en goede uitvoerbaarheid.
Voor de Belastingdienst is goede uitvoerbaarheid van de belastingwetgeving van groot belang. Betere uitvoerbaarheid dient als kompas bij elke aanpassing van wetgeving: de uitvoering is gebaat bij eenvoudige, solide en fraudebestendige wetgeving. We leveren de onderbouwing in de vorm van uitvoeringstoetsen, die onder andere inzicht geven in de uitvoerbaarheid, de handhaafbaarheid, de fraudebestendigheid en de uitvoeringskosten.
Een goed moment om te komen tot een belastinghervorming met vereenvoudigingen van betekenis is de kabinetsformatie. Daarom is een start gemaakt met een traject om te komen tot bouwstenen voor een beter belastingstelsel in een volgende kabinetsperiode. Vereenvoudiging is een van de bouwstenen in dat traject en de Belastingdienst levert daarvoor input.
Een ander speerpunt uit de Fiscale beleidsagenda is de aanpak van belastingontduiking en –ontwijking.

Digitaliseringsagenda overheid

Wij leveren een bijdrage aan de realisatie van de kabinetsvoornemens voor de digitale overheid. Vanuit het oogpunt van burgers en bedrijven is het daarbij van belang dat er sprake is van één herkenbaar, consistent overheidsbeleid, zodat ze weten wat hun rechten en plichten op dit gebied zijn. De Belastingdienst heeft baat bij de ontwikkelingen die worden gecoördineerd door de staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties: de mogelijkheden voor burgers en bedrijven om veilig met overheidsinstanties te communiceren zijn voor onze dienstverlening van groot belang.
Tegelijkertijd is het zo dat implementatie van voorzieningen in het kader van de digitale overheid ons veel inspanning kost.

Grote uitvoeringsorganisaties

In 2012 concludeerde de Algemene Rekenkamer al dat de uitvoering van ICT-projecten binnen het Rijk een voortdurende bron van zorg is. Die zog is er ook over de Belastingdienst. Het ontbreken van een integraal beeld op het ICT-portfolio, veel en verouderde ICT, een veelheid aan beleid, hogere eisen aan de dienstverlening en taakstellingen zijn factoren die hierbij van invloed zijn.
De problemen van de uitvoeringsorganisaties zijn breder dan de ICT. Daarom werken de ministeries van SZW, FIN en BZK aan een gezamenlijke taakopdracht om een eenduidige probleemanalyse van uitvoeringsorganisaties te formuleren, ter vaststelling door de MR. De Tweede Kamer zal hierover voor Prinsjesdag nader worden geïnformeerd.
+ actualiteit (MR-stuk, TK)

Strategische ontwikkelingen

Wij willen met onze strategie kunnen inspelen op ontwikkelingen in de samenleving, zoals de toenemende internationalisering, het steeds flexibeler worden van het ondernemerschap en de opkomst van de digitale economie. Het is één van onze opgaven om zo dicht mogelijk op de actualiteit een adequaat antwoord te vinden op nieuwe ontwikkelingen. Daarom moeten we flexibel zijn in ons keuzeproces: dat moet daarop kunnen inspelen. Soms lukt het niet om in de uitvoering een antwoord te geven en moet een beroep worden gedaan op de wetgever om een nieuw maatschappelijk fenomeen op te nemen in wet- of regelgeving. Omdat wetgeving per definitie volgend is op maatschappelijke ontwikkelingen, moet voor de tussentijd in de toezichtspraktijk een aanpak worden uitgedacht. Voorbeeld hiervan is het toezicht op de naleving van de regels omtrent de arbeidsrelatie tussen opdrachtgevers en zzp'ers; het is de bedoeling dat nieuwe wetgeving per 1 januari 2021 in werking treedt, maar ondertussen is er wel een politieke en maatschappelijke roep om onbedoelde situaties via de belastingheffing te bestrijden. Daarvoor moet de Belastingdienst dan capaciteit beschikbaar stellen. Soms komt daar extra geld voor beschikbaar, soms moeten we herprioriteren.
(toevoegen voorbeeld douane)

Actuele ontwikkelingen

Bij een aantal belangrijke onderwerpen maken we gebruik van externe deskundigen die met de 'blik van buiten' naar onze organisatie kijken en die ons met hun specifieke expertise verder kunnen helpen. Met hun bevindingen en aanbevelingen kunnen we ons voordeel doen. In 2020 zullen we aan de slag gaan met de opbrengsten van de externe doorlichting van onze IV-organisatie, van het onderzoek naar het ICT-portfolioproces en van het onderzoek naar onze cultuur.

Belastingdienst in beeld; mensen en middelen

(Blz. 8 JPL 2019 – planetaire stelsel)

1.2 Over onze ambities in 2020

Onze keuzes in 2020

We willen meer zicht geven op het keuzeproces dat bepaalt waar we onze activiteiten op richten. Keuzes worden op alle niveaus gemaakt. Dat begint al bij het kabinet; dat maakt binnen de overheidsfinanciën de afweging waaraan het belastinggeld wordt besteed. De uitkomst van dat proces bepaalt de begroting van de Belastingdienst en dus het kader waarbinnen de Belastingdienst de hem opgedragen werkzaamheden moet uitvoeren. Soms vindt het kabinet bepaalde taken zo belangrijk dat daarvoor extra geld beschikbaar wordt gesteld.
Het in de uitvoerings- en toezichtstrategie 'bewegen naar de voorkant', een van de rode draden voor 2020, is ook een keuze. Die is gemaakt vanuit de wetenschap en de overtuiging dat de meeste burgers en bedrijven hun fiscale verplichtingen willen nakomen, het goed willen doen. Dan zijn instrumenten als voorlichting, voorinvullen en vooroverleg veel meer op hun plaats dan repressie. En bovendien zijn die instrumenten per saldo veel goedkoper; de keuze voor de 'voorkant' is dus ook efficiënt.
Een belangrijke keuze die is gemaakt, is om als Belastingdienst niet alles zelf te doen. Samenwerking met andere overheden en maatschappelijke of commerciële organisaties, zowel bij het voorkomen van fouten, in het toezicht als in de dienstverlening, vergroot onze effectiviteit.
En in het toezicht op bedrijven kiezen we er voor om ons waar mogelijk te richten op de fiscaal dienstverleners; met die aanpak baseren we ons waar dat kan op het werk dat de fiscaal dienstverlener voor zijn klant doet. Dat is werk dat wij niet nog eens over hoeven te doen. Hetzelfde willen we bereiken met grote ondernemingen: wij achten hen in staat hun eigen verantwoordelijkheid te nemen in het naleven van de regels; dat geldt zeker voor die ondernemingen die daarover al op andere gronden (bijvoorbeeld vanuit het Burgerlijk Wetboek) verantwoording moeten afleggen. Ook hier geldt dat als zij hun werk goed doen, wij dat niet over hoeven te doen.

Het werk doen we met de ons ter beschikking staande mensen en middelen. Wervingsinspanningen en maatregelen om onze ICT efficiënter en effectiever te maken moeten er toe leiden dat wij optimaal zijn toegerust voor onze taken. Tegelijkertijd hebben we de ambitie om in te spelen op veranderingen in de maatschappij; die vragen van ons vernieuwingen, zowel in onze reguliere uitvoering als in onze beleidsinstrumenten. Zo vraagt de samenleving van ons dat we meegaan in een steeds verder gaande digitalisering, terwijl we tegelijkertijd rekening moeten houden met die burgers die niet in dat tempo mee kunnen.

De noodzaak om keuzes te maken doet zich niet alleen in onze uitvoering en in het toezicht voor, maar ook bij de inzet van ICT. In het ICT-portfolioproces, waarover de staatssecretaris in mei 2019 een brief naar de Tweede Kamer stuurde, strijden beheer en onderhoud, wetgeving, inlopen van achterstallig onderhoud en vernieuwing om voorrang. Meer inzicht helpt om beter onderbouwde keuzes te maken. Hier is belangrijk om de consequenties van de keuzes in beeld te kunnen brengen: de continuïteit van de Belastingdienstprocessen mag tenslotte niet in gevaar komen.

Onze ambities voor burgers en bedrijven

(visual JPL 2019 blz. 13 voor burgers; vijf kolommen)(tekst n.t.b.)

(visual JPL 2019 blz. 13 voor bedrijven; twee kolommen)(tekst n.t.b.)

Hoe wij deze ambities willen waarmaken

(visual JPL 2019 blz. 32; vier kolommen)(tekst n.t.b.)

Introductie

In hoofdstuk 1 zijn de twee rode draden voor 2020 beschreven:

- we laten zien dat we met onze activiteiten meer naar de 'voorkant' bewegen; dat betekent dat we zo vroeg mogelijk in het proces willen voorkomen dat burgers en bedrijven fouten maken; daarnaast willen we zoveel mogelijk in de actualiteit werken;
- we geven meer zicht op het keuzeproces dat bepaalt waar we onze activiteiten op richten en welke instrumenten we daarbij inzetten.

In dit hoofdstuk werken we uit wat dat betekent voor de diverse doelgroepen. Wij richten ons op burgers en bedrijven, waarbij wij ons handelen kunnen differentiëren, rekening houdend met gemeenschappelijke (gedrags)kenmerken die zich voordoen bij een groep burgers of bedrijven. Voordat we aan een keuze toekomen, moeten we eerst de 'verplichte' taken uitvoeren. Het gaat dan om taken die worden opgeroepen door burgers en bedrijven: zij bellen ons, zij dienen een aangifte of een bezwaarschrift of beroepschrift in of sturen een klachtenbrief. Wanneer het processen met een administratief karakter betreft proberen we die zo efficiënt mogelijk uit te voeren door ze te automatiseren in een massaal proces. Zo winnen we massaal gegevens in, verwerken die en stellen we ze weer ter beschikking, bijvoorbeeld aan burgers in de vooraf ingevulde aangifte, maar ook aan andere instanties. Ook ons proces van innen en betalen is zo'n massaal proces. Dergelijke taken worden in dit hoofdstuk beschreven onder het kopje 'reguliere uitvoering'.

Hierna volgt als eerste de beschrijving van onze activiteiten voor burgers; daarbij gaat het om de belastingen waarmee zij in aanraking komen en om toeslagen. Wat volgt is de beschrijving van de activiteiten voor bedrijven, waarbij het zowel om MKB-ondernemingen als om grote ondernemingen gaat. Het hoofdstuk sluit af met een aantal specifieke thema's, die vanwege de actualiteit of vanwege hun belang extra worden toegelicht.

Burgers (check op tabel OSAGE)

VISUAL: NOG ONTWIKKELEN

Burgers komen op veel verschillende manieren en op verschillende momenten in aanraking met de Belastingdienst. Ze doen jaarlijks aangifte inkomstenbelasting of hebben te maken met een of meer toeslagen. Maar ook als ze bijvoorbeeld een erfenis of een schenking ontvangen of in het buitenland wonen en financiële relaties met Nederland hebben krijgen ze met ons te maken. En als ze goederen over de buitengrens van de EU brengen, krijgen ze met de douane te maken. Meestal handelen we aangiften, verzoeken en dergelijke gewoon in onze reguliere processen af en merken burgers pas iets van die verwerking als de aanslag of toekenning op de mat valt. Wanneer er wel aanleiding is contact te hebben doen we dat, uitgaande van onze uitvoerings- en toezichtstrategie, op basis van drie beleidsinstrumenten: voorkomen van fouten, dienstverlening en toezicht en fraudeaanpak. En ook hier geldt: in de aanpak moeten keuzes gemaakt worden. We zetten meestal een mix van instrumenten in, waarbij de mix moet passen bij de behoefte en het gedrag van de burger en bij de beschikbare capaciteit. Er is ook geen strikte scheiding te maken tussen de instrumenten; zo zijn we bijvoorbeeld dienstverlenend in al onze processen. Met alle instrumenten streven we hetzelfde na: we willen correcties en terugvorderingen voorkomen. En als we niet-naleving tegenkomen, moeten we uiteraard corrigeren.
Dat we een groot deel van ons werk organiseren in massale processen is efficiënt; de menselijke maat verliezen we daarbij niet uit het oog. Het werk dat niet in massale processen kan worden verricht is naar zijn aard complex en vraagt de inzet van medewerkers die over de competenties beschikken om met die complexiteit om te gaan.

Reguliere uitvoering

We willen het burgers gemakkelijk maken aan hun verplichtingen te voldoen. Tegelijkertijd willen we burgers graag snel zekerheid bieden over hun financiële positie. Ruim 12 miljoen burgers hebben te maken met de inkomstenbelasting niet-winst, zo'n xxx met de schenk- of erfbelasting. Een aantal verkeert in een bijzondere positie, als buitenlands belastingplichtige, als grensarbeider of als medewerker van een internationale organisatie. Ongeveer x miljoen burgers hebben met toeslagen te maken. Dat maakt dat er hoge eisen gesteld worden aan de processen waar deze miljoenen burgers mee te maken krijgen. Om het doen van aangifte IH niet-winst te vergemakkelijken vult de Belastingdienst zoveel mogelijk rubrieken uit de aangifte vooraf in. Om die gegevens voor de aangifte beschikbaar te kunnen stellen, moeten ze eerst worden verzameld en gecontroleerd. Diezelfde gegevens kunnen vervolgens ook worden gebruikt in het toeslagenproces en ook bij het massaal automatisch corrigeren van onjuistheden in ingediende aangiften. Het massale proces van inwinnen en verstrekken van gegevens is een van de kernprocessen van de Belastingdienst.
Een ander massaal proces is het proces van inning en betalingsverkeer. We incasseren jaarlijks zo'n 278 miljard euro aan belastingen en premies en keren x miljard uit aan toeslagen en voorlopige teruggaven. Dat betalingsverkeer moet in goede banen worden geleid. Als burgers achterblijven met

hun (terug)betalingen, treffen we invorderingsmaatregelen. Ook dat is grotendeels een massaal geautomatiseerd proces.
Ten slotte kunnen burgers ook zelf de aanleiding geven voor het opstarten van een proces in de reguliere uitvoering: wanneer zij een bezwaar- of verzoekschrift indienen of beroep instellen of wanneer ze een klacht indienen, moeten we binnen de wettelijke termijnen reageren. Soms is zo'n formeel proces niet nodig; daarom wordt er gezocht naar mogelijkheden om te vereenvoudigen. Als voorbeeld: tot voor kort werden alle aanvullingen op ingediende aangiften behandeld als bezwaar, met alle formele processtappen van dien. In 2020 zetten we in op het voorkomen van aanvullingen. Maar als die toch worden gedaan, zullen we in 2020 de meeste aanvullingen die digitaal worden gedaan kunnen behandelen als verzoeken. Dat moet er toe leiden dat we iets alleen nog maar als bezwaar behandelen als er echt een geschil is.
Taken in de reguliere uitvoering kunnen inbreuk maken op onze keuzemogelijkheden: wanneer bijvoorbeeld het aantal ingediende bezwaar- en verzoekschriften sterk toeneemt, moeten we deze toch nog steeds tijdig afdoen. De extra capaciteit die we dan voor de afhandeling moeten inzetten, gaat ten koste van ander werk.

Voorkomen van fouten

De burger is het meest geholpen wanneer hij bij het nakomen van zijn verplichtingen of het uitoefenen van zijn rechten niets fout kan doen. Daarom blijven we investeren in het verbeteren van onze interactie met de burger; het gaat dan bijvoorbeeld om de uitnodiging tot het doen van aangifte, de vooraf ingevulde aangifte inkomstenbelasting, de aangiften schenkbelasting en erfbelasting, de website, digitale formulieren voor toeslagen. Het portaal van Mijn Toeslagen. Als we zien dat het vaak fout gaat, zetten we bij voorkeur handhavingscommunicatie in: gerichte communicatie naar diegenen van wie we verwachten dat ze mogelijk iets fout gaan doen of ergens niet uitkomen.
En waar we constateren dat onze processen en procedures de hoofdoorzaak zijn van het maken van fouten, proberen we die te veranderen. Zo werken we in 2020 aan verbetervoorstellen voor de kinderopvangtoeslag. Doel is de juiste toeslagbedragen toe te kennen, waardoor wordt voorkomen dat mensen hoge bedragen moeten terugbetalen. Overigens is het voorkomen van hoge terugbetalingen bij alle doelgroepen een actiepunt.

Tekstboxje KOT verbetermaatregelen

Om hoge terugbetalingen te voorkomen, wordt een aantal verbetermaatregelen doorgevoerd:

- *Eerder signaleren*

In 2020 komt er een wettelijke plicht tot levering van kinderopvanggegevens door de kinderopvangorganisaties. Het resultaat is dat we meer, kwalitatief betere en actuele gegevens over de duur en kosten van de kinderopvang krijgen. De burger wordt gevraagd zijn toeslag te controleren wanneer de aanvraag afwijkt van de ontvangen gegevens.

- *Versterken begeleiding burgers*

Toeslagen maatwerk teams worden ingezet om ouders persoonlijk te begeleiden die in de reguliere processen van Toeslagen onvoldoende worden ondersteund. Burgers worden telefonisch benaderd en krijgen een vast aanspreekpunt.

- *Verbeteringen digitale dienstverlening*

Het burgerportaal wordt toegankelijker gemaakt zodat gegevens eenvoudig zijn te wijzigen. Gevolgen van wijzigingen worden duidelijker gemaakt, bijvoorbeeld door meteen een overzicht van de gevolgen van een wijziging te laten zien. Daarnaast komt er in 2020 een Belastingdienst kinderopvang app beschikbaar waarmee ouders een mededeling krijgen dat er een bericht voor hen is; ook kunnen ze wijzigingen doorgeven.

Soms is er een wettelijke bepaling die moet voorkomen dat burgers fouten maken of dat zij niet krijgen waar ze recht op hebben. Wanneer iemand in aanmerking komt voor het kindgebonden budget, hoeft hij niet zelf een aanvraag te doen; wij hebben dan meestal de gegevens al om te bepalen of er recht op een bijdrage bestaat. Deze maatregel maakt het de burger gemakkelijk, vermindert de uitvoeringslasten en beperkt het niet-gebruik. Geconstateerd is dat wij deze regeling gedurende een aantal jaren niet goed hebben uitgevoerd. Dat wordt nu hersteld voor de jaren 2013 tot en met 2018. Het systeem wordt aangepast waardoor het proces vanaf 2020 weer loopt zoals het moet.

Dienstverlening

Wij communiceren met burgers via onze website, de Belastingtelefoon, (sociale) media en portalen. Onze dienstverlening richt zich eerst op de burger zelf, via de website, de Belastingtelefoon en zo nodig via hulp aan de balie. We gebruiken de Belastingtelefoon ook om zelf burgers actief te benaderen. Dit doen we onder andere om ze te helpen tijdig hun verplichtingen na te komen: wanneer wij zien dat iemand wel de online aangifte heeft gedownload of ingevuld, maar deze aangifte nog niet heeft ingestuurd, bellen we om hem eraan te herinneren dat er tijdig aangifte moet worden gedaan. We bellen ook om uitleg te geven wanneer wij iets veranderen aan iemands toeslag: we passen zelf een toeslag aan op basis van nieuwe informatie, bijvoorbeeld over het inkomen; we sturen daarover bericht, maar vaak valt de wijziging pas op als de toeslag op de rekening staat. Daarom belt de Belastingtelefoon op voor de betaaldatum en geeft uitleg over het aangepaste bedrag.
Soms is de burger het meest geholpen wanneer we onze energie richten op hulpverleners en andere instanties. Deze samenwerking maakt het mogelijk die groepen burgers te bedienen die niet zelf contact met ons opnemen. We werken natuurlijk samen met de fiscaal dienstverleners, maar ook met maatschappelijke dienstverleners, met bibliotheken, buurthuizen. Door het aanbieden van de digitale omgeving 'Kennisnetwerk' ontsluiten we informatie voor hen en maken we het mogelijk dat ze zich kunnen scholen in hulpverlening bij belasting- en toeslagzaken; in 2018 trok dat Kennisnetwerk zo'n

25.000 bezoekers. We doen zelf natuurlijk ook het nodige: in onze Hulp bij Aangifte campagne helpen we zo'n xxx burgers met het doen van aangifte.
Om de hulpverleners nog verder van dienst te zijn, sluiten we aan op eHerkenning, dat de mogelijkheid biedt om als bedrijf of instantie met ons te communiceren namens een burger door wie men gemachtigd is. Daardoor worden bestaande belemmeringen weggenomen. Onder andere ToeslagenServicePunten en maatschappelijk dienstverleners hebben belang bij deze voorziening.
Een bijzondere vorm van dienstverlening is het vooroverleg: wanneer een burger daarom vraagt geven wij hem, als hij voldoet aan de voorwaarden, zekerheid vooraf over de fiscale behandeling van een kwestie die hij aan ons voorlegt. Zonder vooroverleg zou er veel discussie achteraf zijn; dat leidt sneller tot geschillen en is tijdrovend. Ook voor ons is er dus een belang om capaciteit in te zetten op vooroverleg. Die inzet zorgt ervoor dat correcties worden voorkomen.

Toezicht en fraudeaanpak

pm systeemfraude particulieren en toeslagen
Het beleidsinstrument 'toezicht en fraudeaanpak' omvat een aantal uitvoeringsinstrumenten die wij al naar gelang de situatie kunnen zetten. Zo zijn er steekproeven, thematische acties enz. Een aantal hiervan lichten we hierna toe.

Om inzicht te krijgen in het niveau van naleving en in eventuele onbekende risico's worden er zowel voor de heffing van inkomstenbelasting niet-winst als voor de toekenning van toeslagen steekproeven gedaan. Het inzicht dat we hiermee verkrijgen gebruiken we in ons keuzeproces.

Onze aanpak is er op gericht correcties te voorkomen en niet om zoveel mogelijk aangiften te corrigeren. We proberen burgers een goede aangifte te laten doen of zelf foeten in te laten zien en te verbeteren. Daarom sturen we soms we een brief als iemand al aangifte inkomstenbelasting heeft gedaan en we vermoeden dat er een fout is gemaakt; we vragen de burger dan er nog eens goed naar te kijken en eventueel een verbeterde aangifte in te dienen.

Een voorbeeld van een thematische aanpak bij de schenkbelasting met als sluitstuk toezicht is het volgende. De regelgeving in de schenkbelasting rond de eenmalig verhoogde vrijstelling voor de eigen woning is niet eenvoudig. En omdat de schenking maar één keer per kind kan worden gedaan, treedt er ook geen leereffect op. We zetten een mix van instrumenten in om fouten te voorkomen en –zo nodig- te corrigeren. Zo verbeteren we de informatie op de website, geven voorlichting aan notarissen, hypotheekinstanties en dienstverleners, zoeken naar mogelijkheden tot verheldering in de aangifte schenkbelasting waardoor bijvoorbeeld bepaalde fouten in de aangifte niet meer gemaakt *kunnen* worden. We houden in de gaten of de schenking wel wordt besteed; wanneer dat niet het geval is, brengen we de voorwaarden van de regeling nog een keer onder de aandacht. En uiteindelijk doen we bij een aantal geselecteerde aangiften een check op de daadwerkelijke besteding van de schenking.

Voor buitenlandse belastingplichtigen heeft de Belastingdienst beperktere mogelijkheden tot hulp dan bij binnenlandse. Zo worden er vanuit het buitenland minder gegevens aangeleverd, waardoor er voor deze groep geen vooraf ingevulde aangiftegegevens beschikbaar kunnen worden gesteld. Voor het buitenlandse inkomen zijn we afhankelijk van een buitenlandse verklaring over het in het woonland genoten inkomen. De vraag welk land uiteindelijk kan heffen over een inkomensbestanddeel zorgt voor veel discussie.

Bij het toekennen van toeslagen is actualiteit en zekerheid over de toekenning van het grootste belang; dit om zoveel mogelijk te voorkomen dat burgers moeten terugbetalen of dat ze aanvankelijk te weinig krijgen en de Belastingdienst moet nabetalen. Omdat we snel willen kunnen vaststellen wie recht heeft op een toeslag en wat de hoogte van de toeslag is, moeten we vaststellen welke aanvragen of mutaties nader moeten worden bekeken. Dit doen we zo effectief mogelijk door onze keuzes voor wel of geen toezicht voorafgaand aan de voorlopige toekenning te baseren op de uitkomsten van ons risicoclassificatiesysteem. De frequentie van dit selectieproces gaan we in 2020 verhogen, waardoor we sneller zekerheid over een toekenning kunnen geven: in plaats van één keer per maand kunnen we in 2020 wekelijks selecteren. Daardoor wordt de gemiddelde wachttijd voor burgers voor hun voorlopige toekenning naar verwachting met meer dan 10 dagen verkort.

Voor het rechtmatig uitkeren van huurtoeslag is een nauwkeurige administratie van woonobjecten belangrijk. In 2020 zal deze verder ontwikkeld worden. De samenwerking met gemeenten en grote verhuurders zal worden geïntensiveerd om zoveel mogelijk te voorkomen dat aan de burger gevraagd moet worden om aan te tonen dat het woonobject recht geeft op huurtoeslag.

Bedrijven (check op tabel OSAGE)

VISUAL: NOG ONTWIKKELEN

Bedrijven doen periodiek aangiften omzetbelasting, jaarlijks moeten ze een aangifte inkomstenbelasting of vennootschapsbelasting doen en als ze personeel in dienst hebben doen ze aangifte voor de loonheffing en de sociale premies. En als ze goederen over de buitengrens van de EU brengen, krijgen ze met de douane te maken. De meeste van onze activiteiten ten aanzien van bedrijven spelen zich af in de reguliere uitvoering en meestal merken ze daar niets van. Ook bij bedrijven geldt dat wanneer er contact nodig is, we dat doen, uitgaande van onze strategie, zowel door het efficiënt uitvoeren van onze reguliere processen als op basis van de drie beleidsinstrumenten: voorkomen van fouten, dienstverlening en toezicht en fraudeaanpak. En ook hier geldt: in de aanpak moeten keuzes gemaakt worden. De aanpak bestaat voor bedrijven meestal uit de inzet van een mix van instrumenten. Er is geen strikte scheiding tussen de instrumenten; er zijn activiteiten, die passen bij meer dan een instrument. Bijvoorbeeld de individuele klantbehandeling die we toepassen bij de grote ondernemingen heeft al deze instrumenten in zich; hierdoor vloeien het voorkomen van fouten, dienstverlening en toezicht en fraudeaanpak in elkaar over.

We onderscheiden twee soorten bedrijven: MKB-ondernemingen en grote ondernemingen. De doelgroep MKB bestaat uit zo'n 2,2 miljoen entiteiten en circa 300.000 stichtingen en verenigingen. Een entiteit kan een enkele onderneming zijn, maar ook een samenstel van gerelateerde ondernemingen en natuurlijke personen. De doelgroep grote ondernemingen bestaat uit zo'n 8.500 entiteiten, waarvoor we een individuele klantbehandeling toepassen; zij omvatten in totaal ongeveer 175.000 belastingplichtige (rechts)personen. De doelgroep kenmerkt zich door een grote heterogeniteit: naast de grote multinationals maken bijvoorbeeld ook overheidsinstellingen en non-profitorganisaties er deel van uit. De (fiscale) problematiek is daardoor ook divers en niet zelden complex.
MKB-ondernemingen en grote ondernemingen zijn respectievelijk goed voor 70 en xx miljard aan belastingopbrengsten. Uitgangspunt bij de grootste ondernemingen is individuele klantbehandeling, waarbij een integrale behandeling plaatsvindt voor alle relevante belastingen voor de gehele entiteit. Bij MKB-ondernemingen richten we ons waar mogelijk op hun fiscaal dienstverleners; ongeveer 75% van de MKB-ondernemers maakt namelijk gebruik van een fiscaal dienstverlener.

VISUAL: NOG ONTWIKKELEN

Tekstbox met toelichting individuele klantbehandeling

Bij grote ondernemingen kiezen we voor individuele klantbehandeling; die kenmerkt zich door behandeling op maat op basis van het klantbeeld. Het klantbeeld vormt de basis voor een strategisch behandelplan; dat bevat de op de desbetreffende onderneming gerichte behandelstrategie met de bijbehorende keuzes die we in het toezicht maken. We gaan een zakelijke werkrelatie aan met de onderneming en met de (fiscale) adviseurs en accountants. Bedrijfsgesprekken spelen daarbij een belangrijke rol. Die gesprekken zetten we in voor onze dienstverlening, om vragen te beantwoorden, om nalevingsgedrag te beïnvloeden en om fiscaal relevante onderwerpen te bespreken en zo mogelijk in de actualiteit op te lossen. We werken met multidisciplinaire teams, waarbij de klantcoördinator de spin in het web is. Hij onderhoudt de werkrelatie op professionele wijze en is het eerste aanspreekpunt voor de grote onderneming. Bij signalen van mogelijke onjuistheden streven we ernaar dat de onderneming zelf zijn verantwoordelijkheid neemt en onjuistheden zelf rechtzet. Wanneer de onderneming dat niet doet, pakken we het signaal zelf in het toezicht op. Uitgangspunt is dat we zoveel mogelijk in de actualiteit werken. Instrumenten zoals vooroverleg en horizontaal toezicht worden door de grote ondernemingen positief gewaardeerd.

Reguliere uitvoering

Ook voor bedrijven willen we het gemakkelijk maken aan hun verplichtingen te voldoen. De registratie als belastingplichtige is de eerste stap om ze op te nemen in onze massale processen. Vanuit de systemen van het bedrijf kunnen aangiften worden verstuurd en met behulp van onze systemen kunnen aanslagen worden opgelegd. We hebben alles het liefst digitaal, daarom werken we aan het digitaliseren van de huidige papieren startersaangifte voor de BTW. Dit hebben we ook in het Jaarplan 2019 Belastingdienst opgenomen. Dit voornemen is evenwel nog niet gerealiseerd omdat de invoering van het BTW-ID-nummer een hogere prioriteit heeft en onze ICT-capaciteit niet toereikend is om beide in één kalenderjaar te realiseren. Die hogere prioriteit is het gevolg van het feit dat de Autoriteit Persoonsgegevens het gebruik van het BurgerServiceNummer (BSN) in het BTW-nummer als een schending van de privacy heeft aangemerkt omdat er een koppeling was met de adresgegevens van de ondernemer. Alle bedrijven die nu een BTW-nummer hebben met het BSN daarin krijgen met de invoering van het BTW-ID-nummer te maken.

Wanneer we digitaal contact hebben met bedrijven en hun adviseurs, doen we dat bij voorkeur via een system-to-system aanpak: hierbij werken we samen met softwareleveranciers aan een structurele verbinding tussen bijvoorbeeld de administratie van een onderneming en ons aangifteprogramma. Het doen van aangifte wordt daardoor vergemakkelijkt. Bedrijven krijgen ook te maken met een ander massaal proces: het proces van inning en betalingsverkeer. We incasseren jaarlijks zo'n 278 miljard euro aan belastingen en premies. Dat betalingsverkeer moet in goede banen worden geleid. En in het geval bedrijven achterblijven met hun (terug)betalingen, moeten er invorderingsmaatregelen worden genomen. Ook dat is grotendeels een massaal geautomatiseerd proces.

Ten slotte kunnen bedrijven ook zelf de aanleiding geven voor het opstarten van een proces in de reguliere uitvoering: wanneer zij een bezwaarschrift indienen of beroep instellen of wanneer ze een

klacht indienen, moeten we binnen de wettelijke termijnen reageren. De aantallen bezwaren vragen om extra inzet van medewerkers; we zetten daarom energie op het structureel verbeteren van het bezwaarproces. Daardoor moet het mogelijk worden efficiënter te werken, waardoor we ook sneller duidelijkheid kunnen geven. We gaan werken aan een gemachtigdenregeling. Die maakt het mogelijk dat ook de adviseur toegang krijgt tot het geautomatiseerde bezwaarproces.

Voorkomen van fouten

Om het voor ondernemers gemakkelijker te maken een goede aangifte te doen, zijn we in 2019 een meerjarig programma gestart om de hele administratieve keten bij ondernemers te versterken. In het programma werken we samen met softwareontwikkelaars, fiscaal dienstverleners, andere commerciële partijen, keurmerkinstanties en andere overheden. Doel is een geautomatiseerde, ononderbroken administratieve keten waarin de processen ongestoord, veilig en snel verlopen. Dat kan door het gezamenlijk opstellen van normenkaders en standaarden en door het gemeenschappelijk gebruiken van dezelfde voorzieningen.
Als onderdeel van dit programma sart in 2020 een pilot met een beperkt aantal zzp'ers om het concept van een automatisch ingevulde winstaangifte te beproeven. Dit is een uitbreiding van een eerdere proef met het doen van aangifte omzetbelasting vanuit een boekhoudpakket en het direct betalen ervan. Het doel is om onbewuste fouten, zowel in de aangifte omzetbelasting als in de aangifte inkomstenbelasting te voorkomen om zo naleving van de fiscale regels voor de ondernemer te vergemakkelijken. Voordeel voor ons is dat er minder fouten worden gemaakt en er dus minder contactmomenten zijn. De uitkomsten van de pilot vormen de basis voor een verdere doorontwikkeling van het concept in 2020 zodat de automatisch ingevulde winstaangifte uiteindelijk voor de hele doelgroep zzp'ers beschikbaar komt.

Bedrijven worden in 2020 geconfronteerd met de gevolgen van de invoering van nieuwe wetgeving. Voor MKB-ondernemingen gaat het vooral om het BTW-ID-nummer, de Kleine-Ondernemersregeling en de premiedifferentiatie voor de WW-premies. Voor de grote ondernemingen zijn vooral de invoering van de antimisbruikwetgeving van ATAD2 en de zogeheten mandatory disclosure van belang. Implementatie van nieuwe wetgeving ondersteunen we met informatie op de website; daarnaast maken we gebruik van gerichte communicatie. Ook hier spelen fiscaal dienstverleners in onze strategie bij MKB-ondernemingen een belangrijke rol: we zetten fora in voor fiscaal dienstverleners, maar ook voor salarisadministrateurs, we organiseren zogeheten intermediairdagen en we organiseren expertsessies. Informatieoverdracht en ondersteuning zijn de hoofddoelen van deze activiteit, waarbij het beoogde effect is dat zij weten wat ze moeten doen en weten waar ze terecht kunnen met hun vragen. Met behulp van deze kennis kunnen zij vervolgens goede aangiften doen.

Ook bij grote ondernemingen is het voorkomen van fouten onderdeel van onze behandelstrategie; in het kader van de individuele klantbehandeling hoort het bij de rol van de klantcoördinator om hierover met de onderneming in gesprek te gaan.

Dienstverlening

Wij communiceren met bedrijven en hun fiscale dienstverleners via onze website, de Belastingtelefoon, sociale media en portalen. Bij grote ondernemingen verloopt de communicatie via de (assistent-)klantcoördinator.
Een belangrijk onderdeel bij het invulling geven aan de strategie ten aanzien van MKB-ondernemers is de Belastingtelefoon. Via het telefoonkanaal kunnen ondernemers en fiscaal dienstverleners inhoudelijke vragen stellen. Deze vorm van dienstverlening helpt om fouten te voorkomen. Jaarlijks beantwoordt de Belastingtelefoon zo'n drie miljoen telefonische vragen van ondernemers en hun dienstverleners. We gebruiken de Belastingtelefoon ook om zelf ondernemers en hun adviseurs te benaderen, zoals bij voorbeeld in de situatie dat een ondernemer dreigt te vergeten tijdig zijn OB-aangifte in te dienen. Op basis van een voorspelmodel dat we met data-analyse hebben ontwikkeld, benaderen we deze ondernemers telefonisch om ze te attenderen op het feit dat we een OB-aangifte van hen verwachten.

De wetgeving voor ondernemers kan complex zijn of bij hen tot onzekerheid leiden: wanneer er onduidelijkheden zijn, bijvoorbeeld over de fiscale gevolgen van een voorgenomen transactie, kan een ondernemer of zijn fiscaal dienstverlener de vraag voorleggen aan de inspecteur. Vervolgens kan er – zo nodig- overleg worden gevoerd en neemt de inspecteur een standpunt in. Dit zogeheten vooroverleg dat toegankleijk is voor alle belastingplichtigen is belangrijk vanwege zekerheid die de onderneming vooraf krijgt over de fiscale gevolgen van voorgenomen handelingen. Daarmee is het ook pluspunt in ons vestigingsklimaat. Zonder vooroverleg zou er veel discussie achteraf zijn; dat leidt sneller tot geschillen en is tijdrovend. Ook voor ons is er dus een belang om capaciteit in te zetten op vooroverleg. Die inzet zorgt ervoor dat belastingopbrengsten worden geborgd en dat correcties worden voorkomen. Daarmee is vooroverleg niet alleen een instrument in de dienstverlening, maar ook een toezichtsinstrument. Om een verzoek tot vooroverleg te kunnen doen, moet aan een aantal voorwaarden worden gedaan. Zo mag er geen sprake zijn van fiscale grensverkenning en is vooroverleg niet mogelijk over voorgenomen transacties via belastingparadijzen of in situaties waarin we vermoeden dat de belangen van een verdragspartner van Nederland worden geschaad. Als het vooroverleg leidt tot een zogeheten ruling met een internationaal karakter, dan wordt die uitgewisseld met de betrokken buitenlandse belastingdiensten. Om de eenheid van beleid en uitvoering en de kwaliteit te waarborgen, leggen we alle vooroverlegafspraken met een internationaal karakter ter goedkeuring voor aan het College Internationale Fiscale Zekerheid; als een dergelijke afspraak inderdaad kan worden gemaakt, wordt er een geanonimiseerde samenvatting van gepubliceerd. Ook in situaties met transacties zonder internationaal karakter is de vaktechnische toetsing gewaarborgd.

Toezicht en fraudeaanpak

Niet alle aangiften kunnen individueel door ons worden beoordeeld; er moet een keuze gemaakt worden welke aangiften we aan toezicht willen onderwerpen. Risico- en selectiemodellen ondersteunen ons bij de selectie van de meest risicovolle aangiften: de systemen presenteren de mogelijke risico's

op basis waarvan we in ons keuzeproces bepalen welke wij gaan behandelen en met toepassing van welke instrumenten. Soms kiezen we voor telefonisch contact of een vragenbrief. Soms is een uitgebreide controle op kantoor of ter plaatse bij de onderneming noodzakelijk. Inzet van onze strategie is om die (mix van) instrumenten te kiezen die het meeste effect sorteert tegen de minste kosten. Om de risico- en selectiemodellen te valideren gebruiken we een deel van onze toezichtcapaciteit voor het a-select controleren van aangiften. Daarnaast doen we een steekproef om ons inzicht te geven in de nalevingstekorten; die helpt ons om nieuwe risico's op te sporen; zo worden onbekende risico's voorkomen. Ten slotte heeft de steekproef tot gevolg dat een deel van ons toezicht onvoorspelbaar is: er is voor een onderneming altijd een kans dat de aangifte nader bekeken wordt, ook als er (ogenschijnlijk) niets mee aan de hand is. Ook voor een deel van de grote ondernemingen wordt gebruik gemaakt van een steekproef; die heeft tot doel inzicht te krijgen in de naleving van de fiscale regels door grote ondernemingen en in de vraag of de toezichtsaanpak – met individuele klantbehandeling en investeren in de zakelijke relatie - werkt zoals deze bedoeld is. Het klantbeeld van de individuele onderneming vormt een aanvulling op deze risicoselectie.

Bij de selectie van te behandelen aangiften kunnen ook specifieke onderwerpen worden gesignaleerd omdat we daar extra aandacht aan willen geven. Zo zullen we in 2020 extra aandacht besteden aan het onzakelijk gebruik van de rekening-courant door de directeur-groot-aandeelhouder van een BV; dat doen we vanwege het fiscale en maatschappelijke belang van deze problematiek en de politieke aandacht voor dit onderwerp in de aanloop naar het wetsvoorstel over 'excessief lenen'. Aangiften vennootschapsbelasting en inkomstenbelasting van respectievelijk BV en directeur-groot-aandeelhouder worden hierbij in onderlinge samenhang beoordeeld.

Een deel van de toezichtscapaciteit wordt ingezet voor thematische acties; dat geldt zowel bij MKB-ondernemingen als bij de douane. Sommige thema's lopen een aantal jaren; voorbeelden zijn de toezichtsacties in de landbouw en in de horeca. In de landbouw speelt de problematiek van de vergrijzing (bedrijfsoverdrachten) en van milieumaatregelen. Bij de beëindiging van de onderneming spelen grote financiële belangen. De huidige thematische aandacht voor de uitzendbranche is van recenter datum; op basis van de ervaringen uit 2019 krijgt dit in 2020 een vervolg. Een in 2019 gehouden pilot leidt ertoe dat we in 2020 het toezicht op de autobelastingen extra aandacht geven.

Bij grote ondernemingen ligt het accent minder op de beoordeling van de aangifte. Contact tussen een grote onderneming en ons, bijvoorbeeld in de vorm van bedrijfsgesprekken, moet er voor zorgen dat de uiteindelijke aangifte geen verrassingen meer bevat. Uitgangspunt is een zakelijke werkrelatie met de leiding van de onderneming en met de accountant en fiscaal adviseur. Veel van de informatie die nodig is om de fiscale positie van de grote onderneming vast te stellen hebben we zelf al; die informatie vullen we aan met informatie die we ontvangen van de onderneming zelf. Op basis van het bedrijfsgesprek stellen we vast welke instrumenten uit onze strategie het best kunnen worden ingezet: spelen er vragen die moeten worden beantwoord, zijn er actuele fiscale kwesties die om een

standpunt vragen, moeten we dieper in de boeken duiken. Kortom, onze strategie stemmen we af op de mate van getoonde transparantie, op de fiscale beheersing en de fiscale strategie van de grote onderneming zelf.
Een deel van de ondernemingen werkt ook buiten Nederland. Dat vraagt om bijzondere aandacht. Zo heeft een multinational met veel buitenlandse vestigingen specifieke fiscale problematiek, bijvoorbeeld over de vraag welk deel van de winst aan welk land moet worden toegerekend; daar spelen risico's als uitholling van de belastinggrondslag en winstverschuivingen. Om dat vraagstuk goed aan te pakken hebben we specifieke deskundigheid gebundeld om landenrapporten van multinationals te beoordelen en er een risicoanalyse op uit te voeren. Op basis daarvan beoordelen we of verdere actie noodzakelijk is.

De douane gaat in 2020 extra aandacht geven aan de afdracht van invoerrechten bij de invoer van textiel en schoenen. Omdat de waarde de maatstaf van heffing is, leidt opgave van een te lage waarde tot een te lage afdracht. Bij die bedrijven waar een verhoogd risico speelt, vragen wij bewijzen op in de vorm van facturen en koopcontracten. Ook moeten risicobedrijven financiële zekerheid stellen voordat ze deze goederen mogen in- of uitvoeren.

De toename van handelspolitieke maatregelen vraagt van ons extra controles omdat er vaak grote financiële belangen mee zijn gemoeid. Bij invoer van bepaalde producten, bijvoorbeeld uit de VS, zijn namelijk aanvullende douanerechten verschuldigd. Om die te omzeilen wordt ten onrechte een andere oorsprong van de goederen of een andere goederencode opgegeven. Dat maakt controle van de aangifte of een administratieve controle bij het importerende bedrijf noodzakelijk.

Doorontwikkeling horizontaal toezicht
(let op timing: onder voorbehoud van instemming DT en van uitlatingen stas)
In 2020 voeren we een aantal veranderingen door in de aanpak van horizontaal toezicht (HT). We onderscheiden in het vervolg drie categorieën grote ondernemingen.
Bij de grootste en meest complexe organisaties geven we HT vorm zonder dat er een convenant wordt afgesloten. We behouden voor deze categorie wel de uitgangspunten van HT.
De kleinste grote ondernemingen (die niet voldoen een de criteria van artikel 397 uit boek 2 van het Burgerlijk Wetboek) krijgen de mogelijkheid om via een convenant van hun fiscaal dienstverlener deel te nemen aan HT.
Voor de tussencategorie ondernemingen blijft het afsluiten van een individueel convenant op initiatief van de onderneming mogelijk. De onderneming moet een self-assessment met een fiscale risicoanalyse verstrekken en moet kunnen aantonen dat de beheersingsmaatregelen worden gemonitord. Daarover volgt een gesprek; afhankelijk van de uitkomsten daarvan kan een convenant worden afgesloten.
Convenanten worden voortaan tijdelijk: ze gelden voor een periode van drie jaar. Daardoor ontstaat een natuurlijk evaluatiemoment en een beslismoment om wel of niet door te gaan met het convenant.

(pm HT bij MKB)

Let op: DBA o.b.v. toezichtsplan; komt medio augustus

Fraudebestrijding (bewerken o.b.v. nadere input)

In hoofdstuk 1 is de hoofdlijn van onze uitvoerings- en toezichtstrategie in één zin verwoord: we streven ernaar dat burgers en bedrijven bereid zijn uit zichzelf (fiscale) regels na te leven, zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst. Soms zijn dwingende (en kostbare) acties echter onvermijdelijk. Dat is zeker het geval bij de bestrijding van fraude. Fraudebestrijding hoort, als onderdeel van onze uitvoerings- en toezichtstrategie, tot onze kerntaken. De twee rode draden voor 2020 gelden hier ook onverkort: we willen fraude zo veel mogelijk aan de voorkant detecteren en vervolgens voorkomen en ook bij het bestrijden van fraude moeten we keuzes maken in waar we onze activiteiten op richten.
Het aanpakken van fraude begint bij het detecteren, ontrafelen en monitoren van fraudefenomenen. Vervolgens gaan we op zoek naar mogelijkheden om zo'n fenomeen onmogelijk te maken: welke maatregelen kunnen dienen ter preventie? En ten slotte maken we een keuze welke fenomenen we gaan bestrijden en met toepassing van welke instrumenten. Deze aanpak is intensief; we voeren zelf –vaak langdurige- boekenonderzoeken uit, die we zo nodig laten volgen door opsporingsonderzoeken. En in de aanpak bezien we de mogelijkheden van het opleggen van bestuurlijke of strafrechtelijke sancties. Bij onze aanpak merken we dat fraudeurs zich meer en meer laten bijstaan door gespecialiseerde juridisch adviseurs die elke formeelrechtelijke bepaling aangrijpen de materiële heffing te ontlopen. Dat vergt dus precisie en vasthoudendheid van onze kant.
In de bestrijding van fraude werken we nauw samen met andere overheden, met name in het verband van LSI en RIEC.

In de Voorjaarsnota 2019 zijn voor de periode 2020 tot en met 2023 extra financiële middelen aan de Belastingdienst toegekend voor de aanpak van fraude, ondermijning en witwassen. (aanwending pm)

Systeemfraude

(verwerken input van o.a. CAP)

Verhuld vermogen

Het programma Verhuld Vermogen richt zich op het beïnvloeden van burgers en bedrijven: zij moeten niet in de verleiding komen om inkomen en vermogen buiten het zicht van de Belastingdienst te houden. Hiervoor worden handhavingscommunicatie en presentaties voor fiscaal dienstverleners ingezet. Vaak is het zo dat inkomen en vermogen al buiten ons zicht zijn gebracht. De stroom informatie uit het buitenland wordt groter en kwalitatief beter, waardoor we meer verborgen inkomen en vermogen kunnen detecteren en corrigeren. Speerpunten voor 2020 zijn het bestrijden van ondoorzichtige constructies in belastingparadijzen, vraagstukken omtrent de woon- en vestigingsplaats en binnenlands verhuld vermogen, dat bijvoorbeeld is ondergebracht in (familie)stichtingen.

Ondermijning

Bij de bestrijding van ondermijnende criminaliteit werken we nauw samen met andere handhavers. Elke samenwerkingspartner levert daarbij zijn specifieke inbreng. Wij brengen fiscale informatie in, voeren boekenonderzoeken uit en passen invorderingsmaatregelen toe. Onze kennis en ervaring op het gebied van het analyseren en traceren van geldstromen stellen wij beschikbaar.
Speerpunt voor 2020 is aandacht voor fraude binnen het sociale-zekerheidsdomein die gerelateerd is aan arbeid, met name in de uitzend- en schoonmaakbranche. Onder coördinatie van het UWV leveren we een bijdrage aan de aanpak van WW-fraude. Daarmee voldoen we aan een politieke toezegging.
De douane zal in 2020 op verzoek van het ministerie van Justitie en Veiligheid bijzondere aandacht geven aan de uitvoer van synthetische drugs met name in post- en pakketzendingen.

Witwassen

Bestrijding van witwassen is een prioriteit van de ministers van Financiën en Justitie en Veiligheid omdat het ontwrichtend werkt voor de samenleving. Alleen een ketenaanpak is effectief; de Belastingdienst levert daaraan aan bijdrage. (aanvullen pm)

Thema's

Schulden

Als burgers schulden hebben, maken belastingschulden of terugbetalingen van ten onrechte ontvangen toeslagen vaak onderdeel uit van de totale schuldpositie. Waar mogelijk proberen we te voorkomen dat burgers en bedrijven door onze werkwijze in een schuldpositie komen. Zo zijn onze verbeteracties in de kinderopvangtoeslag er op gericht te voorkomen dat burgers achteraf grote bedragen moeten terugbetalen. In het kader van het voorkomen van schulden zoeken we samen met andere partijen een oplossing voor schulden die, door dubbele heffingskorting, ontstaan bij ouderen die naast hun AOW pensioen ontvangen en bij jongeren die meer baantjes hebben.
Als de schulden er eenmaal zijn, zoeken we de samenwerking met andere overheidsuitvoeringsorganisaties omdat er meestal meer schuldeisers vanuit de overheid zijn. We participeren in onderzoeken om vanuit de beschikbare data beter zicht te krijgen op de opbouw en ontwikkeling van problematische schulden. Hoe eerder we een potentieel problematische situatie kunnen herkennen, hoe eerder we een interventie kunnen plegen. Waar nodig verwijzen we door naar de schuldhulpverlening.
We maken gebruik van onze digitale kanalen om schuldenaars te helpen. Dat begint bij het verbeteren van de informatie op de website rondom betalingsproblemen en schulden. Aan het online platform van de Belastingdienst voor maatschappelijke partners ('Kennisnetwerk') voegen we specifieke inhoud toe. We doen mee aan de publiekscampagne "Kom uit je schuld" van het ministerie van Sociale Zaken. En we starten een pilot op het klantportaal Geldzaken: daar laten we het vorderingenoverzicht zien, zodat burgers sneller en gemakkelijker een actueel overzicht hebben van hun schulden bij de Belastingdienst. Om te voorkomen dat burgers en bedrijven met een betalingsregeling vergeten een termijn te betalen introduceren we voor deze situatie de automatische incasso.
Wanneer het zich laat aanzien dat de schuldenproblematiek hoog gaat oplopen wanneer we geen actie ondernemen, zetten we in op het zoeken naar oplossingen, meestal in samenwerking met andere schuldeisers. Binnen de Belastingdienst zelf passen we maatwerk toe met teams die specifiek zijn bedoeld voor het oplossen van complexe situaties. In de pilot "Collectief schulden regelen" hebben we samengewerkt met de gemeenten Amsterdam en Den Haag. Als de evaluatie van de pilot positief is, schalen we in samenwerking met de brancheverenigingen voor schuldhulpverlening en sociaal bankieren (NVVK) op naar meer gemeenten.
En ten slotte werken we met de ministeries van Binnenlandse Zaken en Sociale Zaken en werkgelegenheid samen in het programma "Multiprobleemhuishoudens"; we behandelen bepaalde specifieke situaties, maar bovenal onderzoeken we waar de huidige wetgeving en de huidige inrichting van werkprocessen voor deze huishoudens tekort schieten.

Internationaal

pm

Werken voor anderen

(wordt nog aangevuld op basis van aanvullende input)

Het ministerie van Financiën is onze belangrijkste opdrachtgever, namelijk voor de uitvoering van de belastingwetgeving, voor de Douaneregelingen en voor het toeslagensysteem. Daarnaast werken wij ook in opdracht van andere ministeries en van de Europese Unie. Zo voeren wij onder verantwoordelijkheid van diverse ministeries (Financiën, Justitie en Veiligheid, Economische Zaken en Klimaat, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties) werkzaamheden uit op het gebied van witwassen, economische handhaving, ondermijning, toezicht op olie- en gasmaatschappijen en verhuurderheffing. Voor de douane bepaalt de Europese Unie op welke formaliteiten moet worden toegezien als goederen de EU-grens overgaan. De douane voert daarbij naast fiscale taken voor het Ministerie van Financiën ook taken met een niet-fiscaal karakter uit op het gebied van veiligheid, gezondheid, economie en milieu (afgekort als VGEM) naast taken voor de ministeries van Economische Zaken en Klimaat, Buitenlandse Zaken, Infrastructuur en Waterstaat, Justitie en Veiligheid, Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, Volksgezondheid, Welzijn en Sport en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst voert voor verschillende ministeries handhavingstaken uit op het gebied van de economische ordening en financiële integriteit.
Naast het heffen en innen van belastingen, premies en accijnzen keren wij toeslagen uit.
Daarbij voeren wij de toeslagregelingen uit voor de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

VISUAL: NOG ONTWIKKELEN

Brexit

De douane bereidt zich voor op een no-deal Brexit; dat is zo met het kabinet afgesproken. Op 1 januari is het merendeel van de voor de Brexit benodigde douaniers beschikbaar. In de loop van 2020 zal sprake zijn van een volledige bezetting. Hierdoor hoeven in 2020 geen ingrijpende keuzes te worden gemaakt in de inzet van medewerkers op de reguliere douanetaken.
(input volgt van CAP)

Digitale economie

PM
Onderstaande tekst is deels gebaseerd op twee toezichtplannen. Deze toezichtplannen worden in september ter besluitvorming voorgelegd.

Ook in 2020 richten we ons op de digitale economie; het gaat dan zowel om de platformen als om de aanbieders en afnemers zelf. Het is een onderwerp met veel dynamiek, dat vast patronen doorbreekt: het onderscheid tussen handelen als burger of handelen als bedrijf vervaagt, landsgrenzen worden minder van belang, traditionele handelsketens veranderen en er ontstaan nieuwe verdienmodellen. En het aantal transacties neem toe. De digitale economie kan niet los worden gezien van de 'traditionele

economie', maar de verdergaande digitalisering vraagt om specifieke aandacht voor twee deelonderwerpen: de deel- en kluseconomie en de e-commercezendingen.
Recent hebben we diverse onderzoeken gedaan naar de ontwikkelingen binnen deze twee onderwerpen van de digitale economie. De resultaten daarvan gebruiken we om onze uitvoering en ons toezicht beter te laten aansluiten op ontwikkelingen in deze groeiende sector van de economie. We gebruiken de resultaten ook als input voor onderzoeken in 2020 naar mogelijkheden voor internationale samenwerking.

Binnen de deel- en kluseconomie signaleren we problemen bij het doen van een juiste aangifte. Zo blijkt het bijvoorbeeld voor burgers niet eenvoudig om de tijdelijke verhuur van een eigen woning fiscaal te verantwoorden; substantiële nalevingstekorten [hoeveel?] zijn hiervan het gevolg. In 2020 zullen we burgers helpen fouten te voorkomen door onze informatievoorziening op de website verder te verbeteren. Daarnaast willen we via onze contacten met de platformen ervoor zorgen dat deze hun gebruikers wijzen op de fiscale aspecten van deelname aan de deel- en kluseconomie; deze contacten kunnen ons ook helpen om meer zicht te krijgen op het nalevingsniveau. We richten ons niet alleen op het voorkomen van fouten en op dienstverlening, maar zetten ook capaciteit [hoeveel?] op toezicht en fraudebestrijding; die inzet moet helpen om nalevingstekorten terug te dringen en om actueel inzicht te behouden in het nalevingsniveau.

De groei van de digitale economie manifesteert zich ook in de toename van het aantal pakketzendingen. Het aantal zogenoemde 'e-commercezendingen', die van buiten de EU naar Nederland komen, is in de laatste vier jaar [check] verdubbeld.
(aanpak wordt aangevuld)
Met deze aanpak willen we op de korte termijn nalevingstekorten terugdringen en tegelijkertijd kennis opdoen die ons in staat stelt voor de langere termijn een nieuwe, toekomstgerichte aanpak te ontwerpen.

VISUAL: NOG ONTWIKKELEN

Risicoparagraaf

(opzet en input nader te bezien)

Beheerst vernieuwen

Introductie

In hoofdstuk 2 hebben we de activiteiten beschreven waar burgers en bedrijven in 2020 iets van merken. In dit hoofdstuk gaat het over voorwaarden die moeten worden vervuld om onze doelstellingen met betrekking tot de verschillende doelgroepen te kunnen realiseren. Het gaat dan om ons personeelsbeleid, onze ICT en onze managementinformatie. Ook onze cultuur en ons leiderschap zijn van belang voor het realiseren van onze doelstellingen. Deze factoren maken onderdeel uit van het totale functioneren van de Belastingdienst en zijn voor de realisatie van onze missie, visie en strategie net zo onmisbaar als de activiteiten gericht op de doelgroepen. De basis moet immers op orde zijn om onze doelgroepen optimaal te kunnen behandelen.
Het gezegde 'stilstand is achteruitgang' geldt ook voor ons; vernieuwing van werkprocessen is nodig om de toekomstige opgaven van de dienst het hoofd te kunnen bieden. En er liggen grote opgaven ten aanzien van het werven van personeel en het wegwerken van achterstanden in de ICT. De staatssecretaris heeft met zijn brief 'Beheerst vernieuwen' de aanpak beschreven. Die aanpak kende aanvankelijk drie pijlers: Personeel, ICT en Sturing en verantwoording, waarbij het onderwerp Cultuur onderdeel was van de pijler Sturing en verantwoording. Naar aanleiding van een debat met de Tweede Kamer over problematiek bij het stopzetten door Belastingdienst/Toeslagen van kinderopvangtoeslag in 2019 heeft de staatssecretaris het onderwerp Cultuur uitgelicht uit de pijler Sturing en beheersing en als zelfstandige vierde pijler onderdeel geworden van 'Beheerst vernieuwen'; het belang dat wij er zelf al aan hechtten krijgt daardoor nog meer nadruk.

Sinds de start van 'Beheerst vernieuwen' in april 2018 is al het nodige bereikt, met name bij het werven van nieuwe medewerkers. Maar de problemen van de Belastingdienst zijn, in de woorden van de bewindslieden, groot, complex en hardnekkig. De oplossing ervan ligt volgens de staatssecretaris niet in een groot veranderprogramma, maar in een stap-voor-stapaanpak. Met als vertrekpunt het borgen van de continuïteit en van daaruit niet alles tegelijk aanpakken, niet verder willen springen dan de polsstok lang is. Daarbij zoeken we de balans tussen vernieuwing enerzijds en beheersbaarheid anderzijds.

In dit hoofdstuk worden per pijler de gemaakte keuzes in beeld gebracht aan de hand van concrete doelstellingen en activiteiten voor 2020.

VISUAL: NOG ONTWIKKELEN

Personeel

Werving nieuwe medewerkers

Medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal. Zij zorgen ervoor dat we onze taken zo goed mogelijk uitvoeren en hun optreden is van invloed op het beeld dat burgers en bedrijven hebben van onze organisatie. Sinds 2016 stromen veel ervaren medewerkers uit, vooral als gevolg van de vertrekregeling maar ook vanwege normale uitstroom. Aan de uitstroom van ervaren medewerkers als gevolg van de vertrekregeling komt in 2020 een einde, maar deze uitstroom wordt in de jaren na 2020 gevolgd door uitstroom vanwege het bereiken van de (vervroegde) AOW-leeftijd. Degenen die uitstromen zijn ervaren medewerkers met een grote vakkennis. In totaal is onze prognose dat er ongeveer 2.000-2.300 (PM) medewerkers uitstromen in 2020. Werving blijft in 2020 dan ook onverminderd van belang; de prognose is dat we ongeveer 1.100-1.400 (PM) nieuwe collega's gaan werven. Dit is onder andere afhankelijk van onze bezetting eind 2019 en de al toegekende formatie voor 2020. Als gevolg van de taakstelling die voortvloeit uit 'Beheerst vernieuwen' daalt in de jaren daarna het kader.

In 2018 is ons instroomproces opnieuw ingericht, waardoor het én effectiever én efficiënter is geworden. In 2020 bedden we deze nieuwe werkwijze structureel in in onze reguliere processen. Vanwege krapte op de arbeidsmarkt is voortdurende zichtbaarheid van de Belastingdienst op die markt essentieel. Daarom hebben we een meerjarig traject ingezet dat ertoe moet leiden dat we altijd beschikken over voldoende personeel met de juiste kwalificaties om onze taken uit te voeren.
In het kader van dat meerjarige traject doen we in 2020 concreet het volgende:

- we benaderen de arbeidsmarkt actief om de beste mensen binnen te halen en we gaan verder met het permanent werven van vier groepen specialisten: fiscalisten, accountants, data-analisten en IT'ers; we letten daarbij op de competenties die medewerkers nodig hebben voor wat de uitvoering van onze uitvoering- en toezichtstrategie in de toekomst van hen vraagt.
- we sluiten aan bij Rijksbrede wervingscampagnes en bovendien maken wij gebruik van de kennis en ervaring van anderen, zoals marktpartijen die gespecialiseerd zijn in werving en selectie.

we vergroten de zichtbaarheid van de Belastingdienst op de arbeidsmarkt door middel van arbeidsmarktcommunicatie. We maken gebruik van een breed scala aan instrumenten: we organiseren bijvoorbeeld een arbeidsmarktcampagne; we bieden mogelijkheden voor stages, gastcolleges en 'summer courses' en we nemen deel aan vak-events.

Opleiden en ontwikkelen van medewerkers

In 2019 zijn ruim 3.000 (PM) nieuwe medewerkers ingestroomd en ook in 2020 zullen er nog veel instromen. Dat vergt van onze organisatie grote inspanningen op het gebied van inwerken en begeleiding. We vinden het belangrijk dat nieuwe medewerkers zich voor langere tijd willen verbinden

aan onze organisatie. Alleen zo kunnen we weer een voldoende deskundig personeelsbestand opbouwen dat op basis van vakkennis en opgebouwde ervaring het (vaak) complexe werk aan kan. Nieuwe medewerkers behouden, hen te binden en te boeien wordt de grote opgave voor 2020 en latere jaren. Wanneer we ervoor zorgen dat nieuwe medewerkers goed 'landen' in de Belastingdienst, maken ze een vliegende start. Zo voorkomen we teleurgestelde verwachtingen en afhaken. iteraard besteden we aandacht aan het behoud van zittende medewerkers: we blijven investeren in hun ontwikkeling en we doen er veel aan om te zorgen ze plezier in hun werk hebben en houden.

We doen in 2020 concreet het volgende:

- we werken aan de zogeheten pre-onboarding app, om nieuwe medewerkers optimaal voor te bereiden op hun start bij de Belastingdienst.
- we zorgen voor een warm welkom voor nieuwe medewerkers. Nieuwe medewerkers volgen een centraal onboarding programma en worden daarnaast binnen hun directie opgevangen en ingewerkt.
- via de meerjarige personeelsplanning geven we invulling aan het strategisch personeelsbeleid Rijk 2025. Centraal hierin staat de ontwikkeling van onze medewerkers.
- we investeren gericht in de ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden van onze huidige en toekomstige medewerkers voor de huidige en toekomstige taken. Alle directies stellen een opleidings- en ontwikkelplan op. Daarin wordt in ieder geval aandacht besteed aan:
  - de noodzakelijke opleidingsinspanningen voor de huidige functie
  - ontwikkelstappen op weg naar een volgende functie
  - versterken van kennis en kunde van medewerkers op i-gebied; dat is in lijn met het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025.

Met deze activiteiten willen we bereiken dat *nieuwe* medewerkers snel inzetbaar zijn en willen we voortijdige uitstroom voorkomen. Daarnaast willen we bereiken dat *alle* medewerkers blijvend voldoende toegerust en gemotiveerd zijn om hun werkzaamheden goed te kunnen blijven uitvoeren.

ICT (herschrijven op basis van nieuwe input die volgt op 23/8)

De Belastingdienst wordt steeds meer een ICT-intensieve organisatie. Voor vrijwel al onze ambities is ICT nodig; niet als doel op zich, maar als middel om doelen te helpen bereiken. Dat geldt voor de communicatie met burgers en bedrijven (via portalen en system-to-system communicatie), voor de massale verwerking van gegevens (voorwaarde voor bijvoorbeeld de vooraf ingevulde aangifte) en voor alle andere interne massale processen. Daarom is het belangrijk structureel in ICT te investeren. Door die investeringen hebben we de mogelijkheid om kennis van de bestaande systemen, de gebruikte technologie en de fiscale inhoud op te bouwen. Structurele capaciteit is belangrijk om de continuïteit van de primaire processen te waarborgen en de mogelijkheden om vernieuwingen door te voeren te vergroten.

In zijn brief van 28 mei 2019 heeft de staatssecretaris de Tweede Kamer geïnformeerd over de uitkomsten van het ICT-portfolioproces van de Belastingdienst. Belangrijkste constatering: de hoge mate van achterstallig onderhoud (technische schuld) in onze ICT-applicaties heeft tot gevolg dat een steeds groter deel van de beschikbare ICT-capaciteit wordt besteed aan beheer en onderhoud. Dat gaat ten koste van wetgeving, vernieuwing en modernisering IV. We willen toe naar een situatie waarbij vraag naar en aanbod van ICT-capaciteit meer in evenwicht zijn; daarvoor moet de technische schuld worden verminderd en moet er ruimte ontstaan voor vernieuwing en voor beleidsinitiatieven. In lijn met 'Beheerst vernieuwen' gebeurt dit stap voor stap. De aanpak loopt langs drie lijnen: het verbeteren van het portfolioproces, het vergroten van het aanbod en het verkleinen van de vraag. Bij de loonheffingen, de omzetbelasting en bij het proces van inwinnen en verstrekken van gegevens zullen in 2020 plannen tot uitvoering worden gebracht waarin deze drie componenten tot uitdrukking komen. Doel is het achterstallig onderhoud (de zogeheten technische schuld) in deze ketens via een planmatige aanpak flink terug te dringen, waardoor het daarna weer mogelijk wordt nieuwe beleidsinitiatieven in die ketens door te voeren.

Portfolioproces

Een goed en systematisch uitgevoerd portfolioproces zorgt voor inzicht in ons ICT-portfolio. Hierdoor is het mogelijk prioriteiten te stellen en op het portfolio te sturen. Dat doen we aan de hand van een gedetailleerde planning voor zes kwartalen. Voor de langere termijn stellen we een Meerjarenplan op met een horizon van vijf jaar; dat plan laat zien in welke richting de automatisering van onze processen zich ontwikkelt. Zowel de zeskwartalenplanning als het Meerjarenplan houden rekening met de domeinarchitecturen, de beschikbaarheid van ICT-aanbod en ons implementatievermogen. Nieuwe initiatieven moeten passen binnen onze kaders en moeten intern worden afgestemd.

In het portfolioproces nemen domeinarchitecturen een belangrijke plaats in: zij geven voor elke keten of domein een toekomstbeeld van de ICT. Gezamenlijk geven ze een beeld van de beweging die onze ICT voor de toekomst moet maken. De eerste versie van alle de domeinarchitecturen wordt getoetst door een externe partij, waarbij de toetsing specifiek is gericht op de vraag of de inhoud ervan bezien vanuit de techniek logisch en volledig is.

Het portfolioproces is in de tweede helft van 2019 onderwerp van een extern onderzoek; een van de vragen aan de onderzoeker is om te komen met suggesties voor de verdere verbetering van het portfolioproces.

We doen in 2020 concreet het volgende:

- Externe toetsing van nog niet eerder getoetste domeinarchitecturen
- Uitvoering geven aan de aanbevelingen die voortvloeien uit het externe onderzoek naar het portfolioproces
- pm

Vergroten van het aanbod aan ICT-capaciteit

We onderzoeken mogelijkheden om onze ICT-capaciteit te vergroten. Een van die mogelijkheden is om met hetzelfde aantal mensen een grotere hoeveelheid werk te verrichten. Dat kan door efficiënter te werken. Medio 2019 is een externe doorlichting gestart van onze IV-organisatie. Onderdeel van de opdracht is om aanbevelingen te doen voor een structurele verbetering van de kwaliteit van de ICT en het bijbehorende proces van voortbrenging. Het rapport dient als basis om in 2020 maatregelen te nemen die leiden tot een efficiëntere IV-organisatie.

Andere mogelijkheden zijn pm

We doen in 2020 concreet het volgende:

- Uitvoering geven aan de aanbevelingen die voortvloeien uit de externe doorlichting van de IV-organisatie van de Belastingdienst
- pm

Verkleinen van de vraag naar ICT-capaciteit van de Belastingdienst bij de invoering van nieuwe wetgeving

Voor zover het binnen onze mogelijkheden ligt, leveren we een bijdrage aan het verkleinen van de vraag naar ICT die op ons afkomt. In het kader van de uitvoeringstoetsen zal worden gezocht naar mogelijkheden om de ICT-inspanningen als gevolg van nieuwe wetgeving te minimaliseren. Ook alternatieven als insourcing en uitbesteding van ICT-werk aan anderen worden structureel in de beschouwing betrokken. Niet alles zelf doen helpt om de druk op onze ICT-capaciteit te verminderen.

We doen in 2020 concreet het volgende:

- pm

Sturing en beheersing

Stuur- en managementinformatie

Voor het uitvoeren en verbeteren van onze processen moeten we een samenhangend beeld hebben van onze prestaties, van de voortgang die we boeken op onze strategische en operationele doelstellingen en van de risico's die van invloed kunnen zijn op ons werk.
Om onze ambities op het gebied van sturing en beheersing waar te maken, hebben we gekozen voor een programmatische aanpak. Daarmee waarborgen we dat de –stapsgewijze- ontwikkelingen in onderlinge samenhang plaatsvinden.Het in 2018 gestarte programma Managementinformatie en Risicomanagement helpt ons om onze processen met meer focus uit te voeren. Het helpt ook om te sturen aan de hand van duidelijke en samenhangende managementinformatie, waardoor we in staat zijn keuzes op basis van *feiten* te maken. En het helpt bij het in kaart brengen van risico's en bij de invoering van risicobewustheid binnen onze organisatie. Het programma loopt tot 2022; up-to-date en betrouwbare managementinformatie en een ingericht proces van risicomanagement worden dan ingebed in de reguliere planning- en controlcyclus.

We moeten onze managementinformatie en ons risicomanagement verbeteren om beter te kunnen sturen, keuzes te kunnen maken en zicht te hebben op onze risico's, waardoor we maatregelen kunnen nemen om ze te beheersen.
Binnen onze organisatie vindt sturing plaats op basis van KPI's die in de begroting zijn opgenomen. Hierover rapporteren we in de Voortgangsrapportages en de Jaarrapportage. De huidige KPI's met betrekking tot artikel 1 uit de rijksbegroting sluiten niet goed meer aan bij onze strategie en werkwijze; daarom hebben we deze in 2019 herijkt en operationaliseren we de herijkte en nieuw ontwikkelde KPI's in 2020. Met ingang van de begroting IX 2021 gaan we deze nieuwe KPI's voor artikel 1 hanteren.

Het meer gaan sturen aan de hand van managementinformatie gaat niet vanzelf evenmin als het invoeren van risicomanagement. Daarvoor is een gedragsverandering nodig bij managers en medewerkers; het programma kent daarom een belangrijke component verandermanagement.

We doen in 2020 concreet het volgende:

- we operationaliseren en testen de in 2019 ontwikkelde set KPI's
- we zorgen voor inzicht in onze uitgaven, onderverdeeld naar belastingmiddel, doelgroep en proces
- we zorgen voor inzicht in wat nodig is om voor onze operationele processen te komen tot adequate en samenhangende managementinformatie en risicomanagement
- voor xx operationele processen is managementinformatie ontwikkeld en is risicomanagement geïmplementeerd
- strategisch risicomanagement krijgt verder vorm door het uitvoeren van risico-assessments met het management van de Belastingdienst en het implementeren van passende

beheersingsmaatregelen binnen de organisatie. We kijken daarbij in de eerste plaats naar de risico's die zich voordoen bij doelstellingen die de hele organisatie raken.

VISUAL: NOG ONTWIKKELEN

Cultuur

In 2019 is de Belastingdienst volop in de publiciteit gekomen vanwege het in een specifieke situatie stopzetten en terugvorderen van kinderopvangtoeslag. In die situatie is ons een spiegel voorgehouden, waardoor we een scherper beeld hebben gekregen van de effecten die onze gedragingen hebben op burgers. Die gedragingen vloeien voort uit een bepaalde cultuur die in een lange reeks van jaren is ontstaan. Er zit spanning tussen het uitvoeren van de wet en wat in de samenleving als rechtvaardig wordt ervaren. En een efficiënte uitvoering van de wet kan tot een tekort aan rechtsbedeling leiden. Natuurlijk werken we met z'n allen elke dag hard aan de realisatie van onze doelstellingen. Daarbij gaat veel goed, maar er zijn zeker ook verbeterpunten, die samenhangen met onze cultuur. Zo'n verbeterpunt is bijvoorbeeld dat wij ons meer bewust moeten zijn van risico's in onze werkprocessen en in onze manier van werken. Het vraagt inzet van iedereen, leidinggevende en medewerker, om te zorgen dat we voor burgers en bedrijven ons werk goed doen. Nu en in de toekomst. In de organisatieverandering die we doormaken, werken we daarom niet alleen aan verbeteringen op structuur en inhoud, maar is het ook noodzakelijk stappen te zetten op het gebied van leiderschap en cultuur.

<u>Cultuur</u>

Onze basiswaarden zijn: geloofwaardig, verantwoordelijk en zorgvuldig. Zo willen we als medewerkers van de Belastingdienst zijn. Dat vertaalt zich in de volgende uitgangspunten die ook terug te vinden zijn in de activiteiten die in hoofdstuk 2 zijn beschreven:

- wBurgers en bedrijven centraal. Onze gezamenlijke verantwoordelijkheid voor optimaal toezicht en goede dienstverlening aan burgers en bedrijven staan centraal. In de relatie met burgers en bedrijven handelen we integer en houden we oog voor de menselijke maat.
- aan voor resultaat. We stellen burgers en bedrijven centraal. Voor hen streven we naar een beter resultaat van ons werk. We houden ons aan de beloofde resultaten en doelstellingen en communiceren duidelijk over wat er wel en niet kan.
- Samenwerken. We werken samen. Intern en extern. We zijn één Belastingdienst.
- Open en veilig werkklimaat. Leidinggevenden gaan voorop in het scheppen van een veilige werkomgeving. Een open omgeving waar integer handelen leidend is en signalen en fouten op het juiste niveau worden gemeld. Waar we leren van die fouten en dilemma's bespreken.
- Veranderen begint bij jezelf. We zijn zeer ervaren en deskundig, maar we willen vaker reflecteren op wat we anders kunnen doen om de Belastingdienst beter te maken. Probeer een positieve bijdrage te leveren door naar oplossingen te zoeken. We investeren in vakmanschap en ontwikkeling.

<u>Leiderschap</u>

Cultuurverandering kan niet zonder leiderschap. Onze leidinggevenden vervullen immers een voorbeeldrol. Ze begeleiden en stimuleren onze medewerkers en dagen hen uit om zich te verbeteren. Daarom vragen we van elke leidinggevende zes leiderschapskwaliteiten: Sturing op resultaat en betekenis, samenwerking, integriteit, initiatief en assertief, leren en experimenteren en reflectie.

Aanpak
Voor Leiderschap en Cultuur hebben we een programma ingericht met concrete acties. Dit is gestart in 2019 en wordt de komende jaren stap voor stap doorlopen. Op basis van de uitkomsten van een extern onderzoek naar de cultuur van de Belastingdienst zullen we het programma waar nodig aanpassen of aanvullen.

Tekstbox missie:
"De Belastingdienst draagt bij aan een financieel gezond Nederland. Dat doen we door eerlijk en zorgvuldig belasting te heffen en te innen en toeslagen uit te keren. Daarnaast draagt de Belastingdienst bij aan een financieel gezonde, concurrerende en veilige Europese Unie."

Om beter te presteren richting burgers en bedrijven en om medewerkers meer te laten werken vanuit werkplezier, vakmanschap en een gezamenlijk gevoelde verantwoordelijkheid voor het behalen van resultaten doen we in 2020 concreet het volgende:

- wij houden in de hele organisatie dialoogsessies over cultuur en leiderschap
- we organiseren een Belastingdienstbrede communicatiecampagne
- we passen onze instrumenten aan (P-gesprekken, werving en selectie, inwerking, opleidingen)
- elk bedrijfsonderdeel organiseert eigen activiteiten

Een concreet voorbeeld (pm)

Vernieuwing

De komende jaren vragen om een inspanning om de vraag naar en het aanbod va ICT-capaciteit met elkaar in evenwicht te brengen. Dit omdat de totale IV-capaciteit verdeeld moet worden over beheer en onderhoud, continuïteit, wet- en regelgeving, vernieuwing en modernisering IV (wegwerken van achterstallig onderhoud, de zogeheten technische schuld).

Activiteiten om de verouderde ICT aan te pakken en projecten uit de aanpak van Beheerst vernieuwen moeten we inplannen naast ons reguliere werk en naast aanpassingen die noodzakelijk zijn vanwege nieuwe wetgeving. Dit betekent dat nieuwe voorzieningen voor burgers en bedrijven soms later beschikbaar komen dan in eerste instantie gepland.

De aanpak van een meer beheerste vernieuwing is erop gericht om gefaseerd en beheerst voortgang te boeken op een overzichtelijk aantal processen en projecten. In 2020 ligt, net als in 2018 en 2019 de focus op de zes fiscale processen met het meeste verbeterpotentieel, zoals genoemd in de Kamerbrief 'Beheerst vernieuwen. Dit zijn de processen boekenonderzoek, omzetbelasting, inning, automiddelen, inkomensheffingen en bezwaar. De stand van deze vernieuwing houden we maandelijks bij.

Risicoparagraaf

(opzet en input nader te bezien)

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf ☐	[ ]-staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Stand van zaken Brexit niet-Douane**		
2	**Datum behandeling**	29 augustus 2019		
3	**Ingebracht door**	[ ] (UHB)		
4	**Aard van de behandeling**	☐ Besluitvorming ☐ Hamerstuk	> vraag 5	
		☐ Kennisneming x Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan [ ] wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, ☐ kennis te nemen van en in te stemmen met: ☐ en te besluiten:		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden:		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	☐ ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met: *< naam accounthouder bij DG control >* NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	☐ ja ☐ nee besproken met: < NAAM >		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9) *Ga hierna verder met vraag 7*	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ ☐ nee		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf ☐	staf ☐
5e	Hamerstuk?	☐ ja ☐ nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Kern van de inhoud in max 100 woorden: Deze notitie geeft stand van zaken weer van de voorbereidingen van de acht middelen/dienstonderdelen waar de impact op de Belastingdienst niet-Douane het grootst is: de omzetbelasting, vennootschaps- en dividendbelasting, FIOD, gegevens, loonheffingen, inkomensbelasting, invordering, Toeslagen, KI&S. Er zijn voortgangsgesprekken gevoerd met de lijncoördinatoren of betrokken medewerkers van deze werkgroepen. Het DTBD wordt gevraagd om: • Het verzoek te doen aan de werkgroepen om uitvoering te geven aan de laatste voorbereidingen en acties voor 31 oktober a.s. (zie bijlage 1). • In te stemmen om deze notitie als hoofdlijn te gebruiken voor het dossier van de staatssecretaris ten behoeve van het AO Brexit.		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	☐ Concernstaf < datum >	☐ staf < datum >
		☐ Anders, < vermeld soort en datum van het overleg > x Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of staf		
8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	GO: x MKB: x PART: x TSL: x KI&S: x CAP: x FIOD: x Douane: ☐ IV: x		
		Besproken met: lijncoördinatoren, betrokken medewerkers werkgroepen ☐ niet afgestemd		
9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	FJZ: ☐ IV&D: ☐ UHB: x O&P: ☐ I&S: ☐		
		Besproken met: ☐ niet afgestemd		
10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	BIA: ☐ VT: ☐ DF&A: ☐ CDC: ☐ SSO F&MI: ☐ SSO CFD: ☐ SSO O&P: ☐ Switch: ☐		
		Besproken met:		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf ☐	staf ☐
		☐ niet afgestemd		
11	**Medezeggenschap**	Aanbieden aan de medezeggenschap? x Nee ☐ Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: ☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming		
12	**Bijgevoegde stukken**	De volgende stukken zijn bijgevoegd:		
13	**Contactpersoon**			

Ministerie van Financiën

TER BESPREKING
Aan: het DTBD

Directoraat-Generaal Belastingdienst

Inlichtingen
[redacted]
T 06 [redacted]
[redacted]@minfin.nl
www.minfin.nl

Datum
7 augustus 2019

Notitienummer
2019-0000123432

Auteur
[redacted]

Van
[redacted] Cd Uitvoerings- en Handhavingsbeleid

Kopie aan

notitie

Stand van zaken Brexit voorbereidingen niet-Douane

Aanleiding

De Europese Raad heeft in EU27 samenstelling op 11 april 2019, met instemming van het Verenigd Koninkrijk, het besluit genomen om de artikel 50 VEU-termijn van twee jaar verder te verlengen tot en met 31 oktober 2019. Met de 'Brexit-pauze' in de onderhandelingen sinds mei en recent de komst van Boris Johnson als nieuwe premier van het VK is de kans op een *no deal* zeker niet afgenomen. Daarmee is het van onverminderd belang dat de Belastingdienst zich op dit scenario voorbereidt.

Deze notitie geeft de stand van zaken weer van de voorbereidingen van de acht middelen of dienstonderdelen waar de impact op de Belastingdienst niet-Douane het grootst is: de omzetbelasting, vennootschaps- en dividendbelasting, FIOD, gegevens, loonheffingen, inkomstenbelasting, invordering, Toeslagen en KI&S.[1] Er zijn voortgangsgesprekken gevoerd met de lijncoördinatoren of betrokken medewerkers van deze werkgroepen.

Beslispunten

Het DTBD wordt gevraagd om:

- Het verzoek te doen aan de werkgroepen om uitvoering te geven aan de laatste voorbereidingen en acties voor 31 oktober as. (zie ook bijlage 1).

Toelichting: De initiële opdracht van het najaar 2018 omvatte het in kaart brengen van de impact van een no deal (1), het treffen van voorbereidingen richting 29 maart (2) en de mitigatie van potentiële risico's daarbij (3). Die werkzaamheden zijn afgerond: de uitvoeringstoetsen en samenvattende impactanalyse zijn in december 2018 opgeleverd, EY heeft de voorbereidingen in januari gevalideerd en de werkgroepen hebben in aanloop naar 29 maart 2019 opvolging gegeven aan de werkzaamheden uit het implementatieplan. Tot 31 oktober is het van belang dat de laatste voorbereidingen en acties met voorrang worden uitgevoerd, zodat de Belastingdienst zo goed als mogelijk is voorbereid op een no deal.

- In te stemmen om deze notitie als hoofdlijn te gebruiken voor het dossier van de staatssecretaris ten behoeve van het AO Brexit.

Toelichting: Naar verwachting groeit de aandacht van politiek en pers de komende periode. Dit najaar wordt een AO gepland over de operationele gevolgen van de Brexit

[1] Voor de andere middelen is de impact in de uitvoeringstoets als beperkt ingeschat. Na een uitvraag blijkt dit beeld onveranderd. Het DT Belastingdienst wordt separaat geïnformeerd over de voorbereidingen van de Douane.

voor de Belastingdienst (Douane, niet-Douane en fiscaal overgangsrecht). Ook heeft de Kamer verzocht om voorafgaand aan het AO een brief te ontvangen over de contingency voorbereidingen. Voor de teksten in de Kamerbrief wordt separaat afstemming gezocht met de betreffende dienstonderdelen.

Kern

- In de voortgangsgesprekken komt naar voren dat de werkgroepen, na afronding van de implementatieplannen en conform de aanbevelingen van het EY-rapport, voortvarend aan de slag zijn gegaan met de implementatie van de voorbereidingen. Het gros van de acties is afgerond.
- Het opschuiven van het tijdspad (het uitstel op de verwachte terugtrekkingsdata 29 maart en 12 april en het beslismoment op 30 juni), heeft gezorgd voor afnemende aandacht voor de Brexit-voorbereidingen binnen de Belastingdienst. Dit maakt, samen met ontwikkelingen op het Brexit dossier de laatste maanden (zoals op het terrein van de sociale zekerheid), dat nog niet alle voorbereidingen zijn getroffen. Alle werkgroepen is daarom in de voortgangsgesprekken gevraagd om nogmaals te bekijken of in de implementatieplannen alle acties in beeld en uitgevoerd zijn.
- Als de Brexit, met name de komende twee maanden voldoende prioriteit krijgt, is de verwachting dat de Belastingdienst op tijd alle voorbereidingen heeft afgerond. Daarmee blijft de afhankelijkheid van de mate van voorbereidingen van burgers en bedrijven bestaan.
- Hieronder zijn de voortgang en belangrijkste acties beschreven.

Toelichting - stand van zaken per werkgroep

Omzetbelasting

In januari 2019 zijn 26.000 ondernemers die handeldrijven met het VK geïnformeerd over de OB artikel 23-vergunning, waarmee de btw niet aan de grens, maar tijdens het aangiftemoment wordt voldaan. 16.000 ondernemers hebben een aanvraag gedaan. Inmiddels is een nieuwe query gedraaid op ondernemers (GO en MKB) die potentieel in aanmerking komen voor een artikel 23 vergunning. Die leverde 14.300 resultaten op:

- Daarvan zijn 9.700 ondernemers reeds in januari aangeschreven. Projectteam heeft na interne afstemming met de segmenten GO en MKB besloten om de top 300 van deze groep, vertegenwoordigen circa 75% van de invoerwaarde, telefonisch te benaderen.
- De andere groep bestaat uit 4.600 nieuwe ondernemers zonder artikel 23-vergunning. Zij ontvangen een brief. De Belastingdienst heeft de samenwerking gezocht met de Douane over de invulling van de communicatie met de geselecteerde ondernemers.

Voor wat betreft IV-aanpassingen geeft het huidige beeld geeft aan dat, uitgaande van een no deal eind oktober, de implementatie, mede gezien de eerdere voorbereidingen, binnen het volle portfolio inpasbaar is.

Vennootschaps- en dividendbelasting

Ondernemers maken tot dusver weinig gebruik van de mogelijkheid tot fiscaal vooroverleg. Wel nemen veel grote ondernemingen het thema Brexit mee in de periodieke overleggen met de Belastingdienst. Dit is voor het midden- en kleinbedrijf minder aan de orde. Binnen dit segment is het aantal klanten met een complexe fiscale eenheid beperkt. De werkgroep heeft daardoor het beeld dat deze ondernemingen zich voorbereiden. Indien bedrijven alsnog vooroverleg willen voeren over het aanpassen van de fiscale eenheid kan dit – afhankelijk van de complexiteit van de casus – uiterlijk tot twee weken voor 31 oktober. De werkgroep is op dit vlak niet voornemens aanvullende acties te treffen. Wel loopt de actie om de regel gestuurde rekenmodule aan te passen.

FIOD

Een belangrijk punt van aandacht blijft de verwachte toename van de opsporingstaken bij een no deal-Brexit. Vooralsnog is geen extra budget beschikbaar gesteld, waardoor de extra werkzaamheden als gevolg van de Brexit moeten worden opgevangen binnen de bestaande capaciteit. Dit kan betekenen dat bepaalde opsporingstaken niet kunnen worden uitgevoerd. De FIOD heeft verder de juridische consequenties van een no deal voor de gegevensuitwisseling in kaart gebracht. Voor alle gesignaleerde no deal scenario's zijn werkwijzers opgesteld voor de medewerkers. Verder wordt het VK en intern bij de FIOD tot 31 oktober nadrukkelijk verzocht lopende Europese Onderzoekbevelen (EOB's) en Europese Aanhoudingsbevelen (EAB's) voor de Brexit af te handelen. Na een no deal-Brexit wordt het VK verzocht alle lopende EOB's en EAB's te behandelen op basis van respectievelijk het Europees Rechtshulpverdrag of het Europees Uitleveringsverdrag. Onder Eurofisc worden gegevens uitgewisseld over fraudegevallen in de omzetbelasting. Het VK zal uit Eurofisc gaan bij een no deal Brexit en dit heeft consequenties voor lopende zaken waar het VK aan deelneemt. Uitgezocht moet worden hoe om te gaan met lopende en nieuwe gegevensuitwisselingen onder Eurofisc gezien het niet meer op de huidige rechtsgrond (EU-regels) kan plaatsvinden.

Gegevens

De voor een no deal benodigde aanpassingen op het terrein van gegevens zijn uitgevoerd. De wijzigingen zien voornamelijk op internationale gegevensuitwisseling, waarbij het VK vanaf de Brexit-datum niet meer als EU-lidstaat, maar als OESO-land is opgenomen in de twee systemen die hiervoor worden gebruikt. CAP/Gegevens heeft die opdracht aan IV voor de interne systeemwisseling klaargezet.

De gegevensuitwisseling tussen landen vindt jaarlijks in september plaats. Daarna kunnen er nog mutaties aan de initiële gegevensuitwisseling plaatsvinden. Het merendeel van deze wijzigingen wordt doorgevoerd voor 31 oktober, maar het kan zijn dat er na 31 oktober kleine wijzigingen of aanvullingen in het systeem moeten worden verwerkt. Mogelijk worden mutaties in het EU-systeem na 31 oktober niet meer verwerkt en duurt het daardoor langer voordat de mutaties in het OESO-systeem zijn opgevoerd en verwerkt. Hier kan CAP geen voorbereidingen op treffen.

Loonheffingen/sociale zekerheid

Begin juli is met het VK overeenstemming bereikt inzake de verzekeringsplicht voor de volks- en werknemersverzekeringen. Daarbij is afgesproken dat bij een no deal de verzekeringsplicht conform de aanwijsregels van de EU-Vordering wordt vastgesteld. Het overgangsrecht (in de vorm van een aanpassing van de nationale wetgeving) gaat enkel bilateraal gelden, dus niet voor andere derde landen. De inhoudingsplichtigen worden hier in september over geïnformeerd, onder andere via de Brexit landingspagina. Onder de voorwaarde dat SZW voor september aangeeft dat er een overgangsrecht komt en hoe deze eruit komt te zien. Tijdens de komende intermediairdagen zal ook weer aandacht zijn voor de Brexit. De verwachting is dat de initiële inschattingen uit de uitvoeringstoets nog kloppen voor wat betreft personele capaciteit. Er wordt aan een nieuwe uitvoeringstoets gewerkt, waarin wordt bekeken hoe de initiële inschattingen moeten worden bijgesteld wegens het recent geïnitieerde overgangsrecht in de verzekeringsplicht voor de sociale zekerheid. Deze uitvoeringstoets wordt zo snel als mogelijk afgerond.

Inkomstenbelasting

De impact van een no deal blijft mede door het voorgenomen overgangsrecht voor de eerste periode beperkt. Na afloop van het overgangsrecht wordt het VK ook fiscaal aangemerkt als een derde land. Dit betreft voor de Belastingdienst geen

nieuwe situatie, aangezien kan worden aangesloten bij de behandeling van inwoners van andere derde landen. Er hoeft bij een no deal geen aanpassing plaats te vinden op de Voorlopige Aangifte 2020, aangezien het biljet voor buitenlandse belastingplichtigen enkel op papier wordt verstrekt, wel zal de toelichting op het biljet licht moeten worden aangepast. De belastingplichtige vult zelf in of hij of zij in een EU-lidstaat/niet-EU-lidstaat woonachtig is, waarbij het biljet bij een no deal wordt aangepast. Voor wat betreft de IV-werkzaamheden zijn er nog enkele aanpassingen nodig in de biljetten en ten behoeve van toezicht en communicatie. Deze aanpassingen lopen mee in de jaaraanpassingen en betreffen naar verwachting in beperkte mate extra werkzaamheden.

Invordering

Het extra invorderingswerk dat voortvloeit uit Brexit is naar de huidige inschatting beperkt. Voor deze werkzaamheden kunnen de reguliere processen van de invordering gevolgd worden. Het werk zal op basis van bestaande beleidskaders ter behandeling aan invorderaars worden aangeboden (bijvoorbeeld via Dynamisch Monitoren). Voor invordering zijn er geen IV inspanningen meer nodig. Functioneel beheer moet alleen het datumveld met de Brexit-datum aanvullen wanneer deze definitief is. Specifiek voor de conserverende aanslagen geldt het beleidsbesluit fiscaal overgangsrecht. Concreet betekent dit dat voor de conserverende aanslagen die betrekking hebben op het jaar 2019, het huidige beleid wordt gecontinueerd. Dit betekent dat voor deze conserverende aanslagen het huidige uitstelbeleid van toepassing blijft. Daarnaast wordt door de werkgroep communicatie voorbereid naar klanten en medewerkers. Dit gebeurt via de landingspagina op Belastingdienst.nl en het intranet van de Belastingdienst. De landingspagina is klaar en kan benaderd worden.

Toeslagen

De Brexit raakt twee toeslagenpopulaties: 1700 Nederlanders in het VK en 5000 Britten in Nederland. De 1700 Nederlanders zijn begin januari samen met de SVB geïnformeerd over het doorlopen van het recht op toeslag. Nadat de initiële Brexit-datum werd uitgesteld is samen met SZW, UWV en de IND besloten om, in afwachting van de uitkomst, vooralsnog niet verder te communiceren naar toeslaggerechtigden. Wel zijn twee brieven aan beide groepen voorbereid.
In principe wordt het overgangsrecht van SZW van kracht, waarbij de burger voor een periode van 9 maanden (Nederlanders in het VK) en 15 maanden (Britten in Nederland) de verblijfstitel en daarmee het recht op toeslag behoud. Het overgangsrecht ziet op de kinderopvangtoeslag, de huurtoeslag en het kindgebonden budget. Er is geen overgangsrecht getroffen voor de zorgtoeslag. Voor het tijdig stopzetten van de zorgtoeslag zijn de benodigde voorbereidingen zijn getroffen. Toeslagen heeft werkinstructies opgesteld en er is informatie voor de kennisbank voorbereid.

KI&S/Communicatie

De Belastingdienst heeft intern en extern eigen communicatiekanalen ingericht (Belastingdienst.nl/Brexit, Douane.nl/Brexit en intranet.Belastingdienst.nl/Brexit) en is aangesloten bij de Rijksbrede Brexit-campagne (onder andere met het Brexit loket en de Brexit impact scan). In overleg met de dienstonderdelen en Buitenlandse Zaken worden de komende maanden nieuwe communicatie-acties opgestart, omdat in de maanden na 29 maart weinig respons kwam.
KI&S brengt in kaart wat de haalbare en noodzakelijke bezetting bij de BelastingTelefoon is op en rond 31 oktober. Rondom 29 maart was dit al ingeregeld door de maximale capaciteit die beschikbaar was tijdens de aangifteperiode.

Brexit actielijst augustus 2019
Voortgang te bespreken in het wekelijks overleg met de projectleider en de coördinatoren van de werkgroepen.

Nr.	Werkgroep	Actie	Deadline
1.	Alle	Implementatieplannen nalopen.	Overleg 11/9/2019
2.	Alle	Medewerkers weer in 'Brexit-stand' krijgen.	September 2019
3.	FIOD	Rappelleren bij VK op spoedig afhandelen van EOB's en EAB's om dit aantal zo laag mogelijk te krijgen voor de Brexit-datum.	September 2019
4.	FIOD	Bepalen vanaf wanneer er geen EOB's meer worden aangevraagd en in kaart brengen wat mogelijke risico's zijn ten aanzien van de lopende EAB's.	Overleg 11/9/2019
5.	FIOD	Uitzoeken hoe om te gaan met lopende en nieuwe gegevensuitwisselingen onder Eurofisc met VK en wat mogelijke risico's hier omtrent zijn.	Oktober 2019
6.	FIOD	Governance en planning voor dit najaar uitwerken.	Overleg 11/9/2019
7.	Omzetbelasting	(Nieuwe) ondernemers die nog geen artikel 23 vergunning hebben aangevraagd benaderen.	Eind september 2019
8.	VPB/ Dividendbelasting	Regel gestuurde rekenmodule aanpassen.	Januari 2020
9.	Loonheffingen	Uitvoeringstoets afronden en contact leggen met UHB op het moment dat er nieuwe acties/inzichten uit de toets naar voren komen.	Overleg 11/9/2019
10.	Loonheffingen	Communicatie over de nieuw afgesloten overeenkomst wordt in augustus voorbereid en komt in september online op de landingspagina: Belastingdienst.nl/Brexit. Daarnaast wordt de content via SZW/BZ verspreid.	Overleg 18/9/2019
11.	Inkomstenbelasting	Vaststellen wat de exacte (coördinerende) taakverdeling is tussen de LH en IB.	Overleg 11/9/2019
12.	Inkomstenbelasting	IV-aanpassingen ten behoeve van biljetten, toezicht en communicatie die meelopen in de jaaraanpassingen.	Eind september 2019
13.	Inkomstenbelasting	De LaVaCo's stellen werkwijzers IB op voor de medewerkers. Uitzoeken of/wanneer deze werkwijzers klaar zijn en wanneer deze gedeeld worden met de medewerkers.	Overleg 18/9/2019
14.	Communicatie	Communicatieplanning voor het najaar opstellen.	Overleg 11/9/2019
15.	KI&S	In kaart brengen van de haalbare en noodzakelijke bezetting bij de BelastingTelefoon is op en rond 31 oktober.	Overleg 11/9/2019
16.	DGFZ	Uitzoeken voor welke periode het fiscale overgangsrecht van kracht is. Aanvankelijk zou het overgangsrecht tot eind 2019 gelden, maar indien het VK 31 oktober zonder akkoord uittreedt is dat wellicht te kort.	September 2019
17.	UHB	Uitzoeken hoe (preventief) te benadrukken binnen de dienst dat - in lijn met EU27 afspraak - er geen bilaterale afspraken met het VK worden gemaakt betreft individuele gegevensuitwisseling. Eventuele aanwijzingen voor uitvoeringspraktijk geven.	September 2019

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Projectenrapportage Vernieuwingsprojecten en Grote projecten t/m juli 2019**		
2	**Datum behandeling**	29 augustus 2019		
3	**Ingebracht door**			
4	**Aard van de behandeling**	☐Besluitvorming ☐ Hamerstuk	> vraag 5	
		☐ Kennisneming X Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting: Toelichting op het besluit:			
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	☐ ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met: NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	☐ ja ☐ nee		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9) *Ga hierna verder met vraag 7*	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ ☐ nee		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	☐ staf ☐
5e	Hamerstuk?	☐ ja X nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Bespreekpunt: • Het project Stroomlijnen rood blauw (SRB) geeft aan niet eerder een concrete planning af te kunnen geven dan na realisatie uitfaseren ETM. Weet het DT/UHB wat de politieke beeldvorming is rondom realiseren SRB? Is dit voldoende zichtbaar in de planning? Is concreter formuleren van oplevering SRB na uitfaseren ETM mogelijk? Aandachtspunten: • In deze rapportage valt op dat de ketens verschillend omgaan met de kleurscore van projecten met een budgettekort c.q. budgetclaim. De impact van deze verschillen is op het moment van schrijven onvoldoende in beeld. BIA zal in de rapportage over augustus een analyse opnemen en bij de uitvraag voor de projectenrapportages over de maand augustus communiceren wanneer er sprake is van een hulpvraag in relatie tot een budgettekort c.q. budgetclaim. • IV-capaciteit: resourcing via inhuur heeft de afgelopen maanden op een aantal plekken vertraging opgelopen door de 'VT-discussie'. Voor de vernieuwingsprojecten zijn de VT's vrijgegeven en is inhuur weer opgestart. Dit betekent dat de over de maand juli geconstateerde issues op resourcing opgelost gaan worden. • (Kleur)scores: in de volgende gevallen is de kleurscore en/of de score op binnen scope, planning, budget negatiever dan BIA op grond van de concludeert of nodig vindt. BIA heeft geïnventariseerd hoe deze scores in lijn met de gerapporteerde tekst kunnen worden gebracht. BIA stelt vast dat er daarnaast 8 projecten zijn waarbij de stamgegevens onvolledig of inconsistent zijn ingevuld om een uitspraak te kunnen doen over oplevering "*Binnen actuele planning*". BIA zal deze projecten benaderen om correcties door te voeren. In de Projectenrapportage t/m augustus geeft BIA de voortgang van deze correcties.		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	X DT BD 15 augustus 2019, Projectenrapportage t/m juni 2019	☐ Concernstaf < datum >	☐ staf < datum >
		☐ Anders, < vermeld soort en datum van het overleg > ☐ Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of staf		
8		GO ☐	MKB ☐	PART ☐	TSL ☐	KI&S ☐	CAP ☐	FIOD ☐	Douane ☐	IV ☐

<table>
<tr><td colspan="2">Aanbiedingsformulier</td><td>Directieteam (DT) BD
X</td><td>Concernstaf
☐</td><td>staf
☐</td></tr>
<tr><td></td><td>Afgestemd met de uitvoering? Kruis aan</td><td colspan="3">Besproken met:

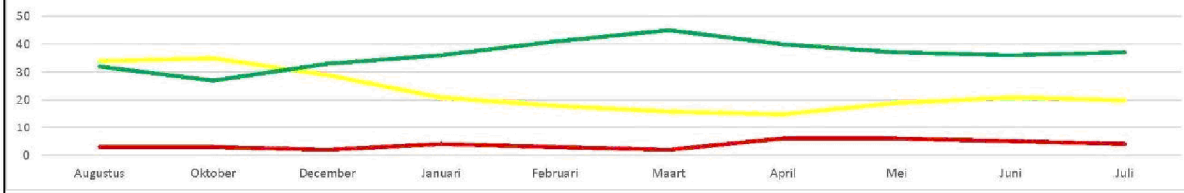
De Projectenrapportage is gebaseerd op de individuele projectenrapportages van de ketenverantwoordelijken en bevat een control statement van C&F.

☐ niet afgestemd</td></tr>
<tr><td rowspan="3">9</td><td rowspan="3">Afstemming met de concerndirecties? Kruis aan</td><td>FJZ
☐</td><td>IV&D
☐</td><td>UHB
☐</td><td>O&P
☐</td><td>I&S
☐</td></tr>
<tr><td colspan="5">Besproken met:</td></tr>
<tr><td colspan="5">X niet afgestemd</td></tr>
<tr><td rowspan="3">10</td><td rowspan="3">Afstemming met de ondersteuning? Kruis aan</td><td>BIA
☐</td><td>VT
☐</td><td>DF&A
☐</td><td>CDC
☐</td><td>SSO F&MI
☐</td><td>SSO CFD
☐</td><td>SSO O&P
☐</td><td>Switch
☐</td></tr>
<tr><td colspan="8">Besproken met:</td></tr>
<tr><td colspan="8">X niet afgestemd</td></tr>
<tr><td>11</td><td>Medezeggenschap</td><td colspan="3">Aanbieden aan de medezeggenschap? X Nee ☐ Ja => Indien ja:
Wordt voorgelegd voor: ☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming</td></tr>
<tr><td>12</td><td>Bijgevoegde stukken</td><td colspan="3">De volgende stukken zijn bijgevoegd:
• Projectenrapportage t/m juli 2019</td></tr>
<tr><td>13</td><td>Contactpersoon</td><td colspan="3">tel. 06</td></tr>
</table>

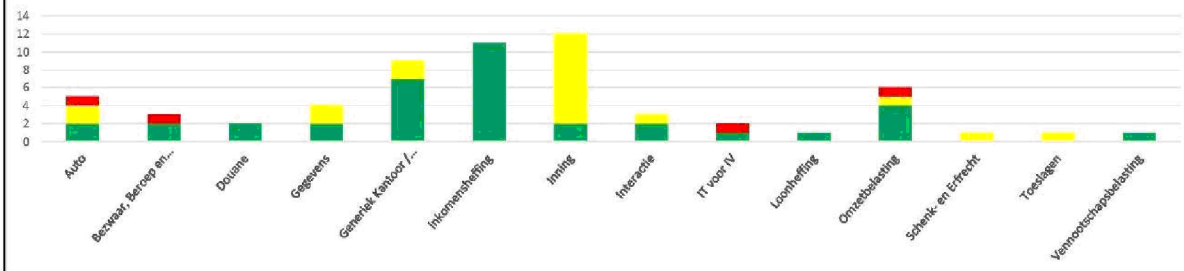
Projectenrapportage Juli 2019

Vernieuwingsprojecten en Grote projecten

Ontwikkeling bestuurlijke scores



Bestuurlijke scores per keten



Resultaten

- Automatisch ingevulde winstaangifte: de impactanalyse voor de definitieve technische oplossing is afgerond. Op 3 juli jl. is met de IV-organisatie gestart met de realisatie van deze technische oplossing voor 2020 (belastingjaar 2019). De gekozen oplossing houdt in dat straks de gegevens die nodig zijn voor het voorinvullen van het winstdeel van IH-aangifte worden opgestuurd vanuit het boekhoudpakket naar Digipoort en vervolgens worden aangeboden aan de Online Aangiftevoorziening (OLAV).

Toezeggingen

Er zijn twee toezeggingen direct gerelateerd aan grote projecten en vernieuwingsprojecten:

1. De invoering van de Fijnstoftoeslag voor vervuilende dieselauto's binnen de MRB per 1-1-2020 Kamerstukken II, 2018/19, 31 066 nr. 438 (Auto): de voortgang van het terugvalscenario ligt op schema. Aan de zijde van de RDW is sprake van enige vertraging, dit heeft vooralsnog geen gevolgen voor de implementatiedatum.
2. Technische schuld 30% eind 2022 Kamerstukken II 2017-2018, 31 066, nr. 403 (MIV): wanneer alle domeinen de ingediende plannen uitvoeren bestaat alsnog het risico dat de toegezegde 30% technische schuld per eind 2022 niet wordt behaald. Met name bij de domeinen Autoheffingen en Omzetbelasting kan de voortgang verbeteren.

Ontwikkelingen

De kleurscore van de projecten binnen het ketenportfolio Inning & Betalingsverkeer valt op: er zijn 10 projecten met een gele kleurscore. Van deze 10 projecten worden voor 4 projecten changes behandeld in de Portfolioraad in september. Hiernaast zijn 2 projecten afhankelijk van prioritering voor de roadmap Generiek portaal. Daarnaast is 1 project vertraagd door prioritering binnen het ketenportfolio Inning. De overige 3 projecten zijn van geval tot geval verschillend en van deze specifieke projecten wordt de bijsturing verderop toegelicht.

Ongewijzigde rode scores:

- *Keten Bezwaar, beroep en klachten*: het project Online bezwaarvoorziening loopt risico te vertragen. Door schaarste in de ontwikkelcapaciteit bij Interactie wordt er onvoldoende voortgang geboekt. Het project is in afwachting van het memo van de keten Interactie met criteria voor prioritering ten behoeve van de roadmap Generiek portaal, verwachte opleverdatum eind september 2019. Vooralsnog wordt de oorspronkelijke einddatum van het project gehaald.
- *Keten Autoheffingen*: voor het project Rationalisatie Auto MRB zijn de nieuwe robuuste planning en de daarmee samenhangende interne planning opgesteld. Op de robuuste planning wordt een externe audit uitgevoerd, waarvan de uitkomst naar verwachting in de eerstvolgende stuurgroep Auto in september beschikbaar is. Na goedkeuring van de stuurgroep Auto wordt de kleurscore aangepast.
- *Keten IT voor IV*: de doelstelling op langere termijn van Modernisering IV-landschap blijft haalbaar, mits de voortgang bij Autoheffingen en Omzetbelasting nog verder verbetert. Voor Autoheffingen is er enige maanden geleden een hulpvraag over de financiering ingediend, die is opgenomen in de Projectenrapportage t/m juni. In het DT BD van 15 augustus is vervolgens afgesproken dat dit wordt uitgezocht. Voor Omzetbelasting blijft de situatie onveranderd en stagneert de voortgang door herprioritering: de beschikbare capaciteit wordt ingezet op BSN-BTW en Brexit.
- *Keten Omzetbelasting*: het project EU BTW E-Commerce beschikt niet over voldoende capaciteit, omdat in 2019 prioriteit is gegeven aan implementatie van de factuurvariant BSN-BTW. In 2020 ligt de prioriteit bij EU BTW E-Commerce. Voor EU BTW E-commerce lopen diverse activiteiten voor een nieuwe businesscase en planning. Wanneer de implementatiedatum is vastgesteld en de bijgestelde businesscase is geaccordeerd, wordt de kleurscore aangepast.

Ongewijzigde gele scores:

Keten Autoheffingen:

De verdere ontwikkeling van Rationalisatie auto BPM wordt mede bepaald door het memo van de keten Interactie met criteria voor prioritering voor de roadmap Generiek portaal. De keten Autoheffingen wacht hierop om duidelijkheid te krijgen of en op welke termijn er structureel verder wordt ontwikkeld aan de vernieuwing bij BPM. Tot die tijd wordt prioriteit gegeven aan moderniseringsactiviteiten en wordt vernieuwing beperkt. Deze koerswijziging is door de ketentafel Auto van 31 juli jl. bevestigd.

1912042 02073

Keten Gegevens:

Bij de generieke voorziening Gegevensontsluitingen blijft de ontsluiting van brongegevens in juli nog problematisch. Naar verwachting zullen de achterliggende bezettingsissues bij DF&A, IV-accent en IV eind september zijn opgelost. Op termijn kan versneld worden door de visie op Gegevens. De bijbehorende techniek wordt nu beproefd in drie praktijkcasussen. C&F geeft geen positieve appreciatie op de rapportage door gebrek aan afbakening en concretisering.

Keten Generiek kantoor en toezicht:

Voor de generieke voorzieningen Datafundamenten en Risicomodellen is er voortgang geboekt op de informatievoorziening van DF&A aan de keten Generiek kantoor en toezicht, maar het is nog niet op voldoende niveau. Met name de financiële rapportage is nog niet op het gewenste niveau en dit wordt door DF&A onderkend. Er wordt iteratief verder gewerkt aan de kwaliteit van de rapportage.

Keten Inning & Betalingsverkeer:

- Het project INL-IHP onder de motorkap scoort geel. De capaciteitsinzet is onzeker als gevolg van prioritering van het project Uitfaseren ETM en wetgeving artikel 19 Invorderingswet. Daarnaast zijn er afhankelijkheden van de projecten Ondersteuning medewerker inning, Inzicht en Doorontwikkelen dynamisch monitoren. Het project heeft de Portfolioraad voor 2020 om aanvullend budget gevraagd.
- Bij het project Belastingbetaler toegang tot debiteuren-informatie op MijnBD vertraagt de oplevering van het vorderingenoverzicht enkele maanden doordat de werkzaamheden moeten worden geplaatst binnen de roadmap Generiek portaal. De ketenvoorzitters Interactie en Inning & Betalingsverkeer hebben samen ten doel gesteld dat een voor de burger tastbaar resultaat van het vorderingenoverzicht voor dit jaar hoge prioriteit heeft.
- De status van het project Betalen met iDEAL is ongewijzigd. Het iDEAL-fundament is gereed en wordt in productie al toegepast in een proef met zzp'ers die de omzetbelasting vanuit een boekhoudpakket betalen met iDEAL. Op welk moment betalen met iDeal geïntegreerd kan worden in Geldzakenklantportaal (GZKP) is afhankelijk van de realisatie van het portaal.
- De verwachting is dat het project Geldzaken in het klantportaal, na oplevering van de solution architectuur, in het derde kwartaal duidelijkheid kan geven over de planning.
- Voor het project Ondersteuning medewerker inning wordt de herijking van de businesscase afgerond in september 2019 en voorgelegd aan de Verandertafel Inning & Betalingsverkeer.
- Bij Robuust Betalingsverkeer (Payment Factory) zijn stuurmaatregelen genomen om de productiviteit te verhogen. Uit de impactbepaling bij de start van het plateau 'bestemmen betalingen' blijkt een grotere inspanning nodig dan initieel verwacht in de businesscase uit 2016. Hiervoor zijn scenario's voorgelegd aan de opdrachteigenaar die hierover in september 2019 besluit. De oorspronkelijke einddatum is nog actueel.
- Stroomlijnen Rood - Blauw (SRB) is dusdanig getemporiseerd dat een planning pas kan worden afgerond na de realisatie van het project Uitfaseren ETM, vierde kwartaal 2021. De realisatie van de tussentijds toegezegde verbeteringen in de dienstverlening, waarbij SRB uitsluitend een monitorrol heeft, loopt vertraging op. Maatregel die nu genomen wordt, is om wederom met een samenhangend voorstel te komen voor de toegezegde verbeteringen in de dienstverlening. Dit gebeurt onder regie van de ketens Inning & betalingsverkeer en Interactie. Dit voorstel is besproken in de verandertafel en er wordt nu bekeken of de eerste stap, bevindingen uit de Proof of concept Behandelbundel debiteuren, gerealiseerd kan worden onder Uitfaseren ETM. Begin augustus komt dit weer terug in de verandertafel. Vanuit SRB wordt dit gemonitord en gefaciliteerd waar mogelijk.
- De opdracht voor het programma Vereenvoudigde Beslagvrije Voet (vBVV) is in het bestuurlijk overleg vBVV goedgekeurd. De onderdelen Implementatie en Communicatie zijn ingericht en opgestart. Het programma is nu volledig ingericht. De kaders zijn door SZW twee maanden te laat opgeleverd. Dit vormt een risico voor de einddatum 1-1-2021. Daarnaast gaan er bij SZW deze zomer nog een CIO-oordeel en BIT-toets op het totale programma plaatsvinden. Zowel het CIO-oordeel als de BIT-toets vormen potentiële risico's voor de voortgang van het traject. Maatregelen zijn en worden genomen. Een formele brief van [redacted] BD aan [redacted] SZW is op 13 juni 2019 verstuurd en op 18 juni besproken in het DG-schuldenoverleg en afgesproken is dat in het komende DG-schuldenoverleg eind augustus verdere inzage wordt gegeven in de aard en de omvang van de mogelijke vertraging.
- Het project Digitale notariële informatie heeft vertraging opgelopen als gevolg van technische issues bij de migratie van het Enterprise Content Management platform - stapsgewijs worden handmatige naar geautomatiseerde stromen overgezet waarbij inhoudelijke afwijkingen in de gegevens optreden die van geval tot geval afgehandeld moeten worden - en gaat eind 2019 niet de volledige functionaliteit opleveren. Na beëindiging van het programma is in 2020 dus nog doorontwikkeling nodig. Daarvoor is in de IV-portfolio ruimte gereserveerd. De capaciteit voor de handmatige verwerking moet naar verwachting tot zeker einde eerste kwartaal 2020 beschikbaar blijven.

Keten Interactie:

De generieke voorziening Generiek portaal is vertraagd. De personele opschaling van de IV-organisatie liep minder vlot dan voorzien. Hierdoor zijn minder features ingepland dan voorzien. De ingeplande features lopen conform planning. Het memo met criteria voor prioritering ten behoeve van de roadmap Generiek portaal bevindt zich in de interne afstemming. Met behulp van de criteria worden wensen voor functionaliteiten op het Generiek portaal in volgorde van ontwikkeling gezet. Deze volgorde bepaalt de roadmap Generiek portaal. Het voorstel is te kiezen voor criteria op basis van de aanpak "businesscase": baten, kosten en randvoorwaarden. De geplande opleverdatum is 30 september 2019.

Keten Omzetbelasting:

Voor het project Aanmelden/Wijzigen/Beëindigen Onderneming, deelproject 'aanvragen vergunning artikel 23' is nog geen capaciteit beschikbaar omdat prioriteit is gegeven aan de wetgevingstrajecten in de keten Omzetbelasting. Aan de solutionarchitectuur wordt dit jaar nog niet gewerkt, om te voorkomen dat deze verouderd is op het moment dat wel gestart kan worden met het deelproject. De vernieuwing op dit proces schuift door naar achteren.

Keten Schenk- en erfbelasting:

Bij het project Klantoptimalisatie Schenk- en Erfbelasting liep de maatregel om capaciteit op sterkte te brengen minder vlot door achterblijvende werving. Bij schenkbelasting is sprake van uitloop doordat de functionaliteit definitieve aanslagen schenkbelasting 2017 niet volledig gerealiseerd kon worden door IV.

Keten Toeslagen:

Van het project Effectievere kantoorproductie Toeslagen is de implementatie van Generieke Signaal Voorziening (GSV) vertraagd in afwachting van een goedgekeurde Privacy Impact Assessment (PIA) en wordt die naar verwachting hervat in september 2019. Tot die tijd worden wel pilots uitgevoerd met reeds gerealiseerde processen. Het opleveren van het goedgekeurde PIA wordt als risico aangegeven waarop maatregelen zijn genomen: PIA GSV is aangepast en ligt ter beoordeling bij IV&D. Daarna wordt deze aangeboden aan de Functionaris gegevensbescherming van het ministerie van Financiën en vervolgens aan de medezeggenschap Toeslagen vanwege adviesrecht. Baten zijn als gevolg van de vertraagde implementatie voor 2020 verlaagd van 21 naar 14 fte. De oorspronkelijke einddatum is nog actueel.

1912042 02073

Gewijzigde scores:

Verslechterd:

Keten Inning & Betalingsverkeer: het project Innen op Aangifte (IOA) is van groen naar geel gegaan op grond van de resultaten van de recent uitgevoerde performancetest op de datamigratie IOA. De oplossingen zijn in beeld, voor medio december 2019 moet dit opgelost zijn. Het IOA-aandeel voor de MRB is tijdig gereed, conform de herijkte robuuste planning van het programma.

Verbeterd:

- *Keten Autoheffingen:* het project Optimaliseren interactie automiddelen had een score rood en kleurt deze maand geel. Het vertraagde project kan pas in oktober een nieuwe planning opleveren, nadat de keten Interactie dit project heeft geplaatst binnen de roadmap Generiek portaal. In de tussentijd komt de prioriteit te liggen bij moderniseringsactiviteiten voor de BPM en wordt vernieuwing beperkt doorgezet.
- *Keten Loonheffingen:* het project Wet Tegemoetkoming Loondomein is van geel naar groen gegaan. Er is foutloos productie gedraaid voor ruim 145.000 beschikkingen. De issues die zich voordeden waren regulier voor een dergelijk productieproces en konden gedurende de runs worden opgelost. Eén issue lag bij UWV en betrof een performanceprobleem.
- *Keten Vennootschapsbelasting:* het project Werkstroombesturing VPB is van geel naar groen gegaan, omdat de extra budgetaanvraag is goedgekeurd, de gewijzigde planning akkoord is en er afspraken zijn gemaakt met DF&A over het realiseren van de bestuurlijke informatie in het vierde kwartaal van 2019.
- *Keten Inkomensheffing:* het project Kennisnetwerk belastingen en toeslagen is van geel naar groen gegaan. KI&S en IV-accent hebben, na goedkeuring van de ketenvoorzitter IH, aangegeven dat het onderdeel 'Samenwerken', een online forum voor maatschappelijk dienstverleners, niet volledig per 1 december, maar enkele maanden later opgeleverd wordt. De planning zal worden aangepast, waarna het project weer binnen tijdkader scoort.

NB Alle kleurscores en trends staan in de bijlage vanaf pagina 5.

Portfolio

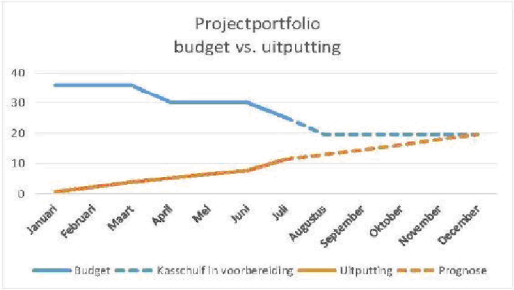
Het portfolio omvat 61 projecten, 1 project minder dan vorige maand:

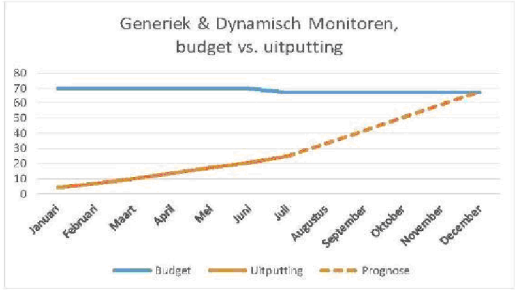
- Gegevensfundament Toeslagen heeft eind mei 2019 de laatste resultaten opgeleverd en heeft deze maand het End of project-report opgeleverd. Daarmee is het project nu formeel afgerond.

Financiën Bestedingsplan vernieuwing

Over deze rapportagemaand is vanwege de derde budgetbrief expliciet aan de ketens gevraagd om een realistische prognose te geven voor de uitgaven op de vernieuwingsprojecten tot en met het einde van het jaar en op basis daarvan aan te geven hoeveel Bestedingsplan Vernieuwing-geld zij van het projectbudget dit jaar kunnen teruggeven. Dit heeft geleid tot een neerwaarts bijgestelde prognose op het totale projectenbudget. In januari 2019 was er totaal € 36,2 miljoen beschikbaar vanuit de Investeringsagenda en het Bestedingsplan Vernieuwing voor vernieuwingsprojecten. Bij Voorjaarsbesluitvorming is een kasschuif van € 6 miljoen aangevraagd, bij de Julibrief is een aanvullende kasschuif van € 5,1 miljoen ingediend en op basis van de juli-rapportages blijkt nu een extra teruggave mogelijk van € 5,5 miljoen (bestaande uit € 3,2 miljoen van aan projecten toegekend budget en € 2,3 miljoen centraal gereserveerd budget). De prognose ultimo 2019 voor de vernieuwingsprojecten wordt hiermee € 19,6 miljoen. Met een uitputting op het projectenbudget van € 11,4 miljoen tot en met juli is dit een realistische prognose.

Ontwikkeling financiën vernieuwing





Projecten

	Januari	April	Juli	Oktober	December
Budget	36,2	30,2	25,1	19,6*	19,6*
Uitputting	0,9	5,3	11,4		
Prognose					*19,6*

* Kasschuif in voorbereiding

Generiek & Dynamisch Monitoren

	Januari	April	Juli	Oktober	December
Budget	70,3	70,3	67,3	67,3	67,3
Uitputting	4	13,8	24,7		
Prognose					*67,3*
(Waarvan Dynamisch Monitoren					*11)*

Redenen dat het eerder vrijgegeven budget op projecten nu doorgeschoven wordt zijn:

- De beperkte resources binnen IV worden binnen het ketenportfolio geprioriteerd. Dit kan als gevolg hebben dat trajecten voor het borgen van de continuïteit of wetgevende trajecten prioriteit krijgen boven vernieuwingsprojecten.
- Binnen vernieuwingsprojecten bestaan afhankelijkheden met andere projecten/ketens. Deze afhankelijkheden kunnen leiden tot een vertraging op het kritieke pad van projecten die hierdoor activiteiten niet binnen de jaargrens kunnen uitvoeren.

De uitputting op Generiek en Dynamisch Monitoren lijkt achter te blijven bij de prognose ultimo 2019. Redenen hiervoor zijn:

- Generiek: het vrijgegeven budget bestaat uit inhuurbudget (€ 37,3 miljoen) en materieel budget (€ 22 miljoen). Het inhuurbudget is voor meer dan de helft besteed. Het materiële budget wordt volledig in het vierde kwartaal besteed. Dit betreft licentiekosten, investeringen en kosten voor anonimiseren van data.
- Dynamisch Monitoren: het budget bestaat uit inhuurbudget en materieel budget. Het inhuurbudget wordt evenals de € 8 miljoen licentiekosten SAS volledig besteed.

In een volgende rapportage neemt BIA ook budget, uitputting en prognose van de grote projecten op.

1912042 02073

Projectenrapportage Juli 2019

Vernieuwingsprojecten en Grote projecten

Aandachtspunten

- In deze rapportage valt op dat de ketens verschillend omgaan met de kleurscore van projecten met een budgettekort c.q. budgetclaim. De impact van deze verschillen is op het moment van schrijven onvoldoende in beeld. BIA zal in de rapportage over augustus een analyse opnemen en bij de uitvraag voor de projectenrapportages over de maand augustus communiceren wanneer er sprake is van een hulpvraag in relatie tot een budgettekort c.q. budgetclaim.
- IV-capaciteit: resourcing via inhuur heeft de afgelopen maanden op een aantal plekken vertraging opgelopen door de 'VT-discussie'. Voor de vernieuwingsprojecten zijn de VT's vrijgegeven en is inhuur weer opgestart. Dit betekent dat de over de maand juli geconstateerde issues op resourcing opgelost gaan worden.
- (Kleur)scores: in de volgende gevallen is de kleurscore en/of de score op binnen scope, planning, budget negatiever dan BIA op grond van de concludeert of nodig vindt. BIA heeft geïnventariseerd hoe deze scores in lijn met de gerapporteerde tekst kunnen worden gebracht:

  Keten Bezwaar: het project Online bezwaarvoorziening scoort rood vanwege risico op vertraging. Een rode score kan alleen worden toegepast in combinatie met een hulpvraag aan het DT. Gele kleurscore meer passend.*Keten Bezwaar*: het project Online bezwaarvoorziening scoort rood vanwege risico op vertraging. Een rode score kan alleen worden toegepast in combinatie met een hulpvraag aan het DT. Gele kleurscore meer passend.

  Keten Toeslagen: het project Effectievere kantoorproductie Toeslagen scoort geel, maar realiseert binnen scope, tijd en geld. Baten zijn bijgesteld met akkoord van de ketenvoorzitter. Groene kleurscore meer passend.

  Keten Omzetbelasting: het project Aanmelden/wijzigen/beëindigen onderneming scoort geel, omdat door prioriteit voor wetgeving deze vernieuwing naar achteren schuift. Kan met een aangepaste planning naar score groen.

  Keten Inning: het project Doorontwikkelen dynamisch monitoren rapporteert binnen actuele planning: Nee. BIA constateert dat het project binnen actuele planning blijft, aangezien het project rapporteert dat het project volgens planning loopt en groen scoort.

  Keten Loonheffingen: het project Wet Tegemoetkomingen Loondomein rapporteert niet binnen budget te kunnen realiseren vanwege een issue rond budget voor uitvoeringskosten. Afspraken over herverdeling budget zijn al gemaakt en worden in de budgetbrieven verwerkt, dus de score kan naar binnen budget 'Ja'.

  Keten Generiek Kantoor en Toezicht: de generieke voorziening Document management/Case management rapporteert niet binnen planning te kunnen realiseren, vanwege vertraging op een deelresultaat. Aangezien 'binnen planning' betrekking heeft op de algehele planning en bijbehorende einddatum, en generieke voorzieningen geen einddatum hebben, kan het veld 'binnen planning' leeg gelaten worden.

  BIA stelt vast dat er naast bovenstaande projecten 8 projecten zijn waarbij de stamgegevens onvolledig of inconsistent zijn ingevuld om een uitspraak te kunnen doen over oplevering "*Binnen actuele planning*". Bij 3 van deze projecten is einde realisatiefase en/of einde implementatiefase niet ingevuld. Bij 1 project ontbreekt de planning van de resultaten, en bij 4 van deze projecten wordt de geplande oplevering van resultaten na einddatum van implementatiefase voorzien. BIA zal deze projecten benaderen om correcties door te voeren. In de Projectenrapportage t/m augustus geeft BIA de voortgang van deze correcties.

Bespreekpunten

- --

C&F-appreciatie factsheet voortgang projecten

De voorliggende rapportage geeft een reëel beeld van de voortgang van de projecten.

Van alle projecten (61) scoren 25 projecten geel (19) of rood (6). Knelpunten worden benoemd en geven een correcte weergave van de problemen waar projecten tegenaan lopen, het formuleren en implementeren van concrete oplossingen blijkt moeizaam. Wel herhaalt C&F het advies, om ook de initiële planning weer te geven, zodat duidelijk wordt welke projecten groen scoren als gevolg van het herlijken van de planning. Daarnaast geeft Control nogmaals het advies om de rood scorende projecten te splitsen in projecten die rood scoren als gevolg van een bewuste prioriteitstelling en rode projecten waarbij een expliciete hulpvraag is aan het DT. Van belang is dat de hulpvraag opgenomen wordt in de rapportage, zodat het DT hierop een besluit kan nemen.

Het aantal projecten dat rapporteert niet binnen de actuele planning het doel te bereiken bedraagt 17. Zorgpunt blijft nog steeds dat projecten het ontbreken van capaciteit als reden blijven noemen voor druk op de planning. Ook dit is een terugkerend thema in de projectrapportages. Deze maand wordt dit mede veroorzaakt doordat ketens hun IV-capaciteit niet op orde kunnen brengen omdat IV de inhuur niet verder kan opschalen. Het blijvend opschalen van de inhuurcapaciteit heeft echter de budgettaire grens bereikt en is daarmee geen automatische oplossing meer. Daarnaast zijn enkele ketens afhankelijk van de inzet van de capaciteit bij Interactie en zijn in afwachting van het nog op te stellen prioriteringskader door de keten Interactie.

Control adviseert om in een volgende rapportage naast de financiën vernieuwing tevens de financiën van de grote projecten toe te voegen aan de rapportage, waardoor een integraal beeld over de financiën beschikbaar komt.

1912042 02073

BIJLAGE: PORTFOLIO-OVERZICHT

Legenda

Groen		Verbeterd		Leeg	Velden zijn niet gevuld in projectenrapportage tool
Geel		Gelijk			
Rood		Verslechterd		*	Andere ketenvoorzitter dan voorzitter van de Keten

Actief Portfolio

Autoheffingen

Type project	*Project*	*Kleurscore*	*Ketenvoorzitter in control*	*C&F Appreciatie*	*Binnen scope*	*Binnen budget*	*Binnen planning*	*Startdatum initiatie*	*Startdatum realisatie*	*Einddatum implementatie*
Beheerst vernieuwen	Optimaliseren interactie automiddelen		Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	1-6-2018	1-10-2018	31-12-2019
Groot project	Rationalisatie Auto BPM		Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	26-2-2016	26-2-2016	30-6-2020
Groot project	Rationalisatie Auto MRB		Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	19-5-2016	19-5-2016	15-6-2020
Voormalig IA	Naheffingsaanslagen belasting zware motorvoertuigen		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	15-7-2017	1-8-2017	31-12-2019
Groot project	Fijnstoftoeslag voor vervuilende dieselauto's binnen de		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	14-2-2019	14-3-2019	1-5-2020

Bezwaar, Beroep en Klachten

Type project	*Project*	*Kleurscore*	*Ketenvoorzitter in control*	*C&F Appreciatie*	*Binnen scope*	*Binnen budget*	*Binnen planning*	*Startdatum initiatie*	*Startdatum realisatie*	*Einddatum implementatie*
Beheerst vernieuwen	Online bezwaarvoorziening en LWB		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	1-11-2016	1-5-2017	31-12-2022
Beheerst vernieuwen	Risicotool bezwaar en deformalisering IH		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	1-7-2017	1-1-2018	30-9-2019
Voormalig IA	LWB (bezwaar)		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	1-7-2013	1-1-2015	31-12-2022

Douane

Type project	*Project*	*Kleurscore*	*Ketenvoorzitter in control*	*C&F Appreciatie*	*Binnen scope*	*Binnen budget*	*Binnen planning*	*Startdatum initiatie*	*Startdatum realisatie*	*Einddatum implementatie*
Groot project	Vergunningen en Registraties (DWU)		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	24-12-2015	1-7-2016	31-12-2019
Groot project	Douane wetboek van de Unie - Multi-annual Strategic Plan		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	17-9-2013	1-1-2016	31-12-2025

Gegevens

Type project	*Project*	*Kleurscore*	*Ketenvoorzitter in control*	*C&F Appreciatie*	*Binnen scope*	*Binnen budget*	*Binnen planning*	*Startdatum initiatie*	*Startdatum realisatie*	*Einddatum implementatie*
Zowel voormalig IA als Groot	Digitalisering Notariële Informatie		Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	1-12-2014	8-10-2015	31-12-2019
Generieke voorziening	Gegevensontsluitingen		Ja	Nee	Leeg	Leeg	Leeg			
Groot project	Automatic Exchange of Information		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	1-10-2018	1-2-2019	31-12-2020
Voormalig IA	WAB/KB		Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	1-1-2016	1-1-2016	31-12-2022

1912042 02073

BIJLAGE: PORTFOLIO-OVERZICHT

Legenda

Groen		Verbeterd		Leeg	Velden zijn niet gevuld in projectenrapportage tool
Geel		Gelijk			
Rood		Verslechterd		*	Andere ketenvoorzitter dan voorzitter van de Keten

Actief Portfolio

Generiek Kantoor en Toezicht

Type project	Project	Kleurscore	Ketenvoorzitter in control	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum initiatie	Startdatum realisatie	Einddatum implementatie
Generieke voorziening	Analytics		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja			
Beheerst vernieuwen	Boekenonderzoek analysetools		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	1-9-2018	1-5-2019	
Generieke voorziening	Datafundamenten		Ja	Ja	Ja	Ja	Leeg			
Generieke voorziening	Risicomodellen		Nee	Ja	Ja	Ja	Ja			
Beheerst vernieuwen	Boekenonderzoek optimaliseren ATB		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	1-9-2018	1-5-2019	
Generieke voorziening	Klantbeelden (inzicht)		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja			
Generieke voorziening	Workflow Management		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja			
Generieke voorziening	Ondersteuning regie		Ja	Ja	Leeg	Leeg	Leeg			
Generieke voorziening	Document management / Case management		Ja	Ja	Ja	Ja	Nee			

Inkomensheffing

Type project	Project	Kleurscore	Ketenvoorzitter in control	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum initiatie	Startdatum realisatie	Einddatum implementatie
Beheerst vernieuwen	Ambtshalve Aanslagregeling		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	1-12-2017	15-10-2018	30-9-2021
Voormalig IA	Kennisnetwerk belastingen en toeslagen		Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	1-10-2018	1-2-2019	1-12-2019
Beheerst vernieuwen	Middeling		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	1-12-2017	1-4-2018	15-3-2019
Beheerst vernieuwen	Migratie		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	1-12-2017	1-12-2019	1-3-2021
Beheerst vernieuwen	Partners		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	1-12-2017	1-10-2018	30-4-2020
Beheerst vernieuwen	Toezicht		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	1-12-2017	15-4-2018	31-3-2021
Voormalig IA	Vereenvoudiging & Vernieuwing IH VADA*		Ja	Ja	Ja	Leeg	Ja	18-5-2016	1-6-2016	
Beheerst vernieuwen	Vereenvoudiging & Vernieuwing		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	1-12-2017	15-10-2018	1-1-2023
Beheerst vernieuwen	Voorlopige Aanslagregeling		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	1-7-2017	1-7-2017	31-3-2018
Beheerst vernieuwen	Wegen en detectie		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	1-12-2017	1-10-2018	31-1-2022
Voormalig IA	Vereenvoudiging & Vernieuwing IH UDA*		Ja	Ja	Ja	Leeg	Ja	1-6-2016	8-5-2017	1-2-2021

1912042 02073

BIJLAGE: PORTFOLIO-OVERZICHT

Legenda

Groen		Verbeterd		Leeg	Velden zijn niet gevuld in projectenrapportage tool
Geel		Gelijk			
Rood		Verslechterd		*	Andere ketenvoorzitter dan voorzitter van de Keten

Actief Portfolio

Inning en Betalingsverkeer

Type project	Project	Kleurscore	Ketenvoorzitter in control	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum initiatie	Startdatum realisatie	Einddatum implementatie
Voormalig IA	INL, IHP onder de motorkap	Geel	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	31-3-2017	31-3-2017	31-12-2020
Groot project	Uitfaseren ETM	Geel	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	31-12-2018	31-12-2018	30-9-2021
Voormalig IA	Betalen met iDeal	Geel	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee		1-1-2016	31-12-2019
Groot project	Stroomlijnen Rood Blauw	Geel	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee			
Groot project	Innen op Aangifte	Geel	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja			
Beheerst vernieuwen	Ondersteuning Medewerker Inning	Geel	Ja	Ja	Nee	Ja	Nee	1-4-2018	1-4-2018	1-1-2020
Voormalig IA	Belastingbetaler toegang tot debiteuren-informatie op MijnBD	Geel	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	1-9-2015	1-1-2018	1-9-2019
Voormalig IA	Betalingsregeling Burger	Groen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja		1-1-2016	15-1-2019
Beheerst vernieuwen	Doorontwikkelen Dynamisch Monitoren	Groen	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	1-4-2018	1-8-2018	
Beheerst vernieuwen	Geldzaken in het klantportaal	Geel	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	1-4-2018	1-5-2019	
Zowel voormalig IA als Groot	Robuust Betalingsverkeer (Payment Factory)	Geel	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	1-3-2015	15-3-2016	31-5-2021
Groot project	Vereenvoudige Beslagvrije Voet	Geel	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	1-10-2018	3-6-2019	1-1-2021

Interactie

Type project	Project	Kleurscore	Ketenvoorzitter in control	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum initiatie	Startdatum realisatie	Einddatum implementatie
Generieke voorziening	Customer Relations Management	Groen	Ja	Ja	Leeg	Leeg	Leeg			
Generieke voorziening	Generiek Portaal	Geel	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja			
Zowel voormalig IA als Groot	Multi Kanaal Mededelen	Groen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	1-1-2018	1-11-2018	1-6-2021

IT voor IV

Type project	Project	Kleurscore	Ketenvoorzitter in control	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum initiatie	Startdatum realisatie	Einddatum implementatie
Groot project	Modernisering IV landschap	Rood	Ja	Ja	Nee	Ja	Nee		1-1-2019	31-12-2022
Voormalig IA	Scripting*	Groen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	1-1-2016	17-2-2016	31-12-2018

Loonheffingen

Type project	Project	Kleurscore	Ketenvoorzitter in control	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum initiatie	Startdatum realisatie	Einddatum implementatie
Groot project	Wet Tegemoetkomingen Loondomein	Groen	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	1-12-2016	1-4-2017	31-3-2020

1912042 02073

BIJLAGE: PORTFOLIO-OVERZICHT

Legenda

Groen		Verbeterd		Leeg	Velden zijn niet gevuld in projectenrapportage tool
Geel		Gelijk			
Rood		Verslechterd		*	Andere ketenvoorzitter dan voorzitter van de Keten

Actief Portfolio

Omzetbelasting

Type project	Project	Kleurscore	Ketenvoorzitter in control	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum initiatie	Startdatum realisatie	Einddatum implementatie
Groot project	EU BTW E-commerce*	Rood	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee	31-12-2018	1-1-2019	1-10-2021
Beheerst vernieuwen	Risicobeoordeling OB positief en nul	Groen	Ja	Nee	Ja	Leeg	Ja	1-10-2018	1-5-2019	31-12-2019
Beheerst vernieuwen	Aanmelden/Wijzigen/Beëindigen Onderneming	Geel	Ja	Ja	Ja	Leeg	Ja	1-10-2018		
Voormalig IA	Afschaffen 1e handmatige aangifte OB*	Groen	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja	31-12-2018	1-1-2019	1-10-2019
Voormalig IA	Automatisch ingevulde winstaangifte	Groen	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	12-9-2016	1-1-2018	30-10-2020
Groot project	BSN-BTW	Groen	Ja	Nee	Ja	Leeg	Ja	1-2-2019	1-4-2019	31-12-2019

Schenk- en Erfbelasting

Type project	Project	Kleurscore	Ketenvoorzitter in control	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum initiatie	Startdatum realisatie	Einddatum implementatie
Groot project	Klantoptimalisatie Schenk- en Erfbelasting	Geel	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee			

Toeslagen

Type project	Project	Kleurscore	Ketenvoorzitter in control	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum initiatie	Startdatum realisatie	Einddatum implementatie
Voormalig IA	Effectievere kantoorproductie Toeslagen	Geel	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	1-1-2017	1-9-2017	1-6-2020

Vennootschapsbelasting

Type project	Project	Kleurscore	Ketenvoorzitter in control	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum initiatie	Startdatum realisatie	Einddatum implementatie
Voormalig IA	Werkstroombesturing VPB	Groen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja		1-12-2016	12-7-2019

1912042 02073

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf ☐	-staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Start communicatiecampagne "Wij zijn de Belastingdienst"**		
2	**Datum behandeling**	29 augustus 2019		
3	**Ingebracht door**			
4	**Aard van de behandeling**	☐ Besluitvorming ☐ Hamerstuk	> vraag 5	
		x Kennisneming ☐ Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, ☐ kennis te nemen van en in te stemmen met: ☐ en te besluiten:		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden:		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	☐ ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met: *< naam accounthouder bij DG control >* NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	☐ ja ☐ nee besproken met: < NAAM >		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9) *Ga hierna verder met vraag 7*	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ ☐ nee		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf ☐	☐ staf
5e	Hamerstuk?	☐ ja ☐ nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Kern van de inhoud in max 100 woorden: Op 2 september start de interne communicatiecampagne "Wij zijn de Belastingdienst" over Leiderschap en Cultuur. Ruggengraat van de campagne zijn voorbeeldverhalen van medewerkers en leidinggevenden uitgewerkt in banieren, en in interviews, blogs en vlogs op een themasite op intranet. Bijgaand memo geeft overzicht van de in te zetten middelen en een impressie van de uitwerking.		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	☐ Concernstaf < datum >	☐ staf < datum >
		☐ Anders, < vermeld soort en datum van het overleg > ☐ Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of staf		

8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	GO ☐	MKB x	PART ☐	TSL ☐	KI&S ☐	CAP ☐	FIOD x	Douane x	IV ☐
		Besproken met: Dir MKB, Dir Fiod en Dir Douane ☐ niet afgestemd								

9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	FJZ ☐	IV&D ☐	UHB ☐	O&P x	I&S ☐
		Besproken met: Dir O&P ☐ niet afgestemd				

10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	BIA ☐	VT ☐	DF&A ☐	CDC ☐	SSO F&MI ☐	SSO CFD ☐	SSO O&P x	Switch ☐
		Besproken met: Dir SSO O&P ☐ niet afgestemd							
11	**Medezeggenschap**	Aanbieden aan de medezeggenschap? ☐ Nee ☐ Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: x☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming							

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf ☐	staf ☐
12	Bijgevoegde stukken	De volgende stukken zijn bijgevoegd: 20190821.memoDT.start campagne Leiderschap en Cultuur		
13	Contactpersoon			

Belastingdienst

Naam dienstonderdeel
Corporate Dienst Communicatie

Contactpersoon
[redacted]
[redacted]@minfin.nl
06 – [redacted]

Datum
19 augustus 2019

memo

Start communicatiecampagne Wij zijn de Belastingdienst

Inleiding

Op basis van de Visie leiderschap en cultuur is het Plan van aanpak leiderschap en cultuur op 8 maart 2019 vastgesteld in het DTDB. Op 18 juli jl. is het DT geïnformeerd over de voortgang van de uitvoering van het plan.

Conform het Plan van aanpak heeft de Corporate Dienst Communicatie een interne communicatiecampagne ontwikkeld die op maandag 2 september van start gaat: "Wij zijn de Belastingdienst! De Belastingdienst maken we samen. Wat draag jij bij?" De communicatiecampagne ondersteunt het traject voor leiderschap en cultuur.

Handelingsperspectief

De campagne heeft een informerende, inspirerende en activerende insteek, waarbij leidinggevenden en medewerkers worden opgeroepen met elkaar in gesprek te gaan over verbeteringen op de werkvloer.

In het "Wat draag jij bij?" zit een handelingsperspectief. Om te laten zien dat de organisatie al in verandering is, collega's er al actief mee bezig zijn en wat de veranderingen in het dagelijks werk inhouden, worden er inspirerende testimonials getoond van collega's met hun foto op banieren en op de digitale schermen in de kantoren. Aan de hand van testimonials van medewerkers worden collega's uitgenodigd om de themasite op intranet "Wij zijn de Belastingdienst" te bezoeken. Op deze themasite is voor medewerkers en leidinggevenden alle relevante informatie te vinden, waaronder de voorbeeldverhalen in de vorm van interviews, vlogs, blogs en podcasts.

Verhaallijn

Ten behoeve van het eenduidig brengen van de kern van het leiderschaps- en cultuurtraject, is de verhaallijn 'Wij zijn de Belastingdienst' opgesteld (zie bijlage 1). In deze verhaallijn zijn de eerder vastgestelde missie, visie en cultuuraspecten in een verhalende vorm opgesteld, waarlangs de communicatiecampagne is vormgegeven en de dialoogsessies kunnen worden gehouden.

Het zijn de hoofdlijnen en kernbegrippen voor het verhaal over leiderschap en cultuur bij de Belastingdienst. De woorden en zinnen vormen de vocabulaire die we kunnen gebruiken in de gesprekken over leiderschap en cultuur. Ook vormt dit

1912042 02073

de ruggengraat voor de communicatie-uitingen. Zo zijn de voorbeeldverhalen die we ophalen en communiceren langs deze begrippen opgebouwd.

Dialoogsessies
Bij alle directies vinden dialoogsessies plaats waarin leidinggevenden en medewerkers met elkaar over leiderschap en cultuur in gesprek gaan. Ook [redacted] er [redacted] voeren regelmatig dialooggesprekken met medewerkers op diverse plekken in het land. Adviseurs van SSO O&P en van CDC kunnen desgewenst bij deze sessies ondersteunen.

Ook is voor de sessies een toolkit ontwikkeld met diverse materialen voor leidinggevenden en medewerkers (inspiratieboekje, handleidingen, spellen en animatie) die kunnen helpen bij het voeren van de dialoog. Het is tevens mogelijk voor de sessies een theatervorm in te zetten. Hiervoor zijn met partijen al overeenkomsten afgesloten. Deze kunnen in overleg met de SSO-O&P adviseurs en communicatieadviseurs worden ingezet.

Bij de dialoogsessies is een belangrijke rol weggelegd voor de directeuren om de verhaallijn voor leiderschap en cultuur te duiden naar de dagelijkse praktijk van de medewerkers van de eigen directie. Om hierbij te helpen wordt een training aan de directeuren van de top 50 aangeboden.

Communicatiemiddelen
Op 2 september verschijnt een Management Update Special over Wij zijn de Belastingdienst. Hierin is alle informatie over leiderschap en cultuur, de communicatiecampagne en de beschikbare hulpmiddelen op een rijtje gezet. Voor het aanvragen van de diverse middelen wordt verwezen naar de themapagina op intranet.

Tenslotte organiseert CDC in oktober een Top 200 en in maart 2020 een Top 1500 over Wij zijn de Belastingdienst. Ook is in oktober/november nog een special van het e-zine Wij zijn Financiën gepland. Een impressie van de diverse communicatiemiddelen is opgenomen in bijlage 2.

Bijlagen
1. Verhaallijn Wij zijn de Belastingdienst
2. Impressie communicatiemiddelen

BIJLAGE 1

Verhaallijn leiderschap en cultuur Belastingdienst

Leeswijzer: Dit zijn de hoofdlijnen en kernbegrippen voor het verhaal over leiderschap en cultuur bij de Belastingdienst. Onderstaande woorden en zinnen vormen de vocabulaire die we kunnen gebruiken in de gesprekken over leiderschap en cultuur. Ook vormt dit de ruggengraat voor de communicatie-uitingen. Zo zullende voorbeeldverhalen die we ophalen en communiceren langs deze begrippen worden opgebouwd.

Versie: 5
Datum: 30-07-2019 DEF

Wij zijn de Belastingdienst

We hebben een mooie taak. En een uitdagende. Hier werken we met z'n allen elke dag hard aan. Daarbij gaat veel goed, maar er zijn ook verbeterpunten. Het vraagt inzet en aanpassing van ons allemaal om te zorgen dat we voor burgers en bedrijven ons werk goed doen.

Onze missie is bijdragen aan een financieel gezond Nederland. Dit doen we door eerlijk en zorgvuldig belasting te heffen en te innen en toeslagen uit te keren. Ook dragen we bij aan een concurrerende en veilige Europese Unie.

We willen burgers en bedrijven de aandacht geven die ze verdienen, zodat ze zoveel mogelijk uit zichzelf de regels naleven en aan hun verplichtingen voldoen. We willen door iedereen als een betrouwbare en professionele overheidsdienst worden gezien die de belastingopbrengsten voor de toekomst veilig stelt.

Maar: in de praktijk hebben we vaak moeite burgers en bedrijven goed te bedienen. En houden we technische vernieuwingen en maatschappelijke ontwikkelingen niet allemaal even goed bij. De medewerkerstevredenheid is laag. Als we onze missie nu en in de toekomst willen waarmaken, moeten we onze systemen, processen én onze cultuur verbeteren.

Onze cultuur: wat gaat er goed?
Bij de Belastingdienst werken gedreven professionals, die zich sterk betrokken voelen bij hun werk. We werken hard, zijn deskundig en loyaal. We gaan prettig met elkaar om. Hierbij hebben we onze kernwaarden hoog in het vaandel: verantwoordelijk, geloofwaardig, zorgvuldig. Dit willen we graag behouden en versterken.

Onze cultuur: wat kan er beter?
Hoe we met elkaar omgaan en werken - onze cultuur - kan beter en moet beter. Onze cultuur vormen we samen. Dus moeten we ons ook met elkaar, leidinggevenden én medewerkers, inspannen om die cultuur te verbeteren.

Zo maken we samen de Belastingdienst:

Gaan voor resultaat
We houden ons aan de beloofde resultaten en doelstellingen en communiceren duidelijk over wat er wel en niet kan. We maken dingen af en beginnen niet zomaar aan iets nieuws. Goede ideeën zijn altijd welkom, maar we accepteren het ook als die niet worden gehonoreerd of geen prioriteit krijgen.

Samenwerken
Samen weten we meer en kunnen we meer. Problemen waar jij tegenaan loopt, zijn door collega's in een andere directie soms al opgelost. Zoek actief de verbinding, zowel intern als met externe partners.

Open en veilig werkklimaat
Leidinggevenden gaan voorop in het scheppen van een veilige werkomgeving. Een open omgeving waar integer handelen leidend is en signalen en fouten op het juiste niveau worden gemeld. Waar we leren van die fouten en dilemma's bespreken. En waar we elkaar durven aan te spreken - uiteraard altijd met respect.

Veranderen begint bij jezelf
We zijn zeer ervaren en deskundig, maar reflecteer ook regelmatig op je eigen gedrag. Bekijk wat je anders kunt doen om de Belastingdienst beter te maken. Probeer een positieve bijdrage te leveren door naar oplossingen te zoeken. Vaak is er binnen de regels en richtlijnen meer ruimte dan je denkt. Benut die.

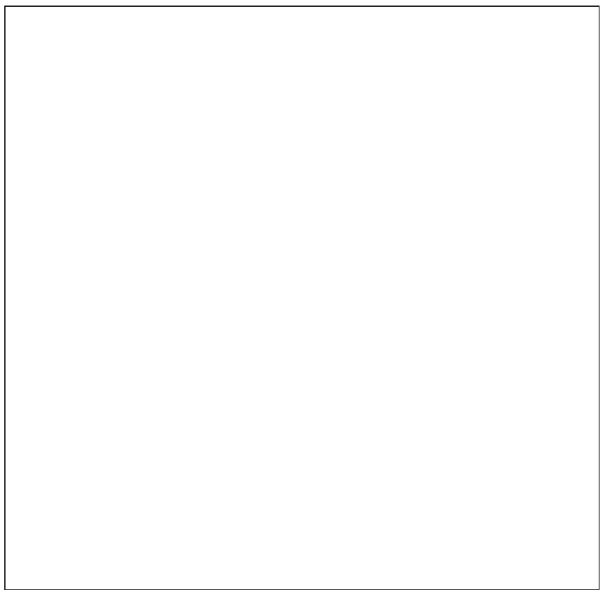
Burgers en bedrijven centraal
Niet jijzelf, het team, maar onze gezamenlijke verantwoordelijkheid voor optimaal toezicht en goede dienstverlening aan burgers en bedrijven staat centraal. Kijk verder dan het eigen proces en focus op de missie en ambities van de Belastingdienst als geheel. In de relatie met burgers en bedrijven handelen we integer en houden we oog voor de menselijke maat.

Wat draag jij bij?

Verandering begint bij onszelf, bij ons eigen gedrag. We gaan deze onderwerpen met elkaar bespreken. Oefenen. Aanvullen. Evalueren. Dat doen we onder meer in dialoogsessies, maar vooral ook door toepassen en leren in de dagelijkse praktijk.

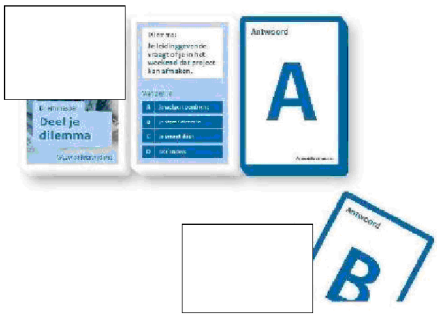
Wij zijn de Belastingdienst. De Belastingdienst maken we samen. Wat draag jij bij?

BIJLAGE 2 Impressie communicatiemiddelen Wij zijn de Belastingdienst









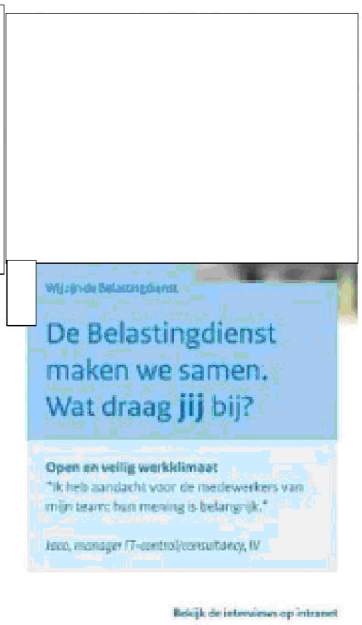







De Belastingdienst maken we samen. Wat draag jij bij?
Samenwerken
"Waarom alles alleen doen als je kunt leren van anderen? Ik zoek altijd naar kennis en inspiratie. Ook buiten mijn organisatie."
Marleen, senior adviseur, Douane
Bekijk de interviews op intranet

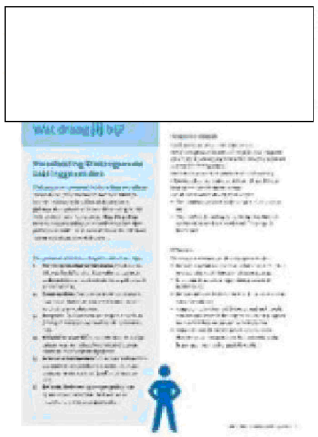

De Belastingdienst maken we samen. Wat draag jij bij?
Open en veilig werkklimaat
"Ik laat collega's zelf taken kiezen. Samen komen we er altijd uit! Zo durven we iets nieuws te doen en leren we continu."
John, solution architect, IV
Bekijk de interviews op intranet


De Belastingdienst maken we samen. Wat draag jij bij?
Open en veilig werkklimaat
"Ik heb aandacht voor de medewerkers van mijn team; hun mening is belangrijk."
Iesco, manager IT-control/consultancy, IV
Bekijk de interviews op intranet


De Belastingdienst maken we samen. Wat draag jij bij?
Veranderen begint bij jezelf
"Ik vraag mijn medewerkers regelmatig om feedback. Wat zag je me doen, en wat vond je daarvan? Heb je tips voor me?"
Petra, afdelingshoofd digitaal, KIBS
Bekijk de interviews op intranet


De Belastingdienst maken we samen. Wat draag jij bij?
Veranderen begint bij jezelf
"Proactief, een brede blik, verder kijken dan je eigen verantwoordelijkheid. Zo wil ik mijn collega's inspireren."
Martijn, fiscalist omzetbelasting, MKB
Bekijk de interviews op intranet


De Belastingdienst maken we samen. Wat draag jij bij?
Burgers en bedrijven centraal
"Ik heb oog voor de ondernemer. Bij pittige discussies blijf ik beleefd. Hoe ik het zeg, is belangrijker dan wat ik zeg."
Ad, EDP-auditmedewerker, MKB
Bekijk de interviews op intranet


Wat draag jij bij?


De Belastingdienst maken we samen. Wat draag jij bij?


De Belastingdienst maken we samen. Wat draag jij bij?

Belastingdienst

Naam dienstonderdeel
Concerndirectie O&P
M 06
@belastingdienst
.nl

Datum
15 augustus 2019

Versienummer
0.91

Auteur

Bijlagen
Geen

notitie

Voorzet opdrachtformulering cultuuronderzoek 0.91

Aanleiding notitie

In zijn voortgangsrapportage aan de Tweede kamer van 2 juli 2019 kondigt de staatssecretaris van Financiën een breed onderzoek aan naar de cultuur binnen de Belastingdienst.

De staatssecretaris geeft aan dat hij dit onderzoek wil laten uitvoeren door een extern onderzoeksbureau dat gespecialiseerd is in cultuurvraagstukken en dat in staat is aanbevelingen te doen over hoe de Belastingdienst gewenste cultuurveranderingen kan realiseren.

Aanleiding onderzoeksvraag

De Belastingdienst moet vernieuwen. Daartoe heeft de staatssecretaris gekozen voor een aanpak van Beheerst vernieuwen. Op die wijze moet een fundament worden gerealiseerd waarop de Belastingdienst zowel de noodzakelijke vernieuwingen richting burgers en bedrijven kan realiseren als de continuïteit van de uitvoering kan borgen. De pijlers van het programma zijn: ICT, personeel en sturing. Leiderschap en Cultuur was hier al een onderdeel van, maar is gegeven het belang als vierde pijler 'Cultuur' gepositioneerd, vanuit de overtuiging dat het gedrag en de onderliggende overtuigingen van medewerkers meer aandacht vragen om tot een toekomstbestendige Belastingdienst te komen.

Urgentie onderzoek

Het onderzoek moet bijdragen aan verdere invulling van de pijler 'Cultuur' waarbij wordt voortgebouwd op al lopende acties en aanvullende acties worden gestart. Voor ogen staat een stevig en niet vrijblijvend programma, gericht op versterking van de gewenste cultuurelementen in het gedrag en handelen van alle medewerkers van de Belastingdienst. Deels zal het een gedifferentieerd programma zijn, gericht op de verschillende onderdelen van de Belastingdienst en de professional op de werkvloer.

Uiteraard wordt er overal in de organisatie al jarenlang gewerkt aan leiderschap en cultuur. Sinds maart 2019 loopt het leiderschaps- en cultuurprogramma *Wij zijn de Belastingdienst*.

De uitkomsten van het uit te voeren onderzoek zullen worden gebruikt om het lopende programma te valideren en aanvullende acties te entameren.

Algemene informatie over de Belastingdienst

De Belastingdienst is onderdeel van de Rijksoverheid en binnen die Rijksoverheid van het Ministerie van Financiën. De Belastingdienst draagt bij aan een financieel gezond Nederland. Dat doet de dienst door eerlijk en zorgvuldig belasting te heffen en te innen en toeslagen uit te keren. Daarnaast draagt de Belastingdienst bij aan een financieel gezonde, concurrerende en veilige Europese Unie.

De Belastingdienst geeft uitvoering aan:

- De heffing, controle en inning van rijksbelastingen, bijdragen zorgverzekeringswet, premies volksverzekeringen en premies werknemersverzekeringen.
- De controle op de naleving van wetgeving betreffende in-, uit- en doorvoer van goederen, en van wetgeving op economisch, gezondheids-, milieu- en veiligheidsterrein, economische ordening en financiële integriteit.
- De toekenning van en controle op inkomensafhankelijke toeslagen.
- De opsporing op al de hiervóór genoemde terreinen.

Bij de Belastingdienst werken op dit moment een kleine 30.000 mensen. De meeste mensen zijn werkzaam in 9 primaire procesdirecties. Daarnaast zijn er ondersteunende concerndirecties, corporate diensten en shared service organisaties (15 in totaal).

Voor meer informatie over de organisatie, zie het onderdeel 'Over ons' op Belastingdienst.nl.

Gewenste cultuur

De Belastingdienst is een grote, complexe organisatie en tussen de onderdelen zijn er grote verschillen (taken, leeftijdsopbouw, cultuur, etc). Deze diversiteit wordt omarmd, maar tegelijkertijd is de bedoeling de overkoepelende Belastingdienst-kern te versterken.

Op basis van onderzoek en gesprekken binnen de dienst kwam naar boven dat de volgende cultuuraspecten behouden moeten blijven of versterkt[1]:

- Grote betrokkenheid en loyaliteit van medewerkers;
- Prettige omgangsvormen
- Groot besef van normen en waarden en rechtsstatelijkheid

De te versterken cultuuraspecten zijn:

- Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de doelstellingen van de Belastingdienst als geheel
- Samenwerking en verbinding
- Zakelijkheid en resultaatverantwoordelijkheid
- Feedback geven en aanspreken
- Zelfkritiek en verandervermogen

---

[1] Zie Missie/visie Belastingdienst, vastgesteld door het Directieteam Belastingdienst 7 juni 2018.

Positionering van het onderzoek

Het is niet voor het eerst dat de cultuur van de Belastingdienst onderwerp van onderzoek is. Om tot een heldere vraag en afbakening te komen is het nuttig om een overzicht te bieden van wat er al is aan onderzoek. De meest relevante zijn deze:

- Periodieke (2-jaarlijkse) medewerkersonderzoeken geven een breed en kwantitatief beeld van de beleving van medewerkers van de dienst. Hierbij worden ook cultuuraspecten meegenomen. Ook dit najaar vindt een meting plaats.
- Onderzoeksrapport 'ongeschreven regels' van de auditdienst Rijk. In dit onderzoek worden ongeschreven regels beschreven die richting geven aan activiteiten en beslissingen. In dit onderzoek zijn met name de hogere managementniveaus bij Belastingdienst en het ministerie bevraagd.
- Rapport van de commissie Borstlap-Joustra. Deze commissie heeft de totstandkoming van de 'vertrekregeling' onderzocht. Het rapport omvat aanbevelingen op het gebied van governance maar ook op het gebied van bestuurlijke cultuur.
- Onderzoek TU Twente: een groot wetenschappelijk onderzoek naar zichtbaar gedrag van leidinggevenden bij de Belastingdienst. Dit heeft bijgedragen aan formulering van de gewenste kwaliteiten van leiderschap.
- Verschillende onderzoeken naar beeldvorming over de Belastingdienst onder medewerkers en externe groepen.

Op dit moment lopen er ook nog diverse onderzoeken die met name aandacht hebben voor de mogelijkheden en onmogelijkheden van medewerkers om maatwerk te leveren in de uitvoering. In dit opzicht zijn relevant het onderzoek van de Adviescommissie Uitvoering Toeslagen onder voorzitterschap van Donner en de verkenning door de Algemene Bestuursdienst naar maatwerk in dienstverlening en discretionaire ruimte bij enkele uitvoeringsorganisaties.

Toegevoegde waarde onderzoek

In aansluiting op bovenstaande studies voegt het uit te voeren onderzoek waarde toe als het:

- het onderwerp cultuur (ook) vanuit een medewerkersperspectief beschrijft en analyseert. Het ADR-rapport beschrijft allereerst een managementperspectief. In dit onderzoek kan meer aandacht zijn voor de positie en het perspectief van de professional in de organisatie.
- verbreedt én verdiept. De medewerkersonderzoeken geven een breed en gevarieerd beeld maar de data lenen zich onvoldoende voor een verdiepende cultuuranalyse.
- reflectie en handelingsperspectief oplevert op een manier die verder gaat dan het beschrijven van onwenselijke gedragspatronen. We kunnen winnen aan een collectief beeld van hoe sterktes en zwaktes anno 2019 met elkaar samenhangen.

Opdracht op hoofdlijnen

We willen een onderzoek naar de cultuur van de Belastingdienst dat een verdiepende reflectie biedt: we willen weten 'hoe het zit'. Daarnaastontvangen we graag aanbevelingen hoe we de gewenste veranderingen op het gebied van cultuur kunnen realiseren (handelingsperspectief). Bovendien willen we dat het onderzoek zelf onderdeel uitmaakt van onze cultuurinterventies. Om te beginnen doordat de verkregen inzichten een positieve en stimulerende rol spelen in

gesprekken over de organisatie (reflectie). Daarnaast is het denkbaar dat van de manier van onderzoek zelf een stimulerend effect uitgaat.

- Toets de te behouden en te versterken cultuurelementen, zoals wij die hierboven bij 'gewenste cultuur' hebben opgenomen, en geef aan in hoeverre deze nog actueel zijn. (Toekomstige gewenstesituatie)
- Beschrijf de huidige cultuur in kernachtige begrippen (Huidige situatie). Vergelijk de huidige situatie met de gewenste situatie. Wat gaat goed? Wat gaat niet goed en kan beter (diagnose). Doe aanbevelingen welke hefbomen we kunnen gebruiken om de gewenste situatie te bereiken.
- Voer een onderzoek uit dat diep genoeg gaat, maar niet dieper dan nodig. Hoewel we verdieping vragen, denken we op voorhand niet aan uitvoerige historische analyses (hoe komen we waar we nu zijn?) maar eerder aan een pragmatisch inzicht in de achtergrond van patronen.
- Doe recht aan de omvang, breedte en diversiteit van de Belastingdienst en breng waar nodig ook relevante verschillen in kaart.
- Maak zo veel mogelijk gebruik van wat er al is. Waar voor de dataverzameling gebruik kan worden gemaakt van medewerkersonderzoeken, meta-analyses of bestaande rapportages, heeft dat onze voorkeur.
- Het onderzoek moet in ieder geval omvatten: een beschrijving van empirische data, een analyse van de bevindingen en conclusies en aanbevelingen.

Eisen aan uw voorstel

- Reflecteer op onze vraag. Neem de ruimte om deze te herformuleren of om alternatieve perspectieven in te brengen.
- Beschrijf uw visie op organisatiecultuur en de rol die een cultuuronderzoek kan spelen. Wij staan er ook voor open als u andere conceptuele begrippen dan 'cultuur' hanteert, zo lang u maar refereert aan de achterliggende vragen en doelen zoals hierboven beschreven.
- Beschrijf uw aanpak: ontwerp, methodiek, instrumenten. Maak duidelijk waarom u kiest voor deze aanpak.
- Onze indicatie voor de prijs is € 100.000 – € 130.000.[NTB; *Gaat via de mantel. Checken bij I&S*]
- Planning: Start onderzoek 4e kwartaal 2019. Oplevering rapport 1e kwartaal 2020.
- [verder aan te vullen met inhoudelijke- en vormeisen vanuit aanbestedingsmethodiek] *Gaat via de mantel*

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf	staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Evaluatie 1e 4MR BD 2019**		
2	**Datum behandeling**	29 augustus 2019		
3	**Ingebracht door**	Control & Financiën		
4	**Aard van de behandeling**	Besluitvorming ☐ Hamerstuk	> vraag 5	
		x Kennisneming Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan wordt gevraagd kennis te nemen van en in te stemmen met: ☐ en te besluiten:		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden:		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met: NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	☐ ja nee besproken met: < NAAM >		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9) *Ga hierna verder met vraag 7*	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ x nee		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf	[ ]staf ☐
5e	Hamerstuk?	☐ ja x nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Kern van de inhoud in max 100 woorden: • Drie keer per jaar legt de DGBD verantwoording af aan [ ] over de uitvoering van het Jaarplan van de Belastingdienst (BD). Dit gebeurt in de vorm van zgn. Viermaandsrapportages (4MR). • Zeer recent is het proces van de 1e 4MR afgerond. Gegeven het intensieve en weerbarstige proces was er binnen DG-control behoefte aan een evaluatie. Deze behoefte was er ook bij diverse spelers (o.a. FEZ) binnen de doelgroep. • In bijgevoegde notitie zijn de uitkomsten van de evaluatie verwoord.		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	Concernstaf	☐ [ ]staf < datum >
		Anders, Driehoek C&F van 16 augustus		
8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	GO ☐ | MKB ☐ | PART ☐ | TSL ☐ | KI&S ☐ | CAP ☐ | FIOD ☐ | Douane ☐ | IV ☐		
		Besproken met: ☐ niet afgestemd		
9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	FJZ | IV&D | UHB | O&P | I&S		
		Besproken met: ☐ niet afgestemd		
10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	VT ☐ | DF&A ☐ | CDC ☐ | SSO F&MI ☐ | SSO CFD ☐ | SSO O&P ☐ | Switch ☐		
		☐ niet afgestemd		
12	**Bijgevoegde stukken**	De volgende stukken zijn bijgevoegd: Evaluatie 1e 4MR BD 2019		
14	**Contactpersoon**			

CONCEPT Evaluatie 1e 4MR BD 2019

25 juli 2019

1 Inleiding

- Drie keer per jaar legt de DGBD verantwoording af aan [redacted] over de uitvoering van het Jaarplan van de Belastingdienst (BD). Dit gebeurt in de vorm van zgn. Viermaandsrapportages (4MR).
- Zeer recent is het proces van de 1e 4MR afgerond. Gegeven het intensieve en weerbarstige proces was er binnen DG-control behoefte aan een evaluatie. Deze behoefte was er ook bij diverse spelers binnen de doelgroep. In deze notitie zijn de uitkomsten van de evaluatie verwoord.
- Voor deze evaluatie is ervoor gekozen om, aan de hand van een aantal vragen (wat ging er goed?, wat kon er beter?, wat is nodig om het volgende keer beter te doen?), met de betrokken partijen het proces van de 4MR te evalueren.
- Belangrijkste betrokkenen partijen: HDFEZ (afdeling Kaderstelling, afdeling Beleidscontrol, afdeling Eigenaarsadvisering), DGFZ (in de rol van opdrachtgever, medebepalend bij de aanschrijving van FEZ) en DGBD (C&F, O&P, IV, DO-control).
- Belangrijkste ontvangers van de 4MR zijn: SG/DG-overleg, Voorbereidend directeurenoverleg driehoek
- In de bijlage bij deze notitie zijn de bevindingen uit de gesprekken met de doelgroep opgenomen.

2 Belangrijkste conclusies en aanbevelingen

Op basis van de evaluatiegesprekken zijn de belangrijkste conclusies en aanbevelingen gebundeld.

Conclusies

1. De deadlines van FEZ zijn niet realistisch:
   De tijd tussen het verkrijgen van gegevens/info (o.a. via de VMR-en van de DO's) en het opleveren van de 4MR (1e 4MR al op 10 mei, 2e 4MR op 22 mei, terwijl de VMR-en van de dienstonderdelen pas op 16 mei aangeleverd kan worden) is absoluut te krap. Dit punt is vaker gemaakt. Zowel op werkniveau met FEZ als meegegeven aan de DGBD t.b.v. het overleg met [redacted]
2. Proces rondom 4MR vergt relatief veel tijd:
   Het totstandkomingsproces van de 1e 4MR heeft heel wat voeten in aarde gehad (bijv. intensief proces, mede gegeven de diverse gremia waarin de 4MR wordt geagendeerd; veel tijd nodig om gevraagde informatie scherp te krijgen). Dit is anders dan voorgaande jaren en heeft ongetwijfeld ook te maken met het feit dat de 4MR steeds meer aandacht krijgt.
   N.B. Ook de 3e 4MR 2018 vereiste veel tijd (in eerdere jaren was er geen 3e 4MR), terwijl [redacted] FEZ op voorhand aangaf dat het om een light versie van de 4MR zou gaan. Bovendien is er overlap met de Verantwoording; als er al een 3e 4MR is, zorg dan dat deze complementair is aan de Verantwoording.
3. Meer behoefte aan sturing door [redacted]:
   Het is merkbaar dat [redacted] meer wil sturen en daarbij niet alleen gebruik maakt van de 4MR maar ook van de informatie die in de Driehoeksoverleggen wordt gedeeld en de periodieke toelichting op de DGR. Vraag is of dit te wijten is aan de 4MR die enigszins hybride is. Het grootste deel van de 4MR heeft betrekking op bedrijfsvoeringonderwerpen (kleine pet) en een klein deel is beleidsmatig (grote pet) ingestoken. In de DGR ligt de focus juist op de grote pet en krijgen bedrijfsvoeringsonderwerpen veel minder accent.
4. Risico op gegevensinconsistentie:
   Doordat in de VMR en de 4MR dezelfde gegevens terugkomen, is er per definitie risico op inconsistentie. Mede door de huidige zeer krappe planning is er te weinig tijd voor adequate checks-and-balances op de aangeleverde gegevens.
5. Risico's beter in beeld brengen:
   Dit geldt voor de BD-brede risico's in de DGR resp. 4MR, maar ook voor de aansluiting met de in de VMR-en opgenomen risico's. Een manier om het beleidsmatige aspect meer accent te geven in de 4MR (zie 3e conclusie) is door versterking van de risicoparagraaf. Hierbij komt – aansluitend bij eenzelfde vraag vanuit het DT - ook de vraag naar voren of we BD-breed de risico's goed in beeld hebben (top 10).
6. Gesprek met [redacted] te kort:
   Nu was er een half uur gepland. Dit is te kort gegeven de aard, problematiek en financieel beslag van de BD. Daarom was er een vervolggesprek.

7. DGBD nog onvoldoende in control:
   De 4MR is een momentopname. De ervaring leert dat er, naast de 4MR, relatief veel incidentele onderwerpen opspelen. Dit schept bij FEZ het beeld dat de BD nog onvoldoende in control is.
8. Bespreking 4MR:
   Besproken is ook de rolverdeling tussen C&F en andere concerndirecties. C&F voert de regie op de 4MR, maar steunt wel sterk op input van andere concerndirecties. Deels loopt dit al goed (bijv. bij O&P die veel input levert op P-gebied); deels kan hier nog een slag worden gemaakt (bijv. vergroten betrokkenheid UHB en IV&D).
9. De cross-checks op de aangeleverde input kan beter (validatie):
   Verondersteld mag worden dat DO-control voldoende betrokken is bij de totstandkoming van de VMR. Echter de toonzetting van de teksten rondom werving die cd O&P heeft opgesteld en die, op basis van de VMR-en, in de bijlage Beheerst Vernieuwen staan bleken toch niet helemaal synchroon te lopen. De relatie tussen VMR en 4MR is nu te los.

<u>Aanbevelingen</u>

1. Zorg voor een realistische planning:
   Hier is aan gewerkt i.o.m. HDFEZ. De eerste opleverdatum van de komende 4MR is ca. 14 dagen later en een belangrijke verbetering. HDFEZ/EA is bezig met de opzet van een Masterplanning. Het is nodig voldoende tijd in te ruimen voor afstemming en checks-and-balances. Dit komt de kwaliteit van de 4MR ten goede.
2. Zorg voor een kortere doorlooptijd 4MR-proces:
   Dit is een hardnekkig punt en zal niet zomaar opgelost kunnen worden. Immers, de 4MR komt in vele gremia aan bod (o.a. concernstaf, DT en driehoek C&F).
3. Inzetten op het meer naar elkaar toegroeien van de DGR en de 4MR:
   Het zou goed zijn als de focus van DGR en 4MR meer naar elkaar toe zou groeien (wat meer bedrijfsvoeringsaandacht in de DGR; wat meer beleidsmatige aandacht in de 4MR). Vraag die met FEZ zou moeten worden doorgesproken is hoe een dergelijke gewenste ontwikkeling terugkomt in hun aanschrijving.
4. Hanteer per onderwerp één rapportage (zgn. Informatie-pyramide) die meerdere doelen dient:
   Idee daarbij is dat voor de (terugkerende) onderwerpen frequent de stand van zaken wordt bijgehouden op drie niveaus (operationeel, tactisch en strategisch). Als we dit echt willen zal hiervoor expertise en capaciteit moeten worden vrijgemaakt.
5. Aanscherping van de risicoparagraaf in de VMR-en:
   Belangrijk is het om op zeer korte termijn een top-10 van de BD-brede risico's in beeld te hebben. Daarom wordt op zeer korte termijn bezien hoe we hiertoe kunnen komen in samenwerking tussen betrokkenen bij het programma MI/RM en bij de producten uit de P&C-cyclus.
6. Meer tijd voor het SG/DG-gesprek:
   HDFEZ gaf aan dat [redacted] wil dat het volgende SG/DG-gesprek met BD voortaan één uur duurt (voor de andere DG's blijft dit een half uur). Daarin wil [redacted] zowel de P-onderwerpen als over andere thema's (o.a. ICT en Sturing) spreken.
7. Het beter in control komen is een structureel aandachtspunt en niet van vandaag op morgen gerealiseerd.
8. C&F voert de regie op de 4MR, maar blijft wel sterk steunen op input van de andere concerndirecties. Insteek is dat C&F als integraal controller blijft aanschuiven bij het SG/DG-gesprek en niet de andere concerndirecties.
9. Validatie van informatie moet beter:
   In de aanschrijving voor de 1e VMR 2019 aan de dienstonderdelen stond: "Uw viermaandsrapportage dient u af te stemmen met uw DO controller en daarna aan te bieden aan: …". Dit punt staat ook in de aanschrijving voor de 2e VMR en zal ook in de gesprekken met DO-control worden aangekaart.

Bijlage: Overzicht van bevindingen evaluatie

Bevindingen evaluatie cd C&F (team C&A)

Betrokkenheid bij 4MR
Coördinatie van de totstandkoming van de 4MR.

Wat ging er goed?
- De samenwerking met de diverse partijen verliep in een constructieve sfeer.
- Er is begrip voor het feit dat de 4MR nog geen uitgehard proces is (ook aan FEZ-zijde) en nog aan verbetering kan winnen.

Wat kon er beter?
a. Aanschrijving HDFEZ eerder beschikbaar: De aanschrijving van FEZ was pas laat, en na aandringen van onze kant, beschikbaar (3 april). Daarna was er intern de BD nog een check nodig om vast te stellen of de aanschrijving uitvoerbaar is (m.n. P-vragen voor cd O&P).
b. 4MR is geen spiegel van het Jaarplan: Verwacht mag worden dat het (intern) jaarplan de basis is voor de 4MR. Dit is niet geheel het geval. Diverse onderwerpen zijn later ingevlochten (bijv. Verhaal van financiën; innovatie en onderzoek is een relatief klein ding in het geheel van de BD terwijl er een heel hoofdstuk aan wordt gewijd).
c. 4MR vergt relatief veel tijd: Het totstandkomingsproces van de 1e 4MR heeft heel wat voeten in aarde gehad. Dit is anders dan voorgaande jaren. Ook de 3e 4MR 2018 koste veel tijd. Dit traject liep vanaf januari tot in april (in eerdere jaren was er geen 3e 4MR), terwijl HDFEZ op voorhand voorhield dat het om een light versie van de 4MR zou gaan. Bovendien is er overlap met de Verantwoording; als er al een 3e 4MR is, zorg dan dat deze complementair is aan de Verantwoording.
d. De deadlines van FEZ zijn niet realistisch: De tijd tussen het verkrijgen van gegevens/info (o.a. via de VMR-en van de DO's) en het opleveren van de 4MR (1e al op 10 mei, 2e 22 mei, terwijl de VMR pas op 16 mei aangeleverd kan worden) is absoluut te krap. Dit punt is vaker gemaakt. Zowel op werkniveau met FEZ als meegegeven aan de DGBD t.b.v. het overleg met [redacted].
e. 1e concept 4MR bevatte veel PM-en omdat veel info nog niet beschikbaar was: Omdat het 1e concept van de 4MR niet volledig was en daardoor veel PM-en bevatte, stelde FEZ veel vragen. Deze werkwijze is verre van effectief en vergde veel tijd.
f. Agenda SG/DG-overleg te kort van tevoren: Het duurt te lang voordat FEZ de agenda beschikbaar heeft. En als deze er dan is, blijkt die in de definitieve versie weer gewijzigd te zijn (waardoor de geannoteerde agenda voor de DGBD ook weer aangepast moet worden; is onhandig).

Wat is nodig om het volgende keer beter te doen?
a. Vroegtijdige opstart proces: Verwacht mag worden dat HDFEZ de aanschrijving van de 4MR strak coördineert en tijdig met DGBD (C&A) afstemt. Dit punt is nogmaals bij FEZ onder de aandacht gebracht.
b. 4MR als spiegel van het jaarplan: In de contacten met [redacted] FEZ is dit punt (nogmaals) onder de aandacht gebracht.
c. Zorg voor een kortere doorlooptijd: Dit is een hardnekkig punt en zal niet zo maar opgelost kunnen worden. Immers, de 4MR komt in vele gremia aan bod (o.a. concernstaf, DT en driehoek C&F).
d. Zorg voor een realistische planning: Hier wordt aan gewerkt i.o.m. HDFEZ.
e. Géén 1e concept: Vraag is wat de toegevoegde waarde is van een 1e concept (en 2e concept). Handiger is een conceptversie (die dan wat later in de tijd kan worden aangeleverd) en een definitieve versie. FEZ heeft dit opgepakt (zie aanschrijving 2e 4MR 2019).
f. Agenda SG/DG-gesprek eerder beschikbaar: Dit punt is bij FEZ gemaakt en zal door hen ter harte worden genomen.

Bevindingen evaluatie, cd C&F (DG-controller IV), 4 juli

Betrokkenheid bij 4MR
Binnen DG-control is het IV-account nauw betrokken bij de input op het gebied van IV (bijv. grote projecten, risico's IV).

Wat ging er goed?

- Positief is dat er door ons (team C&A) toch een goed verhaal wordt opgeleverd ondanks het lastige proces. Hij ervaart het proces als zorgvuldig en tijdig (hij wordt op tijd herinnerd aan acties die hij moet oppakken en ervaart een kritische tegenlezer).
- De aansturing van het totstandkomingsproces is prima. "Jullie reiken aan wat er moet worden gedaan en dat werkt goed."

Wat kon er beter?

a. Timing van het proces is een groot probleem: De tijd tussen de binnenkomst van de VMR's van de dienstonderdelen en de oplevering van de 4MR is te beperkt.
b. Risico op gegevensinconsistentie: Doordat in de VMR en de 4MR dezelfde gegevens terugkomen, is er per definitie risico op inconsistentie. Mede door de huidige zeer krappe planning is er te weinig tijd voor adequate checks and balances op de aangeleverde gegevens.
c. Grote projecten is maar een deel: De rapportage Grote Projecten is een belangrijk deel van de IV-input voor de 4MR. Echter, IV is meer dan alleen de Grote Projecten. Wel is in de risicoparagraaf de problematiek m.b.t. werving en behoud van IV-personeel benoemd.
d. Grote hoeveelheid rapportages: Er zijn nu te veel rapportages.

Wat is nodig om het volgende keer beter te doen?

a. Timing verbeteren: Dit is één van de belangrijkste aandachtspunten; m.n. in de afstemming met FEZ. Onderwerp is al i.o.m. FEZ opgepakt.
b. Hanteer per onderwerp één rapportage (zgn. Informatie-pyramide) die meerdere doelen dient: Idee daarbij is dat voor de (terugkerende) onderwerpen frequent de stand van zaken wordt bijgehouden op drie niveaus (operationeel, tactisch en strategisch). Als we dit echt willen zal hiervoor expertise en capaciteit moeten worden vrijgemaakt.
c. Samenvatting maandelijkse IV-rapportage gebruiken: Voorstel van [redacted] is om de samenvatting van de maandelijkse IV-rapportage te gebruiken als input van de 4MR, zodat ook de consistentie van de info is gewaarborgd.
d. Breng de grote hoeveelheid rapportages terug: Aan het structureren (en terugbrengen) hiervan wordt reeds gewerkt in overleg tussen DG-control en [redacted] FEZ.

<u>Bevindingen evaluatie, cd C&F (DO-control), 4 juli</u>

Betrokkenheid bij 4MR

Afdelingshoofd DO-control primair proces is een belangrijke verbindende schakel naar DO-control. Hij zat bij alle VMR-gesprekken en heeft in die rol goed zicht op de VMR-en van de dienstonderdelen. Mede op basis van de VMR-en is de 4MR opgesteld.

Wat ging er goed?

- Afdelingshoofd DO-control primair proces had zelf geen directe betrokkenheid bij de 4MR; wel zat hij bij alle VMR-gesprekken.

Wat kon er beter?

a. Consistentie tussen VMR en 4MR is een aandachtspunt.
b. Onduidelijke rolvervulling 4MR tussen uitvoering en control.
c. Commentaar van [redacted] FEZ kan wat constructiever.
d. Eerst VMR-gesprek en daarna VMR definitief maken en insturen voor 4MR.

Wat is nodig om het volgende keer beter te doen?

a. Meer tijd tussen ontvangst van de VMR-en oplevering van de 4MR: Door de krappe timing ligt het risico op inconsistentie tussen de VMR-en van de dienstonderdelen en de 4MR op de loer. Oplossing is dat er meer tijd is tussen de ontvangst van de VMR-en de oplevering van de 4MR. Dit punt is vaker gemaakt en wordt opgepakt.
b. Scheiding tussen uitvoering en control: Op dit moment zie je dat C&F zowel de 4MR schrijft én tevens de control doet. Dit is in feite een dubbelrol en zou je volgens [redacted] DO-control niet moeten willen. Hij verwijst naar de werkwijze bij het Jaarplan dat een coproductie is van cd UHB en cd C&F. Anderzijds realiseert hij zich ook dat de praktijk weerbarstig is. En dat de aanschrijving voor de 4MR is erg financieel ingestoken, wat vooral het werkterrein van C&F is.
c. Commentaar in de vorm van constateringen: Het commentaar van FEZ op de 4MR (dat ook bij [redacted] binnenkwam) was vooral "vragend" van aard. Het zou helpen als [redacted] FEZ commentaar geeft in de vorm van constateringen (i.p.v. vragen) en daarmee zelf een voorzet geeft i.p.v. dat onduidelijk is waar men naar toe wil.
d. VMR pas definitief ná het VMR-gesprek: [redacted] DO-control heeft bij alle VMR-gesprekken gezeten. [redacted] voorkeur gaat ernaar uit dat de VMR pas definitief wordt gemaakt

nádat het VMR-gesprek is afgerond. Hiermee bestaat mogelijk om uitkomsten van een VMR gesprek nog te verwerken in definitieve VMR. Hiermee krijg je een stevigere 4MR als sluitstuk. Vanuit DG-control is aangegeven dat dit in de tijd bezien vooralsnog qua timing onhaalbaar is.

Bevindingen evaluatie, cd C&F (DG-rapportage), 9 juli

Betrokkenheid bij 4MR
Er is een belangrijke verbinding tussen de 4MR en de DG-rapportage (DGR).

Wat ging er goed?
- De samenwerking verliep in prettige sfeer.
- Het (voor de eerste keer) integreren van de DGR in de 4MR ging goed. Al werkende het proces werd vastgesteld dat de Reflectie van [redacted] een bijlage bij de 4MR vormt.
- De opstelling van de Reflectie verliep in goede samenwerking tussen BDG en DG-control, mede op basis van de VMR-en van de dienstonderdelen.

Wat kon er beter?
a. Onduidelijk is wat HDFEZ met de reflectie heeft gedaan (terwijl FEZ dit eerder expliciet vroeg).
b. De planning was erg krap: De VMR-en van de dienstonderdelen kwamen op 16 mei binnen bij DG-control terwijl het eerste concept van de 4MR al op 10 mei bij HDFEZ aangeleverd moest zijn. Dit geeft spanning.
c. Afhankelijkheid van één persoon: Voor het opstellen van de reflectie is DG-control afhankelijk van één persoon binnen BDG; achtervang voor hem is niet geregeld. Elke 2 maanden wordt een reflectie geschreven (februari, april, juni, etc.).
d. Risicoparagrafen in de VMR-en moeten scherper: Wat ook in andere gesprekken aan de orde kwam is dat de risicoparagrafen in de VMR-en scherper (aandacht voor kans, impact en beheersmaatregelen) moeten. Ook moet beter worden aangesloten op de DGR (waarin ook risico's zijn opgenomen).
e. Aansluiting met de in vorige VMR-en opgenomen risico's is niet gestructureerd: Dit kan betekenen dat in de vorige VMR-en opgenomen risico's (zonder dat dit door de dienst is toegelicht) ontbreken in de huidige VMR-en. Hiervoor kunnen diverse redenen zijn, maar dan is het wel van belang dat de dienstonderdelen dit aangeven.

Wat is nodig om het volgende keer beter te doen?
a. In overleg met FEZ zal worden besproken wat zij met de reflectie doen.
b. Meer tijd tussen ontvangst VMR-en oplevering 4MR: De krappe timing is een breed gesignaleerd probleem. Oplossing is dat er meer tijd is tussen de ontvangst van de VMR-en de oplevering van de 4MR. Op medewerkersniveau is met FEZ gesproken over het opschuiven van de aanleverdata met ca. 14 dagen. Dit is inmiddels ook geformaliseerd in de aanschrijving van FEZ.
c. Achtervang Reflectie: Het is van belang dat de achtervang structureel wordt geregeld.
d. Sterkere verbinding tussen 4MR en DGR: Belangrijk is om een veel sterkere verbinding te leggen tussen het team van de 4MR en de DG-rapportage/appreciatie C&F; zeker bij de risicoparagraaf is het zonde om vanuit 0 te starten. Beter is om veel meer voort te bouwen op de punten uit de DGR. Zeker omdat de DGR is opgesteld op basis van kennis en affiniteit met de primair procesdirecties.
e. Aansluiting met in vorige VMR-en opgenomen risico's: In de aanschrijving voor de 2e VMR, die momenteel door DG-control wordt voorbereid, is vooralsnog de volgende tekstregel opgenomen:
"Dienstonderdelen beschrijven hier hoe het totstandkomingsproces van de geïdentificeerde risico's heeft plaatsgevonden (individueel, met een groep, wie betrokken, zijn dit alle risico's of zijn al keuzes gemaakt?) Tevens benoemen dienstonderdelen de eventuele wijzigingen ten opzichte van de risico's die in de vorige VMR-en waren opgenomen (bijvoorbeeld: als risico's vervallen, het risicoprofiel wijzigt of nieuwe risico's zich aandienen is het verzoek om dit toe te lichten)

Bevindingen evaluatie, [redacted] FEZ/Beleidscontrol, 10 juli

Betrokkenheid bij 4MR
HDFEZ/Beleidscontrol (BC) beoordeelt in eerste aanleg de door DGBD opgeleverde 4MR en adviseert over de agenda voor het "tussenoverleg" en het SG/DG-overleg.

Wat ging er goed?

- De samenwerking op werkniveau verloopt constructief; ondanks dat er zo nu en dan inhoudelijk verschil van inzicht is.

Wat kon er beter?

a. Gesprek met [redacted] was afgelopen keer te kort ingepland: Nu was er een half uur gepland. Dit is te kort gegeven de aard, problematiek en financieel belang van de BD. Daarom was er een vervolggesprek nodig. Ook de timing tussen VMR-en en 4MR bleek te krap.
b. Agenda-onderwerpen tussen [redacted] DFEZ/[redacted] DG-gesprek (voorbereidende gesprek) en [redacted]-gesprek proberen te verminderen: Bij het voorbereidende gesprek, zouden bepaalde onderwerpen al afgehecht kunnen worden met een actie/afspraak. Deze hoeven dan niet meer op de agenda voor [redacted] gesprek.
c. DGBD nog onvoldoende in control: De 4MR is een momentopname. De ervaring leert dat er, naast de 4MR, relatief veel incidentele onderwerpen opspelen. Dit schept ook het beeld dat de BD nog onvoldoende in control is.
d. DGBD heeft aangegeven dat agenda [redacted]-gesprek erg laat in het proces tot stand kwam: Vanuit DG-control aangegeven dat we graag eerder de agenda voor [redacted] gesprek zouden willen ontvangen, zodat er voldoende tijd is voorbereiding en afstemming.
e. Niet meer werken met twee conceptversies: Aangezien de eerste conceptversie heel veel PM'en bevatte, heeft C&F wat moeite met een eerste en tweede concept. Ook is vanuit DG-control aangegeven dat in de aanschrijving van HDFEZ niet wordt gesproken over de definitieve versie van de 4MR (alléén 1e en 2e concept).
f. In het [redacted] gesprek werd m.b.t. schenk- en erfbelasting een ander signaal afgegeven dan uit het voorgesprek en de 4MR naar voren kwam. Dit heeft daarna tot een extra directeurenoverleg ontvangsten geleid en gaf de nodige onrust intern.

Wat is nodig om het volgende keer beter te doen?

a. Meer tijd voor het SG/DG-gesprek: [redacted] FEZ gaf aan dat [redacted] wil dat het volgende [redacted]-gesprek met BD voortaan één uur duurt (voor de andere DG's blijft dit een half uur). Daarin wil [redacted] zowel de P-onderwerpen als over andere pijlers (o.a. ICT en Sturing) spreken. De timing van de 4MR en de gesprekken hierover is inmiddels een bekend probleem en heeft de aandacht. Op werkniveau is hiervoor inmiddels een voorstel gedaan om de deadlines met ca. 14 dagen te verlaten.
b. Meer onderwerpen in "tussengesprek" proberen af te doen: HDFEZ zal bij de volgende 4MR-ronde er meer op toezien dat onderwerpen in het "tussengesprek" worden afgedaan middels een actie/afspraak. Dit moet ertoe leiden dat [redacted] gesprek wordt ontlast.
c. Beter in control: Het beter in control komen is een structureel aandachtspunt en niet van vandaag op morgen gerealiseerd.
d. Voldoende tijd voorbereiding [redacted] gesprek: HDFEZ snapt dat het van belang is om voldoende tijd te hebben voor voorbereiding en afstemming én zal erop toezien dat in het vervolg de agendapunten eerder beschikbaar komen voor DG-control.
e. Duidelijkheid in aanschrijving: In de formele aanschrijving voor de 2e 4MR 2019 wordt nu gesproken over de medewerkersversie (23 sept.) respectievelijk de conceptversie van de 2e 4MR 2019 (30 sept.) waarbij de BD meer tijd krijgt dan de andere DG's vanwege het uitgebreide afstemmingstraject met de interne dienstonderdelen. Er is niet aangegeven wanneer de 4MR definitief wordt, omdat het mogelijk moet blijven dat de 4MR n.a.v. het voorbereidend gesprek kan worden aangepast.
f. Mochten er na het gereed komen van de 4MR ontwikkelingen zijn op politiek-gevoelige onderwerpen dit delen en goed met de medewerkers laten voorbereiden t.b.v. [redacted]-gesprek, zodat de onrust in het vervolg mogelijk kan worden voorkomen.

<u>Bevindingen evaluatie [redacted] FEZ/Eigenaarsadvisering, 10 juli</u>

Betrokkenheid bij 4MR

- [redacted] FEZ/EA (eigenaarsadvisering) verzorgt de voorbereiding van de verschillende overleggremia gerelateerd aan het driehoeksoverleg Belastingdienst waarin onder meer de 4MR is geagendeerd en wordt besproken tussen opdrachtgever ([redacted] FZ), opdrachtnemer (BD) en eigenaar ([redacted]).
- Aan het driehoeksoverleg nemen naast de leden [redacted] BD en [redacted] FZ ook deel [redacted] FEZ, [redacted] C&F, [redacted] FZ, [redacted] EA en [redacted] van het driehoeksoverleg.
- Het Voorbereidend [redacted] overleg bestaat uit [redacted] FEZ (als [redacted]), [redacted] C&F en [redacted] FZ; eventueel aangevuld met dossierhouders voor specifieke onderwerpen.

- Het Voorbereidend hoofdenoverleg zorgt voor algemene afstemming en, meer en meer, ook de voorbereiding van het directeurenoverleg.
- De afdeling EA adviseert [redacted] in [redacted] rol als [redacted] van de Belastingdienst. Vanuit deze invalshoek beoordeelt EA de stukken uit de P&C-cyclus, onder meer met de blik op de continuïteit van de organisatie.

Wat ging er goed?
- De samenwerking in het Hoofdenoverleg verloopt kritisch maar met behoud van relatie; ondanks dat er zo nu en dan verschil van inzicht is.

Wat kon er beter?
a. Timing is een probleem: Het helpt om op voorhand een realistische planning te maken die voor zowel voor de BD als [redacted]FEZ werkbaar is.
b. Aanschrijving [redacted]FEZ is omvangrijk: De aanschrijving is omvangrijk maar al flink teruggebracht t.o.v. 2017 en gewijzigd/uitgebreid v.w.b. de informatiebehoefte vanuit [redacted]FEZ, [redacted] Het blijft nog lastig om de 1-op-1 relatie met het Jaarplan te leggen, zodat de 4MR de spiegel is van het Jaarplan. Voor de aanschrijving voor het Jaarplan BD 2021 is het dan ook zaak de gesprekken vroeg op te starten zodat aanschrijving en jaarplan meer in elkaars verlengde liggen qua opzet.
c. Betere communicatie vanuit C&F over de aanvullingen/correcties/opmerkingen die [redacted]FEZ geeft: Aangeven of deze worden overgenomen en anders waarom niet. Terugkoppeling was nu beperkt en dat werkt niet constructief.

3 Wat is nodig om het volgende keer beter te doen?
a. Planning: [redacted]EA gaf aan dat er wordt gewerkt aan een soort 'masterplanning' waarin wordt "teruggeteld" vanaf de bespreking van de 4MR in het driehoeksoverleg c.q. [redacted]gesprek tot aan het begin van het 4MR-proces (oplevering door BD van 4MR). Hierin wordt nu meer rekening gehouden met de tijd die het de BD kost om de 4MR op te stellen zodat er in het driehoeksoverleg ook inhoudelijk over gesproken kan worden.
b. Aanschrijving beknopt houden: [redacted]EA probeert ervoor te waken dat de aanschrijving niet verder uitdijt. Echter, dit valt niet mee omdat het 1) mogelijk moet zijn dat tussentijdse informatiebehoeften van de ambtelijke top worden meegenomen en 2) ook andere disciplines vanuit bedrijfsvoering aanhaken vanuit het perspectief van een brede advisering.
c. Beter terugkoppelen: DGBD herkent dit punt niet helemaal. Insteek is dat op alle commentaar wordt gereageerd. Bij de volgende 4MR zal hier specifiek op gelet worden.

Bevindingen evaluatie, [redacted]FZ, 10 juli

Betrokkenheid bij 4MR
Binnen het driehoeksmodel is [redacted]. Samen met de eigenaar [redacted] en de opdrachtnemer (DGBD) vormen zij de driehoek.

Wat ging er goed?
- Op dit punt had DGFZ geen inbreng omdat de 4MR voor hen vooralsnog weinig toegevoegde waarde heeft.
- Wel is DGFZ goed aangesloten op het (interne) Jaarplan van de BD, waarin de uitvoering van de Prioriteitenbrief is opgenomen. Aangezien de 4MR een spiegel is van het Jaarplan, is DGFZ wel van mening dat aansluiting op de 4MR ook wenselijk is.

Wat kon er beter?
a. 4MR is geen spiegel van het jaarplan: Verwacht mag worden dat de 4MR een spiegel is van het (interne) Jaarplan. Dit is echter (nog) niet het geval. De opstelling van het Jaarplan en de 4MR lopen een eigen circuit. HDFEZ, die de aanschrijving voor beide producten coördineert, heeft die verbinding (nog) niet gelegd.
b. 4MR heeft voor [redacted]FZ nog te weinig zeggingskracht: Daarom zou het goed zijn als bijv. over de monitoring van nieuwe wetgeving in de 4MR wordt gerapporteerd. [redacted]FZ onderkent dat dit proces tijd nodig heeft. FEZ zal dan ook [redacted]FZ moeten betrekken bij het opstellen van de aanschrijving 4MR.

Wat is nodig om het volgende keer beter te doen?
a. FEZ moet DGFZ betrekken bij de aanschrijving: Dit is niet nieuw maar alleen nog niet door FEZ ingebed in het proces.

b. 4MR heeft voor [redacted]FZ nog te weinig zeggingskracht: Het zou goed zijn als bijv. over de monitoring van nieuwe wetgeving in de 4MR wordt gerapporteerd.[redacted]FZ onderkent dat dit proces tijd nodig heeft.

Bevindingen evaluatie, cd O&P, 11 juli

Betrokkenheid bij 4MR
Cd O&P is een belangrijke leverancier van m.n. Personeels-gerelateerde informatie t.b.v. de 4MR. Ter voorbereiding op het evaluatiegesprek had cd O&P een keurig memo opgesteld.

Wat ging er goed?
Samenwerking op werkniveau verliep op prettige wijze. We weten elkaar (steeds beter) te vinden.

Wat kon er beter?
a. Informatie-uitvraag aan cd O&P verliep via verschillende kanalen: Dit heeft enerzijds te maken met de verschillende P&C-producten (4MR, Jaarplan, VMR) waarvoor verschillende personen binnen DG-control in the lead zijn.
b. Duidelijke procesbeschrijving ontbreekt (wie, wat, wanneer).
c. Werkdruk te hoog: cd O&P ervaart een hoge werkdruk omdat het aanleveren van de input voor de 4MR tegelijk viel met het opleveren van de bevindingen over de VMR-en van de dienstonderdelen en Kamervragen Hiernaast zijn de deadlines redelijk krap, waardoor een zorgvuldige interne afstemming (beleidsadviseurs en management) onder druk komt te staan.
d. Gezamenlijkheid (verbetering kwaliteit teksten): Cd O&P constateert dat men meer de regie op de P-teksten moet pakken om daarmee de integraliteit te bewaken. Ervaring was dat teksten voor de 4MR bij verschillende medewerkers van cd O&P (en SSO O&P) werden uitgevraagd én ook door hen werden geleverd, zonder regie op het geheel.
e. Bespreking 4MR: Cd O&P wil meer betrokken worden bij de daadwerkelijke bespreking van de 4MR. De 4MR bevat relatief veel P-onderwerpen.
f. PDCA-cyclus werkt nog niet: Het ideale plaatje is dat PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act) naar behoren werkt. De intentie is er; de praktijk is weerbarstig.
g. De Cd O&P wil graag de leercyclus versterken om de kwaliteit van de teksten steeds verder te verbeteren. Bijvoorbeeld bij de aanschrijving, nadat de teksten aangeleverd zijn en feedback moment over de kwaliteit.

Wat is nodig om het volgende keer beter te doen?
a. [redacted] bij cd O&P: Cd O&P zou graag zien dat DG-control de uitvraag voor de 4MR naar [redacted] bij hen stuurt (PM: naam/namen volgt nog via [redacted].
b. Duidelijke procesbeschrijving: Bij de 1e 4MR was er wel een globaal tijdschema. Voor de 2e 4MR zal dit schema worden aangevuld met concrete data waarop de doelgroep (dus ook cd O&P) uiterlijk de input voor de 4MR moet aanleveren.
c. Tijdig inzicht in piekmomenten: Bij het (zo mogelijk) plannen van de werkdruk helpt het als er een duidelijke procesbeschrijving is met concrete data (zie b). Hieraan wordt gewerkt.
d. Goede afstemming aanschrijving: De aanschrijving voor de 4MR is in handen van [redacted]FEZ/Kaderstelling. Zij zetten de concept aanschrijving uit voor commentaar en bezien in hoeverre ze daar gevolg aan kunnen geven. De aanvullende vragen van FEZ hadden o.a. betrekking op het Verhaal van Financiën dat niet in de initiële aanschrijving stond en later, op verzoek van [redacted], is toegevoegd. Het is belangrijk dat FEZ ervoor waakt dat de aanschrijving goed is afgestemd met de ontvangers en met de eenheid O&P van het kerndepartement. Dit punt is eerder besproken met FEZ.
e. Cd O&P wil aanschuiven bij "tussenbespreking": Bij de "tussenbespreking" van de 4MR tussen [redacted]C&F en [redacted]FEZ zou cd O&P graag aanschuiven, zodat de P-onderwerpen uit eerste hand kunnen worden toegelicht.
f. Meer focus op PDCA-cyclus: Een goed lopende P&C-cyclus helpt de organisatie én zorgt voor rust en voorspelbaarheid.
g. Ambtelijke/Bestuurlijke bespreking van de 4MR inrichten: cd O&P doet de suggestie om de aanschrijving van de 4MR te bespreken in de CS en vervolgens ook de uitkomsten (verslag/actiepunten) van de 4MR te bespreken. Voor een uitleg van de aanschrijving kan bijvoorbeeld ook [redacted]FEZ in de CS uitgenodigd worden.

Bevindingen evaluatie, C&F/KOP (Beheerst Vernieuwen), 11 juli

Betrokkenheid bij 4MR
Afdeling C&F/KOP coördineert de tekstbijdrage over Beheerst Vernieuwen t.b.v. de 4MR.

Wat ging er goed?
- Het was de eerste keer dat Beheerst Vernieuwen (als separate bijlage bij de 4MR) was opgenomen in de 4MR. Het hielp dat hierover vóóraf regelmatig met elkaar over is gesproken.
- Er lag tijdig een 4MR. De 4MR geeft een mooi overall beeld van Beheerst Vernieuwen.
- Door de rapportage over Beheerst vernieuwen als bijlage bij de 4MR te voegen, is deze rapportage geborgd binnen de reguliere P&C-cyclus.
- We weten elkaar snel te vinden (prettige sfeer).
- Het helpt dat [redacted]FEZ de deadline voor de 4MR opschuift (met ca. 14 dagen). Dan kan de uitvraag voor Beheerst Vernieuwen synchroon lopen aan de oplevering van de VMR.

Wat kon er beter?
a. Cross-checks op aangeleverde input kan beter (validatie): Verondersteld mag worden dat DO-control voldoende betrokken is bij de totstandkoming van de VMR. Er bleek nog verschil in toonzetting over de teksten rondom werving die cd O&P heeft opgesteld en die, op basis van de VMR-en, in de bijlage Beheerst Vernieuwen staan. Door m.n. de tijdsdruk heeft er geen check kunnen plaatsvinden op consistentie tussen de informatie in de reguliere 4MR en informatie in de 4MR Beheerst vernieuwen.
b. Krappe deadlines.
c. Onduidelijk is wanneer de 4MR definitief wordt gemaakt: In de aanschrijving van FEZ wordt slechts gerefereerd aan een 1e en 2e concept 4MR (definitieve versie wordt niet genoemd). Dit schept ruimte om te twijfelen aan de status van 4MR. Dit punt is gemaakt richting FEZ.

Wat is nodig om het volgende keer beter te doen?
a. Validatie van informatie moet beter: In de aanschrijving voor de 1e VMR 2019 aan de dienstonderdelen stond: *"Uw viermaandsrapportage dient u af te stemmen met uw DO controller en daarna aan te bieden aan: …".* Dit punt staat ook in de aanschrijving voor de 2e VMR en zal ook in de gesprekken met DO-control worden aangekaart.
b. Realistische planning: De krappe deadlines zijn een bekend probleem en worden ook door FEZ serieus genomen.
c. FEZ om duidelijkheid vragen over definitieve versie 4MR: Dat in de aanschrijving van FEZ voor de 1e 4MR niet werd gesproken over de definitieve versie van de 4MR (alléén 1e en 2e concept) is bij FEZ onder de aandacht gebracht. In het evaluatiegesprek met [redacted]FEZ/BC kwam dit ook ter sprake (zie reactie).

Bevindingen evaluatie, [redacted]C&F en [redacted]C&F, 23 juli

Betrokkenheid bij 4MR
[redacted]Control & Financiën valt direct onder de DGBD en zij – dan wel [redacted]C&F - schuift aan bij het [redacted]gesprek.

Wat ging er goed?
- Het is gelukt om in korte tijd een rapportage op te leveren die voldoet aan het door FEZ gevraagde format.

Wat kon er beter?
a. Merkbaar is dat [redacted]nog meer wil sturen en daarbij niet alleen gebruik maakt van de 4MR, maar ook van de informatie die in de Driehoeksoverleggen wordt gedeeld en de periodieke toelichting op de DGR. Vraag is of dit te wijten is aan de 4MR die enigszins hybride is. Het grootste deel van de 4MR heeft betrekking op bedrijfsvoeringonderwerpen (kleine pet) en een klein deel is beleidsmatig (grote pet) ingestoken. In de DGR ligt de focus juist op de grote pet en krijgen bedrijfsvoeringsonderwerpen veel minder accent. Het zou goed zijn als de focus van DGR en 4MR meer naar elkaar toe zou groeien (wat meer bedrijfsvoeringsaandacht in de DGR; wat meer beleidsmatige aandacht in de 4MR). Vraag die met FEZ zou moeten worden

doorgesproken is hoe een dergelijke gewenste ontwikkeling terugkomt in hun aanschrijving. Vooralsnog biedt de 4MR niet dat integrale inzicht om overall te kunnen sturen.

b. Een manier om het beleidsmatige aspect meer accent te geven in de 4MR is door versterking van de risicoparagraaf. Hierbij komt – aansluitend bij eenzelfde vraag vanuit het DT - ook de vraag naar voren of we BD-breed de risico's goed in beeld hebben (top 10). Daarom wordt op zeer korte termijn bezien hoe we hiertoe kunnen komen in samenwerking tussen betrokkenen bij het programma MI/RM en bij de producten uit de P&C-cyclus.
c. Besproken is ook de rolverdeling tussen C&F en andere concerndirecties. Conclusie was dat het goed is dat C&F de regie blijft voeren op de 4MR, maar hier wel sterk steunt op input van andere concerndirecties. Deels loopt dit al goed (bijv. bij O&P); deels kan hier nog een slag worden gemaakt (bijv. vergroten betrokkenheid UHB en IV&D). Insteek is wel dat C&F als integraal controller blijft aanschuiven bij het [redacted] gesprek en niet de andere concerndirecties.

Wat is nodig om het volgende keer beter te doen?

a. Inzetten op het meer naar elkaar toegroeien van de DGR en de 4MR.
b. BD-brede risico's op zeer korte termijn in beeld brengen.
c. C&F blijft de regie voeren op de 4MR, maar wel sterk steunen op input van de andere concerndirecties.

<u>Bevindingen evaluatie, HdFEZ/Kaderstelling, 25 juli</u>

Betrokkenheid bij 4MR

[redacted]FEZ/Kaderstelling gaat over de kaders en coördineert o.a. de totstandkoming van de aanschrijving van de 4MR.

Wat ging er goed?

- Goede verstandhouding tussen kaderstelling en DG-control met kritische feedback (van DG-control) op de (concept)aanschrijving.

Wat kon er beter?

a. Eerder jaarplanning opstellen en afstemmen met de belangrijkste "spelers": FEZ zou eerder kunnen starten met de jaarplanning (wat ook gaat over de aanschrijving 4MR) zodat ook de BD daar eerder over kan beschikken.
b. FEZ heeft behoefte aan één aanspreekpunt: Bij de afgelopen 4MR waren bij DG-control meerdere aanspreekpunten en werd soms ook vanuit verschillende personen gereageerd richting FEZ.
c. Positie 4MR in relatie tot andere P&C-producten: In het gesprek met Kaderstelling komt de positie van de 4MR ter sprake. Erkend wordt dat de 4MR m.n. gericht is op de interne sturing en misschien wat meer beleidsmatige aandacht zou mogen hebben.

Wat is nodig om het volgende keer beter te doen?

a. Planning tijdig beschikbaar: Vanuit [redacted]FEZ/EA wordt nu al gewerkt aan het tijdig beschikbaar hebben van een zgn. Masterplanning. Deze planning geldt voor het hele scala van P&C-producten (niet alleen de 4MR, maar ook Jaarplan, Begroting, etc.)
b. Streven naar eenduidige aanspreekpunten: Gegeven het lange proces dat de 4MR doorloopt is ervoor gekozen om dit product met 2 beleidsmedewerkers te doen, zodat de achtervang is ingeregeld. Eén aanspreekpunt zou mooi zijn maar is in de praktijk niet haalbaar.
c. Nadenken over de ontwikkeling van de 4MR: Het grootste deel van de 4MR heeft betrekking op bedrijfsvoeringonderwerpen en een klein deel is beleidsmatig. Vooralsnog biedt de 4MR niet dat integrale inzicht om overall te kunnen sturen. Het is wenselijk met FEZ te bespreken hoe een dergelijke gewenste ontwikkeling terugkomt in hun aanschrijving.

Organisatieonderdeel	Art. WOR	MZ Orgaan	Omschrijving	Reorga-nisatie?	(verwacht) datum review O&P	DO control akkoord?	(verwacht) datum aanbieding MZ	(verwacht) datum besluit	Contact-persoon directie	Contact-persoon CD O&P	Overige contact-personen	Stap	Is er sprake van VWNW (of wordt dit verwacht)
Alle directies	31a	Eigen OR	**Jaarplan, begroting, jaarverslag** Standaard hafjaarlijks (artikel 24). Indien hier trajecten inzake artikel 25 en 27 uit voortkomen apart voorleggen. BD-brede stukken in dit verband naar de GOR DGBd	Nee									
Alle directies	31b	Eigen OR	**MPP, stand van zaken werving** Standaard jaarlijks (artikel 24) Indien hier trajecten inzake artikel 25 en 27 uit voortkomen apart voorleggen. BD-brede stukken in dit verband naar de GOR DGBD	Nee									
0 DG-Breed	27.1.c	GOR	**Teamuitjes** Nieuw werkwijze per 1-1-2020 Omdat teamuitjes onderdeel is gemaakt van het budget bijzonder belonen valt dit onder 27.1.c	Nee									
0 DG-Breed	27.1.D	GOR	**Vitaliteitscheck + Pago** Na de pilots vitaliteitscheck, zal een voorstel tot belastingdienstbrede invoering + combinatie met Pago-vragen ter instemming worden voorgelegd	Nee					(CD O&P)		SSO O&P?	Nvt	
0 DG-Breed	27..d	GOR	**Triage bij ziekmelding**	Nee							SSO O&P	nvt	
0 DG-Breed	25.1.e	GOR	**Update mandaatbesluit** Enkele aanpassingen en verduidelijkingen	Nee			jun-19	jun-19				Nvt	
CAP	25.1.d	OR CAP	**Klantbeheer Notariele informatie.** Door de geautomatiseerde verwerking van de notariële informatie verdwijnt het handmatige werk. Veel werk is momenteel al opgedroogd. Medewerkers in Doetinchem worden tijdelijk op ander werk ingezet tot het O&F-rapport gereed is in het najaar van 2019.	Ja								2.5/4.1	Ja
CAP	25.1.e	OR CAP	**Gegevens leveringen kleine leveranciers**	Ja								2.1/3.1	nntb
CAP	25.1. d/e	OR CAP	**Overdracht werkzaamheden van cluster Middelen naar cluster Inning**	Ja								1	nntb
CAP	25.1. d/e	OR CAP	**Ontvlechting Toezicht Auto;** herpositionering werk en medewerkers	Ja								1	nntb
CAP	25.1.e	OR CAP	**(her)Inrichten beheer en regie** (= inrichting Cluster Middelen)	Ja								1	nntb
CAP	25.1.d	OR CAP	**UPI** Werkpakketreductie en innovaties raken het primaire proces van het cluster Inning; de Unit Productie Inning. Voorstel is de voorbereidende fase te beeindigen vanwege voldoende krimp bereikt. Het O&F-rapport wordt nog opgesteld.	Ja								4.1	Ja
CAP	25.1.e	OR CAP	**Integratie regie & kwaliteit.** Vanuit één centrale plek c.q. afdeling regie voeren op het totale takenpakket van het Cluster Inning en de operatie eenduidig en gericht vaktechnisch ondersteunen	Ja								4.1	Nee
Douane	25.1.d	OR Douane	**Verlenging pilot Informatie en Opdrachtgericht Toezicht Waddenzee.** Onderzocht is of een snel interventievaartuig als middel een meerwaarde heeft voor de risicobeheersing volgens het principe van het Informatie en Opdracht Gestuurd Toezicht (IOGT) in het Waddengebied, of door de samenwerking met de KMar een zo effectief en efficiënt mogelijk grensbeheer wordt gerealiseerd en of de FRISC een geschikt middel is voor uitvoeren van IOGT. Tevens is bekeken of de samenwerking met het DLTC is verbeterd.	Ja		Ja	5-2-2019	11-12-2018				4.4	Nee
Douane	25.1. d/e	OR Douane OR BV	**Transitie Belasting & Douane Museum.** Belastingdienst heeft een opdracht verstrekt om een onderzoek te doen naar een mogelijke verzelfstandiging van het Belasting & Douane museum. Binnen de scope van deze reorganisatie worden ook de gevolgen voor onderzocht	Ja								1	nntb
Douane	25.1.e	OR Douane	**Brexit**	Ja								4.1	nntb
Douane	25.1. d/e	OR Douane	**Programma verbeteren regieproces**	Ja								1	nntb
Douane		OR Douane	**Beleidsvoorstel verlofregeling tijdens startopleidingen** Met inachtneming van de voorgaande opmerkingen, adviseert de OR positief op de conform artikel 25, lid 1, letter g van de Wet op de Ondernemingsraden gevraagde adviezen met betrekking tot de genoemde besluiten.	Nee									
Douane		OR Douane	**Tijdelijke maatregel E/F** Met inachtneming van het akkoord in het DGO, adviseert de OR positief op de conform artikel 25, lid 1, letter g van de Wet op de Ondernemingsraden gevraagde adviezen met betrekking tot de genoemde besluiten.	Nee									
Douane		OR Douane	**BOA-verplichting taakgerichte C-opleiding AB (proeftuin)** De OR adviseert positief op de conform artikel 25, lid 1, letter g van de Wet op de On-dernemingsraden gevraagde adviezen met betrekking tot het genoemde besluit	Nee									

Organisatieonderdeel	Art. WOR	MZ Orgaan	Omschrijving	Reorga-nisatie?	(verwacht) datum review O&P	DO control akkoord?	(verwacht) datum aanbieding MZ	(verwacht) datum besluit	Contact-persoon directie	Contact-persoon CD O&P	Overige contact-personen	Stap	Is er sprake van VWNW (of wordt dit verwacht)
Douane		OR Douane	**Uitbreiding aantal plv. regiodirecteuren** De Ondernemingsraad geeft een positief advies overeenkomstig artikel 25, lid 1, letters d en e van de WOR met betrekking tot de besluiten om op de kantoren DBR, DRH en DSC een extra te plaatsen en om het uitbreiden met drie in te passen in het formatieve en financiële kader voor Douane.	Nee									
Douane		OR Douane	**Taakgerichte opleidingen Brexit:** voortzetting deelname cursisten aan BOA-opleiding bij vrijstelling De OR stemt in met het voorgenomen besluit voor deelname aan de BOA-opleiding van alle cursisten C-opleiding (die een BOA behoeven en ondanks vrijstelling) onder dezelfde voorwaarden als bij tranche 4. Tevens stemt de OR in met het continueren van deze pilot voor de komende tranches (5, 6 en 7) in de volle breedte (d.w.z. inclusief de ingedikte C-opleiding).	Nee									
Douane	25.1.d	OR Douane	**Intern verbeteren om extern te versterken (IVEV)** Voorbereidende fase loopt tot 1-1-2020. In september zal een stand van zaken gegeven worden t.a.v. formatie / bezetting. Besluitvorming wordt oktober / november verwacht.	Ja							BDO	2.5	nntb
Douane KI&S	25.1.e	OR Douane OR KI&S	**DouaneTelefoon** Overgang van KI&S naar Douane. Momenteel in pilitvorm, wordt in de eerste helft van 2019 nader uitgewerkt	Ja								4.1	nntb
FIOD	25.1.e.	OR FIOD	**Inrichting TSO binnen Team Opsporings Ondersteuning**	Nee			Eind april, begin mei					N.v.t.	
FIOD	27.1	OR FIOD	**Wijziging Roosters team Bijzondere Bijstand** (op verzoek medewerkers)	Nee								NVT	
Grote Ondernemingen	25.1.e	OR GO	**Aanpak verhuld vermogen.** Er wordt een nieuw team opgericht: aanpak verhuld vermogen. Hiervoor vindt een uitbreiding van de formatie plaats. Wordt hierna niet meer over gerapporteerd.	Ja							SSO	4.4	Nee
Grote Ondernemingen	25.1e	OR GO	**Team UBO register** Er wordt een nieuw team handhaving UBO-register opgericht. Hiervoor vindt uitbreiding van de formatie plaats. Wordt hierna niet meer over gerapporteerd.	Ja							SSO O&P	4.4	Nee
Grote Ondernemingen	25.1.e	OR Go	**Inrichting organisatie-onderdeel Specials** Onderbrengen van verschillende werkstromen binnen de directie GO in het organisatie-onderdeel specials	Ja	ntb	rol nog niet bekend	acht eind septe	nvt			SSO O&P	3.1	Nee
KI&S	25.1.f	OR KI&S	**Verplaatsen werk Hengelo - Almelo** Door een tekort aan werkplekken in Hengelo worden bepaalde werkzaamheden mogelijk verplaatst naar Almelo	Ja								1	Nee
KI&S	25.1.d /e	OR KI&S	**Doorontwikkeling KI&S**	Ja								1	nntb
MKB	25.1.e	OR MKB	**Waardeonderzoek** Organisatieverandering zonder bijzondere rechtspositionele gevolgen.	Ja							SSO O&P	4,3	Nee
MKB	25.1.d	OC MKB	**Realisatie visie Deurwaarderij: project uitvoeren beslagopdrachten (UBO).** De implementatie van de applicatie UBO heeft een werkpakketkrimp van deurwaarderondersteuners tot gevolg. Met de OR zal in de zomer gesproken worden over het moeten starten van een voorbereidende fase aan de hand van een globale schets. Dit wordt daarna met het DGO besproken.	Ja								2.1	Ja
Particulieren	25.1.d	OR Part	**Herinrichting afdeling schenk- en erfbelasting**	Ja	Q1 2018	Q1 2018	Q4 2017	Q1 2018				4.4	Ja
Particulieren	25.1.d	OR Part	**Herinrichting afdeling bezwaar en beroep**	Ja	Q1 2018	Q1 2018	Q4 2017	Q1 2018				4.4	Ja
Particulieren	25.1.e	OR Part	**Herinrichting Ondersteunng burgers en klachtbehandeling**									4.4	Nee
Particulieren CAP	25.1.e	OR CAP OR P	**Overgang beroepenteam** Overgang beroepenteam (CSB) van Particulieren naar CAP. Gaat 1 op 1 over.	Ja								4.3	Nee
Particulieren KI&S	25.1.d	OR part OR KIS	**Herinrichting afdeling dienstverlening** Overgang dienstverleningstraken van Particulieren naar KI&S	Ja	Q1 2018	Q1 2018	Q4 2017	Q1 2018				2.5	Ja
kolom	25.1.d	OR K&O	**Vervallen werk team Middelburg** Ingevolge rijksbrede masterplannen overgang werkzaamheden facilitaire dienst naar CD Rijkswaterstaat	Ja	15-3-2019		Na install. OR K&O aanbieden GB	nog niet bekend			SSO O&P	4.3.	Ja
kolom	25.1.e	OR K&O	**Doorontwikkeling SSO O&P**	Ja			verwacht half mei					2.1/3.1	nntb

Stappen besluitvormingsproces

1 Denk en schrijffase

Bij een Globale Beschrijving met VWNW (start voorbereidende fase)

2.1 Opstellen globale beschrijving met VWNW

2.2. Interne afstemming

2.3. Globale beschrijving voor zienswijze naar OR

2.4 Globale beschrijving voor advies naar DGO

2.5 Uitvoeren voorbereidende fase

Bij een Globale Beschrijving zonder VWNW

3.1 Opstellen globale beschrijving zonder VWNW

3.2 Interne afstemming

3.3 Vaststellen Globale Beschrijving door

3.4 Informeren OR

Naar het O&F-rapport of addenum op het O&F-rapport (al dan niet direct)

4.1 Opstellen O&F

4.2 Interne afstemming

4.3 O&F voor advies naar OR

4.4 Informeren DGO

Uitvoeren reorganisatie

5 Uitvoeren besluit / reorganisatie

6 Afgerond

AFGEVOERD

mrt-19

Organisatieonderdeel	Art. WOR	MZ Orgaan	Omschrijving	Reorganisatie?	Review 25 en 27 adviesaanvragen: (verwacht) datum review O&P	DO controlakkoord?	(verwacht) datum aanbieding MZ	(verwacht) datum besluit	Contactpersoon directie	Contactpersoon CD O&P	Overige contactpersonen
Douane			**Eén Werkverdeel-punt.** Het verdelen van fysieke controles Douane Rotterdam Haven en Douane Rotterdam Rijnmond vindt plaats door 2 werkverdeelpunten Om te komen tot meer doelmatigheid, is besloten te beproeven of het werken met één werkverdeelpunt voor beide kantoren haalbaar is.								
Douane			**Integratie Flexteams binnen teams Fysiek Toezicht**								
Particulieren CAP	25.1.e	OC part OC CAP	**Verplaatsen werkpakket EU-EWR** Particulieren is latende directie, CAP is ontvangende directie	Ja							
te Ondernemin	25.1.e	OC GO	**Landelijk geregisseerde invordering Go**	Ja							
CAP	25.1. d/e	OC CAP	**Geautomatiseerde verwerking Middeling Leeuwarden**	Ja							
0 DG-Breed	27.1.k.	COR	**Instemmingsverzoek kader verwerking p-gegevens medewerkers**	Nee			mei-19	jun-19	(CD O&P)		
0-DG Breed	25.1.f		**Adviesaanvraag vlekkenplan Utrecht** Herindeling huisvesting Utrecht	Nee			mei-19	jun-19			
kolom CD DF&A	27.1.l	COR / ORK&O	**Logging DF&A** Logging automatiseringssystemen	Nee			mei-19	jun-19			
kolom		COR	**Arbo-aanbesteding** instemming met de stukken voor de arbo aanbesteding. Instemming is verleend. Wordt hierna niet meer over gerapporteeerd.	Nee			14-mrt	18-apr			
kolom Communicatie	25.1.E	COR	**Implementatie topstructuur bij directie communicatie** Vaststellen O&F-rapport	Ja	#####		Was in COR februari	begin maart			
CAP Toeslagen	25.1. d/e	OC CAP	**Afname werkaanbod Toeslagen** Zou mogelijk leiden tot personele gevolgen, maar blijkt op te vangen met natuurlijk verloop. Wordt hierna niet meer over gerapporteerd.	Ja							
CAP	25.1. d/e	OC CAP	**Herpositionering proces OnbestelBaar Retour** (OBR) Heerlen leidt tot personele gevolgen. Plan wordt in de ijskast gezet. Wordt hierna niet meer over gerapporteerd tot een nieuwe ontwikkeling	Ja							
Douane	25.1.g	OR Douane	**Werving Brexit** Werving Brexit 6e tranche en werving 1e tranche 2019 regulier vindt gecombineerd plaats	Nee	n.v.t.	ja	#####	#####			BDO-D

Douane	25.1. d/e	OR Douane	**Centralisatie ondersteunend proces bedrijfsmiddelen** De directie DLSO heeft besloten deze organisatie-verandering niet door te zetten. Wordt hierna niet meer over gerapporteerd	N.v.t.							
KI&S	27.1.b	OC KI&S	**Kaders beschikbaareid BelTel (binnen rijksbrede en departementale kaders)** Aanpassing van de kaders van beschikbaarheidsuren medewerkers beltel. Afgerond, Wordt hierna niet meer over gerapporteerd.	Nee	gemeld 12-2-19	#####	feb-19	1-mrt			SSO O&P
KIS	27.1.b	OC KI&S	**Kaders rooster / vakantie beltel** Aanpassing van de kader verlofopname medewerkers beltel (binnen rijksbrede en departementale kaders). Afgerond, Wordt hierna niet meer over gerapporteerd.	Nee	gemeld 13-2-19	#####	feb-19	#####			SSO O&P
MKB	25.1.e	OC MKB OR DRZ	**Overhevelen verkoop voertuigen naar DRZ.** Deze reorganisatie is afgerond. Wordt hierna niet meer over gerapporteerd.	Ja							
CAP	25.1.d	OC CAP	**Klantbeheer automatisering 1e fase.** De verschillende automatiseringstrajecten (WAB KB en scripting) en de digitalisering leiden tot een aanzienlijke reductie van handmatig werk en het optimaliseren van processen. Dit maakt het mogelijk om de werklast bij Klantbeheer Rotterdam en Zwolle sterk te verlagen. Benodigde krimp is bereikt. DGO in mei 2019 over geinformeerd. Wordt hierna niet meer over gerapporteerd.	Ja							
CAP	25.1.e	OC CAP	**Inrichting Cluster Gegevens** Advies OR ontvangen. In technisch DGO mei ad orde geweestDGO wordt nog geinformeerd over de reactie op het advies. Wordt hierna niet meer over gerapporteerd	Ja	mrt-19		mrt-19	jun-19			SSO
Douane	25.1.e	OR Douane	**Meer slagvaardige en productieve IV-keten Douane.** De IV-keten Douane heeft grote behoefte aan een nog meer slagvaardige en productieve IV-keten. Het voornemen hierbij is om de IV-keten Douane zodanig in te richten dat het voortbrengingsproces kort-cyclisch en iteratief wordt belegd in kleinschalige multidisciplinaire teams. Wordt hierna niet meer over gerapporteerd	Ja		Ja	5-2-2019 en 5-3-2019	#####			
Douane	25.1. e	OR Douane	**Douane centrale processen (DCP)** DCP is in 2017 1 op 1 overgegaan van toenmalig B/CA naar Douane. Nu nieuwe indeling en samenwerking met IV is uitgekristaliseerd wordt e.e.a. bestuurlijk formeel verankerd ind e organsiatie-inrichting, Traject doorlopen. Wordt hierna niet meer over gerapporteerd.	Ja	Nog niet uitgezet	#####	#####				
Douane	25.1.e	OR Douane	**IBT-docenten Schiphol** IBT-docenten vallen nu onder DSP en gaan onder DSC vallen. Wordt volledig overgeheveld. Geen personele gevolgen. Wordt hierna niet meer over gerapporteerd	Ja	Nog niet uitgezet	ja	#####	#####			BDO-D
Particulieren MKB	25.1.e	OC part OC MKB	**Overdracht IH-winst bezwaren** Particulieren is latende directie, MKB is ontvangende directie Wordt hierna niet meer over gerapporteerd	Ja							
Particulieren MKB	25.1.d/e	OC part OC MKB	**Overgang van ANBI en NSW** Particulieren is latende directie, MKB is ontvangende directie. Wordt hierna niet meer over gerapporteerd	Ja							
kolom	27.d	COR	**Actualiseren RI&E**	Nee			juni				

Verantwoordelijk Lijndirecteur	Dossierhouder	DG	Status	M/T	EK/TK	Datum indiening	Vergaderjaar	Omschrijving	Stand van zaken	Vindplaats Toezegging (Rijksbegroting)
FIOD, UHB, O&P	BDO FIOD	DGBD 2018-10	Doorlopend	M	TK	19-dec-18	2018-2019	Motie van het lid Leijten verzoekt de regering de de gedragslijn te eerbiedigen en de Kamer jaarlijks te informeren over hoeveel zaken besproken zijn en welke uitkomst gemelde zaken hebben gekend.	26/7: De Belastingdienst respecteert de gedragslijn. In de periodieke motie- en toezeggingenrapportage wordt gerapporteerd over het aantal gevallen dat besproken is in het overleg tussen OM, FIOD en Belastingdienst en in hoeveel gevallen dit heeft geleid tot aangifte. 20/12 - Stemming nav VAO Belastingdienst. Dossierhouder aanwijzen. Meenemen in een periodieke rapportage?	Kamerstukken II, 2018-2019, 31 066, nr. 449
UHB		DGBD 32	In behandeling	M	TK	29-sep-16	2016-2017	Lid Mei Li Vos verzoekt de regering om, na de transitieperiode stapsgewijs met handhaving aan te vangen en daarbij voorrang te geven aan de pakketbezorgingssector en de medisch specialisten.	12/7/2019: Inmiddels is de nieuwe wetgeving per 1 januari 2021 voorzien (zie Kamerbrief voortgang uitwekring maatregelen werken als zelfstandige d.d. 24 juni 2019). Zie daarnaast Kamerbrief toezicht arbeidsrelaties d.d. 24 juni 2019 waar wordt ingegaan op toezicht en handhaving op de kwalificatie van arbeidsrelaties voor de loonheffingen. 20/7 - RB: In behandeling. De motie is pas aan de orde na ingang van nieuwe wetgeving welke is voorzien op 1 januari 2020. 23/3 - Was in eerste instantie voorzien om af te doen in de 21ste HJR. We willen echter niet vooruitlopen op nieuwe wetgeving, deze is gepland 1-1-20.	Kamerstukken II, 2016-2017, 34 036, nr. 34, 4 oktober 2016
UHB		DGBD 2018-6	In behandeling	M	TK	14-11-2018	2018-2019	Lid Omtzigt verzoekt de regering, binnen een halfjaar en na afstemming met de Autoriteit Persoonsgegevens met een voorstel te komen om zowel registratieplicht te handhaven als wanbetalers met een buitenlands kenteken op te sporen en te beboeten,	8/8 in behandeling, nog niet bekend 19 juni: herbevestiging Stas gehoor aan gegeven aan de volledige motie Omtzigt 14/11 - Stemming nav het Belastingplan. Dossierhouder aanwijzen	Kamerstukken II, 2018-2019, 35 027, nr. 11.
FJZ		DGBD	In behandeling	M	TK	21-mrt-19	2018-2019	De motie van het lid Omtzigt verzoekt om een extern onderzoek naar mogelijkheden tot verbetering van de praktische rechtsbescherming van de burger in belasting- dan wel toeslagzaken	. Het is mijn voornemen dit onderzoek te entameren nadat de adviezen van de Adviescommissie Uitvoering Toeslagen voor de praktische rechtsbescherming voor toeslagen beschikbaar zijn. Daarbij zal ik de vorig jaar met de Kamer gedeelde interactiestrategie , die de Belastingdienst momenteel operationaliseert, betrekken. Deze strategie vormt de basis van de doorontwikkeling van de interactie tussen Belastingdienst en burgers, bedrijven en hun intermediairs. Het perspectief van burgers en bedrijven staat hierin centraal.	Kammerstukken II, 2018-2019, 31066 nr. 468
UHB		DGBD	In behandeling	M	TK	4-7-2019	2018-2019	N.a.v. het AO Stopzetten KOT verzoekt Lid Omtzigt: de regering om gedupeerde ouders z.s.m. individueel schadeloos te stellen, daarbij ook te kijken naar afgeronde terugvorderingen over de jaren 2012 en 2013. Hierin ook ouders mee te nemen die geen bezwaar of beroep hebben ingediend of doorgezet. Tevens moet de Staatssecretaris ervoor zorgen dat in relevante gevallen, er langer dan vijf jaar teruggekeken wordt bij de vaststelling van toeslagen. Verzoekt de regering om onderzoek te laten doen of vergelijkbare problemen (zoals onrechtmatig stopzettingen, ernstig overschrijding van de bezwaartermijnen of onvolledige dossiers bij de bezwaar en beroepsprocedures) ook elders aan de orde zijn geweest bij CAF en andere zaken. Verzoekt de regering om uiterlijk 1 oktober een tussenrapportage aan de Kamer te sturen over de compensatie van gedupeerde en andere relevante ontwikkelingen op dit dossier. (zie ook Toezeggingen)	8/8 Planning 3e kwartaal update 19 juni: herbevestiging Stas gehoor aan gegeven aan de volledige motie Omtzigt 14/11 - Stemming nav het Belastingplan. Dossierhouder aanwijzen	Kamerstukken II, 2018-2019, 31066 nr. 503
UHB		DGBD	In behandeling	M	TK	4-7-2019	2018-2019	Lid Omtzigt verzoekt de regering om de richtlijnen van de Raad van Europa voor de bescherming van Klokkenluiders volledig te implementeren bij de Belastingdienst en jaarlijks onafhankelijk en extern te laten rapporteren over naleving van deze richtlijn door de Belastingdienst. En verzoekt de regering om in de CAF-11 zaak alle aandacht te focussen op een oplossing voor de desbetreffende ouders, en in deze uitzonderlijke zaak, geen enkele actie te ondernemen tegen medewerkers van de dienst die ervoor hebben gezorgd dat documenten publiek werden waardoor bijvoorbeeld ouders wel complete dossiers bij de rechtbank hadden. Verzoekt de regering in oktober over de uitvoering van deze motie te rapporteren. (zie ook Toezeggingen).	8/8 Planning 3e kwartaal	Kamerstukken II, 2018-2019, 31066 nr. 509

UHB		DGBD	In behandeling	M	TK	4-7-2019	2018-2019	Lid Van Weyenberg over Etnisch profileren; verzoekt het kabinet om te borgen dat de Belastingdienst een dubbele nationaliteit niet meer als risico indicator gebruikt bij het toekennen van Toeslagen. Verzoekt het kabinet om bij het verschijnen van de onderzoeken van de Autoriteit Persoonsgegevens en de Nationale ombudsman de Kamer zo snel mogelijk te informeren over de wijze waarop het kabinet de lessen van deze onderzoeken implementeert.	8/8 Planning uiterlijk in 2019	Kamerstukken II, 2018-19, 31066 nr. 506
UHB		DGBD	In behandeling	M	TK	4-7-2019	2018-2019	Lid Lodders verzoekt de regering cultuur als pijler toe te voegen in het Jaarplan 2020 en bij de eerstvolgende rapportage aan te geven hoe de pijler concreet wordt ingevuld.	8/8 Kenbaarmaken van uitgewerkt voorstel volgt 3e kwartaal 2019	Kamerstukken II, 2018-19, 31066 nr. 508
UHB		DGBD	In behandeling	M	TK	3-7-2019	2018-2019	Ingediende Motie lid Slootweg: verzoekt de regering, te onderzoeken of het mogelijk is dat er nog maar één machtigingscode nodig is voor zowel de aangifte als de toeslagen; verzoekt de regering tevens, indien dit kan, te onderzoeken of dit al voor het belastingseizoen 2020 ingevoerd kan worden,	13/8 De betreffende onderzoeken zijn op dit moment nog in uitvoering. De uitkomsten hiervan worden uiterlijk in de volgende fiscale moties- en toezeggingenbrief van maart 2020 aan de Tweede Kamer gerapporteerd. . 8/8 In behandeling planning nog niet bekend C&F heeft na afstemming - motie neergelegd bij UHB	Kamerstukken II, 2018-19, 35210 nr. 4

Format BBO	*Format BBO*	*Format BBO*	*Format BBO*	*Format RB*	*Format BBO/ Format RB*	*Format BBO/ RB*	*Format BBO/RB*
Status	**M/T**	**EK/TK**	**Datum indiening**	**Vergader jaar**	**Omschrijving**	**Stand van zaken (Intern BD en M-Staf bespreking)**	**Vindplaats Toezegging**
Doorlopend	T	TK	18-mei-16	2015-2016	De staatsecretaris heeft toegezegd om in de Halfjaarsrapportages van de Belastingdienst verslag te doen over de voortgang van het proces van behandeling van informatie uit de Panama papers en de daarmee bereikte resultaten. (verhuld vermogen)	26/7: Op 17 april 2019 is in de 23e Halfjaarsrapportage Belastingdienst een toelichting op de ontwikkelingen gegeven. Op 2 juli 2019 is dit onderwerp ook belicht in de eerste voortgangsrapportage op het jaarplan 2019. 20/2/19: Opnemen in 23ste HJR 18/9 - Doorlopende toezegging, opgenomen in de 22ste HJR 13/9 - Van de in behandeling genomen dossiers is ongeveer de helft afgerond of in een ver gevorderd stadium van behandeling. De analyses en activiteiten in het toezicht	Kamerstukken II 2015-2016, 34 451, nr. 2, p. 3
Doorlopend	T	EK/ TK	14 april 17 12 mei 17 29 mrt 18	2016-2017	De staatssecretaris heeft toegezegd de Tweede en Eerste Kamer van informatie voorzien over 'country-by-country reporting' - hoeveel landenrapporten de Belastingdienst heeft ontvangen van belastingplichtigen, hoeveel landenrapporten zijn ontvangen van andere landen via de uitwisseling en een kwalitatieve beschrijving van de ervaringen alsmede inzicht in veel voorkomende vervolgacties.	26/7/19: Op 17 april 2019 is in de 23e Halfjaarsrapportage Belastingdienst gerapporteerd over de ontwikkkelingen bij country-by-country reporting in 2018. 20/7 - RB: Doorlopend. Er is gerapporteerd in de 21ste Halfjaarsrapportage Belastingdienst. In 2019 zal hier opnieuw in de 23ste HJR over gerapporteerd worden. 12/4 - aan de ordegeweest in de 67e vergadering TK op 28 maart 2018. 30/3 - Aantallen ontvangen rapporten van belastingplichtigen en andere landen zijn opgenomen in de 21e HJR. DGBD36 is	Kamerstukken II 2016-2017, 34 651, nr. 14 & Kamerstukken, 34 651, nr. C.
Doorlopend	T	TK	1-jun-17	2016-2017	De staatsecretaris heeft toegezegd om jaarlijks een notitie toe te voegen aan de Halfjaarsrapportage Belastingdienst met een aanvulling op de aantallen APA's en ATR's. Er wordt per type ruling een voorbeeld of model gegeven zodat de Kamer kan zien hoe het in elkaar zit.	26/7/19:Op 17 april 2019 is het jaarverslag 2018 van het APA/ATR team bij de 23e Halfjaarsrapportage Belastingdienst aan de Eerste en Tweede Kamer gestuurd. 13/9 - In uitvoering, consultatie ruling praktijk gaande. 20/7 - Doorlopend. Gerapporteerd aan de Tweede Kamer bij brief van 18 februari 2018, Kamerstukken II 2017/18, 25087	Handelingen II 2016-2017, 82, it. 8, p. 21
In behandeling	T	TK	9-apr-18	2017-2018	De staatssecretaris heeft toegezegd in 2020 terug te koppelen of er eventuele problemen zijn geconstateerd met de continuïteit van ondernemingen door de heffing van erf- en schenkbelasting (BOR).	24/7: Planning terugkoppeling in 2020, In 2021 is overigens een reguliere beleidsevaluatie gepland over de fiscale regelingen rondom bedrijfsopvolging.	Kamerstukken II 2017-2018, 34775-IX nr. 22
In behandeling	T	EK	28-mei-18	2017-2018	Gevraagd wordt of banken een controlerende rol zouden kunnen spelen ten aanzien van de aangifte van het bezit van Bitcoins bij de Belastingdienst. De staatsecretaris heeft toegezegd dit punt mee te nemen in de verdere uitwerking van de fiscale beleidsagenda.	8/8/19 Planning 4e kwartaal, update via Brief fiscale moties en toezeggingen. 26/9 - De Belastingdienst onderzoekt verdere mogelijke nalevingstekorten en handhavingsmogelijkheden voor een nadere invulling van de strategie rondom cryptovaluta. Onderdeel hiervan is de rol van andere private partijen, zoals	Kamerstukken I 2017-2018, 34 775, nr. AA
In behandeling	T	TK	1-okt-18	2018-2019	De staatssecretaris heeft toegezegd terug te komen op de ICT-doorlichting waar om is verzocht.	8/8/19 planning 4e kwartaal 2019	Kamerstukken II, 2018/19, 31 066, 433
In behandeling	T	TK	28-mei-19	2018-2019	De staatssecretaris zegt toe dat er tegen het einde van dit jaar (2019) voor drie ketens een concreet uitgewerkt plan ligt dat een samenhangende aanpak laat zien om de uitdagingen van deze ketens het hoofd te bieden. Wanneer deze aanpak succesvol blijkt te zijn, zal deze daarna ook worden toegepast bij de andere probleemketens.	8/8 planning 4e kwartaal 2019 08/07 is versie 0.96 gedeeld door	Kamerstukken II, 2018/19, 31 066. nr. 486
In behandeling	T	EK	29-jan-19	2018-2019	De Staatssecretaris heeft toegezegd het Jaarverslag van de Belastingdienst te verzenden aan de Eerste Kamer.	8/8/19 planning 3e kwartaal 2019 18-07: Open staand	Kamerstukken I, 2018/19, 31 066, nr. D
In behandeling	T	TK	6-dec-18	2018-2019	Toezegging om medio 2019 te rapporteren over de voortgang inzake de Interactiestrategie.	8/8/19 planning 3e kwartaal 2019 via de M&T-brief. 10/12: De planning is dit te realiseren op 1 juni 2019. Oplevering via een periodieke rapportage.	AO Belastingdienst 6/12 Kamerstukken II, 2018/19, 31 066, nr. 451

In behandeling	T	TK	13-okt-17	2017-2018	De staatssecretaris heeft toegezegd een brief te sturen met de eindafrekening van de vertrekregeling en de diverse mogelijke arrangementen, inclusief de wijze waarop de overschrijding van de regeling betaald wordt.	20/7 - RB: In behandeling. Rapportage aan de Kamer is voorzien in 2021.	Kamerstukken II, TK 31 066, nr. 313
In behandeling	T	TK	5-nov-18	2018-2019	Toezegging om de invoering van de roettax per 1 januari 2020 te realiseren.	25/7: Op basis van een risicoafweging is ingezet op de realisatie van een robuuste tijdelijke voorziening (RTV) tbv fijnstoftoeslag (eerder bekend onder roettax). De invoering staat gepland per 1-1-2020. De realisatie hiervan ligt op schema. Parallel wordt doorgewerkt aan het hoofdspoor: de implementatie van heffen en innen systemen. Hier zit ook de reguliere functionaliteit voor de fijnstoftoeslag in. De huidige planning voor implementatie van het hoofdspoor is tweede helft 2020. Op het moment dat implementatie van het hoofdspoor plaatsvindt, wordt met de RTV gestopt. 18/2: de implementatie van de roettax zal mogelijk weer worden vertraagd omdat de datum te ambitieus is gebleken. Een informerende notitie is onlangs naar de Stas gegaan en met een terugvaloptie, een tijdelijke IV-voorziening kan de oplossing bieden. Dit zal echter maximaal van eind december 2019 tot december 2020 kunnen worden gebruikt.	Kamerstukken II, 2018/19, 31 066 nr. 438
afgedaan	T	TK	1-4-2018	2017-2018	Toezegging van de staatssecretaris om ook op een meer systematische wijze vast te kunnen stellen dat de sturing en de bijbehorende organisatie- en cultuurverandering zich goed ontwikkelt. De staatssecretaris zal de ADR vragen om onderzoek uit te voeren naar de mate waarin de sturing zich verbetert.	2/7:De ADR is gevraagd om de gedragspatronen van het management van het ministerie van Financiën in kaart te brengen met behulp van de methode "Ongeschreven regels: de regels van het spel". De rapportage die door de ADR over het resultaat van een onderzoek is opgeleverd, is 2 juli 2019 verstuurd aan de Tweede Kamer. Tweede Kamer, vergaderjaar 2018–2019, 31 066, nr. 500 20/2: Verwachte oplevering eind maart 2019	Kamerstukken II 2017-2018, 31 066, nr. 403
Doorlopend	T	TK	7-feb-19	2018-2019	Toegezegd de Kamer in de reguliere rapportages op de hoogte houden over de voortgang van het pseudonimiseren.	8/8/19 Doorlopend. Is aanbod gekomen in de 23e HJR genoemd.	Kamerstukken II 2018/19, 32-761, nr. 131
In behandeling	T	TK	21-mrt-19	2018-2019	Toezegging van de Staatssecretaris om Toeslagen en de ADR te laten kijken naar andere CAF-zaken. (Ook aan bod gekomen 4 juli).	8/8/19 In behandeling, nog niet bekend	Handelingen II 2018/19, nr. 65
In behandeling	T	TK	21-mrt-19	2018-2019	Toezegging van de Staatssecretaris om aan te sluiten bij het traject Maatwerk in dienstverlening (ABD Topconsult).	8/8/19 planning 4e kwartaal 2019 Toeslagen is aangesloten bij het traject van ABD Topconsult over het leveren van maatwerk bij kwetsbare groepen. Er heeft een gesprek plaatsgevonden met [redacted] Toeslagen.	Handelingen II 2018/19, nr. 65
In behandeling	T	TK	21-mrt-19	2018-2019	Toezegging van de staatssecretaris om in gesprek te gaan met de Nationale Ombudsman	8/8/19 Invulling vindt plaats na adviesrapport van Adviescommissie uitvoering Toeslagen	Handelingen II 2018/19, nr. 65
In behandeling	T	TK	19-6-2019	2018-2019	De staatssecretaris zegt aan de leden Snels en Van Weyenberg toe dat hij de Kamer bij de volgende voortgangsrapportage over de Belastingdienst zal informeren over de invulling van het externe onderzoek naar de opvolging van de aanbevelingen van de commissie onderzoek Belastingdienst – commissie Joustra-Borstlap – over met name de cultuur bij de Belastingdienst. - Van Weyenberg: Het was een breder dan die Commissie. De staatssecretaris bevestigt dit.	8/8/19 In behandeling. Loopt met motie Lodders over het toevoegen van cultuur als pijler in het Jaarplan 2020.	Kamerstukken II, 2018/19, 31066, nr 513
In behandeling	T	TK	19-6-2019	2018-2019	Grijze toezegging AO Belastingdienst (wel genoemd door de Staatssecretaris tijdens het debat, maar niet nogmaals herhaald door de VZ van de Tweede Kamer': inrichten permanent loket/commissie om integriteitsschendingen te kunnen melden	26/7: [redacted] heeft de tijdelijke commissie integriteit Belastingdienst ingesteld. De bevoegdheid om deze permanent te maken ligt bij [redacted]	AO Belastingdienst 19/6 Kamerstukken II, 2018/19, 31066, nr 513

In behandeling	T	TK	19-6-2019	2018-2019	Herbevestiging eerdere toezegging: brief over afhandeling letselschade na de zomer.	8/8/19 In behandeling, nog niet bekend	AO Belastingdienst 19/6 Kamerstukken II, 2018/19, 31066, nr 513
Doorlopend	T	TK	19-6-2019	2018-2019	'Grijze' toezegging AO Belastingdienst (tweede termijn): de quick wins en succesen van de Belastingdienst met de Kamer te blijven delen. Deze toezegging is niet door de voorzitter benoemd/herhaald.		AO Belastingdienst 19/6 Kamerstukken II, 2018/19, 31066, nr 513
In behandeling	T	TK	4-7-2019	2018-2019	Toezegging in AO Stopzetten KOT: dat Stas de TK voor het einde van het jaar gaat informeren hoe de BD de richtlijn Raad van Europa heeft geimplementeerd (over Klokkenluiders). (zie ook Motie)	26/7: Genoemde richtlijn van de raad van Europa moet nog van kracht worden. Ministerie van Financien gaat in overleg met ministerie Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrealties over een rijksbrede implementatie.	AO Stopzetten KOT 4/7 Kamerstukken II, 2018/19, 2019D30673
In behandeling	T	TK	4-7-2019	2018-2019	Toezegging in AO Stopzetten KOT: dat de Stas de TK voor 1 okt dit jaar informeert over de stand van zaken van de schadevergoeding voor de betrokken ouders. (zie ook Motie)	8/8/19 In behandeling. Tussentijdse rapportage gepland 3e kwartaal 2019.	AO Stopzetten KOT 4/7 Kamerstukken II, 2018/19, 2019D30673
In behandeling	T	TK	4-7-2019	2018-2019	Toezegging in AO Stopzetten KOT: dat de Stas de TK informeert over het mogelijk verschil tussen de stukken waar de Landsadvocaat beschikking toe had en het aantal stukken dat deel uitmaakte van de WOB-procedure in juni 2018.	8/8/19 Planning 4e kwartaal 2019	AO Stopzetten KOT 4/7 Kamerstukken II, 2018/19, 2019D30673
In behandeling	T	TK	4-7-2019	2018-2019	Toezegging (wel genoemd in debat, niet herhaald door voorzitter) in AO Stopzetten KOT: dat de Stas de Kamer direct zal informeren over het advies van Commissie Donner als dat beschikbaar zal komen.		AO Stopzetten KOT 4/7 Kamerstukken II, 2018/19, 2019D30673
In behandeling	T	TK	4-7-2019	2018-2019	Toezegging van de Stas (wel genoemd in debat, niet herhaald door voorzitter) in AO Stopzetten KOT: dat niet dezelfde mensen die voor CAF 11 procesmatig verantwoordelijk waren ook bij het huidige onderzoek naar CAF 11 betrokken zijn. (zie ook Motie)		AO Stopzetten KOT 4/7 Kamerstukken II, 2018/19, 2019D30673
In behandeling	T	TK	4-7-2019	2018-2019	Toezegging van de Stas (wel genoemd in debat, niet herhaald door voorzitter) in AO Stopzetten KOT: dat de schade geleden door de ouders in 2012 en 2013 ook vergoed zal worden, inclusief voor de ouders die niet in bezwaar zijn gegaan en de ouders die de terugvorderingen van de toeslagen wel betaald hebben. (zie ook Motie)		AO Stopzetten KOT 4/7 Kamerstukken II, 2018/19, 2019D30673
In behandeling	T	TK	13-jun-19	2018-2019	De Staatssecretaris zegt aan het lid Lodders toe dat in het jaarverslag van het APA/ATR-team aandacht besteed zal worden aan de bijdrage van de rulingpraktijk aan het vestigingsklimaat.	15/8/19 - In behandeling, planning nog niet bekend	Kamerstukken II 2018/19, 25 087, nr. 244
In behandeling	T	TK	13-jun-19	2018-2019	De Staatssecretaris zegt aan de leden Van Weyenberg, Snels en Leijten toe dat de commissie-Bouwman/Van der Geld na twee jaar zal evalueren of met het publiceren van geanonimiseerde samenvattingen van rulings met een internationaal karakter de beoogde transparantie over de rulingpraktijk wordt bereikt, en zal die evaluatie aan de Kamer doen toekomen.	15/8/19 - In behandeling, planning nog niet bekend	Kamerstukken II 2018/19, 25 087, nr. 244
Doorlopend	T	TK	1-apr-18	2017-2018	De staatssecretaris heeft toegezegd dat een keer per jaar gerapporteerd zal worden aan de Kamer over het programma bij de Belastingdienst met het doel om de technische achterstanden, de zogenaamde technische schuld, inzichtelijk te maken en op te lossen.	16/8: Een keer per jaar zal de stand worden opgenomen. Dit draagt bij aan het interne handelingsperspectief en de verantwoording aan uw Kamer.	Kamerstukken II 2017-2018, 31 066, nr. 403

Stand per 20 aug							
DEP	**Nummer**	**indiener, partij en onderwerp en ingezonden**	**Ingezonden**	**Deadline**	**Behandelaar(s)**	**Meelezen**	**opmerkingen**
DGBD	2019Z08903	In zijn Kamervragen van 30 april 2019 over de uitspraak van de Raad van State van 24 april 2019 in een van de CAF11-zaken (kinderopvangtoeslag), verzoekt de heer Omtzigt om deze vragen voorafgaand aan het eerste gesprek met de ouders te beantwoorden.	30-apr	21-mei			Uitstel gevraagd op: 16 mei door
Ander departement is behandelaar Fin leest mee	2019Z13089	Lid Öztürk (DENK) vragen gesteld aan de ministers van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, van Buitenlandse Zaken, van Justitie en Veiligheid en van Defensie en de staatssecretaris van Financiën over het optreden van Kmar- en douanemedewerkers op Schiphol, Eindhoven Airport en Rotterdam The Hague Airport.	24-jun	15-jul	BZK	BD:	20/08 om een update gevraagd. Reactie Douane wordt 21-08^19-07 Input van Defensie ontvangen en gedeeld met Douane. Van Douane nog geen input ontvangen en vanmorgen herinnering gestuurd.
Ander departement is behandelaar Fin leest mee	2019Z13433	Vragen van het lid Dik-Faber (ChristenUnie) aan de minister van BZK en de staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport over het recht op huurtoeslag van cliënten in een beschermde woonvorm	26-jun	17-jul	BZK	BD:	
DGFZ	2019Z14046	Kamervragen vragen door de leden Van der Linde en Lodders (beiden VVD) aan de minister en de staatssecretaris van Financiën gesteld over de berichten 'Criminelen wassen 1 miljard wit via export tweedehandsauto's' en 'Autobedrijven frauderen voor miljoenen bij export ex-leaseauto's' (ingezonden 2 jul. 2019).	2-jul	23-jul	FM:	BD:	
DGFZ	2019Z14262	Kamervragen gesteld door de leden Lodders en Dijkstra (beiden VVD) aan de staatssecretaris van Financiën en de minister van Infrastructuur en Waterstaat over het bericht 'Verkoop personenauto's zakt flink in eerste halfjaar 2019' (ingezonden 3 jul. 2019).	3-jul	24-jul		BD:	
DGBD	2019Z14852	Vragen gesteld door de leden Omtzigt en Peters (beiden CDA) aan de staatssecretarissen van Financiën en van Sociale Zaken en Werkgelegenheid over meer dan 100.000 ouders die de komende maanden meer dan 1000 euro kindgebonden budget krijgen nabetaald en mogelijk geen enkele band meer hebben met hun kind(eren)	9-jul	19-jul		BD:	Belastingdienst neemt toch de lead op deze vragen, en het plan is om nu een uitstelbrief te sturen nog vóór het zomerreces, en een kamerbrief met langere uitleg bij terugkeer van de Stas na het reces. Uitstelbrief verstuurd op 10 juli.
DGBD	2019Z15127	Vragen van het lid Leijten (SP) aan de staatssecretaris van Financiën over de verwachting dat meer ouders te maken hebben gehad met onterechte stopzetting van kinderopvangtoeslag dan eerder gedacht en het onderzoek naar andere CAF-onderzoeken	15-jul	5-aug			
DGBD	2019Z15201	Vragen van de leden Lodders en Remco Dijkstra (beiden VVD) aan de staatssecretaris van Financiën over bpm-fraude bij importauto's.	17-jul	7-aug	BD:		
DGBD	35 010 nr. 18	SO Antwoorden op vragen commissie inzake ambtshalve toekenning kindgebonden budget binnen gekomen.	18-jul			BD:	31 oktober is het AO KGB, en het herfstreces is van vrijdag 18 oktober t/m maandag 28 oktober 2019, zouden jullie hier rekening mee houden met de beantwoording van de vragen?

DGBD	2019Z15262	Vragen van het lid Azarkan (DENK) aan de staatssecretaris van Financiën over de verbijsterende CAF-affaire met de kinderopvangtoeslag (ingezonden 19 juli 2019)	19-jul	9-aug			23/07: De vragen van Azarkan worden door [redacted] uitgezet. 15/8 opmerking Stas.
DGBD	2019Z15340	De kinderopvangtoeslag-affaire en alle aspecten daarvan - Omtzigt P.H. (Pieter)	23-jul	27-aug			In de vragen: binnen vijf weken beantwoorden. 23/07 De vragen van Omtzigt zijn verdeeld en worden morgen door [redacted] uitgezet.
DGFZ	2019Z15372	Vragen van de leden Omtzigt (CDA) en Lodders (VVD) aan de staatssecretaris van Financiën over de import van tweedehands elektrische auto's voor een lagere bijtelling.	24-jul	14-aug	BD: [redacted]	FZ: [redacted]	19/08 een dezer dagen de lijn in
DGFZ	2019Z15558	Vragen van de leden Lodders (VVD) en Van Weyenberg (D66) aan de staatssecretaris van Financiën over het artikel ''Recalcitrant account holders' in de IGA'	6-aug	27-aug		BD: [redacted]	
DGBD	2019Z15612	Vragen van het lid Bruins (ChristenUnie) aan de staatssecretaris van Financiën over het bericht 'Uber verhuist van Bermuda naar Nederland om winstbelasting'	9-aug	30-aug	BD: [redacted]		Concept antwoorden 20-08 in mail.
DGBD	2019Z15617	Schriftelijke vragen van het lid Snels (GroenLinks) aan de staatssecretaris van Financiën over het bericht 'Uber created a $6.1 billion Dutch weapon to avoid paying taxes'	9-aug	30-aug	BD: [redacted]		Concept antwoorden 20-08 in mail.
DGBD	2019Z15630	Vragen van het lid Omtzigt (CDA) aan de staatssecretaris van Financiën over de ruling van Uber in Nederland	12-aug	2-sep	BD: [redacted]		Concept antwoorden 20-08 in mail, BOA verzocht om input voor een vraag.
DGBD	2019Z15629	Vragen van het lid Nijboer (PvdA) aan de staatssecretaris van Financiën over het bericht dat Uber een belastingvoordeel van miljarden heeft gecreëerd in Nederland, in aanvulling op eerdere vragen over hetzelfde onderwerp van de leden Bruins (ChristenUnie) en Snels (GroenLinks).	12-aug	2-sep	BD: [redacted]		Concept antwoorden 20-08 in mail.
DGBD	2019Z15641	Vragen van de leden Omtzigt, Van den Berg en Geurts (allen CDA) aan de minister van Buitenlandse Zaken, de staatssecretaris van Financiën en de ministers van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit over de Nederlandse voorbereiding op een harde Brexit.	12-aug	2-sep	collega's van UHB en Douane,		
DGBD	2019Z15635	Vragen van de leden Van Gerven en Leijten (beiden SP) aan de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en de staatssecretaris van Financiën over het bericht dat de oud-bestuurders van PrivaZorg ruim 14 miljoen zorggeld uit de zorginstelling hebben gesluisd	12-aug	2-sep	[redacted]		

DGBD	2019Z15688	Vragen van het lid Slootweg (CDA) aan de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en de staatssecretaris van Financiën over het bericht dat de overheid wist van financiële misstanden bij Privazorg, maar niets deed	13-aug	3-sep			
DGBD	2019Z15693	Vragen van de leden Bruins (ChristenUnie) en Omtzigt (CDA) aan de staatssecretaris van Financiën over het bericht dat er geen deal is tussen Belastingdienst en Uber over een aftrekpost.	13-aug	20-aug	BD:		19/08 Concept antwoorden in digidoc
Ander departement is behandelaar Fin leest mee	2019Z15723	Vragen van het lid Van Nispen (SP) aan de ministers voor Rechtsbescherming en van Justitie en Veiligheid over het nieuwe record: ministeries geven 25 miljoen euro uit aan inhuur landsadvocaat.	14-aug	4-sep		BD:	J&V is in de lead, 20/8 gekoppeld aan contactpersoon bij V&J.
DGBD	2019Z15756	Vragen van de leden Omtzigt (CDA) en Leijten (SP) aan de staatssecretaris van Financiën over de informatie die de regering gaf over de CAF-11 zaak aan de Nationale ombudsman.	15-aug	5-sep			door COMM in de lijn gebracht,19/8 DG BD verzocht om te parafren

Stand per 20 aug							
DEP	**Nummer**	**indiener, partij en onderwerp en ingezonden**	**Ingezonden**	**Deadline**	**Behandelaar(s)**	**Meelezen**	**opmerkingen**
DGBD	2019Z14887/2019D30534	Verzoek van de leden Omtzigt (CDA), Lodders (VVD) en Leijten (SP) voor een nog deze week te ontvangen brief over de omvang van het illegaal handelen van de Belastingdienst bij het bestrijden van toeslagenfraude	9-jul	12-jul	CAF-11		Brief : Ik kan op dit moment niet gedetailleerd antwoord geven op alle door u gestelde vragen die zijn ingediend op 9 juli jl. Ik ben daar pas toe in staat nadat de inventarisaties en onderzoeken van zowel de ADR als de adviescommissie uitvoering toeslage
DGBD	31066-499/2019D29749	Verzoek VCF inzake onderzoek ADR naar erf- en schenkbelasting. Bevestigen dat de bijstellingen van de ramingen van de inkomsten uit erf- en schenkbelasting worden meegenomen in de onderzoeksopdracht aan de ADR, conform het verzoek van de commissie in de brief van 23 mei jl. met kenmerk 2019D21367. Daarnaast verzoekt de commissie u de resultaten van het onderzoek van de ADR voorafgaand aan het algemeen overleg Belastingdienst, dat in het najaar zal worden ingepland, aan de Kamer te doen toekomen.	4-jul	15-aug			C&F in gezamelijkheid met P en AFEP oppakken. Het gaat om een verzoek nav brief van Menno van 2 juli . In eerdere correspondentie met TK is overigens expliciet gecommunikeerd dat ramingen van de inkomsten uit erf- en schenkbelasting niet tot de ADR-onderzoeksopdracht behoort (maar dat CPB wel kijkt naar de ontwikkeling van de erfbelasting); dus we moeten even goed kijken wat mogelijk (en wenselijk) is op het verzoek van de TK. Reactie op een brief van de minister.
DGBD	25087-243/2019D30061	Brieven met verzoek n.a.v. de procedurevergadering van de VCF van donderdag 4 juli 2019: betreft het verzoek inzake vertrouwelijkheid technische briefing Nike.	4-jul	15-aug			
DGFZ	25087-242/2019D29635	Brieven met verzoek n.a.v. de procedurevergadering van de VCF van donderdag 4 juli 2019: betreft vertrouwelijkheid informatie over belastingverdragen.	4-jul	15-aug			
DGFZ	2019Z13608/2019D29893	Procedurevergadering van de VCF van donderdag 4 juli 2019: hierin wordt Minister Hoekstra verzocht een schriftelijke reactie te geven op een brief van het lid Van der Linde (VVD) met voorstellen ter verbetering van de bestrijding van witwassen en terrorismefinanciering (zie bijgevoegd).	4-jul	15-aug	FM en JenV.	BD:	

Volgnummer	Onderwerp	Behandelende Afdeling	Datum Afgedaan
2019-0000008484	DGBD 129561 Chronische achterstanden bij behandeling privileges bij team Internationale Fiscale Behandeling (IFB) van de Belastingdienst	DGBD/FJZ	12-8-2019
2019-0000015915	DGBD 138262 - Werkoverleg Stas-DGBD 22 augustus 2019	DGBD/BDG	19-8-2019
2019-0000016245	DGBD 119468 - Besluit plan van aanpak RI&E	DGBD/CD O&P	15-8-2019
2019-0000016715	DGBD 16715 Gunning MKM2 (goedkeuring achteraf)	DGBD/IV&D	12-8-2019
2019-0000017029	DGBD 17029 ECS (herbevestiging goedkeuring)	DGBD/IV&D	13-8-2019
2019-0000017049	DGBD 127110 Publicatie ADR-rapporten 2019-1 op rijksoverheid.nl	DGBD/C&F Financieel	19-8-2019
2019-0000017077	DGO notitie overheveling medewerkers DGBD - SG Cluster ihkv reorganisatie ADR	DGBD/CD O&P	13-8-2019
2019-0000017150	DGO Stopzetten voorbereidende fase CAP UPI	DGBD/CD O&P	13-8-2019
2019-0000017261	DGBD 129187 - Bestuurlijke notitie voortgang vernieuwing tm juni 2019	DGBD/UHB	20-8-2019
2019-0000017326	DGBD 129761 Maandrapportage in- en uitstroom en werving juni en juli 2019	DGBD/CD O&P	16-8-2019
2019-0000017334	DGBD 129940 Vernieuwen Samenwerkingsafspraken Travel information portal (TRIP) voor het verwerken van reserveringsgegevens en vertrekcontrolegegevens (PNR) voor Douane	DGBD/UHB	16-8-2019
2019-0000017477	DGO Afronding reorganisatie Particulieren Schenk en Erf (verplichte fase)	DGBD/CD O&P	13-8-2019
2019-0000017538	DGBD 133448 Waiver interventiebedrijven	DGBD/SSO O&P	12-8-2019
2019-0000017569	DGO Afstemming wijziging plaats van tewerkstelling ihkv opening locatie IJmuiden Douane	DGBD/CD O&P	13-8-2019
2019-0000017573	DGO Afronding reorganisatie Particulieren Ondersteuning en Klachtbehandeling (OBK)	DGBD/CD O&P	13-8-2019
2019-0000017574	DGO Afronding reorganisatie Particulieren Beroep Bezwaar en Toezicht	DGBD/CD O&P	13-8-2019
2019-0000017586	DGBD 133962 - Bezoek Maleisische aug 2019	DGBD/UHB	20-8-2019
2019-0000017638	DGBD 134739 DGO Afronding reorganisatie GO UBO	DGBD/CD O&P	13-8-2019
2019-0000017639	DGBD 134750 DGO Afronding reorganisatie GO Team Aanpak Verhuld Vermogen	DGBD/CD O&P	13-8-2019
2019-0000017640	DGBD 135954 Notitie contact minister Luxemburg rijnvarenden	DGBD/FJZ	16-8-2019
2019-0000017848	O&P / VT aanvraag Tax Talent Trainees 2020-2022 (>1mln)	DGBD/C&F Financieel	15-8-2019
2019-0000017865	DGBD 136881 - 2019-047 Het onjuist versturen van herinnering aangifte Erfbelasting	DGBD/BDG	16-8-2019
2019-0000017889	DGBD 137232 Brexit stand van zaken voorbereiding Douane	DGBD/UHB	16-8-2019
2019-0000017905	DGBD 137469 Notitie Overzicht CAF-acties	DGBD/UHB	16-8-2019
2019-0000017912	DGBD 137616 Project inrichting integraal begrotingsartikel Douane	DGBD/C&F Financieel	16-8-2019
2019-0000017944	DGBD 137788 - Notitie Rechtbank Rotterdam over kinderopvangtoeslag	DGBD/MT FJZ	20-8-2019

overzicht vastgestelde uitvoeringstoetsen Belastingdienst 2019

Volgnummer	Opdrachtgever	Wetsvoorstel	Middel	Naam voorstel	Datum akkoord DT	Parlementaire status
2019-1041	DGFZ	OFM 2020	Formeel recht	Keuzeregeling elektronisch berichtenverkeer	23-8-2019	
2018-1013	DGFZ	OFM 2020	Autobelastingen	Implementatie WLTP-testmethode in de autogerelateerde belastingen	22-8-2019	
2019-1093	DGFZ	Wet implementatierichtlijn	Omzetbelasting	Wet implementatie richtlijn harmonisatie en vereenvoudiging handelsverkeer t	22-8-2019	
2019-1236	DGFZ	Klimaatakkoord 2020	Loonheffingen	Stapsgewijze oploop van de bijtelling voor elektrische voertuigen	22-8-2019	
2018-R151	DGFZ	Wet bronbelasting 2021	Bronbelasting renten en rc	Invoering van een bronbelasting op renten en royalty's	15-8-2019	
2018-1181	DGFZ	OFM 2020	Formeel recht	Openbaar maken vergrijpboeten opgelegd aan deelnemers die beroeps- of bed	15-8-2019	
2019-1062	DGFZ	OFM 2020	Formeel recht	Aanpassen belastingrente erfbelasting	15-8-2019	
2019-1063	DGFZ	OFM 2020	Vennootschapsbelasting	Aanpassen tonnageregeling	15-8-2019	
2019-1078	DGFZ	OFM 2020	Formeel recht	Spontane aangifte	15-8-2019	
2019-1091	DGFZ	OFM 2020	Internationaal	Aanpassen definitie vaste inrichting in het kader van het MLI	15-8-2019	
2019-1106	DGFZ	OFM 2020	Autobelastingen	Aanpassen van de fijnstoftoeslag	15-8-2019	
2016-1222-3	DGFZ	Afschaffen aftrek scholings	Inkomstenbelasting	Afschaffing fiscale aftrek scholingsuitgaven	15-8-2019	
2019-1208	DGFZ	Belastingplan 2020	IB-winst	Invoeren aftrekuitsluiting dwangsommen	15-8-2019	
2019-1222	DGFZ	OFM 2020	Formeel recht	Aanpassen inkeerregeling	15-8-2019	
2019-1235	DGFZ	OFM 2020	WOZ	Gebruik WOZ-waarden door derden	15-8-2019	
2019-1245	DGFZ	OFM 2020	Invordering	Verstrekken identificerende gegevens door financiële ondernemingen	15-8-2019	
2019-1248	DGFZ	Klimaatakkoord 2020	Autobelastingen	Mrb emissievrije voertuigen en Plug-in Hybride Elektrische Voertuigen	15-8-2019	
2019-1249	DGFZ	Klimaatakkoord 2020	Autobelastingen	Bpm emissievrije voertuigen en Plug-in Hybride Elektrische Voertuigen	15-8-2019	
2019-1250	DGFZ	Klimaatakkoord 2020	Autobelastingen	Aanpassing van het mrb-tarief voor bestelauto's	15-8-2019	
2019-1137-1	DGFZ	Belastingplan 2020	Inkomstenbelasting	Overgangsrecht voor saldolijfrenten van vóór 2001	15-8-2019	
2019-1099-1	DGFZ	Belastingplan 2020	Omzetbelasting	Verlaagd btw-tarief voor elektronische uitgaven.	15-8-2019	
2019-1228	SZW	Zelfstandig wetgevingstraj	Loonheffingen	Nota van wijziging Verzamelwet SZW 2020 (pensioenakkoord)	12-8-2019	
2019-1136-NvW	SZW	Voortouw ander ministerie	Loonheffingen	Verzamelwet SZW 2020	5-8-2019	
2019-1225	DGFZ	(geen)	IB-winst	Aanpassen Milieu-investeringsaftrek	5-8-2019	
2019-1238	DGFZ	Klimaatakkoord 2020	Milieubelastingen	Verschuiving energiebelasting van elektriciteit naar aardgas	5-8-2019	
2019-1239	DGFZ	Klimaatakkoord 2020	Milieubelastingen	Opslag Duurzame Energie	5-8-2019	
2019-1240	DGFZ	Klimaatakkoord 2020	Milieubelastingen	Buitenlands afval in de heffing van afvalstoffenbelasting betrekken	5-8-2019	
2019-1246	DGFZ	Klimaatakkoord 2020	Accijns	Verhogen accijns op diesel	5-8-2019	
2019-1251	DGFZ	Klimaatakkoord 2020	Overdrachtsbelasting	Verhogen van het tarief van de overdrachtsbelasting voor niet-woningen.	5-8-2019	
2019-1029	DGFZ	Verzamelwet 2021	Inkomstenbelasting	Wijziging ter voorkoming onbedoelde uitbreiding bereik verhogingsfactor zorgk	29-7-2019	
2019-1223	DGFZ	OFM 2020	Loonheffingen	Aanpassen delegatiebepaling WBSO	29-7-2019	
2019-1224	DGFZ	OFM 2020	Loonheffingen	Uitbreiding van het aantal aanvraagmomenten en aanpassing van het uiterlijke	29-7-2019	
2018-R147	DGFZ	Belastingplan 2020	Vennootschapsbelasting	Invoeren minimumkapitaalregel voor banken en verzekeraars	22-7-2019	
2019-1055	DGFZ	OFM 2020	WOZ	Gebruik WOZ-waarden door bestuursorganen	15-7-2019	
2018-1124-1	SZW	Voortouw ander ministerie	Loonheffingen	wijziging art. 2.17 besluit Wfsv nav uitspraak HR `startende werkgever'	15-7-2019	
2019-1212	VWS	Voortouw ander ministerie	Douane	wijzigingsvoorstel van de Tabaks- en rookwarenwet, Wet op de accijns en de U	15-7-2019	
2019-1227	SZW	Zelfstandig wetgevingstraj	Toeslagen	Technische reparatie Wet Kinderopvang (verzamelwet szw)	15-7-2019	
2019-1005	DGFZ	OFM 2020	BES	Invoeren factuurplicht BCN	8-7-2019	
2019-1006	DGFZ	OFM 2020	BES	Aanscherpen criteria 0%-tarief ABB voor de categorie 'zeer zuinige auto's'	8-7-2019	
2019-1010	DGFZ	OFM 2020	BES	Gelijkschakelen bewaarplicht voor administratieplichtigen BES	8-7-2019	
2019-1011	DGFZ	Belastingplan 2020	BES	Rentevergoeding bij te late terugbetaling Belastingwet BES	8-7-2019	
2019-1012	DGFZ	OFM 2020	BES	Indienen van jaarrekening bij BCN	8-7-2019	
2019-1013	DGFZ	Belastingplan 2020	BES	Grensbedragen voor teruggaaf en betalen belasting BES	8-7-2019	
2019-1197	DGFZ	Verzamelwet 2021	Inkomstenbelasting	Technisch: aanpassing aanwijzing van gerechtigden op de inkomensafhankelijk	8-7-2019	
2019-1193	SZW	(geen)	Toeslagen	herstelactie KGB	27-6-2019	
2019-1199	SZW	Voortouw ander ministerie	Loonheffingen	Wijziging Regeling Wfsv i.v.m 30%-herzieningssituatie premiedifferentiatie WW	24-6-2019	
2019-1205	SZW	onderzoek naar uitvoerings	Toeslagen	IBO-deeltijd	24-6-2019	
2019-1211	DGFZ	Verzamelregeling	Douane	Verzamelregeling Douane per 1-7-2019	24-6-2019	in staatscourant
2019-1132	DGFZ	Belastingplan 2020	Loonheffingen	Indexeren van vrijwilligersregeling	17-6-2019	
2016-1325-1	SZW	Voortouw ander ministerie	Formeel recht	wijziging wet gemeentelijke schuldhulpverlening tbv uitwisseling persoonsgege	17-6-2019	
2018-1197	J&V	Zelfstandig wetgevingstraj	Formeel recht	Wet nadeelcompensatie	13-6-2019	
2019-1203-1	SZW	Voortouw ander ministerie	Loonheffingen	temporisering oploop AOW-leeftijd (herijking)	12-6-2019	aangenomen EK
2019-1204-1	SZW	Voortouw ander ministerie	Loonheffingen	Parameterwijziging en deelafschaffing in de Wet tegemoetkoming Loondomein	12-6-2019	aangenomen EK
2019-1034	DGFZ	Belastingplan 2020	Loonheffingen	Aanpassen van de werkkostenregeling	10-6-2019	
2019-1067	DGFZ	Belastingplan 2020	Vennootschapsbelasting	Aanpassen vrijstelling voor interne activiteiten en quasi-inbestedingsvrijstelling	3-6-2019	
2019-1069	DGFZ	OFM 2020	Vennootschapsbelasting	Herzien van de earningsstrippingbeschikking	3-6-2019	

2019-1133	DGFZ	OFM 2020	Autobelastingen	Benzineauto met compressieontsteking uitzonderen van dieseltoeslag in de bpr	3-6-2019	
2019-1202	EZK	Voortouw ander ministerie	Mijnbouwwet	Wijziging van de Mijnbouwwet (het verwijderen of hergebruiken van mijnbouw	3-6-2019	
2019-1203	SZW	Voortouw ander ministerie	Loonheffingen	temporisering oploop AOW-leeftijd	29-5-2019	
2019-1204	SZW	Voortouw ander ministerie	Loonheffingen	Parameterwijziging en deelafschaffing in de Wet tegemoetkoming Loondomein	29-5-2019	
2018-1127	DGFZ	OFM 2020	Formeel recht	Aanpassen belastingrente vennootschapsbelasting	27-5-2019	
2019-1066	DGFZ	Belastingplan 2020	Vennootschapsbelasting	Aanpassen onderwijsvrijstelling	27-5-2019	
2019-1094	DGFZ	Belastingplan 2020	Assurantiebelasting	Vrijstellingen in de assurantiebelasting	27-5-2019	
2019-1130	DGFZ	Belastingplan 2020	Assurantiebelasting	Vrijstelling voor brede weersverzekering	27-5-2019	
2019-1195	DGFZ	OFM 2020	Milieubelastingen	Aanpassen afvalstoffenbelasting	27-5-2019	
2016-1291-2	BZK	Zelfstandig wetgevingstraj	Formeel recht	herijking inventarisatie WOO	24-5-2019	
2019-1027	DGFZ	Verzamelwet 2021	Loonheffingen	Technisch: aanpassing artikel 38p wet LB 1964	20-5-2019	
2019-1103	DGFZ	Belastingplan 2020	Accijns	Aanpassen accijns op tabaksproducten	20-5-2019	
2019-1016	EZK	Voortouw ander ministerie	Milieubelastingen	Wijziging ODE	20-5-2019	
2019-1171	SZW	Voortouw ander ministerie	Loonheffingen	wetsvoorstel pensioenverdeling bij scheiding 2021	17-5-2019	
2019-1046	DGFZ	Verzamelwet 2021	Invordering	Technisch: aanpassing artikel 63aa IW 1990	13-5-2019	
2019-1072	DGFZ	OFM 2020	Vennootschapsbelasting	Technisch: aanpassing foutieve verwijzing art. 13d Vpb	13-5-2019	
2019-1131	DGFZ	OFM 2020	Formeel recht	Technisch: In art. 29h Wet Vpb 1969 wordt "Onze Minister" vervangen door "d	13-5-2019	
2019-1136	SZW	Voortouw ander ministerie	Loonheffingen	Verzamelwet SZW 2020	30-4-2019	
2017-1179-1	DGFZ	Zelfstandig wetgevingstraj	Internationaal	DAC6 mandatory disclosure	29-4-2019	
2019-1023	DGFZ	Verzamelwet 2021	Inkomstenbelasting	Technisch: aanpassing artikel 4.17a en 4.17b 3e lid wet IB 2001	29-4-2019	
2018-1177	BZK	(geen)	Toeslagen	directe uitbetaling huurtoeslag	23-4-2019	
2018-1011	DGFZ	Zelfstandig wetgevingstraj	Vennootschapsbelasting	Implementatie ATAD2	11-4-2019	
2018-1192	SZW	Zelfstandig wetgevingstraj	Toeslagen	wijziging toepassing koppelingswet en begrip toeslagpartner	11-4-2019	
2018-1189	SZW	Voortouw ander ministerie	Loonheffingen	Lagere regelgeving premiedifferentiatie WW	8-4-2019	
2019-1025	DGFZ	Belastingplan 2020	Loonheffingen	Vergroten vrije ruimte werkkostenregeling gericht op het mkb	8-4-2019	
2017-1202	BZK	Zelfstandig wetgevingstraj	Formeel recht	eIdas (procesnotitie)	4-4-2019	
2018-1117	FM	Zelfstandig wetgevingstraj	Formeel recht	verwijzingsportaal bankgegevens	1-4-2019	
2019-1139	SZW	Voortouw ander ministerie	Toeslagen	ontwerpbesluit Kinderopvangtoeslag 2020	25-3-2019	
2016-1449-1	FM	n.t.b.	Formeel recht	Actualisering Ultimate Beneficial Ownership register (UBO-register)	20-3-2019	
2018-1088	J&V	Voortouw ander ministerie	Invordering	Wetsvoorstel herziening beslag- en executierecht	11-3-2019	
2016-1291-1	BZK	onderzoek naar uitvoering	Formeel recht	Wet open overheid (gewijzigd voorstel)	28-2-2019	
2017-1257-2			Formeel recht	BSN en btw-identificatienummer -- uitwerking aanbevelingen commissie	25-2-2019	
2018-1084	BZK	onderzoek naar uitvoering	Internationaal	single digital gateway - 1e impactanalyse	18-2-2019	
2018-1195	DGFZ		Omzetbelasting	QS BNC nadere invulling btw-plicht platforms	18-2-2019	
2018-1196	DGFZ		Omzetbelasting	QS BNC verkrijgen en uitwisselen van informatie van betaaldiensten met het o	18-2-2019	
2018-1149	SZW	Voortouw ander ministerie	Invordering	integrale toets BVV	4-2-2019	
2018-1185	J&V	Voortouw ander ministerie	Formeel recht	Besluit hulpofficieren van justitie van de bijzondere opsporingsdiensten	1-2-2019	
2018-1194	OCW	Voortouw ander ministerie	Inkomstenbelasting	Versterken positie MBO-studenten	1-2-2019	vooraankondiging in kamerstuk
2018-1180	VWS		Accijns	Implementatie art. 15 en 16 tabaksproductenrichtlijn	21-1-2019	EU-besluit gepubliceerd
2018-1186	DGFZ	onderzoek naar uitvoering	Overdrachtsbelasting	Uitvoeringsgevolgen differentiatie overdrachtsbelasting	21-1-2019	

Voorraadagenda werkoverleg 2019

Losse onderwerpen

- Notitie werkpakketreductie – BIA
- Notitie stand van zaken vernieuwing - BIA

Maandelijks

- Wervingsrapportage O&P
- Rapportage vernieuwingsprojecten BIA

Twee maandelijks

- Lopende onderzoeken ARK

Elk Halfjaar

- Rapportage damages – CAP

September

- Strategische heroriëntatie – I&S

Belastingdienst

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Concerndirectie O&P

Inlichtingen

@minfin.nl
06-

verslag Driehoeksoverleg O&P 5 juli 2019

Verslag
Liskje Kornelius

Vergaderdatum 5 juli 2019 – 9:30 – 12:00

Versie
definitief

Datum vastgesteld
2 augustus 2019

Aanwezig (CAP), (KI&S), (P), (Switch), (SSO O&P), (Toeslagen), (IV), (FIOD), (Cd O&P, (Douane), (CdO&P), (MKB), (Bedrijfsvoering KD)

Afwezig (KI&S)

Gasten Integriteit) bij B.1

A ALGEMEEN INLEIDEND

A.1 Opening

De voorzitter opent de vergadering en heet twee nieuwe leden, Bedrijfsvoering Douane) en Bedrijfsvoering binnen het SG Cluster), van harte welkom.

A.2 Vaststellen verslag 7 juni 2019

Het verslag van het driehoeksoverleg O&P op 7 juni jl. wordt vastgesteld met vervanging van de laatste zin voor de 4 gedachtestreepjes onder E.1 door: is sponsor van Move en stemt met af hoe het beste ondersteund kan worden. staat aan de lat om e.a. uit te werken met aandacht voor:..”

A.3 Vaststellen agenda driehoek O&P 5 juli 2019

De agenda wordt ongewijzigd vastgesteld.

B STUKKEN IN VOORBEREIDING VOOR DT BD

B.1 Integriteit

Integriteit, licht toe wat bevindingen zijn bij een eerste verkenning van het reeds aanwezige integriteitsstelsel bij de Belastingdienst. constateert dat dit een uitgebreid stelsel betreft, maar dat dit stelsel niet meer helemaal goed is ingebed in de huidige kaders en structuren, waardoor structurele aandacht voor preventie en eenduidige afwikkeling niet voldoende geborgd lijkt.
Het kan versterkt worden door:

- Inbedding in systematiek van kernwaarden en leiderschap en cultuur.

- Betere ondersteuning van en strakkere rolvoering door leidinggevenden.
- Strakkere eisen aan de voornemens, plannen en verantwoording, w.o. gebruikmaking van P&C-cyclus.
- Permanente aandacht bij teamvorming en werving.
- Verdere professionalisering van betrokken functionarissen (deze moeten elkaar ook weten te vinden).
- Aansluiten bij rijksbrede ontwikkelingen.
- Meer samenhang in rapportages en gebruik hiervan voor versterken lerend vermogen.
- Samenwerking met kerndepartement.

Het Driehoeksoverleg bespreekt het plan van aanpak. Besproken punten:

- Integriteit is een belangrijk onderwerp.
- Leidinggevenden hebben een cruciale rol bij preventie van integriteitsschendingen. Wanneer deze schendingen zich wel voor doen moeten zij goed weten waar zij de relevante informatie kunnen vinden en hoe zij zich adequaat kunnen laten ondersteunen. Leidinggevende spelen ook een belangrijk rol bij de personeelszorg die aan de orde is wanneer een medewerker (team) met een integriteitsschending te maken heeft of heeft gehad. Daarom is het belangrijk dat de leidinggevende geïnformeerd blijft over wat er speelt.
- Hoe zorg je ervoor dat, in de wetenschap dat er altijd mutaties zijn in het personeelsbestand, nieuwe managers en medewerkers op vlieghoogte zijn en blijven als het gaat om integriteit?
- Stroomlijnen van het stelsel dat er nu is, is belangrijk vanuit het uitgangspunt dat waar de melding ook in eerste instantie terecht komt, deze altijd moet leiden tot een adequate afhandeling. Een goede informatievoorziening, zoals een intranetsite, is hierbij behulpzaam.
- Het is belangrijk dat de top 25 regelmatig wordt geïnformeerd en in gesprek gaat over dilemma's, trends en ontwikkelingen: niet alleen informatie over de harde schendingen maar ook bijvoorbeeld een overzicht van het soort meldingen die bij de vertrouwenspersonen binnenkomen.
- De grootscheepse werving laat zien dat er een aantal groepen van nieuw ingestroomde medewerkers is waarbij extra aandacht voor houding en gedrag op zijn plaats is.
- Wellicht is het goed om na de onboarding, waarin aandacht wordt besteed aan integriteit, een aantal terugkommomenten per directie over integriteit te organiseren in het eerste jaar van nieuwe medewerkers. Waak hierbij overigens voor een overkill. Een aantal directies besteedt ook in de eigen directiespecifieke onboarding al aandacht aan integriteit. De aanpak kan het beste op maat worden benaderd; de aanpak hoeft niet overal hetzelfde te zijn.
- Rol van de ICO: dit hoeft geen vrijgestelde rol te zijn gezien het feit dat de verantwoordelijkheid thuishoort bij de leidinggevende. Overigens heeft nu niet iedere directie een ICO.
- Met het kerndepartement wordt nader afgestemd over de rol, invulling en positie van het terreinenoverleg in relatie tot het integriteitsstelsel binnen de Belastingdienst.

B.2 Spelregels beheer formatie en bezetting

Het programma Data op orde nadert de eindfase voor de registratie van de bezetting in P-Direkt. Om de administratie nu eenduidig in te richten en ook in de toekomst op orde te houden zijn spelregels nodig. De aangeboden notitie bevat een voorzet voor die regels. Hierbij wordt aangesloten bij rijksbrede definities. Het leidende kader voor de registratie zijn hierbij de vastgestelde O&F rapporten en formatiewijzigingen die voortvloeien uit de budgetbrieven. Om het personeelsbeheer verder vorm te geven werkt Cd O&P aan een strategisch kader. Daarin wordt ingegaan op de kaders voor formatie toedeling en formatieregistratie. Het doel is deze kaders aan het einde van dit jaar aan het DT BD aan te bieden.

De Driehoek geeft de volgende aandachtspunten mee:

- Registratie van specifieke doelgroepen: medewerkers met een getekende VSO, medewerkers die middels een ABC-constructie werkzaam zijn in de dienst, arbeidsparticpanten en IF-ers. dSSO O&P merkt hierbij op dat bijvoorbeeld gewerkt kan worden met zogenaamde 0,01 stoelen. Deze worden in de MI apart zichtbaar gemaakt.
- Het merendeel van de medewerkers binnen bepaalde directies (zoals Particulieren en CAP) is werkzaam in een groepsfunctie.
- Er moet geregistreerd worden welke besluiten de basis zijn voor een aanpassing van de formatie. Het gaat helpen als dat op één punt, namelijk het SSO O&P, is ingeregeld maar is het SSO O&P nu voldoende toegerust een O&F register up-to-date te houden? Het helpt als we momenten bepalen waarop de formatie kan worden aangepast.
- Budgetbrieven gaan over financiering en totaalformatie maar een aantal directies heeft nu nog geen formatie conform FGR op teamniveau. Om goed te kunnen sturen is een formatie nodig tot op teamniveau.
- Directies houden graag de mogelijkheid open om op basis van beschikbaar budget een bezetting te hebben die groter is dan het aantal formatieplaatsen door medewerkers met een lager schaalniveau aan te nemen dan waar in de formatie mee rekening gehouden is. Dit kan door gebruik te maken van zogenaamde "O-stoelen". Het is van belang om te weten wat leidend is: budget of formatie? Dit moet in de notitie worden aangegeven.
- Het beheer wordt ingeregeld in nauwe afstemming met C&F, SSO F&MI om helder te maken wat voor een goed beheer nodig is.
- Het is van belang om voor de BD en het KD dezelfde set aan spelregels te hanteren. Hierover is contact tussen de CdO&P en de eenheid O&P van het KD.
- Een aantal van bovenstaande punten raakt aan de achterliggende visie: het hoe en waarom van goed beheer van formatie en bezetting.

Afgesproken wordt dat Cd O&P de notitie aanscherpt op basis van bovenstaande aandachtspunten en deze nogmaals aan de Driehoeksleden stuurt.

Naar aanleiding van:
dSSO O&P vraagt de Driehoeksleden om bij het vastleggen van afspraken altijd gebruik te maken van de sjablonen die het SSO O&P aanbiedt via servicepunt. Deze zijn altijd actueel en gebruik maken van eigen sjablonen kan leiden tot fouten.

B.3 Vervolg werkconferentie welzijn - TER INFORMATIE
Op 16 mei jl. vond, op initiatief van de concernondernemingsraad (COR) en een werkconferentie over het welzijn van medewerkers plaats. Aanleiding vormde jaarverslagen bedrijfsgezondheidszorg, signalen van medewerkers en leidinggevenden en ziekteverzuimcijfers. De werkconferentie bood een platform aan medewerkers om mee te denken en een impuls te geven aan het verbeteren van welzijn binnen de Belastingdienst.

De opbrengst aan ideeën vanuit de werkconferentie en de uitkomsten van de polls hierover op Belastingdienst.Vandaag zijn ter bespreking aangeboden aan het DT BD op 20 juni jl. Afgesproken werd daar dat de DGBD in de vergadering met de COR van 27 juni zou voorleggen om één BD-breed thema te kiezen ('de Belastingdienst, dat zijn wij') en de overige ideeën te bepalen via de (nieuwe) OR'en per dienstonderdeel. Het doel is dat bestuurders en OR-en met elkaar in gesprek gaan, zodat zij per directie nog 2 andere thema's voor hun eigen onderdeel kiezen. De COR kon hiermee instemmen. De uitkomsten hiervan worden t.z.t. weer besproken in de overlegvergadering met de COR.

De update vervolg werkconferentie welzijn wordt ter kennisgeving aangenomen.

D ONTWIKKELING EN VERBETERING O&P IN HET WERK

D.1 Opdrachtbeschrijving vlootschouw
In de driehoek Organisatie en Personeel van 5 april 2019 is geconcludeerd dat er draagvlak is om gezamenlijk de vlootschouw voor de Belastingdienst op te pakken. In datzelfde driehoeksoverleg is vervolgens opdracht gegeven aan Cd O&P en SSO O&P om in samenwerking met MKB, GO, CAP en IV een inventarisatie te maken van de "ist" en een opdracht te formuleren voor het driehoeksoverleg. Na een korte uiteenzetting van de definitie, het doel en de doelgroepen van een vlootschouw, is in de notitie aangegeven hoe de huidige situatie is. Vervolgens wordt een voorstel gedaan voor een opdracht waarbij alle punten worden behandeld en volgordelijk in de tijd worden weggezet. Hierbij is ervoor gekozen het beleid te actualiseren en het leiderschapsprofiel in te bedden, daarna het instrumentarium ter hand te nemen en tenslotte te kijken naar mogelijke tooling.

Voor de Driehoek is het van belang dat de opdracht is toegespitst op de doelgroep van teamleiders. Dit is namelijk het niveau waarop behoefte is aan uniformering van de vlootschouw zodat gestuurd kan worden op brede inzetbaarheid en mobiliteit tussen de directies. Voor het niveau S15 en hoger is het ingericht via het ABD-proces.

Afgesproken wordt dat de werkgroep aan de slag kan met de opdracht en resultaten teruglegt in de Driehoeksoverleg voor te maken keuzes in de ontwikkeling van de uniforme P-schouw. De werkgroep wordt gevraagd hierbij aandacht te hebben voor het zwaluwstaarten van de huidige profielen op het nieuwe leiderschapsprofiel en in het ontwerp aandacht te schenken aan de wijze waarop geschouwde managers vóór-en achteraf betrokken kunnen worden bij de in- en output van de schouw.

D.2 Leermanagementsysteem - TER INFORMATIE
Binnen de SSO O&P BelastingdienstAcademie wordt sinds 2015 voor het bestellen van opleidingen gebruik gemaakt van een Leermanagementsysteem (LMS), op

intranet bekend als "Aanbod opleidingen". Het LMS maakt het mogelijk om ten behoeve van de medewerkers van de Belastingdienst opleidingen te bestellen, te volgen, te evalueren en er over te rapporteren.

Eind 2019 loopt het huidige contract met de leverancier voor het LMS af daarom is er eind 2018 een een aanbestedingstraject gestart met als resultaat een nieuw contract met de externe leverancier van het LMS-systeem, Conclusion per 1 januari 2020. dSSO O&P licht toe wat dat voor de Belastingdienst en medewerkers gaat betekenen:

Functionaliteiten

- Diverse zoekmogelijkheden (o.a. filters, google analytics, voorkeursinstellingen)
- Digitale presentielijsten voor docenten
- Mogelijkheden voor docentenpoulebeheer
- Omvangrijke evaluatiemodule
- Gepersonaliseerde notificaties
- Ondersteuning van 80% van onze onderwijslogistiek
- Digitale ondersteuning van Leerlijnen en programma's
- Rapportages en dashboards
- Toevoegen certificaten en bestanden (kunnen daarna in P-Direkt gehangen worden, op termijn komt hier ook een koppeling)
- Ontsluiting via diverse devices
- Mogelijkheid tot personaliseren
- zelf aanmelden voor opleidingen
- Digitale afhandeling facturatie
- Doorkoppeling met SAP en DigiInkoop
- Ondersteuning voor gecontracteerde leveranciers

De grootste veranderingen voor medewerker zijn het zelf kunnen aanmelden i.p.v. aanmelden via een bestelgemachtigde en voor leidinggevenden de expliciete goedkeuring via het systeem.

De Driehoek vraagt dSSO O&P medewerkers en managers goed te betrekken bij de implementatie. Hiervoor wordt reeds gebruik gemaakt van een klankbordgroep met vertegenwoordigers van de directies. Afgesproken wordt dat dSSO O&P de Driehoeksleden informeert wie daar zitting in hebben. Mochten er binnen directies nog vragen zijn over het nieuwe LMS dan kunnen deze worden gesteld aan dSSO O&P.

D.3 Arbodienstverlener - TER INFORMATIE

Omdat de huidige raamovereenkomst met de arbodienstverlener van rechtswege op 31 december 2019 afloopt heeft er een Europese aanbesteding plaatsgevonden. Deze aanbesteding is afgerond en gegund aan Blijwerkt voor de periode van drie jaar.

De samenwerking met Blijwerkt wordt ingericht. Afgesproken wordt dat de directies hierbij worden betrokken. De Driehoeksleden geven aan welke contactpersoon hierover binnen hun directie kan worden benaderd. Verder krijgt de implementatie aandacht in de maandelijkse integrale strategische overleggen van dSSO O&P met de directies.

D.4 Notitie Sociaal Medisch Overleg/Multidisciplinair overleg (SMO/MDO)
Een van de diensten van SSO O&P Borgen Welzijn is het op inhoud mede vormgeven en actief deelnemen aan een aantal gangbare overleggen ten behoeve van verzuimaanpak en re-integratie. Het doel van voorliggend voorstel is het uniformeren van deze overleggen wat betreft opzet, inhoud, deelnemers en frequentie. Op 9 mei is het initiële voorstel aan alle leden van het Driehoeksoverleg O&P gestuurd. De reacties hierop zijn verwerkt in het voorstel.

Het driehoeksoverleg stemt in met de uitgewerkte drie varianten van SMO/MDO. De afspraken over deelname van de medezeggenschap is nog een uitzoekpunt is dat door dCd O&P wordt opgepakt.

Afgesproken wordt dat leidinggevenden via een bericht in de Management Update worden geïnformeerd.

D.5 Mededeling aanpassing verzuimprotocol - TER INFORMATIE
Er zal binnenkort een kleine tekstuele aanpassing van het verzuimprotocol plaatsvinden, zodat alle teksten weer volledig kloppen met de geldende (arbo) wetgeving. Het betreft de Second opinion en het Arbeidsomstandigheden spreekuur. Op dit moment is de informatie op het servicepunt en BD Rijksportaal al wel actueel, deze informatie is echter nog niet opgenomen in het verzuimprotocol. Doel is om voor de korte termijn het protocol aan te passen met de wijzigingen die al zijn doorgevoerd met instemming van de medezeggenschap (GOR, DOR en COR BD).

dCd O&P wordt gevraagd de doelgroepen te informeren (eventueel via de Management Update) die hiervan kennis moeten nemen.

F ALGEMEEN AFRONDEN

F.1 Nog actie Driehoek O&P nodig n.a.v. notities en memo's in het DT BD van 20 juni en 4 juli?
De Driehoek spreekt geen aanvullende acties af n.a.v. de behandeling van de volgende O&P gerelateerde agendapunten in het DT BD afgelopen maand.

<u>Agendapunten DT BD 20 juni jl. vanuit O&P-keten</u>
A.02 Intensivering wervingsinspanningen 2019
C.2 Vervolg werkconferentie Welzijn
C.4 Invulling WOR
D.8 Start Onderzoeksbureau Integriteit Financiën (OIF)
D.11 Afronding Topstructuur

<u>Agendapunten DT BD 4 juli a.s. vanuit O&P-keten</u>
0.2 Werving
0.3 Themasessie integriteit

F.2 Rondvraag
- Inkoop heeft een Europese aanbesteding geadviseerd voor de inzet van een strategische alignment meting (doel is om medewerkers te betrekken bij de strategie van de organisatie). De Driehoeksleden wordt gevraagd, t.b.v. de voorbereiding van de aanbesteding bij dCd O&P aan te geven of zij een dergelijk instrument willen inzetten en wanneer.

- Het overleg op 2 augustus gaat door. Er blijken voldoende vaste leden aanwezig te zijn op die datum.
- Afgesproken wordt dat dCdO&P bekijkt welke onderwerpen in lijn met de strategische werkagenda van de Driehoek dit jaar geagendeerd kunnen worden.

Voorraadagenda

Datum	Onderwerp	Voorbereiding door:
2 augustus	In het kader van de strategische werkagenda: - Stand van zaken MPP - Bijdrage Jaarplan BD 2020 - Stand van zaken arbeidsparticipanten	Cd O&P
2 augustus	Notitie Wnra DT BD 15 augustus	Cd O&P
nnb	FGR i.r.t. groepsfuncties	Cd O&P
6 september	In het kader van de strategische werkagenda: Leren en ontwikkelen	Cd O&P
Medio 2020	Evaluatie pilot Move	

Actielijst

Datum Driehoek O&P - agenda nr.	Actie	Actiehouder	Deadline	Status
190607 – B.2	Aanvullen notitie uitbreiding ABD-doelgroep	ABD-adviseur bij Cd O&P	13 juni 2019	
190607 – D.2	Meer in detail proces van verplicht advies SSO O&P uitwerken en communiceren, herbeoordelen welke functionaris het beste de 1e ingang kan zijn voor de lijnmanager.	SSO O&P		
190607 – D.3	Beoordelen of FIOD RI&E-dienstverlening kan afnemen van het SSO O&P	SSO O&P		
190705 – B.2	Aanpassen notitie spelregels formatie & bezetting en nogmaals langs Driehoek leiden	Cd O&P		
190705 – D.2	Melden Driehoek wie er deelneemt aan de klankbordgroep LMS	SSO O&P		
190705 – D.3	Doorgeven contactpersoon te betrekken bij de implementatie voorbereiding contract Blijwerkt.	Alle Driehoeksleden		
190705 – D.4	Uitzoeken afspraken over deelname medezeggenschap aan SMO/MDO	CdO&P		
190705 – D.5	Informeren relevante stakeholders over aanpassen verzuimprotocol	CdO&P		
190705 – F.2	Aangeven of en zo mogelijk ook wanneer een directie	Alle Driehoeksleden		

Datum Driehoek O&P - agenda nr.	Actie	Actiehouder	Deadline	Status
	gebruik wil maken van een strategisch alignment meting			

Ministerie van Financiën

cd C&F
Inlichtingen
T 06
@minfin.nl
www.minfin.nl

Datum
20 augustus 2019

Auteur

verslag Driehoeksoverleg C&F

Vergaderdatum 16 augustus 2019
Aanwezig (C&F), (Programma MI/RM), (UHB) (IV) (SSO-F&MI) (Toeslagen), (Particulieren), (MKB), (SSO-CFD), (I&S), (CAP) (FIOD) (punt 3.2)

1. Opening

i. De agenda wordt zonder wijzigingen vastgesteld.
ii. Het verslag van het driehoeksoverleg-C&F van 19 juli 2019 wordt zonder wijzigingen vastgesteld.

2. Mededelingen

i. GO Amsterdam, sluit aan bij dit overleg. Zij loopt in totaal 4 weken mee met hdC&F om meer 'Haagse' ervaring op te doen.

3. P&C-cyclus

3.1 Evaluatie 1e 4MR BD 2019 (ter bespreking)

i. Vanuit C&F wordt de evaluatie van de 1e 4MR BD 2019 toegelicht. C&F stelt m.b.v. de concerndirecties de 4MR op als onderdeel van de interne P&C-cyclus van het ministerie van Financiën.
ii. De omvang van DGBD in vergelijking met de overige DG's levert een aantal issues op, met name in de planning en de workload. Aangegeven wordt dat hier vanuit FEZ rekening mee wordt gehouden. Door de 4MR te baseren op de VMR's hoeft er minder gerapporteerd te worden vanuit de DO's. C&F onderstreept hierbij het belang van afstemming van de VMR met DO Controllers.
iii. Vanuit Toeslagen en Particulieren wordt aangegeven dat er bereidheid is om de risicoparagraaf in de VRM aan te scherpen, maar onvoldoende duidelijk is wat er concreet wordt verwacht. C&F geeft aan dit in een volgende driehoek te verduidelijken. Aangeven wordt dat hierover tevens met de DO-controllers kan worden geschakeld.
iv. Er is behoefte om het proces van de ADR m.b.t. de voortgangsrapportage te evalueren, omdat een aantal DO's dit als erg tijdsintensief hebben ervaren C&F zegt toe hier actie

op te ondernemen. Tevens deelt C&F de bevindingen van de ADR met de leden van de driehoek C&F.

3.2 Evaluatie 1e VMR 2019(ter bespreking)[1]
Toelichting door
i. De belangrijkste bevindingen in de evaluatie worden kort toegelicht.
ii. Aangekaart wordt dat er veel gevraagd wordt aan de directies, terwijl voor DO's soms onvoldoende duidelijk is waarom bepaalde zaken dienen te worden aangedragen. Tevens wordt ervaren dat bepaalde zaken dubbel moeten worden aangeleverd. C&F heeft eerder sessies georganiseerd om dit ook samen met andere concerndirecties toe te lichten, aan C&F wordt voorgesteld om dergelijke sessies te herhalen. Vanuit C&F wordt getracht de uitvragen te bundelen om dubbelen te voorkomen en de administratieve last zoveel mogelijk te beperken. Benadrukt wordt dat het proces in ontwikkeling is en nog gezocht wordt naar een optimum.
iii. M.b.t. de inhoudelijke punten van de VMR wordt de wervingsproblematiek besproken, die herkend wordt. C&F verduidelijkt de lijn rond bovenformatief werven: de budgettaire kaders zijn leidend, maar binnen een jaar kan men wel (tijdelijk) boven formatie zitten, bijvoorbeeld om te anticiperen op uitstroom.
iv. Aangekaart wordt dat er geen procesafspraken bestaan over het schuiven van personeel BD-breed wanneer er tekorten ontstaan. Besloten wordt dat vanuit Particulieren, Toeslagen en C&F een overleg wordt ingepland waarbij wordt gekeken wat de ervaringen zijn en welke afspraken hierover gemaakt kunnen worden.

3.3 Integraal begrotingsartikel Douane (ter informatie)
i. Het integraal begrotingsartikel Douane staat maandag 19 augustus 2019 geagendeerd bij de BR. Vanuit C&F wordt dit artikel toegelicht om, naast de Douane, de overige DO's te informeren over dit traject.
ii. Doel van het project is in de Begroting van Financiën inzicht en overzicht te geven in de kosten van douane; er zal niet binnen de Belastingdienst met potjes worden geschoven.

3.4 Proces 3e budgetbrief (ter informatie)
i. Vanuit C&F wordt het proces omtrent de 3e budgetbrief toegelicht. Gestreefd wordt dit in het DT-overleg van 29 augustus te agenderen. Hierna zal de 3e budgetbrief met FEZ worden besproken.
ii. Gekozen is om spanning te houden in het budget, aangegeven wordt dat ook onderuitputting niet wenselijk is.
iii. Bij Particulieren bestaat er onduidelijkheid over het proces, met name rondom IV en Beheerst Vernieuwen, daar dit zowel vanuit BIA als C&F wordt uitgevraagd. Aan C&F wordt gevraagd hier helderder over te communiceren, C&F neemt dit signaal mee.

4 Kaderstelling

4.1 Aanschrijving tweede controleactie verplichtingen en prognose verplichtingen 2019 (ter informatie)
i. Het memo is ter informatie geagendeerd bij dit overleg, de stukken zijn reeds gemaild naar de directeuren.
ii. Het belang van het wegwerken van de onvolkomenheid wordt erkend door DO's. Gemeld wordt echter wel dat hier veel werk voor moet worden verzet en de lijst die aangeleverd dient te worden groter is vergeleken met eerdere lijsten. Vanuit C&F wordt toegelicht dat SSO-F&MI voor posten onder de 5.000 euro een voorstel zal doen over het al dan niet afsluiten van verplichtingen.

5 Fiscale beheersing

5.1 Voortgangsrapportage inzake implementatie 8 fiscale processen (ter informatie)
Toelichting door

[1] Vanuit agendalid O&P zijn na de vergadering nog enkele tekstsuggesties ontvangen op de evaluatie VMR. De tekst van de DT-versie is naar aanleiding hiervan nog beperkt aangepast.

i. In de vorige Driehoek-C&F zijn zorgen geuit over de voortgang van de implementatie van de 8 fiscale processen, waarbij gevraagd is om een voortgangsrapportage. SSO-F&MI heeft in samenwerking met C&F een format opgesteld, welke zal worden toegelicht in twee voorlichtingsbijeenkomsten. De leden van de Driehoek-C&F worden verzocht vertegenwoordigers aan te dragen voor deze bijeenkomsten en input aan te leveren voor de rapportage.

ii. Vanuit CAP wordt opgemerkt dat dit extra workload oplevert, al zit dit wellicht minder in het invullen van het format dan in het daadwerkelijk uitvoeren van de controles op de 8 fiscale processen.

iii. FIOD biedt aan als trekker van 1 van de 8 fiscale processen om een voorstel uit te werken voor de implementatie van de interne controles op dit proces. Oproep is ook aan de andere trekkers om dit te doen, om zo andere DO's te faciliteren.

iv. M.b.t. teamuitjes is eerder afgesproken dat het voorgaande kader nog 1 jaar blijft gelden. Over het kader voor 2020 is nog geen besluit genomen. C&F neemt dit mee naar cdO&P.

v. IV vraagt naar de stand van zaken rond de alternatieve beslisboom voor de Wet DBA. CenF zal hierover nog nader communiceren.

6 Programma managementinformatie en risicomanagement

Toelichting door

6.1 Voortgangsrapportage

i. Toegelicht wordt dat het programma MI/RM tegen de discussie rondom governance aanloopt (zie ook agendapunt 6.2), waardoor met name risicomanagement vertraging dreigt op te lopen.

ii. Er is een onderbesteding van in elk geval 3,3 miljoen euro. Omdat het onderbesteding betreft is dit in het groen aangegeven. Toegelicht wordt dat het programma later van start is gegaan en de betaling naar 2020 verschuift.

6.2 Ketenverantwoordelijkheid

i. Aangegeven wordt dat er onduidelijkheid bestaat over de taken en verantwoordelijkheden van de ketens, waardoor producten uit het programma geen eigenaar hebben. Op dinsdag 20 september is er een overleg tussen CAP en GO om dit te bespreken.

ii. Het geschetste beeld wordt door de leden van de driehoek herkend; het speelt breder dan enkel bij het programma MI/RM. Benadrukt wordt dat het goed is dat hier actie op wordt ondernomen.

iii. Vanuit MKB wordt gerefereerd aan een stuk van C&F d.d. 10 september 2017, een aanvulling op de aanschrijving jaarcontracten, waarbij deze onduidelijkheid wordt benoemd en een lijn wordt neergezet. Gevraagd wordt waarom het programma niet conform deze uitgezette lijn acteert. C&F geeft aan dat de lijn op verschillende manieren geïnterpreteerd wordt, waardoor het programma MI/RM hier tegenaan botst.

7 Rondvraag

-

8 Sluiting

Belastingdienst

VERTROUWELIJK

Naam dienstonderdeel
Concerndirectie IV&D

Contactpersoon
Cd IV&D

Datum
28-06-2019

Datum vaststelling
Datum

Auteur
driehoek IV&D

Kopie aan
Centrale redactie Intranet
DT BD

Bijlagen
Geen

verslag

Omschrijving	Driehoeksoverleg IV&D
Vergaderdatum en -tijd	28-06-2019 van 11:30 – 13:15
Vergaderplaats	Utrecht De Knoop V1-03
Aanwezig	IV&D), (UHB), (IV&D), (P) (IV) (MKB) (I&S), (DF&A) (FIOD), (GO), (CAP) en
Afwezig	(IV&D) (Douane), (IV&D), (Toeslagen) (C&F), (IV) (KI&S) (C&F) (GO) en (P).
Gasten	voor Integraal beveiligingsplan (IBB)

Vergaderpunten

1. Opening – vaststellen agenda

De agenda wordt behandeld zoals voorgesteld.

2. Verslag vorige vergadering

Op het verslag zijn een aantal kleine tekstuele wijzigingen. Tevens wordt er navraag gedaan over de actie naar aanleiding van de kaders en richtlijnen starten-wijzigen-afsluiten projecten. Het betrof een actie over het gelijk trekken van rollen over de ketens heen. De huidige stand van zaken wordt nagevraagd en daar wordt op terug gekomen.

3. Mededelingen

- is afwezig en de voorzittersrol wordt overgenomen door .
- Vanuit is voor Douane schriftelijke input geleverd evenals door vanuit C&F.
- Bij agendapunt zes was een bijlage toegevoegd ter informatie en deze is teruggetrokken omdat deze nog niet geschikt was op dit moment.

- [redacted] geven aan om 13:00 het overleg verlaten.
- [redacted] geeft aan dat er een nieuwe vraag/opdracht ontvangen is voor het mobile competence centre (MCC) voor het ontwikkelen van de 'Melden van schade' app. [redacted] geeft aan dat deze opdracht valt binnen de kaders van externe dienstverlening. Naar aanleiding hiervan wordt de vraag gesteld of het ook mogelijk is om intern app te laten ontwikkelen door het MCC. In principe kan dit als er een goede rechtvaardiging en ruimte in het portfolio voor is. Tevens wordt er gevraagd hoeveel procent van de van de capaciteit van het MCC gebruikt wordt voor de ontwikkeling van Rijks brede opdrachten. Het exacte percentage is niet direct beschikbaar maar er is wel een afgesproken percentage van het portfolio vastgelegd.

4. Vaststellen – Cloudbeleid Toetsingprocedure

Het onderwerp is het vorige driehoeksoverleg besproken. De bijgewerkte versie van de memo wordt ongewijzigd vastgesteld en zal worden geagendeerd voor het DTBD.

Naar aanleiding van het agendapunt wordt geïnformeerd naar de realisatie van de bemensing. Hierover wordt, na een evaluatie aan het einde van dit jaar, een terugkoppeling gegeven naar de driehoek.(ACTIE IV&D)

5. Bespreken - Solution Architectuur

In de inleiding wordt kort aangegeven dat er een aantal projecten zijn waar nog geen solution architectuur (SA) is. De insteek is dat er voor alle projecten die voor 1 januari 2019 gestart zijn en volledig worden afgerond voor 1 januari 2020 geen solution architectuur gemaakt hoeft te worden tenzij er hoog risico aan het project vast zit. De inschatting van het hoog risico wordt in het portfolio-proces bepaald.

De leden van het driehoeksoverleg hebben enkele opmerkingen:

- Het belang wordt aangegeven van het goed vastleggen van welke projecten geen SA's zullen worden gemaakt. Er wordt aangegeven dat er momenteel een overzicht van is en dat deze bij het verslag zal worden meegestuurd. (ACTIE IV&D)
- Er wordt aangegeven dat de eerder gemaakte, minder strakke, afspraken over de governance van architectuur moeten worden op gelijnd met de huidige afspraken.
- Er wordt gevraagd of de SA's ook nodig zijn voor de innovatieve projecten en experimenten van onder andere I&S. Dit is niet het geval gezien het feit dat er geen I&S projecten op de lijst staan.
- Voor de keten Generiek, Kantoor en Toezicht (GKT) wordt aangegeven dat zij zich niet herkennen in het achterblijven met de oplevering van de gevraagde informatie zoals in het memo staat. Het ontvangen van de informatie heeft gekruist met het agenderen van deze memo.
- Er wordt nagevraagd of er een vaste norm is over de gedetailleerdheid van een SA. De norm is niet heel scherp omschreven, de goedkeuring ervan gebeurd door de Concern Architectuur Board (CAB).
- Er wordt gevraagd of de stekker uit een project wordt getrokken als er aan het einde van 2019 nog geen SA is opgeleverd. In principe wordt de stekker niet direct uit een project getrokken. De memo biedt coulance voor de lopende projecten en tevens is er op verzoek ruimte voor maatwerk. Er wordt geconstateerd dat er nog onduidelijkheid blijft, dit biedt mogelijk ruimte maar kan resulteren in onwenselijke situaties. Het aanbod is om te helpen met het maken van een risico inschatting en het bekijken of er een maatwerkoplossing nodig is

- Er wordt gesuggereerd dat er mogelijk geen gelijke beleving hebben van de einddatum, de vraag wordt gesteld hoe daarmee omgegaan wordt. Er wordt gestuurd op samenhang van portfolioregel met SA voor het bepalen van de einddatum, deze is leidend.
- Er wordt verder gesproken over de definitie van een groot project. Hierbij wordt aandacht besteed aan de vraag of LCM een project is en hoe omgegaan moet worden met deelprojecten. Dit is beschreven in portfoliomanagement.
- Er wordt gevraagd of de SA bijdraagt aan het mitigeren van risico's. Als een SA geen rol speelt daarin, is de vraag waarom het opstellen van een SA nog wel moet voor lopende projecten met een hoog risico. Is het ook reëel om daarvoor voor het eind van het jaar nog een SA te maken? Deze vraag zal worden mee genomen.

Als samenvattende conclusie bij dit onderwerp worden de volgende zaken genoemd:

1. Het voorstel is een thematische integrale sessie in te plannen als onderdeel van een regulier driehoeksoverleg om de discussie over de definities en de samenhang van architectuurproces met het portfolioproces te bespreken. (Actie IV&D)
2. Naar aanleiding van de bespreking wordt waar relevant de notitie aangepast, de lijst met SA's toegevoegd en aangegeven welke risico trajecten er door portfolio gezien worden. De nieuwe versie zal geagendeerd worden voor de volgende driehoek.

6. Bespreken - Afbakening Domein Analytics

Dit onderwerp loopt al langere tijd waarbij schriftelijk ook al input is opgehaald, verwerkt en afgestemd is. De intentie is, als er geen grote bezwaren of nieuwe aanvullingen zijn, de afbakening van domein analytics vast te stellen.

De leden van het driehoeksoverleg hebben de volgende opmerkingen:

- Er wordt gevraagd om de reden voor het verwijderen van de informatieve bijlage. Deze bijlage ging in op de eerste beelden over de governance, hetgeen los gezien dient te worden van het vaststellen van de afbakening van het domein analytics. De behoefte wordt uitgesproken voor een startpositie voor de governance omdat deze inzicht geeft in de relevante vraagstukken omtrent de governance en de ontwikkeling ervan bevordert. [redacted] Bronsgeest biedt aan mee te willen denken in het vervolg gesprek over de toekomst van de governance. Tevens wordt de oproep gedaan de governance niet te zwaar vast te leggen op schrift maar het vooral te gaan doen in de praktijk.
- Er wordt aangegeven dat er nog onduidelijkheid is tussen de scheiding van risico detectie (toezicht) en risico selectie (analytics). De behoefte is hier onderling nog over in gesprek te gaan. [redacted] onderschrijft dit en zal hierover met [redacted] en andere geïnteresseerden over in gesprek gaan.
- Er wordt aangegeven door [redacted] dat het toezicht soms met behulp van externe partijen gedaan wordt. Uit het memo komt niet duidelijk naar voeren hoe hier mee omgegaan dient te worden. Er wordt aangegeven dat het niet relevant is bij de afbakening van het domein analytics.
- Gedurende de bespreking wordt duidelijk dat er behoefte is aan het opnemen van de geconstateerde onduidelijkheid tussen risicodetectie en risicoselectie en de implementatie verantwoordelijkheid mee te nemen in de oplegger.
- Schriftelijk is vanuit C&F aangegeven problemen te hebben met het benoemen van MI/BI in het stuk

Over het algemeen is er verder geen bezwaar tegen het vaststellen van de afbakening van het domein analytics. De notitie is vastgesteld en zal ter bekrachtiging worden aangeboden aan het DTBD. (Actie) Bij de aanbieding zal worden aangegeven dat er nog een nadere uitwerking wordt gemaakt betreffende definitie/impact van risico selectie en BI/MI. Met deze opmerkingen wordt akkoord gegaan met de notitie.

7. Bespreken - Rijksbrede Dienstverlening

Dit onderwerp en de stukken zijn al een keer in een vorige driehoek geweest. De aanpassingen zijn aangegeven in de oplegger en de intentie is om de stukken vandaag vast te stellen als de bespreking daar ruimte voor biedt.

- Schriftelijk is door douane gevraagd of dit memo met terugwerkende kracht ingaat. Dit is niet het geval.
- Het belang wordt aangegeven om de grens scherp te krijgen tussen of het een maatschappelijk/politiek belang of juridische belang betreft. Er wordt gesuggereerd dit in de implementatie scherp te krijgen. Stel hem vast maar maak scherp in de implementatie middels een evaluatie na een aantal maanden waarbij casussen getoetst worden. Als er een casus boven komt waarbij maatwerk nodig is kan dat altijd.
- Er wordt gevraagd naar het verschil tussen kaderstelling en beleidslijnen. Hierbij wordt geconstateerd dat er meerdere verschillende checklists in staan waardoor onduidelijkheid ontstaat in de toepassing ervan. In antwoord hierop wordt aangegeven met een specifieke casus te komen om zodat er ondersteuning geboden kan worden bij de duiding ervan. Tevens komen er vanuit IV en C&F appreciaties.
- In het document wordt gesproken over convenant/contract. Er wordt aangegeven dat dit verschillende instrumenten zijn, waarbij een convenant zich niet leent voor opdrachtverstrekking. Naar de teksten zal nog gekeken worden en eventuele hulp
- In het document wordt dit aangegeven, de vraag is of dit wel kan of mag.
- Er wordt aangegeven dat er eerder sprake van leek te zijn van kaderstelling vanuit IV&D en C&F. De huidige tekst van C&F is één op één overgenomen in het memo.
- Er wordt gevraagd wie momenteel dergelijke opdrachten aan het kader toetst en prioriteit bepaald. Het lijkt het handigst op dit op een hoog niveau te beleggen. De borging zit in ons standaard proces, eerste en tweede lijns toets.
- Er wordt gevraagd hoe er om wordt gegaan met niet meer jarige experimenteren of convenanten. Hetzelfde kader geldt ook voor experimenten van één dag, we zullen het woord meerjarig weghalen.
- Tevens wordt de behoefte geuit voor standaard dienstverleningsovereenkomsten, een set van formats waarin de kaders verwerkt zitten.

Als samenvattende conclusie wordt het onderstaande afgesproken.

1. Er komt een evaluatie.
2. Er zal aandacht worden besteed aan onderscheid tussen contracten en convenanten.
3. Er zal worden uitgezocht of [redacted]af kan wijken van wet markt en overheid, dit wordt eventueel ook opgenomen in de memo.
4. De memo wordt naar aanleiding van de bespreking, waar relevant nog aangepast en daarmee wordt hij vastgesteld waarna hij naar het DT BD gaat.

8. Bespreken - WhatsApp notitie

Het gesprek over het onderwerp loopt al langer. Het lijkt soms moeilijk te voorkomen dat WhatsApp niet gebruikt wordt en er worden momenteel meerdere alternatieven in de dienst gebruikt. De eventuele implementatie van een eigen app kent een behoorlijk aantal uitdagingen.

- Er wordt gevraagd of er een tijdspad en beeld is over de gevolgen van een eventuele uitrol. Momenteel zijn er beelden over een eerste uitrol bij de Cd's voor een deel van de medewerkers. Dit zou gevolgd worden met een evaluatie en een verdere uitwerking.
- Er wordt gevraagd hoe het eigen alternatief van de FIOD werkt en hoe de uitrol ervan gelopen is. Er wordt door de FIOD in het overleg zelf aangegeven dat de data versleuteld is en er bleek dat er veel werk verzet moest worden in de backend voordat de uitrol opgeschaald kon worden.
- Er wordt aangegeven dat er regelmatig ook communicatie is met bijvoorbeeld met ketenpartners, rijksdiensten en of het ministerie. De FIOD geeft aan dat alternatieve interne berichtendienst van de Belastingdienst niet bruikbaar zijn met andere genoemde partijen. Daarbij komt dat er bij de FIOD implementatie geen audit trail is.
- Er wordt gevraagd of we ons niet in eerste instantie bezig moeten houden met de discussie en het onderliggende probleem alvorens we gaan praten over een praktische oplossing. Eigenlijk is dan de vraag kunnen we geen organisatorische werkafspraken opleggen. Aangegeven is dat er vanuit beveiliging randvoorwaarden bestaan waaraan we ons te houden hebben, deze gelden ook voor gebruik whatsapp.
- Er wordt gevraagd wie de eigenaar is, het betaald en wie beheert het. Dit soort opdrachten kan alleen formeel uit een portefeuille worden gegeven. Daarnaast moet niet alleen rekening gehouden worden met ontwikkeldagen, maar moet ook business-eigenaarschap, functioneel beheer én technisch beheer worden georganiseerd. Dit is allemaal niet terug te zien in deze notitie.
- Er wordt aangegeven dat er al ervaring is met een externe communicatieplatform als CP. Dit levert een aanzienlijke hoeveelheid data op en geeft inzicht in relevante vraagstukken. Ook hier geldt dat er geen business eigenaar is.
- Tevens wordt de suggestie gedaan gedragsafspraken te maken over het gebruik van diverse kanalen; zakelijke gegevens mogen niet gedeeld worden in WhatsApp - dat zou al helpen. En daarnaast bestaat er een chat-functie in de IBM-voorzienigen die we vanuit de dienst op onze devices hebben staan (IBM). We hebben dus al een functie beschikbaar die WhatsApp kan vervangen.

De informatie uit deze bespreking zal waar relevant worden meegenomen in de volgende versie van deze notitie.

9. Bespreken - Integraal beveiligingsplan (IBB)

[redacted] (CSO) sluit aan en geeft toelichting over het onderwerp. Het vorige handboek is in 2017 vastgesteld. Dit is de opvolgende versie welke ook is afgestemd met het kerndepartement. Er zijn een beperkt aantal wijzigingen ten opzichte van de vorige versie gemaakt. We zijn wel van de Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst (BIR) naar de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) gegaan als basis.

- Er wordt gevraagd of we volgend zijn of zelf invulling kunnen geven aan het plan. We zijn volgend voor wat betreft de BIO, het gaat om toepassen

en toelichten. De regels van BZK kunnen we verder aanscherpen voor de Belastingdienst, versoepelen is lastig.
- Er wordt aangegeven dat er onduidelijk is wat er verandert in de uitvoering qua sturing of te gebruiken formats en dat hier momenteel moeilijk een inschatting van gemaakt kan worden.
- Er wordt geadviseerd om wel na te denken over passende communicatie en het maken van een communicatieplan.
- Er wordt gevraagd of er duidelijk is of en wanneer het Handboek Beveiliging Belastingdienst (HBB) volledig is opgenomen in het IBB. Dit is het geval en de verantwoordelijkheden zijn conform de Topstructuur opgenomen. Sommige algemene wetgeving is wel geldend maar mogelijk niet in het IBB opgenomen.
- [redacted] geeft aan dat de impact voor de implementatie niet zo groot zou moeten zijn, alle wet en regelgeving hadden we al moeten implementeren. De doelstellingen zijn allemaal hetzelfde conform ISO27002. Het HBB vervalt als de IBB is vastgesteld, de inhoud van het IBB is hetzelfde alleen de volgorde is anders, daarom zou het HBB nog handig zijn het komende jaar bij de hand te houden.
- Er wordt aangegeven dat het nog niet volledig duidelijk is wie waar iets moet doen. Wie is de 'organisatie', welke 'directie' of welke 'middelen'.
- Er wordt aangegeven dat voor de topstructuur de staf stond opgesteld hiervoor en nu de lijn verantwoordelijk is. Dit creëert uitdagingen in de uitvoering.
- FIOD geeft aan dat in vooroverleg met IV&D het IBB uitgebreid besproken is en dat IV&D van input voorzien is. Hierop wordt door IV&D aangegeven dat er voor de FIOD maar een beperkt aantal zaken geregeld is in het HBB en ook het IBB. Na vaststelling zou hier eventuele uitbreiding op plaats kunnen vinden.
- Het is bekrachtiging van bestaande kaders waar specifieke uitwerking/invulling topstructuur aan is toegevoegd. De bijlages geven een eerste inzicht over op welke manier de rapportages lopen. In de vorige driehoek is het PvA beveiliging besproken die mede invulling geeft aan de algehele implementatie.

Als samenvattende conclusie worden de volgende punten genoemd.
1. Het betreft een herbevestiging van bestaand beleid in een nieuwe vorm en deze wordt vastgesteld, onder voorbehoud van de drie aanwezigen die de vergadering eerder verlaten hebben. Hierna kan deze naar het DT BD.
2. Er zal expliciet worden opgenomen dat het IBB het HBB vervangt vanaf het moment van vaststelling in het DT BD.
3. Er is een apart plan van aanpak voor de implementatie waarin het verzoek voor goede communicatie hierover mee genomen wordt.

10. Rondvraag – Einde
Er zijn geen rondvragen.

Belastingdienst

VERTROUWELIJK

Naam dienstonderdeel
Concerndirectie IV&D

Contactpersoon
Cd IV&D

Datum
26-07-2019

Datum vaststelling
Datum

Auteur
driehoek IV&D

Kopie aan
Centrale redactie Intranet
DT BD

Bijlagen
Geen

verslag

Omschrijving	Driehoeksoverleg IV&D
Vergaderdatum en –tijd	Vrijdag 26-07-2019, 11:30 uur
Vergaderplaats	Utrecht De Knoop V1.03
Aanwezig	(GO) (vanaf punt 5), (IV&D), (P), (IV&D), (IV), (DF&A), (MKB), (CAP) (vanaf punt 6),
Afwezig	Afgemeld met schriftelijke reactie op stukken (Douane), (FIOD), (I&S) (DO IV-C&F, appreciatie jaarcontract IV&D 2020). Afgemeld (UHB), (Toeslagen)
Gasten	afdeling Databeheersing & Security IV&D afdeling Architectuur IV&D, CFD

Vergaderpunten

1 Opening – vaststellen agenda

Er zijn enkele afmeldingen, de ontvangen schriftelijke reacties worden door bij het betreffende agendapunt genoemd. zijn later, mogelijk door voorgaand overleg over BSN/BTW, de zal kijken of betere aansluiting mogelijk is. (Actie)

2 Verslag vorige vergadering en mededelingen

Het lijkt er op dat de opmerkingen op het verslag gemaakt door niet zijn opgenomen in deze versie. Het verslag wordt in de volgende driehoek IV&D opnieuw ter vaststelling aangeboden.

3 Vaststellen – Solution Architectuur

sluit aan bij het overleg en geeft toelichting op de memo beleid verplichting solution architectuur. De memo is ook besproken in het driehoeksoverleg van 28 juni jl. De opmerkingen zijn verwerkt en in deze versie en rood gemarkeerd.
Het is de bedoeling, conform de in het DTBD vastgestelde kaders voor architectuur governance, dat alle projecten opgenomen in de projectenrapportage

zijn voorzien van een solution architectuur. Voor projecten die dit jaar nog worden afgerond is coulance afgesproken.
In de bijlage bij de notitie is naar het beste inzicht het overzicht opgenomen van de projecten uit de portfolio waar het coulancebeleid wordt toegepast. Het is geen limitatief overzicht en vormt geen onderdeel van het besluit.
Er wordt opgemerkt dat het CAB (concern architectuur board) niet accordeert maar adviseert. Bij een negatief advies, of ontbreken van een solution architectuur zal het uiteindelijke besluit tot blokkade van het budget worden voorgelegd aan het DT BD. Er wordt bevestigd dat ook een pilot, zoals de vooringevulde winstaangifte, onder dit beleid valt.
Met deze aanvullende opmerkingen wordt het beleid vastgesteld en als hamerstuk aangeboden aan het DT BD.

4 Bespreken – Governance architectuur
[redacted] geeft toelichting op de notitie aanpassing architectuur governance. De notitie geeft opvolging aan de discussie tijdens de TOP 25 bijeenkomst van 4 juli jl. en bevat een nadere aanpassing van de architectuur governance. [redacted] licht toe dat de concern architectuur board ook de aflooptermijnen in de gaten houdt en pro-actief advies zal geven.
De notitie wordt vastgesteld en kan als hamerstuk worden aangeboden aan het DT BD.

5 Bespreken - Harmonisatie procedure meldplicht datalekken
[redacted] sluit aan bij het overleg een geeft toelichting op de procedure meldplicht datalekken en de harmonisatie van deze procedure met het kerndepartement. Doel is om te komen tot een geharmoniseerde en eenduidig kader voor de meldplicht datalekken tussen de Belastingdienst en het kerndepartement.
Er worden enkele voorbeelden gedeeld naar aanleiding van ervaringen. Overall is de constatering dat de procedure werkt. De directeuren geven wel aan dat er bij meer meldingen hulp van de data-coördinatoren nodig is om tijdig, binnen gestelde termijn, te kunnen handelen. [redacted] bevestigd dat er ook afspraken zijn met derde partijen zoals Logius.
FIOD meldt dat er nog onvoldoende uiting wordt gegeven aan de WPG. Er wordt nog gewerkt aan een deel dat hier specifiek aandacht aan geeft. Hierover is intensief contact tussen [redacted] en [redacted].
De procedure meldplicht datalekken wordt vastgesteld en kan door naar het DT BD ter besluitvorming. De driehoek vraagt specifiek aandacht voor goede communicatie zodat iedereen bekend is met de te volgen procedure.

6 Bespreken – Scheiden gebruik werk en privé mail op smartphone en tablet
[redacted] geeft kort een toelichting op de memo beveiligingsincident mobiele devices. De aanleiding is een onderzoek van de Autoriteit Persoonsgegevens. Er moet dus zeker opvolging worden gegeven aan het beveiligingsincident. De beschrijving van de feitelijke situatie blijkt echter onvoldoende te zijn om afspraken te maken over een passende maatregel.
In de bespreking komen meer aspecten naar voren die bij een heroverweging beleid mobiele devices aan de orde zouden moeten komen. Enerzijds moet het niet helemaal dicht geregeld worden anderzijds moeten we voldoen aan de gestelde regels. Wat betekent dit voor aanpalende onderwerpen als I-bewust, het gebruik van mobiele devices in het buitenland, wat kan VPN betekenen voor het gebruiksgemak. Ook is er nog een openstaande actie uit het DT BD 12 december 2018 waarbij aan IV&D is gevraagd om concernbreed vervangingsbeleid mobiele devices op te stellen.

Afgesproken wordt dat in de volgende driehoek de feitelijke situatie opnieuw wordt voorgelegd.
Niet met de bedoeling om het onnodig complex te maken, of om onderwerpen op elkaar te laten wachten, wordt afgesproken om het beleid mobiele devices een volgende keer vanuit breder perspectief te bespreken.

7 Bespreken – Kaderstelling jaarcontracten 2020 IV&D
Op verzoek van [ ] is [ ] uitgenodigd voor de bespreking van dit onderwerp. CFD is niet standaard vertegenwoordigd in de driehoek IV&D en op het onderwerp informatiehuishouding is ook afstemming met CFD noodzakelijk.
Het kader is na publicatie van de stukken nog bijgewerkt. De laatste versie wordt op het scherm gezet en toegelicht door [ ]. Deze versie, aanvulling kaderstelling Jaarcontracten 2020 IVD_def_concept_v0.9a.docx, is tijdens de vergadering ook toegevoegd aan IBABS.
Er is getracht om de kaders gesteld door concerndirectie IV&D zo kort en bondig mogelijk te formuleren, er is ook gekozen voor gesloten formuleringen, waarbij in rapportage comply or explain van toepassing is. De volgende opmerkingen worden gemaakt:

- Algemeen: de kaders zijn kort en bondig, toelichting en bedoeling zijn bewust niet opgenomen in de kaders, uitleg en toelichting vallen buiten deze opsomming
- Architectuur > Wat wordt bedoeld met 'eigen' IV-landschap, kan hier niet beter worden verwezen naar de geldende Domeinarchitectuur?
- Portfoliomanagement > Waarom wordt er gekozen voor een afwijkende cadans? Kan deze ook worden aangesloten op de viermaandscyclus en kan dit dan ook worden getoetst aan de vergaderfrequentie van de portfolioraad.
- Databeheersing en Informatiehuishouding > Deze tekst is gewijzigd na publicatie. Er is voor gekozen om informatiehuishouding kort en bondig te formuleren.
  [ ] geeft aan dat het ketenbureau gegevens het voortouw neemt in de uitwerking DMM (Data Management Model).
- Beveiliging > Als basis is met de ARK niveau 3 afgesproken, maar ook de comply or explain afspraak is gemaakt, dit geeft ruimte aan die onderdelen om een hoger of lager niveau te hanteren als dat passend is bij hun processen. Ook kan de Belastingdienst een prioritering aangeven.
  > BCM – elk onderdeel heeft een vertegenwoordiger in het TBO (Tactisch Beveiligingsoverleg), uitleg over achterliggende context en afspraken zou in eerste instantie via die lijn moeten lopen.
  Naar aanleiding van wordt gesproken over de actie uit het DTBD dat er voor half augustus plannen van aanpak BCM moeten liggen. Er wordt voorgesteld om deze plannen onderling nog met elkaar te bespreken.

Met inachtneming van deze opmerkingen wordt deze versie vastgesteld. [ ] [ ] zal deze versie delen met [ ] en de driehoek C&F voor verder verwerking.

8 Rondvraag - Einde
- [ ]; naar aanleiding van het conceptverslag DTBD van 4 juli jl., de notitie inrichting governance proces LTB en het bijbehorende RACI-overzicht met de voorgestelde aanvullende kaders en de wijze van uitvoering is geaccordeerd met de toevoeging: dat ook de tweedelijns activiteiten, zoals de C&F-onderzoeken aan het overzicht worden toegevoegd. Aan F&MI en IV&D is gevraagd om de dienstonderdelen een kader te verstrekken hoe om te gaan met autorisaties voor

applicaties en systemen. De actie wordt toegevoegd aan de nog op te stellen voorraadagenda driehoek IV&D. (Actie)
- ; hoe zit het nu precies met de plaatsing van de domeinarchitecten. Mogelijk kan dit nog een keer toelichten. pakt de vraag op met .
- ; deelt dat hij met het team IV&D een beleidsagenda 2020 gaat opstellen. Een eerste gedachte, vooral gebaseerd op de benodigde kaders en richtlijnen van buiten naar binnen, staat op papier en wordt op het scherm gezet en tijdens de vergadering toegevoegd aan IBABS. De hulpvraag is om input te geven, welke behoefte hebben de directies, welk beleid heeft een update nodig, wat wordt gemist. mist in elk geval het onderwerp Rijksbrede dienstverlening. De vraag zal tevens via de BDO-lijn worden uitgezet, verzoek is om voor half september input te geven, op welke thema's – onderwerpen kan IV&D de business helpen met beleid en kaders?

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf ☐	staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**DG Rapportage (DGR) juli 2019**		
2	**Datum behandeling**	29 augustus 2019		
3	**Ingebracht door**			
4	**Aard van de behandeling**	☐ Besluitvorming ☐ Hamerstuk	> vraag 5	
		X Kennisneming ☐ Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, ☐ kennis te nemen van en in te stemmen met: ☐ en te besluiten:		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden:		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	☐ ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met: *< naam accounthouder bij DG control >* NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	☐ ja ☐ nee besproken met: < NAAM >		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9) *Ga hierna verder met vraag 7*	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ ☐ nee		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf ☐	[ ]staf ☐
5e	Hamerstuk?	☐ ja ☐ nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Kern van de inhoud in max 100 woorden: Betreft de juli-versie van de DGR (met alleen de KPI's/cijfers) ter kennisneming voor de leden van het DT.		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	☐ Concernstaf < datum >	☐ [ ]staf < datum >
		☐ Anders, < vermeld soort en datum van het overleg > x Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of [ ]staf		
8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	**GO** ☐ **MKB** ☐ **PART** ☐ **TSL** ☐ **KI&S** ☐ **CAP** ☐ **FIOD** ☐ **Douane** ☐ **IV** ☐		
		Besproken met: ☐ niet afgestemd		
9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	**FJZ** ☐ **IV&D** ☐ **UHB** ☐ **O&P** ☐ **I&S** ☐		
		Besproken met: ☐ niet afgestemd		
10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	**BIA** ☐ **VT** ☐ **DF&A** ☐ **CDC** ☐ **SSO F&MI** X ☐ **SSO CFD** ☐ **SSO O&P** ☐ **Switch** ☐		
		Besproken met: De cijfers en kengetallen zijn afkomstig van de dienstonderdelen of zijn door SSO FM&I samengesteld op basis van informatie aangeleverd door de dienstonderdelen. De 'eigen' cijfers en prestaties zijn bij het respectievelijke dienstonderdeel bekend. ☐ niet afgestemd		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	staf ☐
11	**Medezeggenschap**	Aanbieden aan de medezeggenschap? X Nee ☐ Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: ☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming		
12	**Bijgevoegde stukken**	De volgende stukken zijn bijgevoegd: Rapportage Belastingdienst juli 2019.		
13	**Contactpersoon**			

Toelichting bij het aanbiedingsformulier

Algemeen
Alle rubrieken moeten ingevuld zijn. Stukken zonder volledig ingevuld aanbiedingsformulier worden niet geagendeerd.
Uitzonderingen:

- bij stukken ter besluitvorming wordt rubriek 6 overgeslagen;
- bij stukken ter kennisneming of ter bespreking wordt rubriek 5 overgeslagen.

Het aanbiedingsformulier moet worden aangeboden in Word-formaat en opgeslagen als: abf *Naam agendapunt*.doc

Rubrieken 1 tot en met 3
Kruis allereerst boven rubriek 1 aan voor welk overleg het agendapunt wordt aangeboden. In geval van twijfel raadpleeg één van de secretarissen. Als een agendapunt op meerdere overleggen moet worden geagendeerd, dan wordt voor elk overleg een eigen aanbiedingsformulier ingevuld en aangeboden aan van dat overleg. De secretarissen van de verschillende overleggen zijn:

Overleg		e-mail
Directieteam Belastingdienst		@minfin.nl
Concernstaf		@minfin.nl
staf		@minfin.nl

Kies bij rubriek 1 voor een korte kernachtige (roep-)naam voor het agendapunt.
De bij rubriek 2 gewenste datum voor agendering kan worden besproken met de desbetreffende van het overleg.
De indiener van een agendapunt is altijd een lid van één van de overleggen. Mocht de indiener -met mandaat van het overleg waarvan hij lid is- geen zitting hebben in het overleg waar hij het stuk inbrengt dan is er de mogelijkheid voor dit agendapunt bij dat overleg aan te sluiten.

Rubriek 4 : Aard van de behandeling

Er kan slechts één van de vier categorieën aangekruist worden. Onderstaande matrix helpt de indiener met het aankruisen van de juiste "Aard van de behandeling":

		bevat het stuk besluitvorming?	
		ja	***nee***
dient het stuk in het overleg besproken te worden?	***ja***	**"ter besluitvorming"**	**"ter bespreking"**
	nee	**"hamerstuk"**	**"ter kennisneming"**

Er kan alleen sprake zijn van een hamerstuk wanneer de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan het overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is.

Rubriek 5 : de rol van DG-control
Onderstaande beschrijft de rol van de DG-control bij de vier behandelcategorieën van rubriek 4:

Besluitvorming
DG-control moet het stuk gezien hebben en zich daarover een mening / oordeel hebben kunnen vormen. Dit kan "akkoord/geen opmerking" zijn, of (nadat suggesties tot aanpassing onderbouwd weerlegd zijn) een "agree to disagree". Bespreking in het overleg is dan vanzelfsprekend en alleen na bespreking kan besloten worden.

Hamerstuk
DG-control moet het stuk gezien hebben en een opmerking hebben gemaakt. Dit kan alleen "akkoord / geen opmerking" zijn. Als DG-control een opmerking heeft, dan kan het geen hamerstuk zijn en moet het besproken worden.

Kennisneming
Zolang rubriek 5 niet is ingevuld, is een akkoord van DG-control nog niet vereist. Het is evenwel aan te bevelen DG control tijdig te betrekken zodat de aspecten die Control en Financiën raken op tijd in beeld zijn en geadresseerd kunnen worden in het stuk (c.q. de stukken).

Bespreking
Zolang rubriek 5 niet is ingevuld is een akkoord van DG-control nog niet vereist. Het is evenwel aan te bevelen DG control tijdig te betrekken zodat de aspecten die Control en Financiën raken op tijd in beeld zijn en geadresseerd kunnen worden in het stuk (c.q. de stukken). Dit kan tevens latere besluitvorming te bespoedigen. Stukken ter "Bespreking" zonder opmerking van DG-control kunnen nooit op een later moment als "Hamerstuk" worden ingebracht zonder dat DG-control het gezien heeft.

Bij rubriek 5b:
- Ieder stuk dat ter besluitvorming of als hamerstuk wordt aangeboden ter agendering, moet eerst langs zijn geweest bij DG-control. Dit is een volgtijdelijk traject, geen parallel traject (tegelijkertijd agenderen en aan DG-control voorleggen).
- Er is een aparte mailbox waar stukken naar toe kunnen worden gezonden. [redacted]@minfin.nl.

- Bij stukken die ter beoordeling aan DG-control worden voorgelegd wordt tevens het – zoveel als mogelijk – ingevulde aanbiedingsformulier meegezonden. Dat voorkomt misverstanden achteraf over wat wel en niet op het aanbiedingsformulier vermeld wordt (dient te worden).
- In het invulvak bij 5b moet worden aangegeven worden of DG-control akkoord is. Ook de eventuele opmerkingen worden vermeld en met wie is afgestemd.
- Volledigheidshalve: er is geen mogelijkheid om "n.v.t." in te vullen.
- Stukken die aan een overleg worden voorgelegd met de vraag te besluiten tot een positief advies aan het overleg waar finale besluitvorming plaatsvindt (dat laatste zal vaak het Directieteam Belastingdienst zijn), vallen onder ter besluitvorming voor te leggen stukken. Zij worden dus vooraf voorgelegd aan DG-Control.

Bij rubriek 5c
Iedere indiener zorgt voor overeenstemming over het aangeboden agendapunt met Dienstonderdeel (DO)-control. Stukken moeten zijn voorzien van een oordeel van DO-control.

Bij rubriek 5d
Hier moet worden aangegeven of DO-control heeft aangegeven of een stuk langs FEZ moet. DG-control checkt dit. Mocht DG-control een afwijkende mening hebben, dan is oordeel DG-control leidend.

Bij rubriek 5e
Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.

Rubriek 6 : Stukken ter kennisneming of bespreking
Voorafgaande overeenstemming met DG-control is niet verplicht voor stukken die ter kennisneming of ter bespreking worden aangeboden. Het is natuurlijk wel zinvol DG-control vroegtijdig te betrekken zodat eventuele input in de stukken meegenomen kan worden. Dit geldt zeker als in een later stadium het onderwerp alsnog ter besluitvorming wordt voorgelegd.

Rubriek 7 : Voorgaande behandeling
Geef in rubriek 7 in welke overleggen het agendapunt eventueel al is behandeld. Vermeld de datum zodat de vergaderstukken van dat betreffende overleg kunnen worden geraadpleegd.

Rubriek 8 : Afstemming met de uitvoering
De gevolgen van het besluit of de inhoud van de stukken worden vooraf afgestemd of voorbesproken met de uitvoering indien relevant. Kruis de directie of het onderdeel aan. Geef vervolgens aan met wie is gesproken of afgestemd.

Rubriek 9 Afstemming met de concerndirecties:
De gevolgen van het besluit of de inhoud van de stukken worden vooraf afgestemd of voorbesproken met de concerndirecties indien relevant. Kruis de directie aan. Geef vervolgens aan met wie is gesproken of afgestemd.

Rubriek 10 Afstemming met de ondersteuning:
De gevolgen van het besluit of de inhoud van de stukken worden vooraf afgestemd of voorbesproken met de corporate diensten en SSO's indien relevant. Kruis de corporate dienst of het SSO aan. Geef vervolgens aan met wie is gesproken of afgestemd.

Home



DG-rapportage

JULI 2019

Control en Financiën

Inhoudsopgave

1. GELDSTROMEN BELASTINGMIDDELEN EN TOESLAGEN

1.1 Belastingmiddelen

1.2 Toeslagen

1.3 Programma-ontvangsten en uitgaven

2. APPARAATSUITGAVEN BELASTINGDIENST

2.1 Apparaatsuitgaven

3. INDICATOREN BEGROTING IX 2019

4. ALGEMENE DOELSTELLING

4.1 Tijdig aangifte doen

4.2 Juist en volledig aangifte doen

4.3 Tijdige betaling van belastingen en premies

5. DIENSTVERLENING

5.1 Klanttevredenheid

5.2 Zorgvuldig handelen

5.3 BelastingTelefoon

5.4 Digitaal (webcare, website)

5.5 Bezwaar

5.6 Klachten

6. TOEZICHT

6.1 Particulieren

6.2 Midden- en Kleinbedrijf (MKB)

6.3 Grote ondernemingen (GO)

6.4 Toeslagen

7. DOUANE

7.1 Afdracht

7.2 Beschermen

7.3 Concurrentiepositie

8. FIOD

8.1 Tegengaan van fiscale, financiële en economische fraude

9. INNING

9.1 Verminderen openstaande schulden

10. MASSALE PROCESSEN

10.1 Aangifteverwerking IH 2018

10.2 Definitief vaststellen Toeslagen en tijdig uitbetalen

10.3 Damages

11. INFORMATIEVOORZIENING (IV)

11.1 Beschikbaarheid ICT

11.2 Vernieuwing - Bestedingsplannen

12. FINANCIËN

12.1 Begroting

12.2 Financiële richtlijnen

13. HUMAN RESOURCE (HR)

13.1 Fte's per bedrijfsonderdeel

13.2 Ziekteverzuim en meldingsfrequentie

13.3 Werving en mobiliteit

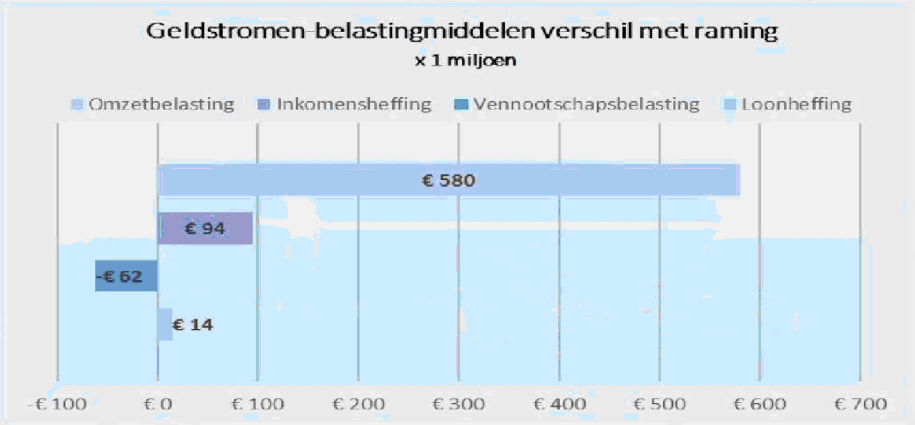
13.4 Personeelsgesprekken

Verklaring symbolen		buiten norm	geringe afwijking	binnen norm	
●	Indicator uit Begroting IX en/of Jaarplan BD	↑	↑	↑	ontwikkeling positief
⌂	Indicator uit jaarcontract dienstonderdeel	↓	↓	↓	ontwikkeling negatief
		→	→	→	ontwikkeling neutraal

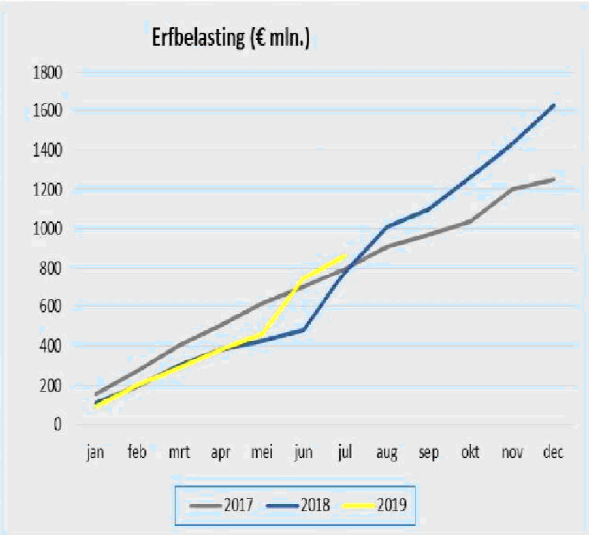
1. Geldstromen belastingmiddelen en toeslagen

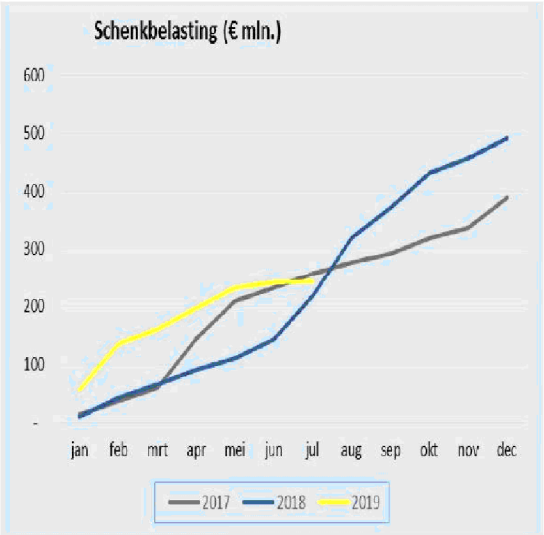
1.1 Belastingmiddelen

Geldstromen-belastingmiddelen				
	2018	2019		verschil met
Belastingmiddelen	t/m juli	t/m juli	raming	raming 2019
Loonheffing	€ 63.791	€ 63.782	€ 63.767	€ 14
Vennootschapsbelasting	€ 18.086	€ 20.171	€ 20.233	-€ 62
Inkomensheffing	-€ 189	€ 854	€ 760	€ 94
Omzetbelasting	€ 39.166	€ 42.488	€ 41.908	€ 580
Overige belastingmiddelen	€ 53.123	€ 56.674	€ 57.431	-€ 756
Overige waarvan:				
Erfbelasting	€ 487	€ 806		
Schenkbelasting	€ 120	€ 252		
Totaal Schenk- en Erfbelasting	**€ 607**	**€ 1.058**	**€ 961**	**€ 97**
Totaal belastingmiddelen	**€ 173.978**	**€ 183.969**	**€ 184.099**	**-€ 129**
bedragen x 1 miljoen				



1.1.1 Bedrag van de opgelegde aanslagen Erf- en Schenkbelasting



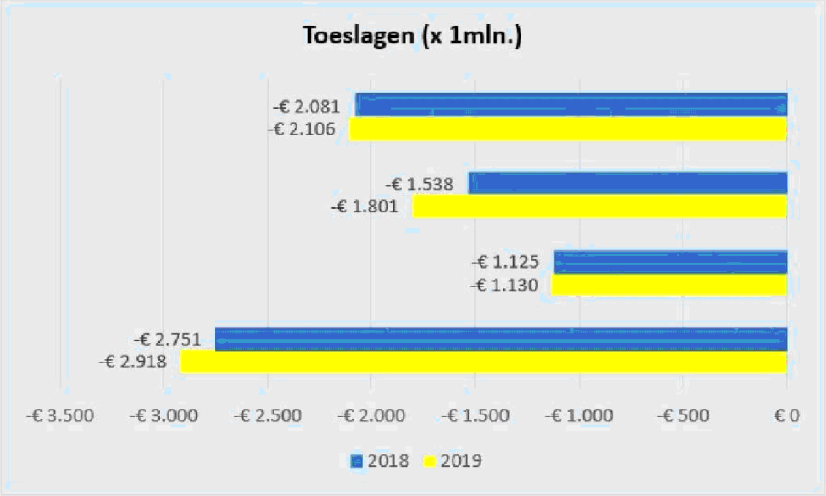


1.2 Toeslagen

Geldstromen-toeslagen

Toeslagen	2018 t/m juli	2019 t/m juli
Huurtoeslag	-€ 2.081	-€ 2.106
Kinderopvangtoeslag	-€ 1.538	-€ 1.801
Kindgebonden budget	-€ 1.125	-€ 1.130
Zorgtoeslag	-€ 2.751	-€ 2.918
Totaal toeslagen	**-€ 7.495**	**-€ 7.956**

bedragen x 1 miljoen



1.3 Programma-ontvangsten en uitgaven

Programma-ontvangsten en uitgaven

Belasting- en invorderingsrente	2018 t/m juli	2019 t/m juli	raming	verschil met raming 2019
Ontvangsten	€ 216	€ 393	€ 213	€ 180
Uitgaven	-€ 63	-€ 103	-€ 39	-€ 63
Totaal belasting- en invorderingsrente	**€ 153**	**€ 290**	**€ 174**	**€ 116**
Boetes en schikkingen	€ 116	€ 141	€ 116	€ 24
Kosten vervolging	€ 137	€ 143	€ 115	€ 28

bedragen x 1 miljoen

2. Apparaatsuitgaven Belastingdienst

2.1 Apparaatsuitgaven

Uitgaven en ontvangsten Belastingdienst

	budget	prognose	budget - prognose	realisatie	realisatie % budget	realisatie % budget 2018
Apparaatsuitgaven Personeel	**€ 2.517.372**	**€ 2.578.446**	**€ -61.074**	**€ 1.463.192**	**58,1%**	**57,5%**
Eigen en overige	€ 2.267.449	€ 2.292.437	€ -24.988	€ 1.308.403	57,7%	57,4%
Externe inhuur	€ 249.923	€ 286.009	€ -36.086	€ 154.789	61,9%	58,4%
Apparaatsuitgaven Materieel	**€ 373.397**	**€ 364.787**	**€ 8.609**	**€ 141.563**	**37,9%**	**51,4%**
Programma-uitgaven	**€ 397.822**	**€ 388.912**	**€ 8.910**	**€ 173.364**	**43,6%**	**-**
Totaal Uitgaven	**€ 3.288.590**	**€ 3.332.145**	**€ -43.555**	**€ 1.778.119**	**54,1%**	**56,0%**
Totaal Ontvangsten	**€ -139.692**	**€ -141.193**	**€ 1.501**	**€ -123.058**	**88,1%**	**51,0%**

bedragen x 1.000

3. Indicatoren Begroting IX 2019

Indicatoren begroting IX 2019		norm	realisatie
Algemene doelstelling 'Compliance'			
Tijdig aangifte doen	Percentage aangiften omzetbelasting tijdig ontvangen	> 95%	95,5% ↓
	Percentage aangiften loonheffingen tijdig ontvangen	> 99%	99,1% ↑
	Percentage aangiften inkomensheffingen en vennootschapsbelasting tijdig ontvangen	> 94%	93,8% ↑
Juist en volledig aangifte doen	Structureel terugdringen van het nalevingstekort MKB	< 6%	jaarindicator
	Structureel terugdringen van het nalevingstekort Particulieren	< 0,9%	jaarindicator
Tijdige betaling	Tijdige betaling van belastingen en premies	> 98%	98,5% →
	Percentage oninbaar geleden bedrag belastingen en premies	< 0,6%	0,18% ↑
Dienstverlening			
Bezwaarschriften	Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	> 90%	70,9% ↓
Klachten	Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	> 90%	96,7% ↑
Klanttevredenheid	Minimaal 70% van de bellers, website- en baliebezoekers is neutraal tot zeer tevreden over de ervaren dienstverlening	> 70%	77,3% - 84,8% →
	Maximaal 10% van de de bellers, website- en baliebezoekers scoort op de gehanteerde 5-puntsschaal een 1,5 of lager	< 10%	2,6% - 7,2% →
Zorgvuldig handelen	Minder ontvangen klachten dan vorig jaar (norm is totaal van 2018)	< 12.393	7.324 →
Toezicht			
Belastingen	Percentage grote ondernemingen waarvan de mogelijkheid tot klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is	88%	91,6% ↑
	Percentage gemeenten, provincies waarvan de mogelijkheid tot klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is	95%	95,6% ↑
	Percentage kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverlenersconvenant	6 - 8%	5,9% →
	Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling IH (betreft Particulieren en MKB) - (jaarnorm)	> € 1,2 mld	€ 994,5
	Bruto correctie opbrengsten aangiftenbeh. Vpb MKB - (jaarnorm)	> € 1,35 mld	€ 957,0
	Bruto correctie opbrengsten boekenonderzoeken MKB - (jaarnorm)	> € 735 mln	€ 474,6
	Bezwaren ingediend na een correctie door de BD (betreft IH)	≤ 8%	7,1% ↓
Toeslagen	Rechtmatige toekenning van toeslagen		nnb
	Het percentage definitief toegekende toeslagen met een terug te betalen bedrag ≤ € 500	91%	51,9%
Douane			
	Juiste aangifte (indexcijfer)	≥ 100	jaarindicator
	Waardering bedrijfsleven (indexcijfer)	≥ 100	jaarindicator
Inning			
	Achterstand invordering	3 - 3,5%	3,1% →
	Inning invorderingsposten binnen een jaar	55 - 65%	59,9% ↑
Massaal proces			
Juist tijdig en efficiënt	Voorinvulling van gegevens IH (VIA)	65%	nnb
	Garantieregeling IH'18: in maart aangifte gedaan, vóór 1 juli bericht	100%	100%
	Definitief vaststellen toeslagen (toeslagjaar 2018)	85%	51,9%
	Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald	99,9%	99,88% →
	Aantal ernstige productieverstoringen (damages) - (jaarnorm)	< 69	45 ↓
FIOD			
Fraude	Percentage processen-verbaal dat leidt tot veroordeling/transactie	82 - 85%	84% ↓
	Gerealiseerde incasso-opbrengsten - (jaarnorm)	€ 126 mln	€ 185,3 →
	Omgevingsgerichte strafonderzoeken (% opsporingsuren)	> 40%	41% ↑

4. Algemene Doelstelling

'Compliance'

4.1 Tijdig aangifte doen

Tijdig ontvangen aangiften	te ontvangen	tijdig	niet tijdig	norm	realisatie
Omzetbelasting	6.514.595	6.220.993	293.602	>95%	95,5%
wv Grote Ondernemingen	256.091	250.470	5.621	>95%	97,8%
wv Midden- en Kleinbedrijf	6.238.875	5.953.891	284.984	>95%	95,4%
Loonheffingen	4.861.704	4.815.744	45.960	>99%	99,1%
wv Grote Ondernemingen	380.378	379.121	1.257	>99%	99,7%
wv Midden- en Kleinbedrijf	4.473.248	4.429.024	44.224	>99%	99,0%
Inkomsten- (UDA 2018) en Vennootschapsbelasting 2018	7.043.676	6.605.830	437.846	>94%	93,8%

4.2 Juist en volledig aangifte doen

Terugdringen nalevingstekort	norm	realisatie
Structureel terugdringen van het nalevingstekort MKB	6,0%	jaarindicator
Structureel terugdringen van het nalevingstekort Particulieren	0,9%	jaarindicator

4.3 Tijdige betaling van belastingen en premies

Innen Compliance	norm	resultaat
Betaling belastingen/premies op compliante wijze	> 98%	98,5%

Oninbaar lijden belastingen en premies	norm	jaar-1	resultaat actueel
PI % oninbaarlijdingen (twaalfmaands)	≤ 0,6	0,25%	0,18%
oninbaarlijdingen		€ 0,67	€ 0,52
kasopbrengsten		€ 267,9	€ 282,5

bedragen x 1 miljard

5. Dienstverlening

5.1 Klanttevredenheid

Continue Klanttevredenheid Onderzoek (CKTO)	tevredenheids-score*	norm	resultaat maand	resultaat cumulatief
Telefonie	≤ 1,5	≤ 10%	8,3%	7,2%
	≥ 3,0	≥ 70%	72,7%	77,3%
Websites	≤ 1,5	≤ 10%	2,2%	2,6%
	≥ 3,0	≥ 70%	85,3%	84,8%
Balie	≤ 1,5	≤ 10%	6,9%	5,4%
	≥ 3,0	≥ 70%	80,9%	83,1%

** op een waarderingsschaal van 1 t/m 5, waarbij 1 een lage en 5 een hoge waardering uitdrukt*

5.2 Zorgvuldig handelen

Klachten - klachtenreductie	jaarnorm	ontvangen jaar-1	ontvangen resultaat
Zorgvuldig handelen van de Belastingdienst (minder klachten dan vorig jaar)	< 12.393	7.370	7.324

5.3 BelastingTelefoon

Telefonie	norm	jaar-1	resultaat
Technische bereikbaarheid	> 90%	82,0%	86,1%
Aangenomen gesprekken t.o.v. het aantal informanten	> 90%	81,0%	86,7%
Wachttijd	< 130 sec	276	228
Burgers en bedrijven worden in één klantcontact goed geholpen	> 90%	92,5%	94,9%

5.4 Digitaal (webcare, website)

Webcare en website	norm	resultaat
webcare proactieve berichten		
via sociale media: gemiddeld bereik van	> 2,0 mln	1,4 mln
Klantvragen via social media binnen twee uur afgehandeld	80%	78%
website		
Effectiviteit website (80% v.d. klantvragen via de dienstverleningspagina's)	> 80%	n.n.b.
Cijfers tweemaandelijks: betreft cijfers t/m juni		

Beschikbaarheid internetsites	indicatie norm	resultaat
Belastingdienst.nl	99,9%	99,93%
Douane.nl	99,9%	99,93%
Toeslagen.nl	99,9%	99,93%
Mijnbelastingdienst.nl PDO (persoonlijk domein ondernemers)	99,9%	100,00%

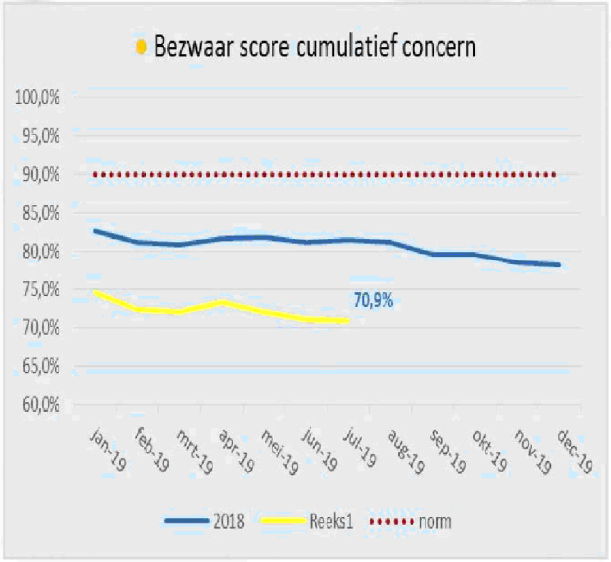
5.5 Bezwaar

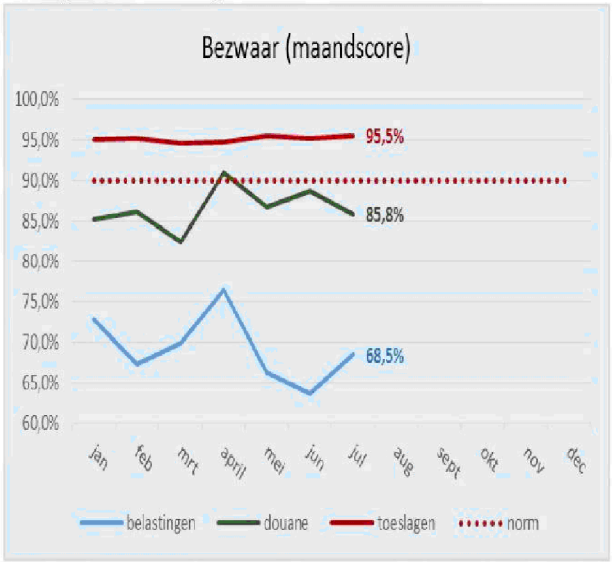
'Voorkomen van bezwaarschriften'

Uitvoering repressief - bezwaar	norm	resultaat
Bezwaar ingediend na een correctie door de Belastingdienst (betreft IH)	< 8%	7,1%

'Snelle afhandeling ingekomen bezwaarschriften'

Bezwaar Awb-conform concern (Belastingen, Toeslagen, Douane)



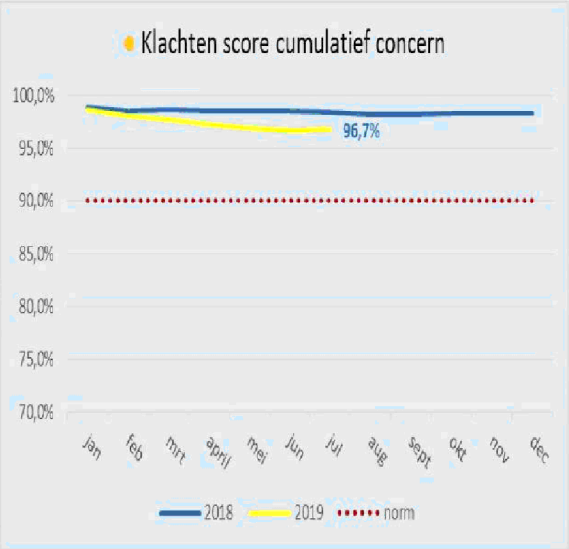


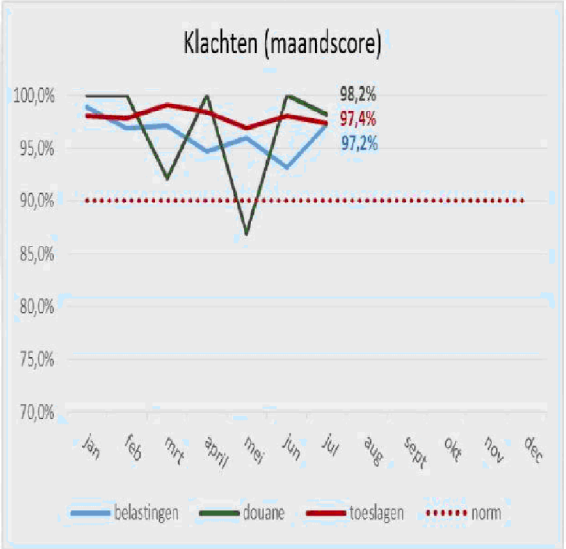
Bezwaar - ontwikkeling voorraad bezwaarschriften		voorraad			
	jaar -1	< Awb	actueel	< Awb	trend
Belastingen	**154.958**	**85%**	**258.899**	**77%**	**+**
wv. Inkomensheffingen	54.589	68%	176.529	74%	-
wv. Vennootschapsbelasting	8.312	88%	8.109	85%	+/-
wv. Omzetbelasting	36.035	90%	43.342	51%	-
wv. Loonheffingen	23.910	97%	6.583	90%	+
wv. Overige	21.937	88%	24.336	85%	-
Toeslagen	**2.392**	**94%**	**1.979**	**97%**	**+**
Douane	**3.236**	**79%**	**2.260**	**88%**	**+**
de voorraad < Awb is theoretisch gezien binnen de Awb-termijn af te doen					

De voorraden zijn inclusief de volgende clusters bezwaarschriften:
IH: 71.000 box 3
OB: 17.000 privé gebruik auto (deze zijn beschouwd als zijnde niet meer Awb-conform af te doen)
Overige (Kansspelbelasting): 15.000

5.6 Klachten

Klachten Awb-conform concern (Belastingen, Toeslagen, Douane)





Klachten - ontwikkeling klachten	ontvangen		voorraad				
	jaar-1	actueel	jaar-1	< Awb	actueel	< Awb	< Awb
Belastingen	5447	5362	681	92%	526	81%	+/-
Toeslagen	1593	1643	213	97%	251	94%	-
Douane	327	311	53	77%	48	67%	-
Fiod	3	8	1	100%	1	100%	
Totaal Belastingdienst	**7370**	**7324**	**948**	**92%**	**826**	**84%**	-
de voorraad < Awb is theoretisch gezien binnen de Awb-termijn af te doen							

6. Toezicht

6.1 Particulieren

Uitvoering toezicht reactief	jaarnorm	resultaat
Bruto correctiebedrag IH	≥ € 810	€ 527,4
bedragen x 1 miljoen		

6.2 Midden- en Kleinbedrijf (MKB)

Uitvoering toezicht proactief	jaarnorm	resultaat
Percentage kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverlenersconvenant	6 - 8%	5,9%
bedragen x 1 miljoen		

Uitvoering toezicht reactief	jaarnorm	resultaat
Bruto correctiebedrag IH	≥ € 391	€ 467,1
Bruto correctiebedrag Vpb	≥ € 1350	€ 957,0
Correctiebedrag onderzoeken MKB	≥ € 735	€ 474,6
bedragen x 1 miljoen		

6.3 Grote ondernemingen (GO)

Uitvoering toezicht proactief	norm	resultaat
Percentage grote ondernemingen waarvan de mogelijkheid tot klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is	88%	91,6%
Percentage gemeenten en provincies waarvan de mogelijkheid tot klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is	95%	95,6%

6.4 Toeslagen

Rechtmatige toekenning van toeslagen	norm	resultaat
De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapportagegrens op artikelniveau	rapporteringstolerantie	*jaarindicator*

Voorlopige/definitieve toeslag - terugdringen van aantal en omvang terugvorderingen	norm	jaar -1	resultaat
Aantal en omvang terugvorderingen, twaalfmaandsgemiddelde over alle toeslagjaren	91%	92,6%	94,0%

Toeslagjaar	2016	2017	2018
Terugvorderingen onder normbedrag per toeslagjaar	92,4%	93,9%	95,3%
- Zorgtoeslag	93,6%	95,0%	96,2%
- Huurtoeslag	89,0%	90,0%	91,3%
- Kindgebonden budget	90,6%	93,1%	96,2%
- Kinderopvangtoeslag (KOT)	93,1%	94,9%	98,1%
Voorlopige beschikkingen nog niet definitief	64.000	262.000	4.053.000
Percentage dat definitief is gemaakt	99,2%	96,8%	51,9%
** normbedrag € 500, bij KOT € 1.000*			

7. Douane

7.1 Afdracht

'Zorgen dat belastingopbrengsten zo juist, tijdig en volledig mogelijk zijn'

Aandeel juiste aangifte ten invoer	norm	resultaat
● Aandeel juiste aangiften ten invoer, wat is ingediend via het aangiftesysteem (indexcijfer)	≥ 100	jaarindicator

Uitvoering toezicht proactief	jaarplan	maandplan	resultaat
⌂ Aantal fiscaal gerichte onderzoeken vanuit klantmanagement	≥ 2700	≥ 1600	1249

Uitvoering toezicht reactief	jaarplan		maandplan		resultaat
	min.	max.	min.	max.	
⌂ Controles op goederenstroom	360.000	470.000	*204.000*	*239.000*	216.925
⌂ Controles op vrachtschepen en vluchten	5.700	7.400	3.340	4.330	4.010
⌂ Controles op passagiersvluchten	350.000	450.000	*125.000*	*160.000*	136.273
⌂ Aantal uren toezicht (excl. luchthaven)	380.000	510.000	*198.000*	*242.000*	228.894
⌂ Controles ambulant binnenland	5.700	7.400	*4.085*	*4.667*	3.528

cursief maandplan : Maandplan voorstel tot aanpassing. Definitieve besluitvorming in MT Douane is voorzien in augustus, waarna afstemming met het departement in de VMR bespreking plaatsvindt.

7.2 Beschermen

'De samenleving zo goed mogelijk beschermen tegen onveilige en ongewenste goederen'

--

7.3 Concurrentiepositie

'Bijdragen aan het versterken van de concurrentiepositie van de Europese Unie'

Waardering bedrijfsleven	norm	resultaat
● Indexcijfer, bewijs van goede dienst*	≥ 100	jaarindicator

8. FIOD

'Zaken met impact en effect'

8.1 Tegengaan van fiscale, financiële en economische fraude

Prestatie-indicatoren FIOD	norm	resultaat
● Percentage processen-verbaal dat leidt tot veroordeling/transactie	82 - 85%	84%
● Gerealiseerde incasso-opbrengsten * (jaarnorm)	€ 126,3	€ 185,3
● Omgevingsgerichte strafonderzoeken (% opsporingsuren)	≥ 40%	41%

** x 1 miljoen*

9. Inning

9.1 Verminderen openstaande schulden

Betalingsachterstand LH, OB, Vpb, IH, Zvw en HSB		norm	resultaat	
			jaar -1	actueel
● Percentage betalingsachterstand invordering		3,0 - 3,5%	2,9%	3,1%
Totaal betalingsachterstand			€ 6.571	€ 7.465
Opbrengst laatste 12 maanden	€ 239.026			
bedragen x 1 miljoen				

Openstaande vorderingen Belastingen (LH, OB, Vpb, IH, Zvw en HSB) en Toeslagen	belastingen		toeslagen	
	jaar-1	actueel	jaar-1	actueel
Betalingsherinneringen	€ 288	€ 241	€ 51	€ 47
Betalingsregelingen			€ 448	€ 411
Uitstel bezwaar	€ 3.870	€ 7.984	€ 36	€ 37
Invordering	€ 7.560	€ 8.446	€ 649	€ 589
bedragen x 1 miljoen				

Inning invorderingsposten	norm	resultaat
● Inning invorderingsposten binnen een jaar (55-65%)	> 55%	59,9%

10. Massale processen

'Juist tijdig en efficiënt'

10.1 Aangifteverwerking IH 2018

Voorinvullen aangifte IH 2018

	norm	resultaat
● Voorinvulling van gegevens IH (VIA)	> 65%	-
rapportage augustus en december		

Garantieregeling IH 2019 (aangiftejaar 2018)

			norm	resultaat
● Garantieregeling IH 2018: in maart aangifte gedaan, vóór 1 juli bericht			100%	100%
	aantal	percentage		
Garantieposten	6.153.479			
Bericht d.m.v. voorlopige of definitieve aanslag	6.143.989	99,85%		
Bericht d.m.v. brief 'uitgestelde garantiepost'	9.490	0,15%		

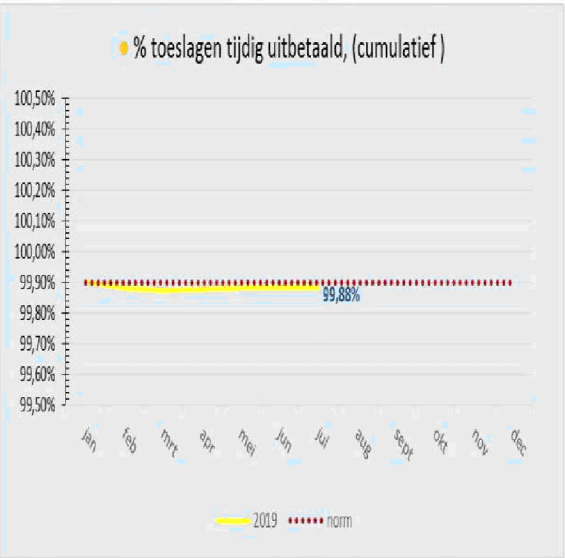
10.2 Definitief vaststellen Toeslagen en tijdig uitbetalen

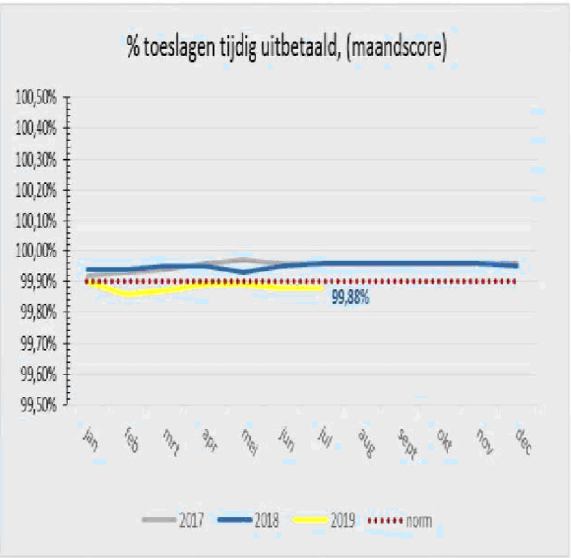
Percentage toeslagen actueel toeslagjaar definitief vastgesteld

	jaarnorm	jaar -1	resultaat
● Definitief vaststellen toeslagen	85%	52,2%	51,9%

Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald

	norm	jaar -1	resultaat
● Cumulatief voortschrijdend gemiddeld % toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald	≥99,9%	99,95%	99,88%

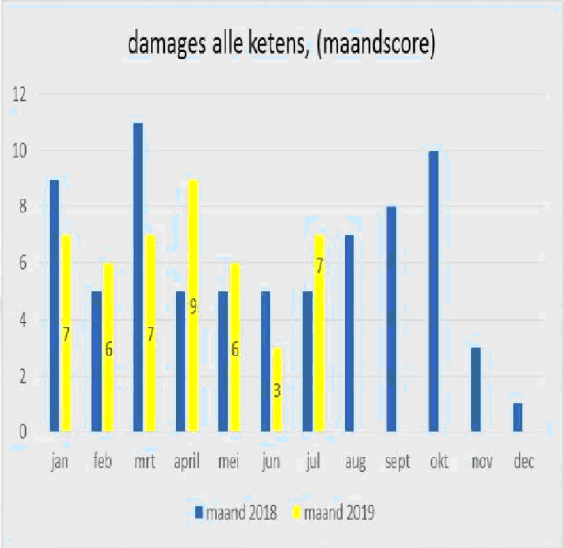


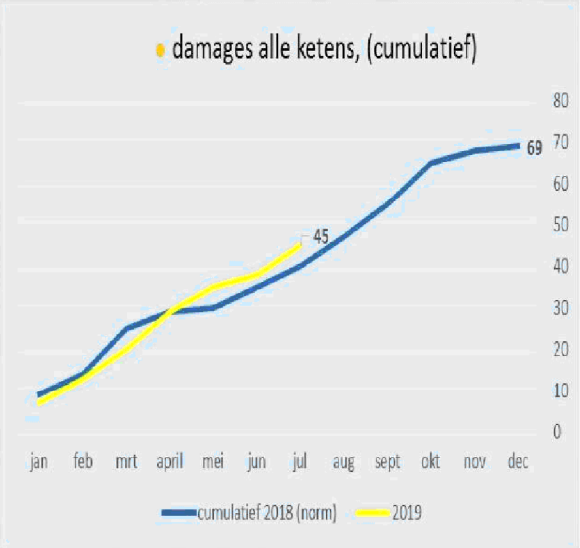


Op een totaal van ruim 7 miljoen uitbetalingen per maand wordt de norm van 99,9% overschreden indien meer dan ca. 7.000 uitbetalingen niet tijdig worden uitbetaald. Vanaf januari wordt door een aangepast 'validatieproces-rekeningnummers' meer uitbetalingen aangehouden. Alle betalingen die worden 'geparkeerd' omdat het validatieproces nog loopt worden in de PI als 'fout' geteld. Dat betreft dus ook gevallen waarbij we in afwachting zijn van een reactie (bewijsstukken) van de klant.

10.3 Damages

Aantal ernstige productieverstoringen





11. Informatievoorziening (IV)

11.1 Beschikbaarheid ICT

IV - Beschikbaar ICT-services in %						
	Realisatie standaard	Norm	Realisatie uitgebreid	Norm	Realisatie top	Norm
Totaal Belastingdienst	99,95%	99,00%	99,98%	99,00%	99,98%	99,90%
standaard, uitbebreid en top' zijn clasificaties uit de SLA						
cijfer betreft de score van de actuele maand						

11.2 Vernieuwing - Bestedingsplannen

n.n.b.

12. Financiën

12.1 Begroting

Financiën en prestaties - financieel beeld per bedrijfsonderdeel (jaarbeeld)

	budget				prognose				budget - prognose			
	P	M	programma	Totaal	P	M	programma	Totaal	P	M	programma	Totaal
GO	€ 226.808	€ 963	€ 331	€ 228.101	€ 223.190	€ 963	€ 331	€ 224.484	€ 3.618	€ -	€ -	€ 3.618
MKB	€ 536.624	€ 1.901	€ 5.920	€ 544.445	€ 534.176	€ 1.801	€ 4.420	€ 540.397	€ 2.448	€ 100	€ 1.500	€ 4.048
Particulieren	€ 170.150	€ 8.558	€ 4.848	€ 183.556	€ 172.724	€ 5.340	€ 5.745	€ 183.809	€ -2.574	€ 3.218	€ -897	€ -253
CAP*	€ 203.586	€ 976	€ 108.074	€ 312.638	€ 206.769	€ 1.378	€ 104.644	€ 312.791	€ -3.183	€ -400	€ 3.430	€ -153
K&S	€ 99.520	€ 76	€ 13.221	€ 112.819	€ 101.346	€ 82	€ 14.297	€ 115.725	€ -1.826	€ -4	€ -1.075	€ -2.906
Douane	€ 383.622	€ 2.296	€ 29.049	€ 414.967	€ 378.122	€ 2.296	€ 28.249	€ 408.667	€ 5.500	€ -	€ 800	€ 6.301
FIOD	€ 120.330	€ 917	€ 6.515	€ 127.763	€ 120.677	€ 917	€ 6.515	€ 128.109	€ -347	€ -	€ -	€ -347
Toeslagen	€ 62.753	€ 587	€ 125	€ 63.465	€ 59.990	€ 270	€ 260	€ 60.520	€ 2.763	€ 317	€ -135	€ 2.945
IV*	€ 351.632	€ 22.405	€ 203.921	€ 577.957	€ 387.464	€ 20.776	€ 202.345	€ 610.585	€ -35.832	€ 1.629	€ 1.576	€ -32.628
C&F	€ 18.594	€ 515	€ -	€ 19.109	€ 13.970	€ 526	€ -	€ 14.496	€ 4.624	€ -11	€ -	€ 4.613
FJZ	€ 10.423	€ 136	€ 2.035	€ 12.594	€ 10.423	€ 136	€ 2.035	€ 12.594	€ -	€ -	€ -	€ -
IV&D	€ 9.143	€ 4.572	€ 1.190	€ 14.906	€ 9.143	€ 4.572	€ 1.190	€ 14.905	€ -	€ -	€ -	€ -
UHB	€ 7.059	€ 290	€ 212	€ 7.561	€ 7.059	€ 290	€ 212	€ 7.561	€ -	€ -	€ -	€ -
O&P	€ 8.209	€ 1.917	€ -	€ 10.126	€ 8.209	€ 1.917	€ -	€ 10.126	€ -	€ -	€ -	€ -
I&S	€ 3.604	€ 26	€ 1.885	€ 5.514	€ 3.604	€ 26	€ 1.885	€ 5.514	€ -	€ -	€ -	€ -
BDG	€ 3.023	€ 135	€ -	€ 3.158	€ 3.023	€ 135	€ -	€ 3.158	€ -	€ -	€ -	€ -
BIA	€ 3.499	€ 523	€ -	€ 4.022	€ 2.181	€ 40	€ 0	€ 2.222	€ 1.318	€ 482	€ -0	€ 1.800
VT	€ 16.225	€ 435	€ -	€ 16.660	€ 14.952	€ 435	€ -	€ 15.387	€ 1.273	€ -	€ -	€ 1.273
DF&A	€ 27.818	€ 63	€ 200	€ 28.081	€ 27.818	€ 63	€ 200	€ 28.081	€ -	€ -	€ -	€ -
CDC	€ 13.475	€ 112	€ 8.235	€ 21.823	€ 14.079	€ 261	€ 8.465	€ 22.805	€ -604	€ -149	€ -230	€ -982
F&M	€ 42.506	€ 1.472	€ 2.040	€ 46.018	€ 40.400	€ 1.205	€ 6.140	€ 47.745	€ 2.106	€ 267	€ -4.100	€ -1.727
CFD	€ 110.598	€ 303.145	€ 2.121	€ 415.863	€ 111.387	€ 306.365	€ 1.979	€ 419.731	€ -789	€ -3.220	€ 142	€ -3.868
SSO O&P	€ 81.033	€ 13.707	€ -	€ 94.740	€ 80.033	€ 14.707	€ -	€ 94.740	€ 1.000	€ -1.000	€ -	€ 0
Switch	€ 47.707	€ 287	€ -	€ 47.994	€ 47.707	€ 287	€ -	€ 47.994	€ -	€ -	€ -	€ -
Concernkader	€ -40.568	€ 7.379	€ 7.900	€ -25.289	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -40.568	€ 7.379	€ 7.900	€ -25.289
Concernspanning				€ -				€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal Uitgaven	€ 2.517.372	€ 373.397	€ 397.822	€ 3.288.590	€ 2.578.446	€ 364.787	€ 388.912	€ 3.332.145	€ -61.074	€ 8.609	€ 8.910	€ -43.555
Totaal Ontvangsten				€ -139.692				€ -141.193				€ 1.501

*bedragen x € 1.000/ * incl. budget concern-brede uitgaven*

12.2 Financiële richtlijnen

Uitgaven externe inhuur (max 10%)

	budget	prognose	resultaat
Inhuur	€ 249.923	€ 286.009	€ 154.789
Totaal personeel (excl. overige personele uitgaven)	€ 2.509.114	€ 2.574.306	€ 1.456.610
% inhuur van totaal P	**10,0%**	**11,1%**	**10,6%**

Tijdige betalingen aan leveranciers (<30 dagen)

	norm	jaar -1	resultaat
Belastingdienst totaal	>95%	98,1%	98,3%

Maverick buying (inkoop van producten buiten bestaande raamcontracten om)

	norm	2018	resultaat
Belastingdienst totaal	< 1%	0,26%	0,30%

13. Human Resource (HR)

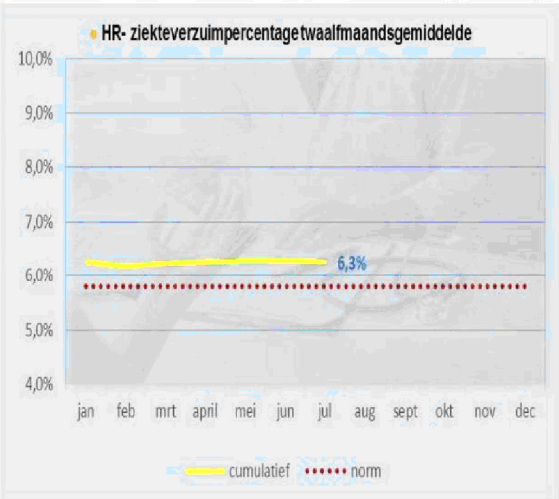
13.1 Fte's per bedrijfsonderdeel

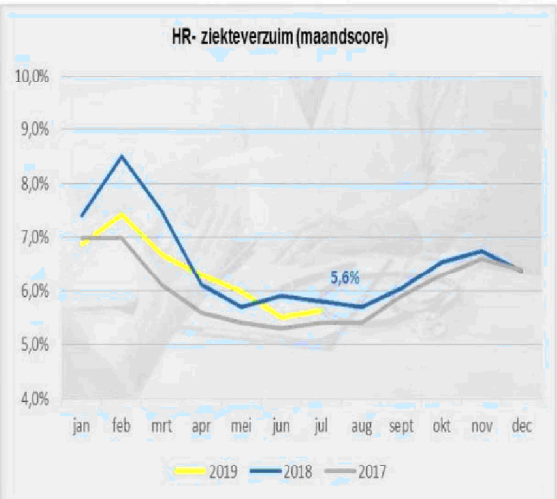
HR - verhouding bezetting en formatie

	formatie		bezetting*		
	2019	2020	dec. 2018	**juli 2019**	***prognose eind 2019***
GO	2.420	2.453	2.223	2.346	*2.480*
MKB	6.796	6.470	6.465	6.699	*6.629*
Particulieren	2.361	2.199	2.102	2.270	*2.320*
CAP	3.234	3.112	2.936	2.992	*3.030*
KI&S	1.269	1.225	1.093	985	*1.269*
Douane	5.554	5.554	4.913	5.184	*5.458*
FIOD	1.404	1.416	1.342	1.378	*1.427*
Toeslagen	924	844	814	865	*957*
IV	2.939	2.845	2.893	2.776	*2.848*
C&F	103	120	3	98	*112*
FJZ	55	55	-	52	*55*
IV&D	56	56	1	62	*71*
UHB	57	57	1	57	*57*
O&P	50	46	1	35	*50*
I&S	37	37	1	39	*37*
BDG	32	29	-	20	*32*
BIA	18	18	-	13	*15*
VT	139	139	72	124	*149*
DF&A	241	269	161	216	*248*
CDC	148	128	136	140	*136*
F&MI	242	240	118	229	*242*
CFD	1.108	1.078	1.072	998	*1.030*
SSO O&P (incl. oud IO)	745	706	507	750	*745*
Switch	64	30	363	280	*345*
oud DGBel	-	-	226	3	-
oud AOZ	-	-	447	6	-
Totaal Belastingdienst	**29.995**	**29.126**	**27.891**	**28.613**	***29.742***

**ambtelijk personeel*

13.2 Ziekteverzuim en meldingsfrequentie





HR - Meldingsfrequentie	norm	jaar -1	resultaat
Meldingsfrequentie	≤ 1,20	1,26	1,16

13.3 Werving en mobiliteit

HR - Mobiliteit*

In- / uitstroom	in	uit		in	uit
GO	120	80	O&P	8	4
MKB	357	298	I&S	4	-
Particulieren	370	95	BDG	4	1
CAP	204	139	BIA	2	-
KI&S	33	44	VT	0	2
Douane	370	118	DF&A	39	8
FIOD	56	28	CDC	7	2
Toeslagen	97	29	F&MI	5	11
IV	87	70	CFD	28	36
C&F	24	4	SSO O&P	44	40
FJZ	-	1	Switch	3	124
IV&D	3	1	oud DGBel	-	9
UHB	10	2	oud AOZ	-	8
			Totaal Belastingdienst	**1.876**	**1.154**

* ambtelijk personeel, fte's cumulatief

HR - arbeidsparticipanten

	Doel	Realisatie	
	Cumulatief*	Cumulatief*	resultaat
Aantal arbeidsplaatsen arbeidsparticipanten	900	234,5	29,2

** Cumulatief vanaf 2015.*

13.4 Personeelsgesprekken

HR - Gesprekscyclus Rijk

	jaarnorm	resultaat
Aantal medewerkers		30.377
Aantal medewerkers met een afgeronde gesprekscyclus		5.658
Percentage medewerkers met een afgeronde gesprekscyclus	**80%**	**18,6%**
Aantal gesprekken per gespreksdoel:	**Aantal**	
Aantal gesprekken met gespreksdoel **plannen**	18.161	49%
Aantal gesprekken met gespreksdoel **reflecteren**	12.447	33%
Aantal gesprekken met gespreksdoel **evalueren**	6.794	18%
Aantal gesprekken totaal	**37.402**	
Aantal gesprekken in workflow	2.533	
Aantal medewerkers zonder gesprek	11.475	37,8%

specificatie per dienstonderdeel: zie concerndashboard personeel op intranet

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD ☐	Concernstaf ☐	[ ]staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Beleid Solution architectuur en coulance-regeling 2019**		
2	**Datum behandeling**	29-08-2019		
3	**Ingebracht door**	[ ]		
4	**Aard van de behandeling**	☐ Besluitvorming x Hamerstuk	> vraag 5	
		☐ Kennisneming ☐ Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan [ ] wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, ☐ kennis te nemen van en in te stemmen met: De beleidslijn beschreven in 'Beleid verplichting Solution Architectuur v1.0' waarin wordt bevestigd dat een solution architectuur een voorwaarde is voor budgetvrijgave grote projecten en IA-projecten en een coulanceregeling voor projecten die in 2019 worden afgerond. ☐ en te besluiten: Het beleid solution architectuur vast te stellen inclusief een coulance regeling voor projecten die in 2019 worden afgerond.		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden: In de projectenrapportage van april 2019 is een overzicht opgenomen van de mate waarin projecten beschikken over een solution architectuur (SA). Daarbij is geconstateerd dat sommige projecten al gestart zijn voordat de verplichting bestond om een SA te laten accorderen in de Concern Architectuur Board. IV&D heeft toegezegd een voorstel uit te werken voor de omgang met projecten die nog niet beschikken over een goedgekeurde SA.		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	x ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met: [ ] NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	x ja ☐ nee besproken met: [ ]		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ x nee		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD ☐	Concernstaf ☐	staf ☐
	moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9) *Ga hierna verder met vraag 7*			
5e	Hamerstuk?	x ja ☐ nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Kern van de inhoud in max 100 woorden:		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	☐ Concernstaf < datum >	☐ staf < datum >
		☐ Anders, Driehoeksoverleg IV&D ☐ Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of staf		

8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	**GO**	**MKB**	**PART**	**TSL**	**KI&S**	**CAP**	**FIOD**	**Douane**	**IV**
		x	x	x	x	x	x	x	x	x
		Besproken met: ☐ niet afgestemd								

9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	**FJZ** ☐	**IV&D** ☐	**UHB** ☐	**O&P** ☐	**I&S** ☐
		Besproken met: ☐ niet afgestemd				

10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	**BIA** ☐	**VT** ☐	**DF&A** x	**CDC** ☐	**SSO F&MI** ☐	**SSO CFD** ☐	**SSO O&P** ☐	**Switch** ☐
		Besproken met:							

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD ☐	Concernstaf ☐	staf ☐
		☐ niet afgestemd		
11	**Medezeggenschap**	Aanbieden aan de medezeggenschap? x Nee ☐ Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: ☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming		
12	**Bijgevoegde stukken**	De volgende stukken zijn bijgevoegd: - Beleid verplichting Solution Architectuur v1.0		
13	**Contactpersoon**			

Ministerie van Financiën

Aan
DT Belastingdienst

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

T 06-

@belastingdienst.nl

Datum
12 augustus 2019 – v1.0

Auteur

Van
Concerndirectie IV&D

notitie

Beleid verplichting Solution Architectuur en coulanceregeling 2019

IV&D heeft geanalyseerd in hoeverre projecten die opgenomen zijn in de projectenrapportage (d.w.z. grote projecten en investeringsagenda-projecten) beschikken over een Solution Architectuur (SA). Aanwezigheid van een SA is conform de in het DT vastgestelde kaders voor architectuur-governance een voorwaarde voor budgetvrijgave. Het actuele beeld is als volgt:

- 14 projecten beschikken over een SA[1] met akkoord van de CAB;
- 7 projecten zijn gedeeltelijke akkoord. Dit zijn meestal projecten die meerdere wijzigingen omvatten, waarvan een deel wel en een ander deel niet is afgedekt door een SA.
- 27 projecten hebben nog geen SA geaccordeerd in de CAB;
- 14 projecten, grotendeels van de ketens Generiek kantoor en toezicht en Bezwaar, beroep en klachten, zijn in de portfolio niet afgebakend op een resultaat: het betreft veelal financiering van teams. Die portfolio-items kunnen niet eenduidig gekoppeld worden aan een solution architectuur.

Sommige projecten zijn al gestart voordat de verplichting bestond om een SA te laten accorderen in de CAB. IV&D heeft toegezegd een voorstel uit te werken voor de omgang met projecten die nog niet beschikken over een goedgekeurde SA. Dat voorstel is hieronder opgenomen.

Enerzijds is het wenselijk projecten die inmiddels in een vergevorderd stadium zijn niet te belasten met het achteraf opstellen van een architectuur, terwijl de verandering al grotendeels gerealiseerd is. Zeker als de verplichting tot het maken van een SA bij de start niet bestond. Anderzijds is het belangrijk dat langer lopende projecten alsnog een SA maken, opdat zicht ontstaat op inrichtingskeuzes die worden gemaakt. Zonder SA lopen we het risico dat IT-oplossingen ontstaan die niet voldoen aan architectuurkaders (en daardoor niet toekomstvast of wendbaar zijn), zonder dat we daar zicht op hebben en een bestuurlijk besluit over kunnen nemen. De balans tussen die beide belangen wordt gevonden in de volgende beleidslijn:

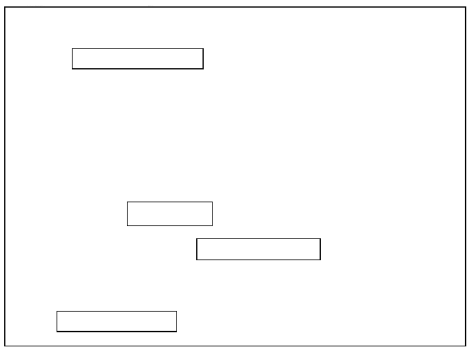
Voor projecten die gestart zijn vóór 1 januari 2019, en bovendien zullen worden afgerond vóór 1 januari 2020, wordt coulance betracht: zij hoeven geen solution architectuur meer op te leveren omdat de verandering inmiddels grotendeels gerealiseerd is. Ook voor de projecten van GKT/BBK geldt in 2019 deze coulance, vanwege het feit dat de huidige portfolio-items niet zijn afgebakend op veranderingen waarvoor aanwezigheid van een solution architectuur kan worden gevalideerd.
Voor alle andere projecten geldt dat zij alsnog een Solution Architectuur moeten opstellen en laten toetsen conform de afgesproken architectuur-governance.

[1] Projecten waarvan is vastgesteld en aangemeld bij de CAB dat ze geen architectuurimpact hebben (bijv onderhoudswerk en parameterwijzigingen) worden ook beschouwd als goedgekeurd.

Voorgesteld besluit
Aan het DT wordt gevraagd in te stemmen met bovenstaande beleidslijn. Tevens wordt aan het DT voorgesteld dat budgetbesteding (conform governance-afspraken) vanaf 1 november 2019 wordt geblokkeerd als projecten niet aan bovenstaande beleidslijn voldoen, tenzij zij via de CAB gemotiveerd om tijdelijke ontheffing hebben verzocht, en de CAB daarmee heeft ingestemd.

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Domein Architectuur Analytics**		
2	**Datum behandeling**	29 augustus 2019		
3	**Ingebracht door**			
4	**Aard van de behandeling**	☐ Besluitvorming X Hamerstuk	> vraag 5	
		☐ Kennisneming ☐ Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, ☐ kennis te nemen van en in te stemmen met: de eerste versie van de domeinarchitectuur Analytics zoals weergegeven in de bijlage. ☐ en te besluiten: dat de domeinarchitectuur conform de bijlage 'Domein Architectuur Analytics V0.98' wordt vastgesteld als 'Domein Architectuur Analytics V1.0'.		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden: De domeinarchitectuur bevat de richting van de architectuur van het domein Analytics voor de komende jaren. Nadere details worden uitgewerkt in de transitie van de huidige situatie naar de gewenste situatie, waarvan de eerste werkpakketten zijn gedefinieerd. De domeinarchitectuur Analytics heeft een positief advies van de concern architectuurboard (11 juli). In de ketentafel GKT van 25 juli is bevestigd dat de richting van deze domeinarchitectuur herkenbaar is. De analytics afdelingen binnen de Belastingdienst hebben ingestemd met de richting van deze domeinarchitectuur.		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	X ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met: In overleg is er meegekeken vanuit programma Mi/RM en niet vanuit DG control.		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	X ja ☐ nee Besproken met:		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ X nee		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	staf ☐
	moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9) *Ga hierna verder met vraag 7*			
5e	Hamerstuk?	X ja ☐ nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Kern van de inhoud in max 100 woorden:		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	☐ Concernstaf < datum >	☐ staf < datum >
		☐ Anders, < vermeld soort en datum van het overleg > X Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of staf		
8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	**GO** X **MKB** x **PART** X **TSL** X **KI&S** X **CAP** X **FIOD** X **Douane** X **IV** X		
		Besproken met: 1. Afstemmingsronde met alle uitvoeringsorganisaties KI&S Toeslagen FIOD Douane CAP MKB GO Part IV  2. Positief advies van CAB – 11 juli 3. Besproken in Ketentafel GKT – 25 juli – zij herkennen zich in de richting van de domein architectuur. ☐ niet afgestemd		
		FJZ	**IV&D**	**UHB**	**O&P**	**I&S**

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	[redacted]staf ☐
9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	☐	X	X	☐	X
		Besproken met: I&S UHB IV&D ☐ niet afgestemd				
10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	BIA ☐	VT X	DF&A X	CDC ☐	SSO F&MI X	SSO CFD ☐	SSO O&P X	Switch ☐
		Besproken met: VT (ivm vakantie vervolg in sept) DF&A F&MI SSO O&P Gepland op 26 augustus ☐ niet afgestemd				
11	**Medezeggenschap**	Aanbieden aan de medezeggenschap? X Nee ☐ Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: ☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming				
12	**Bijgevoegde stukken**	De volgende stukken zijn bijgevoegd: Domein Architectuur Analytics V0.98 (PDF)				
13	**Contactpersoon**	Domein Analytics Domein Analytics				

Belastingdienst



Domein Architectuur

Colofon

Versienummer:	0.98
Locatie:	ConnectPeople [link]
Contactpersonen:	*Analytics* +31 6 @belastingdienst.nl *Gegevens & Analytics* +31 6 @belastingdienst.nl
Auteurs:	*Analytics, IV&D* +31 6 @belastingdienst.nl *Analytics, IV-accent* +31 6 @belastingdienst.nl *Analytics, IV-accent* +31 6 @belastingdienst.nl

Versiebeheer

Versie	Datum	Opmerkingen
0.45	28 februari 2019	t/m SOLL Processen gereed
0.9	18 maart 2019	Transitie mist nog, evenals een overzicht van de bijlagen
0.91	11 april 2019	• IST vernieuwd, bedrijfsproces 'portfolio' en 'impact op organisatie' gebundeld in apart document • Reviewcommentaar (deels) verwerkt van [redacted] KI&S, CAP • Management samenvatting toegevoegd • Architectuurprincipes toegevoegd • Korte paragraaf transitie toegevoegd
0.92	26 april 2019	• Reviewcommentaar verwerkt dat voor de deadline van 10 april was binnengekomen (GO, MKB, KI&S, Toeslagen, DF&A, IV, IV-ACCENT, UHB, FIOD)
0.95	08 juni 2019	Ingevoegd: • Afbakening Regels vs. Modellen • Transitie Aangepast: • producten en diensten (services), incl aanpassing dienst 'dashboards en rapportages', in lijn met notitie afbakening domein analytics • Processen en Kwaliteit, modelkwaliteit en beheer toegevoegd • IST, landschapsplaten, maturiteitsscan en risico's • IT voor Analytics, landschapsplaten en beschrijving uitgebreider
0.97	04 juli 2019	Aangepast: - Voorwoord - Management Samenvatting (start met BD situatie) - Hoofdstuk 1 herschreven, diverse wijzigingen - Reviewcommentaar verwerkt, zowel uit gesprekken als schriftelijk aangeleverd.
0.98	12 juli 2019	Opmerkingen uit CAB 11 juli verwerkt

Voorwoord

Beste collega.

De afgelopen jaren is de Belastingdienst het op diverse fronten echt anders gaan doen. Cybercrime aanpak, informatie gestuurd toezicht, scanstraten in de haven, portalen voor belastingplichtigen: analytics stelt ons in staat om processen binnen onze dienst op basis van data dankzij kwantitatieve methoden en technieken te transformeren op manieren die voorheen ondenkbaar waren. De belangrijkste missie van de Belastingdienst, het vergroten van de (vrijwillige) compliantie komt hiermee dichterbij.

Binnen de hele dienst wordt op diverse plekken gewerkt aan dit relatief nieuwe vakgebied. Over de as van de inhoud beginnen we elkaar steeds beter te vinden en ontdekken we nieuwe mogelijkheden. En tegelijkertijd stelt het ons ook voor vragen die we gezamenlijk moeten beantwoorden. Hoe kunnen we de potentie versterken? Hoe zetten we de schaarse resources goed in? Hoe gaan we om met de toenemende belangstelling vanuit de publieke verantwoording van analytics of de krapte op de arbeidsmarkt? Kortom, het domein analytics is toe aan een volgende stap.

Een van de belangrijkste fundamenten hiervan is de domeinarchitectuur (DA) Analytics. In mijn ogen bestendigt een DA het domein en geeft het er perspectief aan. Hoe en waaraan werken we samen? Hoe en door wie worden de goede besluiten genomen? Op welke wijze en wanneer wegen we bestaande en nieuwe werkwijzen tegen elkaar af? Besluitvorming en sturing haken op een ingewikkelde manier in elkaar.

Het proces om tot deze DA Analytics 1.0 te komen is complex. Uiteraard is het gezichtspunt en belang van iedere stakeholder anders. Daarnaast is dit de eerste keer dat we de architectuur van Analytics beschrijven en is de governance van het domein, die helpt in dit proces, nog in ontwikkeling. Ik kies er dan ook voor om in het organische proces stappen te zetten op basis van voortschrijdende inzichten. In dit proces staan samenwerking, inspiratie en herkenbaarheid centraal.

We kunnen aanzienlijke resultaten bereiken als we de samenwerking en kennisdeling tussen de betrokken dienstonderdelen vergroten. Met het programma doorontwikkeling Analytics krijgt dit steeds meer vorm. De domeinarchitectuur biedt daarbij de kaders voor de ontwikkeling van nieuwe analytics producten.

Ik denk dat de Belastingdienst medio 2019 nog maar een fractie van de potentie van big data & analytics benut. Het domein analytics toont een ongekende innovatieve kracht qua snelheid en flexibiliteit en draagt deze potentie over naar het primair proces. Deze eerste DA Analytics is een belangrijke mijlpaal hierin.

Nu de eerste mijlpaal in zicht is, kunnen we ook verder vooruit gaan kijken. Een vervolg op de eerste versie vereist implementatie van de afspraken en een nog intensievere samenwerking. Gezamenlijk zetten we ons in om resultaten te boeken in de te maken transitie. Onderweg krijgen we dan ook een scherper beeld over de richting van het vervolg.

Ik wens ons allen veel inspiratie en verrassende resultaten.

Belastingdienst.

1912042 02073

Management Samenvatting

Analytics heeft een grote potentie voor het bereiken van de strategische doelstellingen van de Belastingdienst. Met Analytics is het mogelijk om op basis van kwalitatief goede data nieuwe patronen en verbanden te ontdekken én om deze inzichten consequent toe te passen. Op basis van toepassing van deze inzichten kan de Belastingdienst beter inspelen op de constant veranderende buitenwereld en hierbij haar toezichts- en opsporingstaken beter uitvoeren. Ook kan zij door inzet van Analytics met de beschikbare capaciteit zoveel mogelijk verschuldigde belasting te innen en de compliantie van burgers en bedrijven te verhogen. Analytics biedt op vrijwel alle fronten meerwaarde voor de Belastingdienst. Het kan o.a. ingezet worden voor:

- Personaliseren van interactie en proactieve communicatie;
- Interpretatie en analyse van teksten, documenten en beelden;
- Het berekenen van risico's bij de verwerking van aanvragen, aangiftes, wijzigingen of bezwaren;
- Het traceerbaar zoeken naar bewijsvoering in grote hoeveelheden gegevens bij zaakbehandelingen;
- Het optimaliseren van processen en capaciteitsplanning;
- Het proactief sturen op KPI's door gebruik van forecasting en visualisatie technieken;

De Belastingdienst is al gestart met het aanboren van deze potentie. Analytics is inmiddels niet meer weg te denken binnen een groot aantal processen van de Belastingdienst.

Uitvoering van Analytics vindt binnen diverse dienstonderdelen plaats. Zowel centraal bij DF&A en GBS IV-ACCENT, als decentraal in de verschillende dienstonderdelen zoals KI&S, Toeslagen, Douane en FIOD. Tot nu toe is er minimale inhoudelijke sturing vanuit architectuur op de Analytics capability. Hierdoor zijn er veel verschillende methodiek, processen, gegevensopwerkingen, output en gebruik van infrastructuur. Binnen verandergebied 3 – doorontwikkeling Data Analyse, is een start gemaakt in de samenwerking tussen de Analytics afdelingen.

Het is tijd om de uitvoering van Analytics te professionaliseren. Analytics producten raken steeds meer beslissingen die daadwerkelijk invloed hebben op burgers, bedrijven en beleid. De belangrijke discussies met betrekking tot Analytics, Machine Learning en AI, gaan steeds meer over het verantwoorde gebruik van deze krachtige technologieën. Ook bij de Belastingdienst leeft deze discussie.[1] Het besef groeit dat Analytics een grote potentie in zich heeft, maar ook risico's. Voorbeelden zijn ongelijke behandeling door niet-objectieve algoritmen of onzorgvuldig gebruik van gevoelige gegevens.
Om Analytics duurzaam op grote schaal in te zetten, hanteren we de volgende veranderdoelen:

- Analytics producten die ingezet worden voor daadwerkelijke besluitvorming, moeten gecontroleerd tot stand komen. Alleen dan kan ongelijke behandeling voorkomen worden en de juiste kwaliteit van dienstverlening gegarandeerd worden.
- Analytics innovatie moet gestimuleerd en gefaciliteerd worden om nieuwe mogelijkheden en toepassingsgebieden te blijven ontdekken en technologie te beoordelen op haar toepasbaarheid binnen de Belastingdienst.

[1] Een voorbeeld is het position paper Artificial Intelligence, zie bijlage 12

1912042 02073

De leidende vraag in deze Domein Architectuur is:
'Hoe kan een hogere kwaliteit van Analytische producten gerealiseerd worden, en tegelijkertijd innovatie gestimuleerd en gefaciliteerd?'

De oplossing is om differentiatie aan te brengen in de wijze waarop analytische producten tot stand komen en beheerd worden. Niet elk analytisch product vereist dezelfde mate van controle. Nieuwe analytics producten worden daarom voorzien van een duurzaamheidslabels. Dit duurzaamheidslabel bepaalt de kwaliteit van dienstverlening en het voortbrengingspatroon. Een product wat direct integreert en interacteert met het primaire proces, krijgt het hoogste label van duurzaamheid: A. De betrouwbaarheid is dan hoog. Een product wat puur innovatief van karakter is, krijgt het laagste label van duurzaamheid, een D. Zo onderscheiden we 4 labels, elk met een eigen voortbrengingspatroon.

De SOLL van de domeinarchitectuur Analytics beschrijft per label het voortbrengingsproces, het innovatieproces, de kwaliteitsmeting en -controle, de bewerking en het beheer van gegevens, de toepassing van de resultaten in de primaire processen en het gebruik van de infrastructuur. De labels worden ondersteund door 2 fundamenteel verschillende data en IT-services:
Systematisch en Casusgericht/Innovatief.

- De systematische services worden gekenmerkt door een hoge mate van stabiliteit, automatisering, beheersbaarheid, beschikbaarheid en onderhoudbaarheid. De gebruikte data is van gecontroleerde kwaliteit en wordt geleverd door het domein gegevens.
- De casusgerichte en innovatieve services kenmerken zich door focus op doelbinding en maximale vrijheid in toolkeuze. Het is hier mogelijk zelf gegevens te importeren. Samenwerking en hergebruik wordt gestimuleerd door vastleggen van metadata voor gegevenssets en modellen.

De domeinarchitectuur Analytics geeft de richting aan van de werkwijze binnen de Belastingdienst. Samen met de verschillende Analytics afdelingen wordt de voorgestelde werkwijze naar de lokale situatie vertaald. Hierdoor blijft er genoeg ruimte over voor behoud van eigen identiteit van de verschillende Analytics afdelingen.

De transitie is nodig om de doelsituatie binnen afgesproken termijnen te behalen. De transitie van IST naar SOLL omvat voor alle werkzaamheden op gebied van Analytics de volgende elementen:

- Implementatie van werken met duurzaamheidslabels;
- Implementatie van werken met een innovatieagenda voor Analytics en methodiek;
- Realisatie van Data en IT services onder de naam 'Analytical Data Perimeter' (ADP). Dit omvat zowel de systematische als casusgerichte/innovatieve capabilities;
- Implementatie van werken met de ADP: werken op gepseudonimiseerde gegevens en gecontroleerde gegevens in- en uitgangen vraagt aanpassingen in de werkwijze.
- Doorontwikkeling van de ADP.

Deze transitie vraagt om sterk leiderschap. Het domein is nieuw, de ontwikkelingen gaan hard, de impact op de organisatie is groot. De uitdagingen voor deze transitie zijn groot en daarmee niet zonder risico op de haalbaarheid.

1912042 02073

Zo moet de besturing van het domein nog vastgesteld worden. Is werken met architectuur en kaders nieuw voor veel betrokken dienstonderdelen. Ook is de afbakening tussen het domein Analytics en Gegevens verder aangescherpt en verduidelijkt. Zo is besloten dat het gebruik van gegevens, in welke vorm dan ook, valt onder de referentie architectuur Gegevens en dat gegevensdiensten, nodig om analytics te kunnen uitvoeren, onder regie van het domein gegevens vallen.

Daarbij is het debat in politiek en de samenleving ten aanzien van de ethische, juridische en maatschappelijke impact van grootschalig gebruik van algoritmes van invloed op de priortering van onze werkpakketten in de transitie. De transitie gaat niet alleen over techniek en debat buiten onze organisatie, maar ook over gedrags- en cultuurverandering binnen de organisatie. Twee voorbeelden:

- Inzet van Analytics verandert de rol van de kenniswerker in de Belastingdienst. Eenvoudige taken worden geautomatiseerd, en de kenniswerker zal steeds complexere casussen gaan behandelen.
- Bij de ontwikkeling van Analytics vraagt goed gebruik van casusgerichte en innovatieve omgeving een verandering in gedrag. Deze omgeving is flexibel en kan niet gebruikt worden voor systematische doeleinden zodat nieuwe LOA's (lokaal ontwikkelde applicaties) ontstaan.

Het lonkende perspectief is een volwassen Analytics domein waarmee de krachtige mogelijkheden van Analytics, Data Science, Machine Learning en AI ingezet kunnen worden voor een betere dienstverlening, hogere compliantie en een efficiënte en effectieve organisatie die zowel ethisch als wettelijk transparant handelt in het gebruik van algoritmen en de data die eraan ten grondslag ligt. Hiermee zal de Belastingdienst die schat aan gegevens om kunnen zetten in inzichten die consequent toegepast kunnen worden, iets wat Nederland, onze inwoners en onze eigen organisatie ten goede zal komen.

Inhoudsopgave

COLOFON 2

VOORWOORD 4

MANAGEMENT SAMENVATTING 5

H1: CONTEXT EN AFBAKENING 9

H2: IST 16

H3: SOLL 22

H4: TRANSITIE 66

BIJLAGEN 79

H1: Context en Afbakening

De Belastingdienst streeft naar burgers en bedrijven die uit zichzelf de (fiscale) regels naleven, zonder dwingende en kostbare acties. Analytics wil hier een bijdrage aan leveren.



Risicodetectie
in transacties



Subjectgericht
Toezicht & zaakbehandeling



Proactieve en
gepersonaliseerde Interactie



Efficiënte Interne processen
en organisatie

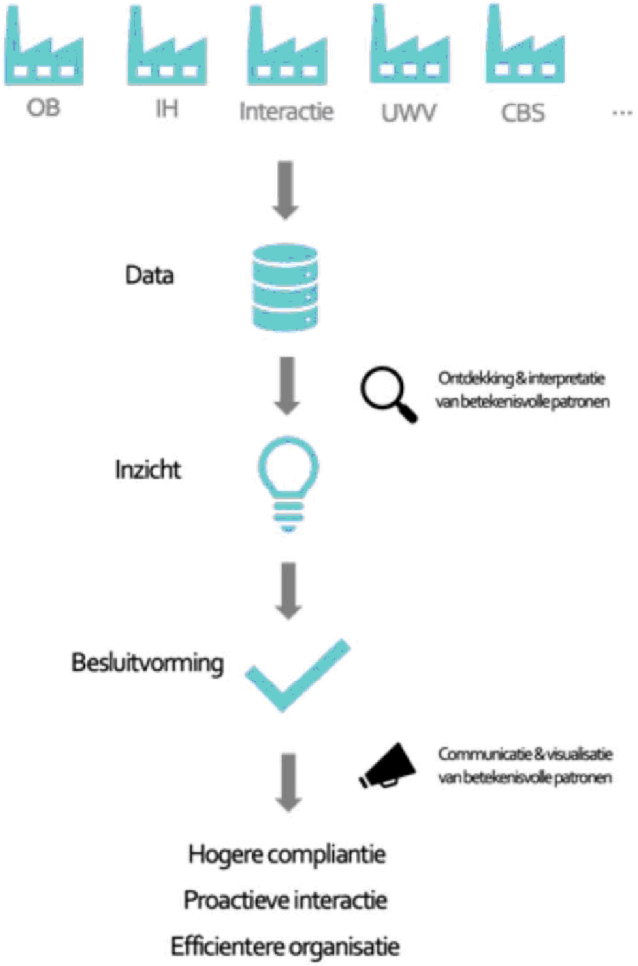
Met Analytics is het mogelijk om én patronen en verbanden in gegevens te detecteren én om deze inzichten consequent toe te passen. Daarmee kan Analytics bijdragen om met de beschikbare capaciteit zoveel mogelijk verschuldigde belasting te innen en de compliantie van burgers en bedrijven te verhogen. **Analytics is inmiddels verweven met een groot aantal processen van de Belastingdienst.**

Analytics heeft de volgende toepassingsgebieden die breed ingezet kunnen worden binnen de Belastingdienst:

- Proactieve en gepersonaliseerde communicatie. Analytics ondersteunt bij het proactief signaleren van wijzigingen in de situatie van burgers en bedrijven.
- Efficiënt verwerken. Analytics levert selectie- en risicomodellen of geautomatiseerd interpreteren van beelden en teksten, zodat de burger sneller zekerheid krijgt bij aanvragen, aangiftes of wijzigingen.
- Analytics levert oplossingen waarmee zaakbehandelingen sneller en slimmer uitgevoerd kunnen worden. Door beter gebruik van gegevens voor fraude aanpak, signalering en preventie of voor het voorspellen van de mogelijke risico's op individueel niveau.
- Analytics inzetten voor efficiëntere interne processen en organisatie. Voorbeelden zijn het analyseren van processen en bottlenecks, het matchen en ordenen van werkvoorraad ten opzichte van beschikbare capaciteit of het gebruik van geavanceerde forecasting methodieken om proactief te sturen op KPI's.

Deze toepassingsgebieden zijn uitgewerkt in *Analytical Journey's* in Bijlage 1. De lijst is niet limitatief. Een verdere verdieping van de vraag naar Analytics is te vinden in de SOLL, paragraaf 'Producten en Diensten'.

Het domein Analytics omvat de processen gericht op het intensieve gebruik van data, statistische en kwantitatieve analyses, verklarende en voorspellende algoritmen om besluiten en acties aan te sturen.[1]



Analytics processen bestaan uit 2 kernactiviteiten:

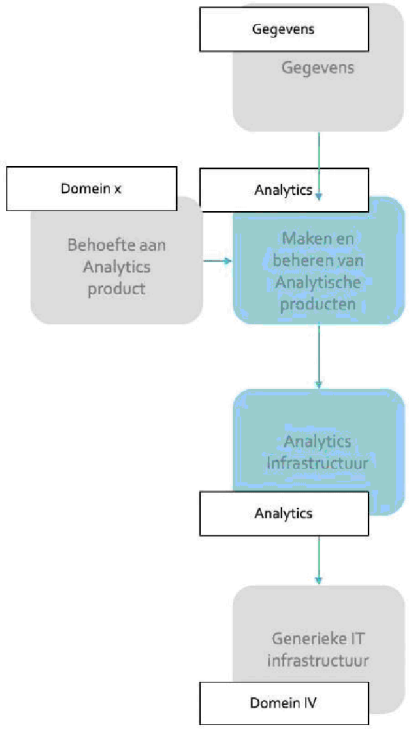
- Het ontdekken van relevante patronen in gestructureerde of polygestructureerde gegevens, zoals spraak, tekst of beeld. Dit kan met verschillende technieken, van terugkijkend naar voorspellend. Het ontdekken van deze patronen kan kwantitatief zijn, op basis van Machine Learning en statistische algoritmen zoals clustering, logistische regressie, random forest, neurale netwerken of een van de vele andere methoden die hiervoor beschikbaar zijn. Er worden voor deze technieken veel verschillende termen gebuikt, AI, Data Science, Machine Learning, Deep Learning etc. Deze technieken vallen allen onder 'Analytics'.
- Het toepassen van deze patronen met als doel besluitvorming te verbeteren. Dit kan in de vorm zijn van dashboards of rapportages, maar ook in de vorm van lijsten of signalen. De toepassing kan machine-to-human zijn, waarbij een persoon direct interacteert met het analytische product. Maar ook machine-to-machine patronen, waarbij signalen (semi) geautomatiseerd tot besluiten leiden, zoals bij risicodetectie.

In deze Analytics processen bewaakt de domeinarchitectuur de lange termijn doelstellingen voor inrichting van processen en IT-voorzieningen voor Analytics, zoals geformuleerd in de SOLL van dit document. De domeinarchitectuur bewaakt de samenhang op inhoud, volgorde of tempo van verschillende werkpakketten en biedt kaders voor het ontwikkelen en exploiteren van analytische producten.

Het domein Analytics gaat over de inhoudelijke richting van Analytics in de Belastingdienst. De uitvoering van de Analytics processen vindt plaats in de diverse dienstonderdelen. De organisatiestructuur, besturing en het binden van voldoende gekwalificeerd personeel om deze processen goed te kunnen uitvoeren zijn geen onderdeel van deze domeinarchitectuur[2]. Om de plannen in dit document te realiseren zijn het wel cruciale randvoorwaarden.

[1] Zie bijlage 6, Afbakening Domein Analytics
[2] Het professionaliseren van de samenwerking tussen Analytics afdelingen is een lopend traject, en wordt opgepakt binnen het programma 'Doorontwikkeling Analytics'.

Het domein Analytics bestuurt het aanbod van analytische producten en diensten in nauwe samenwerking met de domeinen 'Gegevens' en 'IV'.



Analytics als domein ondersteunt de bedrijfsprocessen van de Belastingdienst met de capabilities Analytics en Risicodetectie[1]. Het domein is verantwoordelijk voor het inrichten van de processen en voorzieningen waarmee dienstonderdelen analytische producten en diensten kunnen realiseren. Dat raakt andere domeinen van de Belastingdienst.

Domeinen die gebruik maken van Analytics services:

Uitgangspunt is dat de business domeinen verantwoordelijk zijn voor het opnemen van hun wensen en eisen t.a.v. analytische producten en diensten. De business vraag is buiten scope van deze domeinarchitectuur. Als het domein IH bijvoorbeeld het risico van aangiften wil bepalen, dan staat deze vraag in de DA van IH en komt het domein Analytics met een oplossing. Ter ondersteuning van de business vraag zijn bijlage 1 en 2 opgenomen. Bijlage 1 zijn de Analytical Journey's en bijlage 2 'raakvlakanalyse' geeft de mapping van de business vraag zoals geformuleerd in de DA's van de business domeinen.

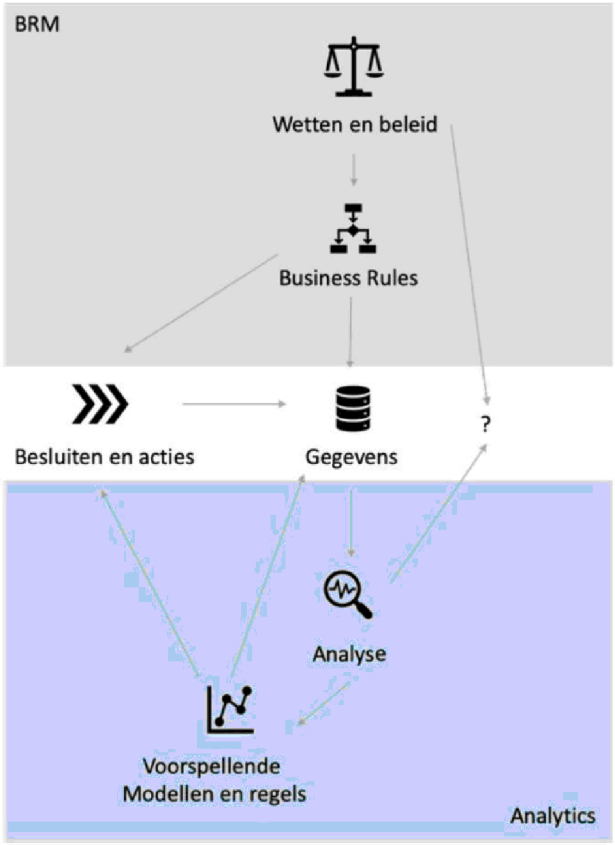
Domeinen die services leveren waar Analytics gebruik van maakt:

Analytics maakt gebruik van services van het domein 'Gegevens' en 'IV'.

- Domein Gegevens: Gegevens zijn de belangrijkste grondstof en het resultaat van Analytics. De referentie-architectuur Gegevens is kaderstellend voor het opwerken van data binnen het domein Analytics, hetzij systematisch, hetzij innovatief. Het domein Gegevens is verantwoordelijk voor het leveren van de set en sleutelgebaseerde gegevensdiensten, conform uitlevermodellen die overeengekomen worden tussen Domein Analytics en Gegevens.
- Voor de **ontwikkeling** van analytische producten is een sterke verwevenheid van rekenkracht, opslagcapaciteit, softwareontwikkelingsplatformen en analytisch tooling nodig. Vanwege de gevoeligheid van de gegevens vereist de omgeving een ander beveiligingsniveau. Daarom zorgt het domein analytics zelf voor de architectuur- en portfoliosturing op de specifieke voorzieningen. Het betreft bijvoorbeeld de ADP, de onderliggende technologie en de specifieke tools voor het analytics-proces. Ook de infrastructuur voor het **exploiteren** van analytische producten kent een sterke IV component. Het domein Analytics operationaliseert de eigen ontwikkelde producten, volgens de standaarden vanuit het domein IV en met hulp van de skills en capabilities in het IV-domein.

[1] Zie bijlage 6, Afbakening Domein Analytics en de Enterprise architectuur voor definitie van deze capabilities

Kennismanagement en Modellering: met Business Rule Management (top-down) of Analytics (bottom-up)?



Het generieke bouwblik BRM is een specifiek raakvlak met domein IV. Zowel Business Rules Management (BRM) als Analytics sturen de besluiten en acties in een organisatie door te modelleren.

1. BRM is een generiek bouwblok en omvat het modelleren en uitvoerbaar maken van wet, regelgeving en beleid in regels (business rules). Voor regels die top-down afgeleid worden uit een juridische of beleidsmatige context, is BRM de aangewezen route. BRM regels worden geïmplementeerd in Blaze en ter beschikking gesteld middels een webservice.
2. Analytics deduceerd de regels uit de data maar dan bottom-up. Dit worden modellen genoemd. Regels afgeleid uit (grote) gegevens sets m.b.v. analytische methoden en technieken, worden geïmplementeerd op de Analytics infrastructuur.

De keuze voor de methode is afhankelijk van de wijze waarop de regels worden gedefinieerd. Wanneer bij een project nog niet duidelijk is welke wijze de voorkeur heeft, kunnen beide routes verkend worden. Een uiteindelijke oplossing kan bestaan uit een BRM en Analytics component. De figuur links is hier een visuele weergave van beide opties. De domeinarchitectuur analytics gaat alleen over de tweede variant.

Ten aanzien van de relatie tussen business rules en modellen, zijn er een aantal vragen die een nadere uitwerking vragen:

- In hoeverre wordt Analytics gebruikt bij het opstellen van beleid en business rules?
- Gelden voor Analytics modellen die geïmplementeerd worden in een bedrijfsproces van de Belastingdienst, dezelfde goedkeuringsprocedures als voor het gebruik van business rules?
- Wanneer in een Analytisch project kennis top-down gemodelleerd wordt, moeten de output hiervan dan altijd via BRM geïmplementeerd worden?
- Wanneer een oplossing zowel een BRM-component als een Analytics-component bevat, hoe integreren we deze?

Een volgende versie van dit document zal nader ingaan op bovenstaande vragen.

Het doel van de domeinarchitectuur Analytics is het verantwoord inzetten van Analytics binnen de Belastingdienst.

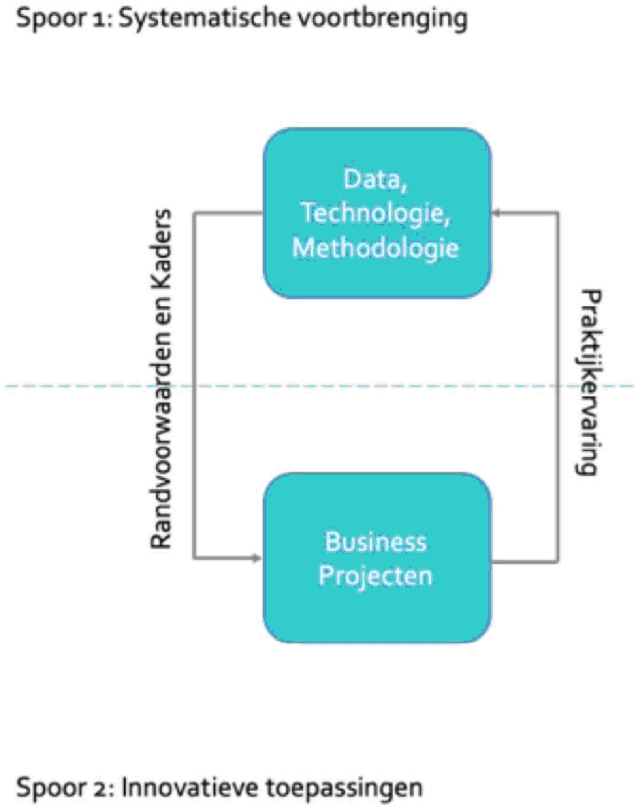
Een aantal relevante ontwikkelingen in het vakgebied zijn bepalend voor deze domeinarchitectuur:

- **Groei in data en informatie gestuurd werken**, zowel binnen als buiten de Belastingdienst. Dit is de eerste domeinarchitectuur Analytics van de Belastingdienst maar gebruik van Analytics methodieken is niet nieuw. Zowel in het bedrijfsleven als in academische context verkent men al decennialang de mogelijkheden van AI. De afgelopen jaren is er een enorme groei in de adoptie van data en informatie gestuurd werken binnen organisaties, waaronder de Belastingdienst. Deze groei wordt enerzijds aangejaagd door de enorme toename in gegevens, krachtige en goedkope computers en software. Ook culturele aspecten zoals transparantie in besluitvorming en feit-gebaseerd management hebben invloed. Het resultaat is, dat algoritmen steeds meer echt geïmplementeerd worden. Dit operationaliseren van data science vergt aanpassing aan processen, IT-voorzieningen en vaardigheden:
  - Data en analytics gedreven gaan werken, verandert fundamenteel de rol van de kenniswerker. De kennisdrager ligt steeds meer buiten de medewerker in regels en algoritmes. De kenniswerker zal complexere casussen behandelen.
  - Het stelt hoge eisen aan de kwaliteit en beschikbaarheid van gegevens, zowel in de ontwikkeling als operationalisatie van analytische modellen.
  - Het verandert de wijze waarop transactiesystemen interacteren met analytische producten.
  - Het ontwikkelen en beheren van analytische producten, die ingebed zijn in een primair proces, vereisen een hoge quality of service.
- **Ethiek en uitlegbaarheid.** Het groeiende gebruik van Artificial Intelligence in de publieke sector leidt steeds meer tot een discussie over de juridische en ethische aspecten. De inzet van AI gerelateerde technieken is niet zonder risico. Verschillende publicaties[1] beschrijven de kwalijke gevolgen van 'algorithmic bias'. Verkeerd getrainde algoritmen kunnen leiden tot ongelijkheid in bijvoorbeeld behandeladviezen. Voorbeelden hiervan zijn de behandeling van "false positives" naar belastingplichtigen, verantwoording van besluiten op basis van algoritmes en de bovengemiddelde gevoeligheid van grote hoeveelheden gekoppelde data. Om de risico's te beheersen is er behoefte aan een ethisch framework, toegespitst op de taken en verantwoordelijkheden van de Belastingdienst.
- **Privacy.** De Nederlandse burger ervaart steeds vaker hoe de overheid of organisaties omgaan met zijn of haar gegevens. De belastingplichtige verwacht dat de Belastdienst correct en zorgvuldig omgaat met gegevens en daar transparant over is. Verantwoord gebruik en bescherming van gegevens is een van de drijfveren voor het starten van het programma 'Analytical Data Perimeter' (ADP).
- **Snelle ontwikkeling op het vlak van self-service analytics, business intelligence, AI, data, processing en opslag technologie** vragen om een systematiek voor beproeving van deze technologische mogelijkheden voor de Belastingdienst. Maar het vraagt ook om keuzes want het is kostbaar en arbeidsintensief om alle nieuwe technologie ter beschikking te stellen.

[1] Publicaties van onder andere wiskundige Cathy O'Neill (Weapons of Math Destruction, 2016) en Safiya Umoja Noble (Algorithms of Oppression, 2017)

1912042 02073

Met innovatieve Analytics wil de Belastingdienst op grote schaal relevante analytische toepassingen ontwikkelen en operationaliseren



Analytics kan een belangrijke bijdrage leveren aan de strategische doelstellingen van de Belastingdienst. Hier is een analytics capability voor nodig, waar kwaliteit en innovatie beide centraal staat.

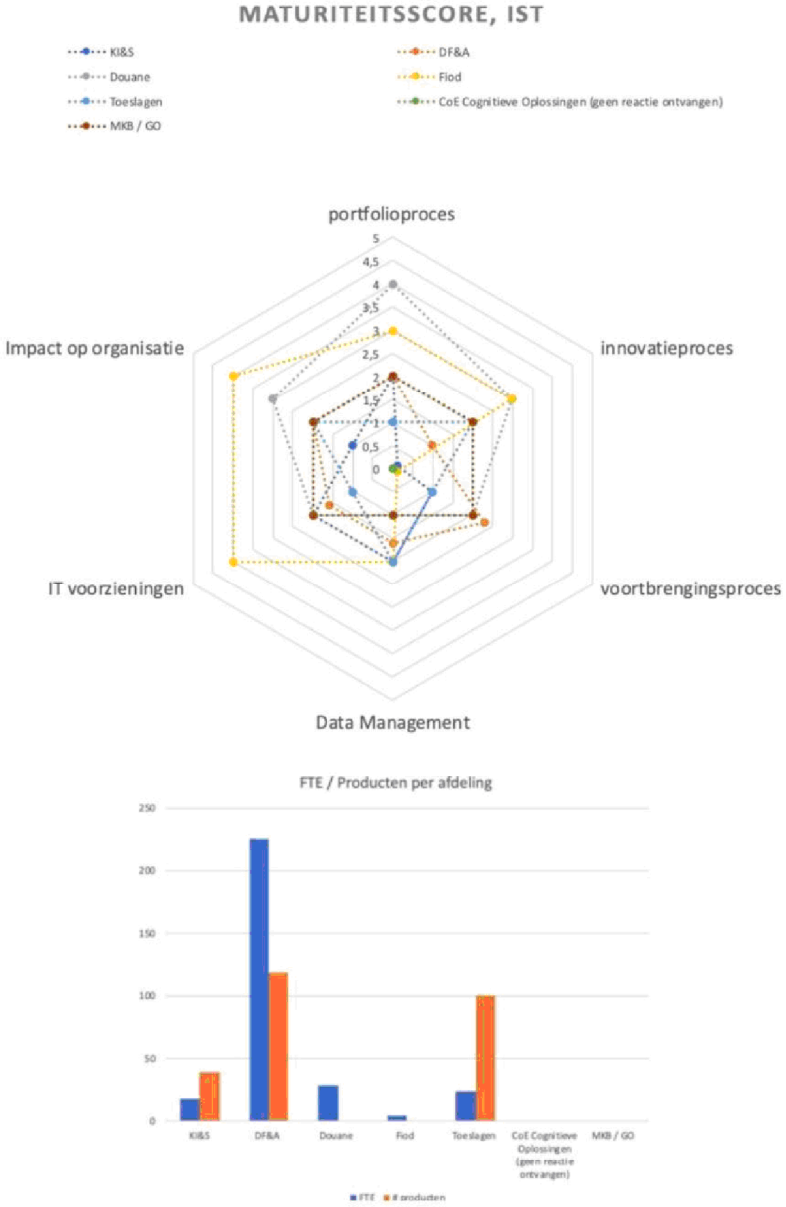
Het uiteindelijke doel van Analytics is het operationaliseren van producten en diensten in de primaire processen van de Belastingdienst. Daarvoor is een systematische wijze van gebruik van data, inzet van technologie en een methodologie nodig. Alleen dan kan de benodigde kwaliteit en betrouwbaarheid worden geleverd zodat producten op grote schaal gebruikt worden. Daar tegenover staan de innovatieve projecten om toepassingsgebieden te ontdekken en nieuwe technologie te beproeven, waar een systematische straat vertragend werkt. De veranderdoelen voor de Domein Architectuur Analytics zijn daarom:

- **Het realiseren van kwalitatief hoogwaardige analytische producten om direct inzetbaar te zijn in de processen van de Belastingdienst.**
- **Doelgerichte innovatie, zowel op nieuwe businesstoepassingen voor bestaande technologie, als verkennen van nieuwe technologische mogelijkheden.**

Het domein Analytics moet, na een enthousiaste eerste fase, verder professionaliseren om de risico's ten aanzien van kwaliteit en privacy te voorkomen. De risico's staan beschreven in het hoofdstuk IST. In het hoofdstuk SOLL wordt beschreven hoe de Belastingdienst kwalitatief hoogwaardige producten kan ontwikkelen en hoe de kloof tussen systematisch en innovatief overbrugt kan worden. Het hoofdstuk Transitie geeft aan, welke werkpakketten nodig zijn om van IST naar SOLL te komen.

H2: IST

Huidige volwassenheid van het domein, gescoord door Analytics afdelingen



In dit hoofdstuk wordt de IST-situatie van het domein Analytics binnen de Belastingdienst beschreven. Het hoofdstuk bestaat uit

- Een analyse van de volwassenheid van de verschillende onderdelen (deze paragraaf)
- Een overzicht van de huidige IT voorzieningen voor Analytics
- Een overzicht van de huidige producten, draaiend op deze IT voorziening
- Een overzicht van de voornaamste risico's in het huidige landschap.

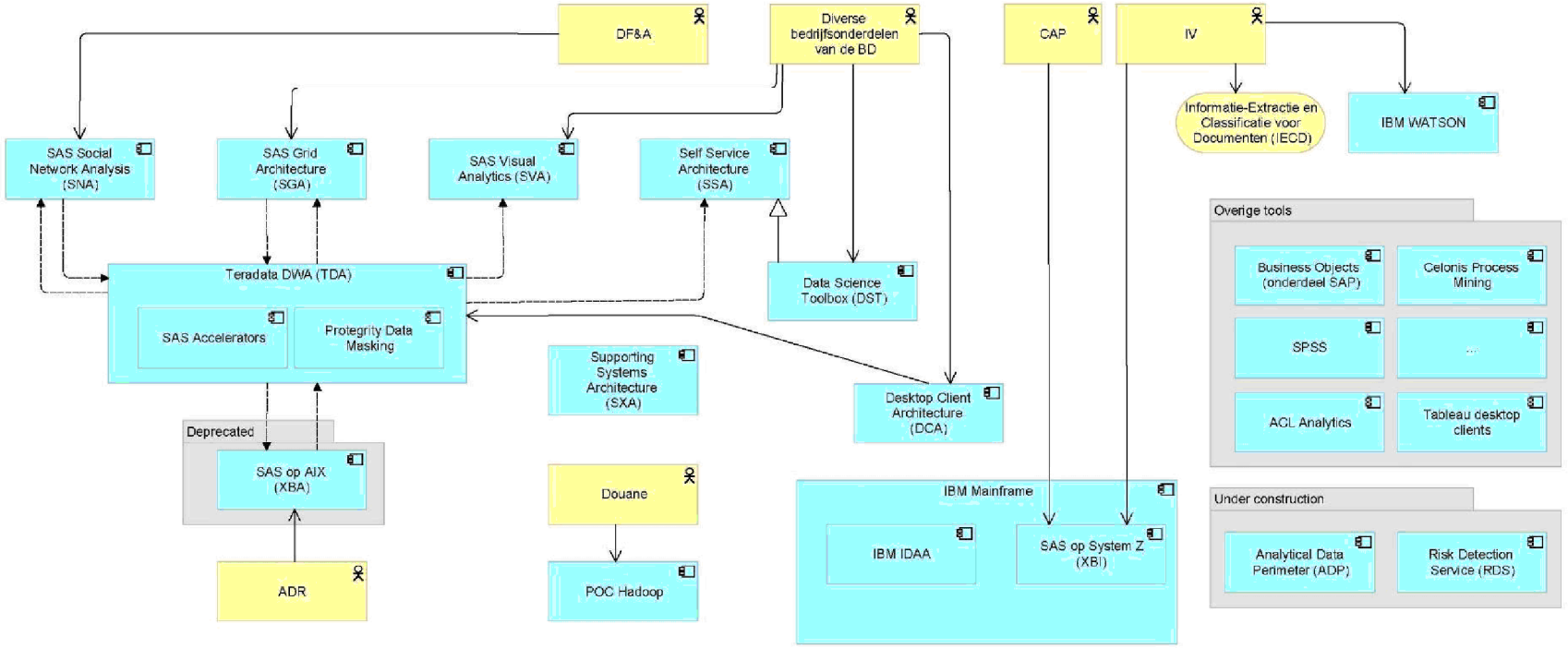
De volwassenheid van het domein is door de betrokken dienstonderdelen zelf gescoord op schaal 0 t/m 5. Op alle onderdelen die terugkomen in de SOLL, geven de dienstonderdelen een volwassenheidsscore. Een overzicht van deze scores is te zien in de figuur links. De bijlage 3 'IST details' geeft een definitie van de verschillende scores, en een duiding van de scores en de opmerkingen. In deze paragraaf geven we de highlights van deze analyse:

- Voortbrenging en Datamanagement scoren laag bij alle afdelingen. Dit betekent dat de kwaliteit van analytische producten en de data opwerking moeilijk gegarandeerd kan worden.
- Toeslagen en DF&A exploiteren de meeste producten. De ratio FTE vs aantal producten in beheer verschilt per afdeling. Dit kan een indicatie zijn dat afdelingen verschillend werken of verschillende typen producten in beheer hebben.
- Met uitzondering van de FIOD, die zijn eigen IT voorziening voor Analytics heeft, scoren alle afdelingen laag op de maturiteit van het gebruik van de IT voorzieningen. Dit kan een indicatie zijn dat de IT omgeving en het gebruik hiervan niet goed op elkaar aansluiten.
- Het portfolioproces en de impact op organisatie scoort voor de meeste afdelingen (m.u.v. Fiod en Douane) niet boven de 2. Dit kan betekenen dat Analytics nog niet optimaal benut wordt, voor zover bekend.
- Er wordt relatief veel geïnnoveerd binnen Analytics. Er is geen Belastingdienst brede innovatieagenda voor Analytics. Er wordt geen beproefde methodiek toegepast in het innoveren, zoals bijvoorbeeld Design Thinking.

Beschrijving IST IT voorzieningen voor Analytics

De huidige IT voorziening voor Analytics, bestaat uit meerdere platformen voor Analytics die onderling verbonden zijn. De landschapsplaat op deze pagina geeft hier een visueel overzicht van. In deze paragraaf beschrijven we de belangrijkste kenmerken:

- De TeraData Data Warehouse Appliance TD 6800 (TD splatform) is in gebruik als Analytical Storage platform. Deze wordt zowel ingezet voor queries en analyses (data exploratie en model training) als voor het runnen van datamanipulaties en modellen. Het TD platform is voorzien van functionaliteit voor efficient uitvoeren van SAS jobs (SAS Accelerators).
- Boven op het TD platform, draaien verschillende services van SAS. De belangrijkste is SAS GRID. De functie van SAS Grid is het efficiënt distribueren van SAS jobs. Deze jobs kunnen ontwikkeld worden met de SAS Tooling in de Desktop Client.
- Naast de SAS omgeving, draait de Data Science Toolbox (DST). Hierin is open source storage en analyse tooling beschikbaar, zoals Python of R. De DST is bedoeld voor experimentele doeleinden, niet voor productie.
- SAS Visual Analytics draait los van de SAS Grid omgeving, en is de preferred tooling voor dashboarding en visualisatie.
- Specifieke omgevingen voor specifieke toepassingen (voorbeeld: analytics omgeving voor NLP bij CoE cognitief, of de omgeving bij Douane voor processing van beelden).



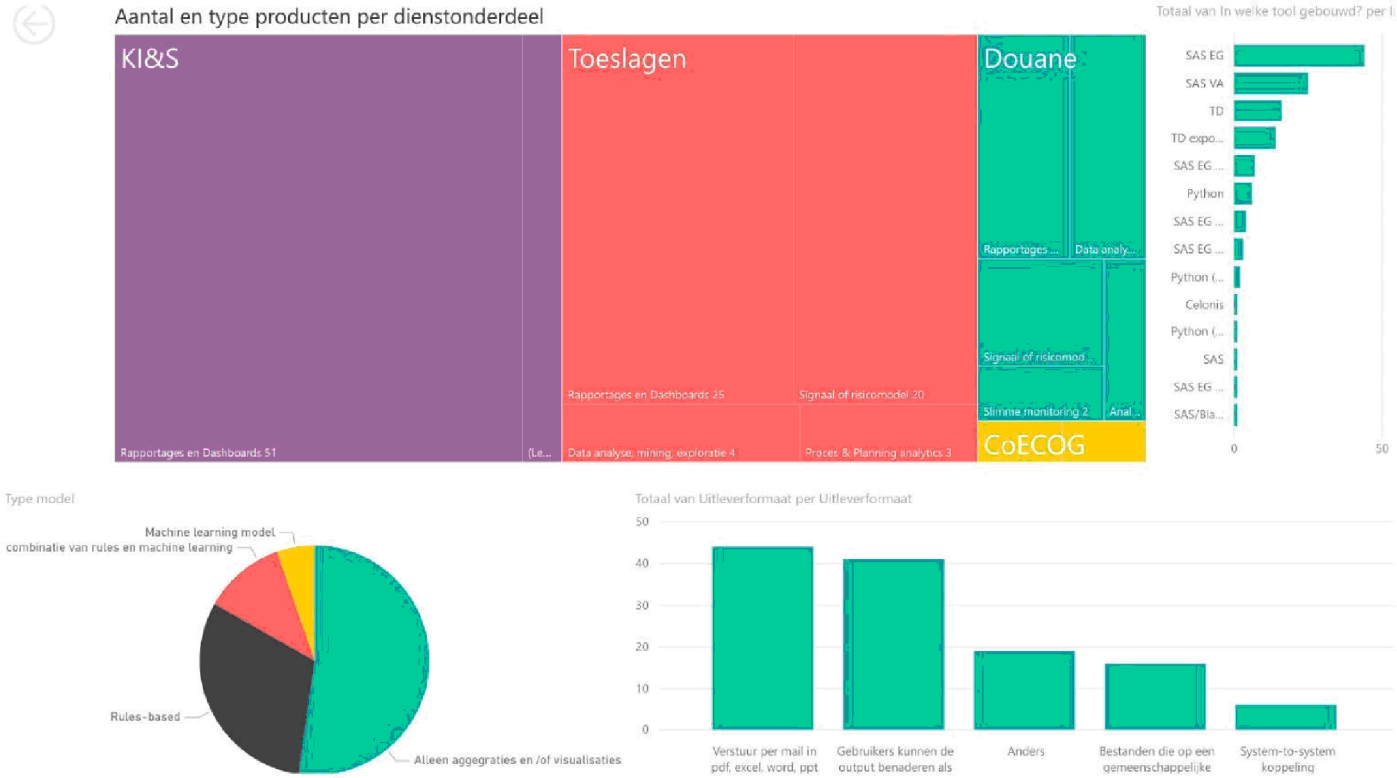
Knelpunten IST IT voorzieningen

De IT voorziening voor Analytics kent een aantal knelpunten. De belangrijkste zijn:

- Begin 2017 is geconstateerd dat in een aantal gevallen persoonsgegevens op een ongeoorloofde manier de Belastingdienst hebben verlaten. De implementatie van de hierop volgende maatregelen zoals pseudonimisering, data minimalisatie en compartimentering en het afschermen van de Analytics omgeving, is ongoing.
- De continuïteit van de Datacenter diensten van DCS kan onvoldoende geborgd worden. Dit komt o.a. door de zeer zware belasting van de DCSNetwork Backbone van de SAS GRID. Voor gedetailleerde uitleg, zie bijlage 10.
- Het huidige netwerk biedt onvoldoende bandbreedte voor de Shared Storage systemen. Voor gedetailleerde uitleg, zie bijlage 10.
- GBS IV-Accent kan geen servers meer kwijt binnen eigen kastrijen. Voor gedetailleerde uitleg, zie bijlage 10.
- In de nabije toekomst zullen DCS diensten worden afgebouwd. Voor gedetailleerde uitleg, zie bijlage 10.
- De migratie naar de IST IT voorziening (het TD plaform met daarop SAS GRID) is as-is aangepakt. Daardoor zijn vernieuwingen zoals bijvoorbeeld versiebeheer en modelmanagement niet goed van de grond gekomen. Deze migratie is nog niet volledig afgerond. Dit leidt tot dubbele beheerslast.
- Het doel en daadwerkelijke gebruik van services kunnen verschillen. Een voorbeeld is het gebruik van de Data Science Toolbox voor operationele inzet, zonder dat hier support of service levels opzitten.
- Inrichting IT voorzieningen volgens ontwerp van enkele jaren terug sluit niet meer aan bij huidige behoeftes op gebied van innovatie, ontwikkeling en beheer:
    - De omgeving is functioneel gesplitst in een systematische en innovatieve straat. De systematische straat wordt echter nauwelijks gebruik, de innovatieve straat wordt gebruikt voor systematische doeleinden.
    - Er is geen volledige OTAP functionaliteit, welke wenselijk is in een systematische omgeving voor gecontroleerde voortbrenging en beheer.
    - Analytics is sneller gegroeid dan verwacht, zowel in data als in aantallen gebruikers.
    - Productie en ontwikkel zijn alleen logisch gescheiden, ze staan allebei op het zelfde TD platform. Alhoewel dit theoretisch moet kunnen, leidt het in praktijk toch vaak tot verstoringen.
    - De Analytics omgeving staat in het Productie Domein van de Belastingdienst. Dit betekent dat integratie en ketentesten lastig is, doordat domeinen strikt gescheiden zijn.
    - De wendbaarheid van de omgeving is relatief laag. Dit komt omdat de systematische en innovatieve straat niet gescheiden zijn qua tooling en inrichting. De ontwikkelingen in technologie en tooling t.a.v. analytische platformen gaan snel. Sneller dan dat de Belastingdienst kan bijbenen: het optuigen van een Analytisch IT Platform kost meerdere jaren.

1912042 02073

Overzicht van de huidige Analytische producten



De figuur links geeft een inventarisatie van de Analytische producten die op dit moment in gebruik zijn bij de Belastingdienst[1]. Hierin zijn alleen producten meegenomen die repetitief zijn, eenmalige analyses zijn niet meegeteld. [2]

Ook F&MI heeft een lijst met MI rapportages opgeleverd[3]. Deze vallen formeel niet onder het domein Analytics, echter ze maken wel gebruik van dezelfde tooling en platform. Daarom zijn ze relevant om mee te nemen in de transitie van IST naar SOLL.

In de visualisatie vallen een aantal zaken op:

- Dashboards en rapportages zijn de grootste productgroep.
- Meer dan 75% van alle Analytics producten is rule-based dan wel gebaseerd op aggregaties en/of visualisaties.
- Het aantal producten waarvan de output fysiek gedistribueerd wordt, is hoog

[1] Zie bijlage 13 voor de onderliggende details van deze visualisatie, inclusief de uitgevraagde velden
[2] Input is gegeven door de afdelingen KI&S, Toeslagen, Douane en CoE Cognitieve Oplossingen. Input van DF&A wordt verwerkt in de volgende versie van deze DA. Van de andere afdelingen is niet op tijd in het juiste formaat input ontvangen.
[3] Zie bijlage 15 voor de inventarisatie van MI rapportages van F&MI

Overzicht voornaamste risico's in het huidige landschap

Deze paragraaf geeft een overzicht van de voornaamste risico's uit het huidige landschap.

#	Risico	Mitigerende maatregel	Bron
1	Niet voldoen aan wet- en regelgeving en maatschappelijke/politieke verwachtingen, doordat de implementatie van maatregelen voor afschermen van Analyticsomgeving en Privacy by Design nog ongoing zijn.	Programma privacy by design (alleen DF&A) en programma ADP	Analytics Infrastructuur
2	Lagere beschikbaarheid en performance van Analytics producten door niet optimaal gebruik van de tooling (bijv. niet goed indexeren of de omgeving voor transacties gebruiken) en het niet gebruiken van de systematische omgeving.	Zie SOLL 'IT voor Analytics'	Analytics Infrastructuur
3	Vertraging in ontwikkeling en innovatie door te lage capaciteit DST.	Zie SOLL 'IT voor Analytics'	Analytics Infrastructuur
4	Kans op ongewenste uitkomsten van algoritmen doordat kwaliteitsmanagement nog in de kinderschoenen staat bij veel afdelingen.	QA/QC bij DF&A, en 'SOLL Processen en Kwaliteit'	Analyse Maturiteit IST
5	Inefficiëntie en verschil in uitkomsten doordat elke afdeling zelf dataopwerking vorm geeft o.b.v. veelal dezelfde bronnen.	Transitie gegevens, TVB Nota, 'SOLL Datamanagement voor Analytics'	Analyse Maturiteit IST
6	Continuïteit van Analytics omgeving komt in gevaar door infrastructurele knelpunten.	Implementatie ADP	Analytics Infrastructuur

Veel van deze risico's worden veroorzaakt, doordat innovatieve en systematische ontwikkeling niet van elkaar gescheiden zijn.

- In **mode 1** is de voortbrenging systematisch. Het is de betrouwbare basis waarop mode 2 kan plaatsvinden: data infrastructuur, datakwaliteit, code standaarden, governance, procesmatig werken, kwaliteitsmanagement. Het levert een betrouwbaar product. De ontwikkeling gaat relatief langzaam, de uitkomst is voorspelbaar en controleerbaar. Het kost moeite om iets in beweging te krijgen.
- In **mode 2** is de voortbrenging innovatief. Het is de snelle toegevoegde waarde van analytics voor bedrijfsprocessen. Het zijn concrete oplossingen in de vorm van dashboards, risicomodellen of lijsten. De ontwikkeling is snel, de uitkomst onvoorspelbaar. Het kost moeite om de kwaliteit te garanderen.

Beide modi hebben elkaar nodig. De valkuil is om door te slaan in een van beide. Analytics is de afgelopen jaren gestart als mode 2 capability. Veel innovatie, weinig beheersing en standaarden. Door alle aandacht die er is komen liggen op privacy, en de groei in kwantiteit van de Analytics functie, is er hiernaast focus gekomen op mode 1. Anno 2019 is er een middenweg ontstaan, die aan beide modi geen recht doet. **Te systematisch voor innovatie, te innovatief om systematisch te zijn.**

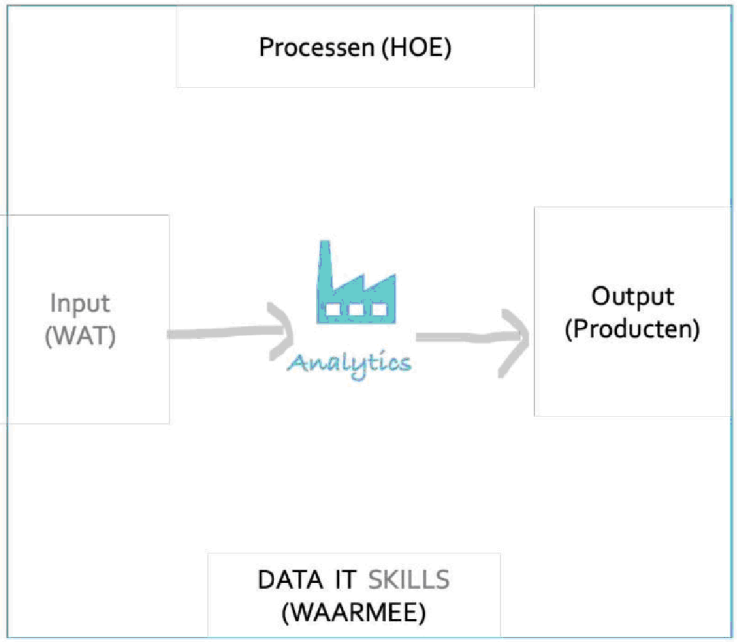
1912042 02073

H3: SOLL

Het domein Analytics heeft in de SOLL situatie passende bedrijfsprocessen, data & IT-voorzieningen om Analytics producten en diensten te kunnen leveren.

Het doel van het domein Analytics is het realiseren van kwalitatief hoogwaardige analytics producten die inzetbaar zijn in de (primaire) processen van de Belastingdienst. Deze SOLL beschrijft wat er nodig is om deze producten te kunnen maken en onderhouden. Dit hoofdstuk beschrijft de doelsituatie. De transitie om vanuit de huidige naar het doel te komen volgt in het volgende hoofdstuk.

Inrichtingsprincipe



De producten en diensten van het domein worden geleverd door de verschillende dienstonderdelen die deze, samen met IV en business, kunnen produceren. Dit wordt in de figuur links weergegeven door het fabriek-symbool. Deze fabriek heeft input nodig, een werkvoorraad. Het tot stand komen van deze werkvoorraad is het *portfolioproces*, welke onderdeel is van de besturing van het domein en buiten scope is van dit document.[1]

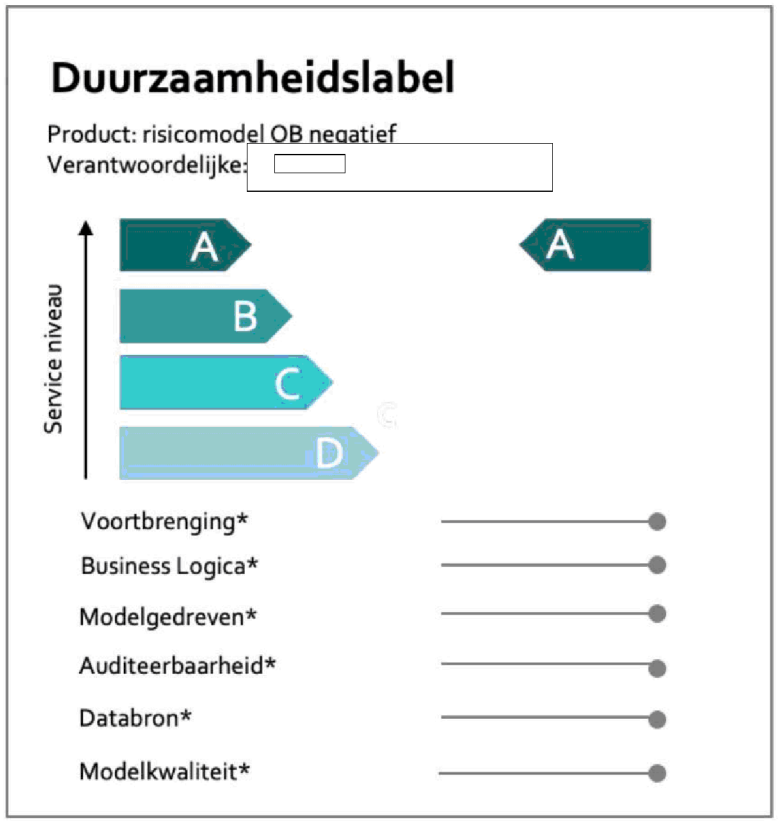
Voor het maken van Analytics producten zijn een infrastructuur, grondstoffen en gekwalificeerd personeel noodzakelijk. De SOLL-situatie voor de staat van deze 'enablers' wordt beschreven in de hoofdstukken *Data en IT-capabilities*. Keuze's met betrekking tot de samenwerking tussen afdelingen in het domein zijn buiten scope van dit document.[2]
Het domein functioneert inefficiënt als men steeds opnieuw het wiel uitvindt. Daarom beschrijven we in de SOLL ook HOE de persona's in de fabriek met de juiste data en IT voorzieningen haar producten maken en diensten leveren. Dit zijn de bedrijfsprocessen van het domein Analytics. Er zijn 2 bedrijfsprocessen gericht op het maken en beheren van Analytische producten:

1. Voortbrenging: het maken en exploiteren van Analytics producten
2. Innovatie: het doorontwikkelen van het productenportfolio (Research&Development)

De SOLL situatie is ontworpen op basis van een centraal inrichtingsprincipe. Dit inrichtingsprincipe wordt op de volgende pagina beschreven. Hiermee kunnen we de veranderdoelen realiseren, waar we H1 mee afsloten.

[1] De nota 'Besturing Domein Analytics' is op moment van schrijven nog in ontwikkeling.
[2] Het samenwerkingsmodel van de verschillende dienstonderdelen in Domein Analytics is op moment van schrijven nog in ontwikkeling

Inrichtingsprincipe: Duurzaamheidslabels zijn de oplossing om systematisch en innovatief naast elkaar te laten bestaan en te versterken



* De kenmerken per label zijn voorbeelden en worden verder uitgewerkt in werkpakket WPG1, zie hoofdstuk transitie

Voor de meeste domeinen binnen de Belastingdienst geldt, dat er 1 set aan kaders is voor ontwikkelingen in dat domein. Omdat het domein Analytics niet alleen producten oplevert die moeten functioneren in het primaire proces, hebben wij gekozen voor een inrichtingsprincipe waardoor de kaders geschikt zijn voor het type product dat ontwikkeld wordt.

Of je nu een koelkast of een huis koopt, alles heeft tegenwoordig een energielabel. Dit label geeft aan hoe duurzaam het product is gebouwd. Vaak geldt, hoe lager het label, hoe goedkoper en sneller het product is geproduceerd. En omgekeerd geeft een hoog label aan dat het product duurzaam is gebouwd en een hoog kwaliteitsniveau heeft.

Voor Analytische producten introduceren we een 4-tal kwaliteitsniveaus. Deze niveaus stellen ons in staat te differentiëren in de mate van invloed van de systematische kaders op de te ontwikkelen producten:

- Een product met een hoog risico in de operatie heeft een hoog serviceniveau nodig. Voorbeeld: OB negatief risicomodel
- Een product met een laag risico in de operatie heeft kan uit de voeten met een laag serviceniveau. Voorbeeld: PoC Blockchain.

Op moment dat de functionele eisen van het product vastgesteld zijn, wordt met behulp van een vragenlijst een classificatie vastgesteld. Bij kleine projecten kan een solution architect dit zelf doen, bij grotere projecten toetst de domeinarchitect de classificatie. De business eigenaar van het product is verantwoordelijk voor het accepteren van de risico's van de classificatie van het product. Een upgrade in classificatie betekent een change die geprioriteerd moet worden.

Het werken met deze duurzaamheidslabels is het leidende principe in deze domeinarchitectuur. Elk label kent een eigen blauwdruk, welke wordt toegelicht op de volgende pagina's.

Van business requirements naar duurzaamheidslabel en bekende risico's



Het vaststellen van het duurzaamheidslabel kent een vaste fasering. Allereerst worden de business requirements vastgesteld. Hoe past het product in de domeinstrategie van het businessdomein? Wat zijn de vaststaande productkenmerken? Wie is de doelgroep voor gebruik? Welk probleem lossen we op of toegevoegde waarde biedt het product?

Daarna wordt op basis van de business requirements gekeken welke non functionele aspecten een rol spelen. Denk aan zaken zoals beschikbaarheid, tijdigheid van gegevens, integratie met andere systemen. Samen met de business requirements is dit de 'Fit for Purpose' [1]van het product.

Nu we weten wat het product moet doen, kunnen we vaststellen welke risico's een rol spelen in de ontwikkeling en exploitatie van het product. Denk aan bijvoorbeeld juridische, beveiligings-, integriteits- en continuïteitsrisico's.

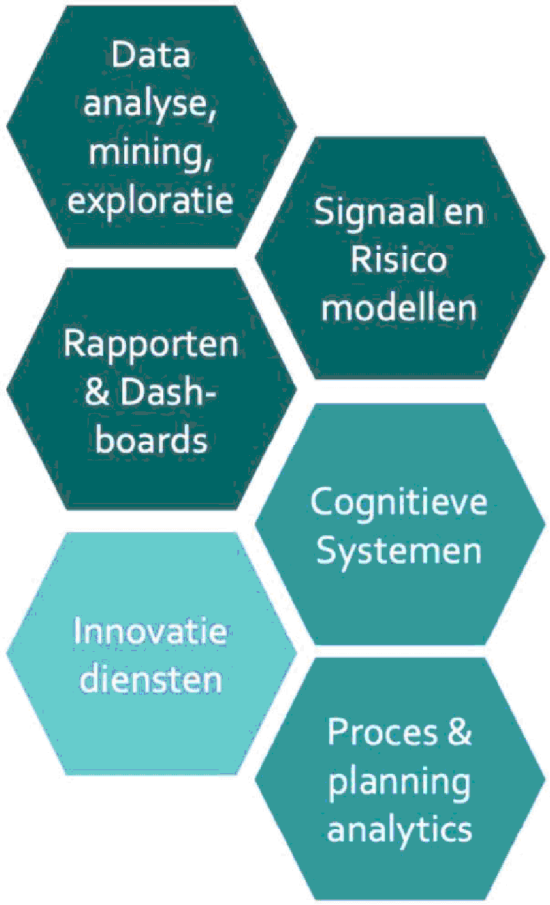
Om deze risico's te beheersen, nemen we maatregelen. Een van de maatregelen is het duurzaamheidslabel, wat het patroon voor voortbrenging afdwingt. Voor de risico's die overblijven na vaststelling van het duurzaamheidslabel, wordt een andere strategie gekozen. Dit kan zijn mitigeren, overhevelen of het besluit het product niet te ontwikkelen.

Elk nieuw analytisch product heeft straks dus een vastgelegd duurzaamheidslabel, geaccepteerd door de business eigenaar.

Door dit duurzaamheidslabel kan het product met de juiste quality of service worden ontwikkeld. Daarmee beperkt het risico's in de operatie, en stimuleert het innovatieve ontwikkelingen. Dit label, en de bijbehorende risico's en projectomvang, dienen geaccepteerd te worden door de businesseigenaar

[1] Zie bijlage 4, Kwaliteitsaspecten, voor definitie van 'Fit for Purpose"

De producten en diensten van het Domein Analytics stellen de Belastingdienst in staat om Analytics in te zetten voor hogere compliantie, proactieve interactie en een efficiëntere organisatie



Analytics Consultancy

In het Hoofdstuk 1 hebben we vastgesteld dat de businessdomeinen opgesteld staan om te bepalen hoe Analytics hun bedrijfsprocessen kan verbeteren. Het domein Analytics stelt in dialoog met deze businessdomeinen haar producten en dienstenportfolio samen. In dit hoofdstuk beschrijven we welke producten en diensten door het Analytics domein worden geleverd. Hiermee geeft deze DA invulling aan het principe uit de enterprise architectuur 'we werken samen op basis van diensten'. De notitie 'Besturing van het domein Analytics' en het programma 'Doorontwikkeling Data-Analyse' geven invulling aan de vraag welk dienstonderdeel binnen het domein Analytics welke producten en diensten kan leveren.

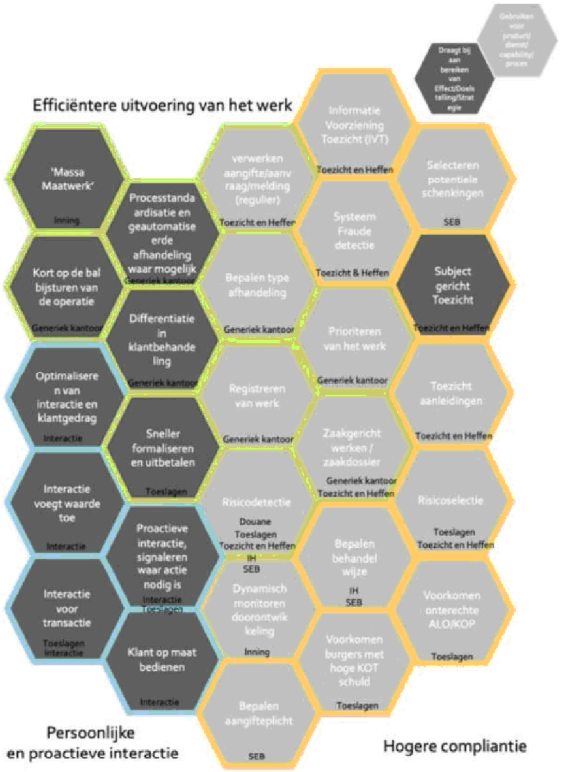
Dit hoofdstuk bestaat uit een aanbodbeschrijving, gebaseerd op een vraaganalyse. De vraaganalyse is gebaseerd op de domeinarchitecturen van de domeinen Toeslagen, Inning, IH, SEB, Generiek Kantoor, Toezicht en Heffing, Interactie, Douane, FIOD en Overige Middelen. Het bevat de raakvlakken met de *gebruikers* van analytische producten en diensten. De raakvlakken met de *aanbieders* van infrastructuur en data (domeinen IV en Gegevens) zijn beschreven in de hoofdstukken 'Data en Datamanagement voor Analytics' en 'IT voor Analytics'.

De aanbod definitie bestaat enerzijds uit bekende producten en diensten, waar een duidelijke vraag naar is in de business domeinen. Deze producten en diensten worden gekenmerkt door verder professionaliseren, standaardiseren en operationaliseren. Want de investeringen in Analytics gaan zich pas echt terugbetalen, als de ontdekte kennis toegepast kan worden in de primaire taken en processen.

De aanbod definitie bestaat anderzijds uit innovatie diensten. Deze diensten zijn nog niet zo uitontwikkeld dat ze Belastingdienst breed kunnen worden aangeboden. Research & Development is nodig, zodat initiatieven kunnen groeien voordat ze hun nut en noodzaak bewijzen en zij onderdeel worden van de volwassen analytics functie. Deze ontwikkelingen kunnen ook leiden tot een verbeterde manier om reeds bestaande producten te kunnen leveren.

De dienst 'Analytics Consultancy' is een ondersteunende dienst. Deze is bedoeld om de businessdomeinen te ondersteunen in het voeren van regie op gebruik van analytics, en het formuleren van de vraag. Dit kan door middel van informatie- en/of business analyse en ontwerp.

Signaal- en Risicomodellen: berekenen van afwijkingen en risico's voor efficientere uitvoering van het werk en een hogere compliantie



Signaalmodellen zijn beslis ondersteunende modellen die een actie adviseren of uitvoeren.
Een signaal kan naast het detecteren van anomalieën of risico's, ook een prioriteit meegeven.
Signaalmodellen voorzien grofweg in 3 functionele behoeftes, welke zijn weergegeven in de figuur links.
Hierin zijn de doelstellingen en concretere producten, diensten of werkpakketten gegroepeerd naar deze functionele behoeftes:

- **Persoonlijke en proactieve interactie**, voor transactie. Door proactief te signaleren wanneer en waar actie nodig is, kan het contact met burger of bedrijf in plaats van reactief, proactief worden. Deze proactieve interactie heeft een sterke samenhang met de dienst *slimme signalering*. In de DA's Interactie en Toeslagen zijn nog geen concrete diensten of werkpakketten opgenomen om deze vorm van signaalmodellen te ontwikkelen.
- Ondersteunen van een **efficiëntere uitvoering van het werk.** Vrijwel elke DA noemt intelligente risicodetectie als gewenste dienst. Op basis van deze risico's kunnen zoveel mogelijk transacties geautomatiseerd worden afgehandeld, en het ideaal van 'Massa Maatwerk', zoals beschreven in de DA Inning, worden gerealiseerd. De uitkomsten van risicodetectie kunnen gebruikt worden voor registratie van werk en input vormen voor het zaakdossier, wanneer er handmatige afhandeling gewenst is.
- **Een hogere compliantie** kan bereikt worden door afwijkingen en risico's niet alleen te detecteren, maar de selectie van werk te baseren op de hoogte en kansberekening van het signaal. Voorbeelden zijn het selecteren van potentiele schenkingen bij Erf- en Schenk Belasting, het selecteren van aanleidingen voor Toezicht, of het voorkomen van een hoge kinderopvang toeslag schuld bij Toeslagen.

Signaalmodellen worden veelal ontwikkeld op basis van historische data, en na een trainingsfase ingezet om nieuwe transacties, aanvragen of aangiften te categoriseren. Onder de motorkap kan een signaalmodel bestaan uit regels, statistische modellen of machine learning modellen, of een combinatie hiervan. Een signaalmodel kan gebaseerd zijn op gestructureerde data, of polygestructureerde gegevens zoals vrije tekst of beelden. De keuze voor het type model wordt bepaald door de benodigde performance, accuratesse en de auditeerbaarheid/uitlegbaarheid van het model.
Signaalmodellen kunnen in batch worden gedraaid (label B), of (near) real time (label A). Wanneer risicomodellen met een zeer hoge quality of service geleverd moeten worden, omdat ze integratie met primaire systemen en processen vereisen, spreken we over een *risico detectie service*.

Data Analyse, Mining en exploratie: zoeken naar bruikbare informatie in gegevens



Data Analyse, mining en exploratie is een verzamelnaam voor de vele toepassingen van het zoeken naar informatie in gegevens. Kenmerkend is dat het gaat om eenmalige analyses, die niet periodiek herhaald hoeven te worden. Het exploreren en analyseren van gegevens wordt gebruikt voor de volgende functionele behoeftes:

- **Analyse bij Regie en Beleid.**
  - Beleidsondersteunende analyses. FIOD noemt dit strategische analyse en onderzoek, in de DA Toezicht en Heffen komen we dit tegen als 'Regie op Toezicht'. Interactie noemt het 'analyseren van klantgedrag'. Kern is dat deze analyses beleid initiëren en/of onderbouwen.
  - Verantwoordingsvraagstukken. Denk hierbij aan bijvoorbeeld impactanalyses t.b.v. wetswijzigingen, doelgroep-analyses t.b.v. Tweede-Kamervragen, of het beantwoorden van Wob- verzoeken. Vanwege hun eenmalige en ad-hoc karakter, komen dergelijke vraagstukken niet of nauwelijks terug in de domeinarchitecturen.
- **Analyse bij uitvoeren van behandelactiviteiten**
  - Zowel de Belastingdienst 'Blauw', FIOD, Toeslagen als Douane voeren boekenonderzoeken uit. Dit zijn controles om na te gaan of de aangiften van een entiteit kloppen. Deze controle wordt uitgevoerd met analyse op de boekhouding, Belastingdienst data en branchegegevens met behulp van risicoprofielen, statistical audits en data exploratie.

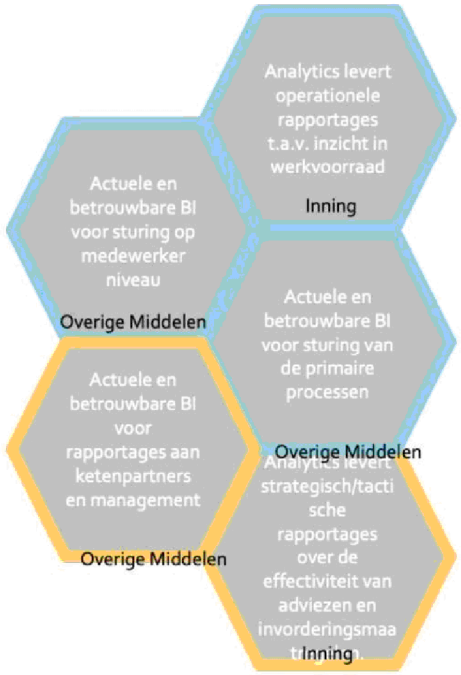
Daarnaast is data-analyse een *fase* in het creëren van structurele analytics producten, zoals signaalmodellen of dashboards.

Voor het doen van deze analyses worden verschillende methoden en technieken gebruikt. Deze zijn onder te verdelen in:
- het **inzichtelijk maken** van gegevens door aggregaties, tellingen, beschrijvende statistiek, regels en visualisaties.
- het ontdekken en bewijzen van **correlaties en patronen** door middel van data mining en machine learning technieken.

Zowel analyses bij regie en beleid als boekenonderzoeken stellen hoge eisen aan herleidbaarheid en auditeerbaarheid van de uitkomsten.

Rapportages en Dashboards: visualisatie van gegevens voor sturing, regie en uitvoering

Operationele informatie



Usage en Effectmeting

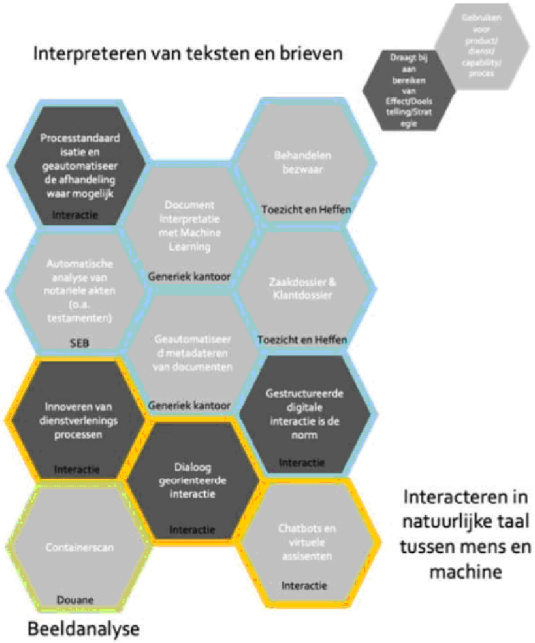
Onder **Rapportages en dashboards** vallen verschillende typen van visualisatie van gegevens. Kenmerkend is dat dit producten zijn, waarvan de onderliggende data periodiek ververst wordt. Eenmalige rapportages en dashboards vallen in de categorie 'data analyse, mining en exploratie'.
Het maken van dashboards en rapportages vereist inzicht in werkprocessen en betekenis van gegevens. Statistische methoden en technieken zijn minder van belang. Daarom geldt t.a.v. rapportages en dashboards een andere afbakening met de businessdomeinen dan voor de andere analytische producten en diensten. Het domein Analytics stelt voor rapportages en dashboards alleen specifieke *tooling en infrastructuur* ter beschikking. Deze tooling en infrastructuur is geënt op het principe dat data zo min mogelijk verspreid wordt[1]. Gebruikers worden naar de data toegehaald. Omdat deze gebruikers vaak zelf ook rapportages en dashboards ontwikkelen, is het belangrijk dat deze tooling voorziet in de behoefte aan self-service business intelligence[2].Kennis, expertise en voortbrenging van rapportages en dashboards valt volledig binnen het businessdomein. Dit is in lijn met de notitie 'Afbakening domein Analytics'.

De tooling en infrastructuur ondersteunt het ontwikkelen van verschillende typen rapportages en dashboards:

- **Dashboards die ondersteunen in de uitvoering.** Doorgaans moeten behandelaren en invorderaars voor hun werkzaamheden tientallen systemen van de Belastingdienst raadplegen om hun werk te kunnen doen. Vanuit data en analyse wordt een totaalbeeld met slimme afleidingen en visualisaties gemaakt dat middels dashboards aan de behandelaren en invorderaars wordt gepresenteerd. Voorbeeld is 'Inzicht' of 'Klantbeelden' bij Toeslagen.
- **Usage en Effectmeting.** Periodieke rapportage over effectiviteit van maatregelen, beleid en adviezen of ingevoerde systemen (zoals bijvoorbeeld signaal of risicomodellen).
- **Operationele informatie.** Sturing en inzicht in primaire processen, zoals bijvoorbeeld inzicht in werkvoorraden.
- **Tactische en strategische management informatie** o.b.v. KPI's. Dit wordt ook wel MI, "Management Informatie" genoemd. Deze laatste bestaat uit de (bewerkte) gegevens die de leiding van de Belastingdienst nodig heeft voor de besturing en beheersing van haar organisatie. Ook gaat het hierbij om de informatie die nodig is om verantwoording over haar functioneren af te leggen. Het domein Bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor de vraagdefinitie van stuurinformatie. In een volgende versie van deze DA moet de vraag vanuit Bedrijfsvoering meegenomen worden in de vraaganalyse.

[1] Zie Bijlage 10 voor achtergrond van deze keuze
[2] Zie bijlage 15 voor Persona's Analytics

Cognitieve systemen: geautomatiseerde interpretatie van taal en beeld combineren met voorspellende algoritmen



Gegevens komen voor in gestructureerde vorm, en in minder polygestructueerde vorm. Polygestructureerde gegevens zijn natuurlijke taal (gesproken en geschreven), en beelden (bewegend of statisch).
Het verwerken van polygestructueerde gegevens voor analyse of interpretatie is voor mensen eenvoudig. Onze zintuigelijke signalen worden door onze hersenen verwerkt en geïnterpreteerd. Een nadeel aan menselijke verwerking van bijvoorbeeld brieven of beelden, is de arbeidsintensiviteit. Diverse domeinarchitecturen geven daarom aan intensiever gebruik te willen maken van automatisering van interpretatie van polygestructureerde gegevens. Deze behoefte komt tot uiting in 3 functionele vraaggebieden:

- **Interpretatie van teksten of brieven met NLP**. Natuurlijke Taal Verwerking, vaak afgekort met NLP ("Natural Language Processing") is een set aan technieken om natuurlijke taal te verwerken of genereren. De uitkomsten van een NLP-proces worden vaak gebruikt als input van een algoritme of model. Het is daarmee functioneel gezien een vorm van datapreparatie, het omzetten van ruwe gegevens in een vorm waar een algoritme mee kan rekenen.. In de da's worden een aantal concrete wensen geformuleerd, met name rond geautomatiseerd analyseren van notariële akten (SEB) en behandelen van bezwaren (Toezicht). Toepassingen die nog niet worden genoemd, zijn bijvoorbeeld sentiment analyse en social media crawlers.
- **Interacteren in natuurlijke taal tussen mens en machine.** Innovatie in de wijze waarop de Belastingdienst met haar klanten interacteert komt met name terug in de DA Interactie. De meest concrete is het implementeren van chatbots en virtuele assistenten.
- **Beeldanalyse.** Het analyseren van beelden, bewegend dan wel statisch, wordt ook wel 'image processing' genoemd. De techniek is inmiddels zover, dat een algoritme wint van een arts in het interpreteren van medisch beeldmateriaal. Alleen de DA Douane spreekt over beeldanalyse als 'Big Data POC'. Vanwege het hoge aantal datapunten in een gemiddelde foto, zijn zogenaamde 'deep learning' technieken veel effectiever dan andere machine learning technieken. Deep learning stelt hoge eisen qua benodigde rekenkracht, veel meer dan analyses op gestructureerde gegevens of tekstanalyses.

Cognitieve systemen worden dus gekenmerkt door het interpreteren van taal en beeld. Deze worden omgezet in een vorm dat een algoritme hier mee kan rekenen. De accuraatheid van dergelijke systemen wordt vaak sterk verbeterd door het toevoegen van gestructureerde gegevens als input voor het algoritme. Denk aan het verrijken van een geclassificeerde bezwaar brief met contextinformatie over de indiener van het bezwaar. Hier moet rekening mee gehouden worden in het ontwerp van de benodigde applicaties en infrastructuur.

Processen analyseren en optimaliseren met Process- en planning Analytics

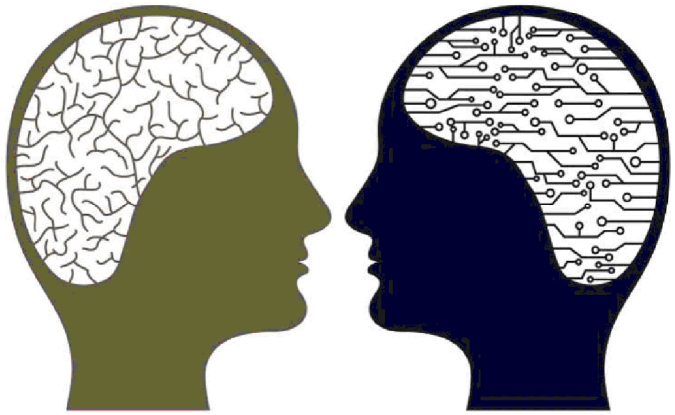


Process mining of automated business process discovery is een methodiek om bedrijfsprocessen te analyseren op basis van opgeslagen data in het gehele applicatielandschap. Wat gebeurt er nou echt? En hoe kan het beter? Met mining en visualisatie kunnen datapunten gemapt worden op processen, waardoor er inzicht gekregen wordt in de knelpunten. Process mining wordt vaak gebruikt in combinatie met de LEAN methodologie voor het optimaliseren van processen. Anders dan LEAN Six Sigma is process mining data gedreven en gebaseerd op kwantitatieve analyse. Deze dienst is ondersteunend in een aantal functionele behoeftes:

- Tactische Regie. De behoefte van tactische regie wordt mooi verwoord in de DA Generiek Kantoor: 'Regie kiest op basis van inzicht in al het werk, welk werk moet worden uitgevoerd, wanneer, hoe en door wie'. Process en planning analytics geeft inzicht in de processen, en kan gebruikt worden om processen te stroomlijnen en knelpunten te identificeren.
- Procesoptimalisatie. Het optimaliseren van processen is het gevolg van een verbeterde tactische regie. Processen kunnen met process mining inzichtelijk worden gemaakt, en knelpunten geidentificeerd.
- Capaciteitsplanning. Een praktisch voorbeeld van een proces wat geoptimaliseerd kan worden, is capaciteitsplanning. Dit staat mooi verwoord in de DA Toeslagen: Het werk wordt automatisch geprioriteerd en toegedeeld naar werkvoorraden op type/vaardigheidsniveau.

Process- en planning analytics is een voorbeeld waarbij kleinschalige innovatietrajecten (in dit geval bij Toeslagen) de meerwaarde hebben aangetoond van de techniek.
In de transitie staat dan ook een werkpakket opgenomen om deze dienst Belastingdienstbreed in te kunnen zetten.

Een belangrijke discussie met betrekking tot Machine Learning en AI gaat over verantwoord gebruik van deze technologie.



Het verantwoorde gebruik van Analytische technieken, is een vraagstuk waar veel organisaties zich vandaag de dag over buigen. Gebruik van analytische technieken moet binnen de wet zijn, ethisch verantwoord zijn en technisch en organisatorisch robuust zijn. Verantwoorde inzet van AI kent een aantal dimensies[1]:

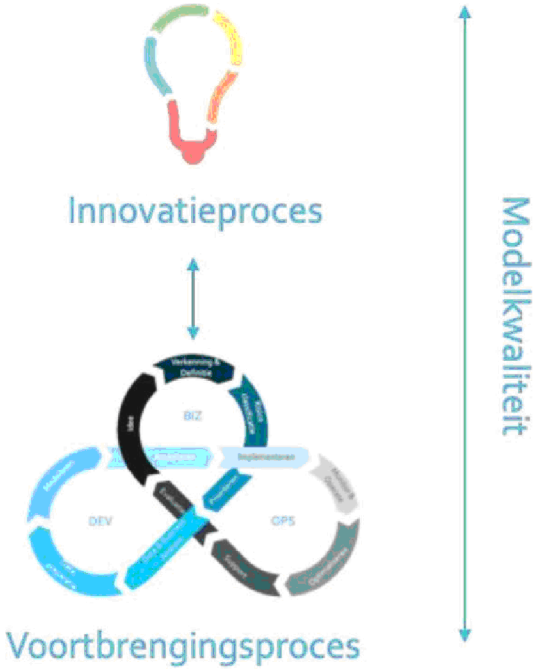
- **Transparantie en uitlegbaarheid.** Actoren moeten zich committeren aan transparantie en verantwoordelijke openbaarmaking met betrekking tot AI-systemen. Hiertoe moeten ze zinvolle informatie bieden die past bij de context en in overeenstemming is met de stand van de techniek.
- **Mens-gerichte waardes en eerlijkheid.** Actoren moeten de rechtsstaat, mensenrechten en democratische waarden respecteren, gedurende de levenscyclus van de AI-systeem. Deze omvatten vrijheid, waardigheid en autonomie, privacy en gegevensbescherming, non-discriminatie en gelijkheid, diversiteit, rechtvaardigheid, sociale rechtvaardigheid en internationaal erkende arbeidsrechten.
- **Robuustheid en veiligheid.** AI-systemen moeten gedurende hun gehele levenscyclus robuust en veilig zijn, zodat ze goed functioneren en geen onredelijk veiligheidsrisico vormen. Zowel bij normaal gebruik, te verwachten gebruik of verkeerd gebruik of andere ongunstige omstandigheden.
- **Inclusieve groei, duurzame ontwikkeling en welzijn.** Stakeholders moeten proactief meewerken aan verantwoordelijk rentmeesterschap van betrouwbare AI om gunstige resultaten voor mens en planeet na te streven.
- **Verantwoordelijkheid.** Actoren moeten verantwoordelijk zijn voor het goed functioneren van AI-systemen en voor het respecteren van de bovenstaande principes, op basis van hun rollen, de context en in overeenstemming met de stand van de techniek.

Dit hoofdstuk 'Processen en Kwaliteit' biedt de contouren voor een systematische inbedding van deze dimensies in de wijze waarop in de Belastingdienst analytische technieken worden toegepast.

[1] De volledige tekst is in het engels te lezen via: Recommendation of the Council on Artificial Intelligence, OECD. https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449

1912042 02073

Bedrijfsprocessen van Analytics zorgen voor inbedding van verantwoord gebruik van technologie



Het domein Analytics kent 2 primaire processen. Ze hebben tot doel om verantwoord gebruik van technologie te borgen en tegelijkertijd wendbaar en innovatief te blijven.

- Het **voortbrengen**, beheren en doorontwikkelen van Analytische producten en diensten, zoals beschreven in de paragraaf 'Producten en Diensten'(exc. Innovatieve diensten)
- Het verkennen van mogelijkheden voor vernieuwing van deze producten en diensten, dit noemen we **innovatie**. Een andere, veel gebruikte term is Research & Development.

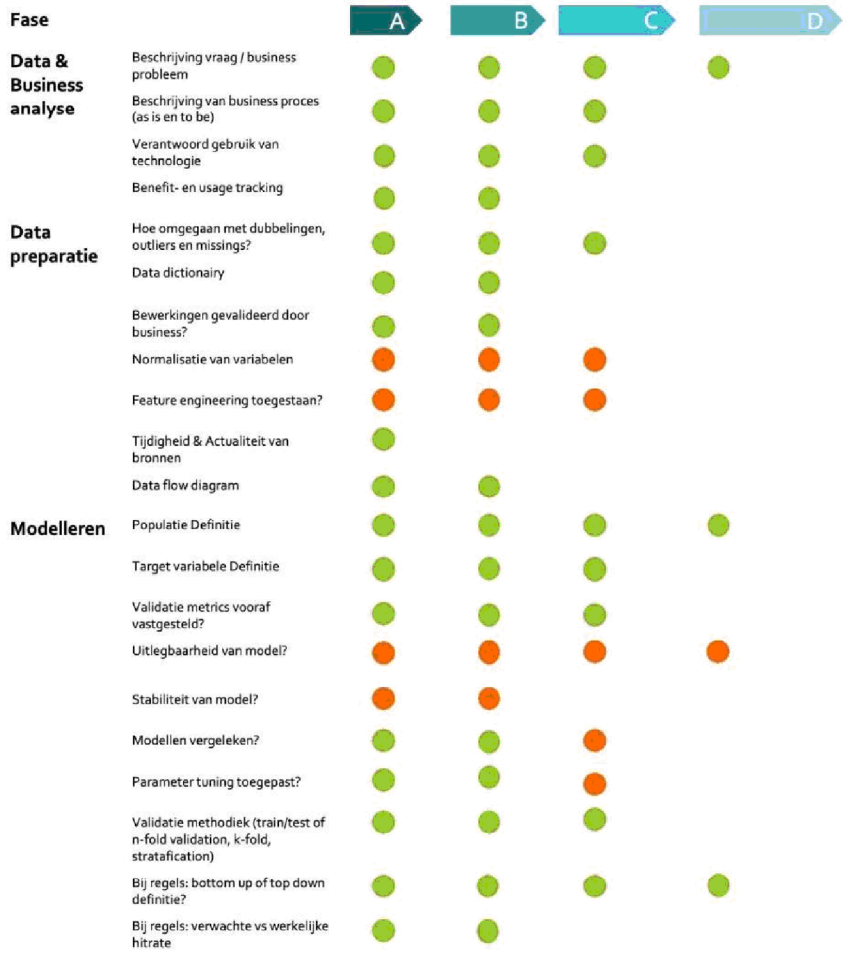
De eerder beschreven duurzaamheidslabels bepalen wat de kwaliteit van dienstverlening is die op het product van toepassing is. Voor elk label is bepaald welk proces, of deel van proces, van toepassing is. Werken volgens deze processen stelt ons in staat de veranderdoelen te realiseren:

- Het realiseren van kwalitatief hoogwaardige analytische producten om direct inzetbaar te zijn in de processen van de Belastingdienst (Voortbrengingsproces, label A, B en deels voor C). Het voortbrengingsproces maakt het mogelijk om standaard producten en diensten met een gecontroleerde kwaliteit te bedenken, ontwikkelen, beheren en door te ontwikkelen.

- Doelgerichte innovatie, zowel op nieuwe businesstoepassingen voor bestaande technologie, als verkennen van nieuwe technologische mogelijkheden. (Innovatieproces, label C). Het innovatieproces geeft handvaten voor het uitvoeren van innovatieve projecten. Hiermee sluiten wij aan bij het gedachtegoed van McKinsey wat door de afdeling I&A wordt omarmd in de Belastindienst innovatie strategie.

Beide processen maken het mogelijk om een standaard voor kwaliteit van Analytische producten te implementeren. Deze standaard noemen we het modelkwaliteitsframework. Het definieert wat de kwaliteitsaspecten zijn van een analytische oplossing, en mapt deze naar de duurzaamheidslabels. Het resultaat is een gedeeld taal-, begrips- en toetsingskader t.a.v. modelkwaliteit van data gedreven oplossingen.
Met de implementatie van dit framework zijn we in staat om op gecontroleerde wijze modellen te maken die uitlegbaar, transparant, eerlijk en verantwoordelijk zijn.

Modelkwaliteitsframework helpt producten te maken met de juiste kwaliteit



Het model kwaliteitsframework geeft aan welke kwaliteitsaspecten van toepassing zijn bij welk label. Het doel van het kwaliteitsframework is om te borgen dat bij analytische producten een verantwoorde inzet van technologie plaats vindt, en ze tegelijkertijd fit for purpose, fit for use en fit for change zijn. Voor een definitie van deze kwaliteitsaspecten, zie bijlage 4: 'Kwaliteitsaspecten'.

In het framework zijn de kwaliteitsaspecten van de business analyse, data preparatie en modelleren uitzet tegen de labels.

Het doel van dit framework, is om data scientisten te helpen bij het opzetten van een datamanagement en analyseplan, en het correct duiden van de uitkomsten van analyses. Het geeft weer op welke kwaliteitsaspecten noodzakelijk zijn (groen bolletje), en welke een risico vormen (oranje bolletje). Aspecten met een oranje bolletje hebben impact op de kwaliteit van het model, zonder dat daarvoor een standaard te zetten is. Het zijn aspecten waar je voor elk project over na moet denken. Een voorbeeld is feature engineering, waarbij je wiskundige bewerkingen doet op inputvariabelen. Sommige algoritmen presteren beter wanneer je de wortel of logaritme neemt van een bepaald waarde. Het nadeel van feature engineering, is dat het de uitlegbaarheid negatief beïnvloedt. De afgeleide features hebben namelijk vaak geen makkelijk uitlegbare logica.

Onder het aspect 'verantwoord gebruik van technologie' vallen de aspecten OECD principes. Het Framework for Trustworthy AI[1] van de EU is een voorbeeld van hoe je een project kunt beoordelen op dergelijke aspecten.

De data, applicatieve en technische aspecten van kwaliteit worden geborgd door de deployment in de juiste omgeving van de ADP. Zo zorgen we dat niet voor elk product opnieuw hoeft worden nagedacht over de invulling van non-functionele eisen.

[1] https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ethics-guidelines-trustworthy-ai

Analytisch Voorbrengingsproces: continuous delivery van gestandaardiseerde producten



Het doel van het voortbrengingsproces, is het standaardiseren van de fases die doorlopen worden in het bedenken, ontwikkelen, onderhouden en door ontwikkelen van analytische producten. Deze standaardisatie stelt ons in staat kwaliteit van de producten te beheersen, met behoud van wendbaarheid en ontwikkelsnelheid.

Het proces bestaat uit 3 loops die elkaar deels overlappen, BiZ, DeV en Ops. Het is gebaseerd op bestaande voortbrengingsprocessen voor analytische producten van IBM (Crisp DM), SAS (Analytics LifeCycle) en de DevOps methodiek uit softwareontwikkeling.

BIZ: Het doel van de BIZ cycle is te komen van een idee naar een geprioriteerd project, met een vastgesteld kwaliteitsniveau. Om hier te komen worden verschillende fasen doorlopen: idee, verkenning&definitie, risicoclassificatie en prioritering. De BIZ cycle zorgt ervoor dat analytische producten passen binnen het businessproces waar ze worden ingezet. Tevens borgt deze, dat de business eigenaar is van de oplossing en bijbehorende verantwoordelijkheden kan nemen. Een meetinstrument als bijvoorbeeld een business case wordt vanuit diverse afdelingen als (dringend) gewenst ervaren, om naast intakes tot een gewogen en geprioriteerde ordening te komen in de klantvragen. Het implementeren van integrale klantreizen kan bijdragen aan een coherente set van analytische oplossingen.

DEV: De DEV cycle start met een geprioriteerd project. Het doel is om het product te ontwerpen, ontwikkelen, testen en accepteren. Om hier te komen worden verschillende fasen doorlopen: Data & Business Analyse, Data Preparatie, Productontwikkeling, Accepteren. Unittesten is integraal onderdeel van alle fasen, de gebruiksacceptatietest vindt plaats in de acceptatiefase. In de eerste fase wordt tevens het 'Solution Design' opgeleverd, waarin naast impact van het gekozen duurzaamheidslabel, ook een analyseplan wordt gemaakt.

OPS: In OPS draait het om lifecycle management, leveren en onderhouden van analytisch product volgens het afgesproken kwaliteitsniveau. Dit start met de technische en procesmatige implementatie van het product. Door gebruik en beheer ontstaan wensen voor doorontwikkeling en verbetering van het product, die te groot zijn om on the fly op te lossen. De evaluatie fase is bedoeld om uit deze wensen ideeën te filteren, waarna de cycle weer opnieuw start.

Het beheren van analytische producten is kennisintensief en multidisciplinair, goede afspraken over wie wat doet in het beheer zijn daarom nodig

Beheerlaag	**A**	**B**	**C**	**D**
Product beheer	Het productbeheer ligt bij het bedrijfsonderdeel wat het heeft ontwikkeld. De productowner (business) bepaald de prioriteit / changes die gedaan worden op het product.			
Gegevensbeheer (incl. LCM, vanaf uitlevermodel)	Project volgens architectuur standaarden.		project	
Autorisatie beheer	Centraal beleggen	Centraal of decentraal	project	
Analytics IT Capabilities beheer	De IV organisatie stelt IT capabilities beschikbaar en beheert deze. Reguliere updates/changes in het platform worden door IT aangeboden zonder opdracht, grote nieuwe capabilities worden in opdracht van besturing domein Analytics gebouwd.			Project is zelf verantwoordelijk voor het LCM van de IT capabilities Ieder project heeft een productowner die de inhoudelijke prioriteit bepaalt.
Applicatiebeheer koppelvlakken (in/uit) ADP	IV			
Functioneel beheer op infrastructuur	Centraal beleggen			project
Technisch beheer infrastructuur	IV			

Gedurende de ops-fase vinden een aantal beheeractiviteiten plaats, welke in de vorige paragraaf beschreven zijn. Het beheren of exploiteren van Analytische producten en diensten is op een aantal punten anders dan dat het geval is voor veel IT applicaties. Vanwege de complexe logica van analytische modellen, en de veranderende buitenwereld, zijn analytische producten relatief kennisintensief om te onderhouden. Dit is een van de redenen dat gekozen is voor een biz-dev-ops model. De kennis uit de ontwikkelfase, vanuit business en development, is hard nodig in de beheerfase. Kennis overdragen naar een ander beheerteam is inefficiënt en niet haalbaar gezien de complexiteit van het vakgebied.

Gedurende de ops-fase vinden een aantal beheeractiviteiten plaats, welke in de vorige paragraaf beschreven zijn. Bij deze activiteiten zijn verschillende expertises nodig. Deze expertises drukken we uit in beheerlagen. De tabel links geeft aan welke beheerlagen onderkent worden (linker kolom). Per duurzaamheidslabel is er een differentiatie in de invulling van de beheerslaag. Een A-label kent veel hogere eisen aan het te garanderen serviceniveau, dan een D label. De invulling van deze activiteiten worden niet voor elk label door een en hetzelfde team uitgevoerd.

Een verdere concretisering van de tabel links, inclusief definitie van taken en verantwoordelijkheden is onderdeel van het werkpakket WPG8, zie hoofdstuk Transitie.

Kwaliteitsborging op vaste momenten in het voortbrengingsproces



Het voortbrengingsproces is kort-cyclisch, dat maakt oplossingen wendbaar. Ondanks deze wendbaarheid, is het proces uitermate geschikt om op vaste momenten kwaliteit te meten. Na de implementatie van de core processen, volgt dan ook de implementatie van het kwaliteitsborgingsproces.

Deze kwaliteitsmeting begint met business requirements, als output van de verkenning en definitie. Deze business requirements worden in een vast formaat opgeleverd. Het definiëren van dit format is onderdeel van de implementatie van het kwaliteitsborgingsproces. Met het goed omschrijven van de requirements, wordt duidelijk wat het MVP is, voor wie het product opgeleverd gaat worden, en voor welk probleem het een oplossing is.

Het beoordelen en toekennen van het duurzaamheidslabel, samen met het accepteren van eventuele risico's, gebeurt in de stap risicoclassificatie. Dit label bepaalt voor een groot deel de mate waarin de non-functionele aspecten van de business requirements behaald kunnen worden. Het bepaalt in hoeverre het product 'Fit for Use' en 'Fit for Change' kan worden gemaakt.

De output van de Data & Business Analyse fase, geeft naast het duurzaamheidslabel input voor het borgen van 'Fit for Purpose' van het product. Na data en uitgebreidere business analyse, is het mogelijk om een high level design te maken. Het high level design aan hoe het product ingrijpt op het business proces, hoe de validatie, transparantie en juistheid van het eventuele algoritme getoetst wordt, welke data gebruikt wordt en hoe de gebruiker het product gaat accepteren. Ook geeft het weer welke IT services gebruikt worden, op basis van functionaliteit en duurzaamheidslabel. Testen is integraal onderdeel van elke dev stap, de gebruikersacceptatietest vindt plaats in 'acceptatie'.

Accepteren gebeurt uiteraard door gebruikers, maar ook door het op orde hebben van documentatie. Zeker in een hoog duurzaamheidslabel, zijn de ontwikkelaars vaak andere teams dan de beheerders. Documentatie is dan belangrijk voor het kunnen oplossen van incidenten en problemen.

Gedurende de OPS cycle vindt continue kwaliteitsmonitoring plaats t.o.v. het afgesproken kwaliteitsniveau. Upgraden naar een hoger duurzaamheidslabel, is reden om de cycle opnieuw in te gaan.

De grote hoeveelheid technologische ontwikkelingen op het gebied van Analytics vragen om een innovatieagenda en proces



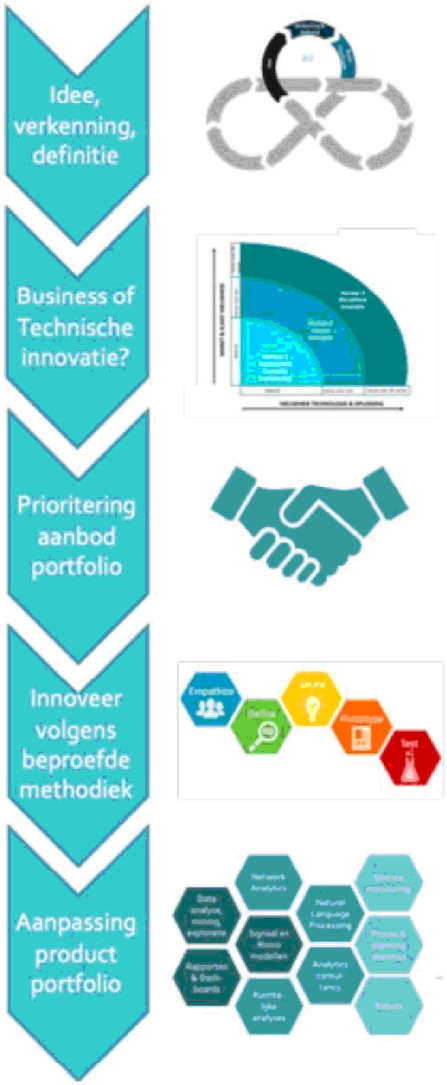
Ieder jaar wordt door de consultants van FirstMark het Big Data & AI Landscape opgesteld. In de weergave van 2018 is de hoeveelheid producten zoals elk jaar overweldigend:

- Er is te veel nieuwe technologie op ons vakgebied om te onderzoeken. Daarvoor ontbreekt de capaciteit.
- Er moeten dus keuzes gemaakt worden: welke technologie kan in potentie businesswaarde opleveren?

Keuzes op gebied van architectuur, zijn dus afhankelijk van de gevolgde innovatiestrategie. Zonder doelgericht innovatieportfolio en een innovatieproces, is het niet mogelijk om de toepasbaarheid van technologie voor de Belastingdienst goed te onderzoeken en beoordelen. Laat staan te verankeren in de 'mode 1' wijze van werken.

Deze enorme hoeveelheid nieuwe technologie vraagt om een wendbare infrastructuur voor Analytics innovatie, waar voor innovatieve doeleinden kan worden geëxperimenteerd met applicaties, talen, platformen en infrastructuur.

Innovatieproces: van idee tot aanpassing van de producten en diensten catalogus, incl. benodigde IT voorzieningen voor grootschalig gebruik



In deze domeinarchitectuur onderkennen we 5 fasen in het innovatieproces:

1. Idee, verkenning, definitie, risicoclassificatie. De BIZ-lus van het voortbrengingsproces. Identiek aan het ontwikkelen van standaardproducten, wordt er een definitie gemaakt van het project, en een duurzamheidslabel toegekend.

2. We vragen ons aan het einde van de BIZ cycle af: is dit een business innovatie of een technische innovatie? Ofwel, is dit horizon 1, 2 of 3? Horizon 1 volgt alsnog het standaard voortbrengingsproces, horizon 2 en 3 gaan naar de volgende stap. Voor een uitleg van het Horizon model, zie bijlage 8.

3. De prioritering van innovatieprojecten valt buiten scope van dit document.

4. Innovatie vindt plaats volgens een beproefde methodiek. Bij de keuze voor een methodiek, is het belangrijk dat de methode past bij de horizon en afdwingt dat er in korte iteraties gewerkt kan worden. Verder is het belangrijk dat de methodiek ons dwingt om de gebruiker centraal te stellen. De nadruk op nieuwe technologie in ons domein heeft namelijk als valkuil dat we vergeten voor welk probleem we eigenlijk een oplossing zoeken. Voorbeeld van een toepasbare methode is Design Thinking. Voor uitleg over design thinking, zie 'Bijlage 9 Design Thinking'.

5. Succesvolle innovaties leiden tot aanpassing van het productportfolio, zodat we vanaf dan meer van dit soort oplossingen kunnen gaan inzetten in de Belastingdienst. Deze aanpassing vereist een update van deze domeinarchitectuur, en vaak ook een groter project en investering om de technologie op grote schaal inzetbaar te maken.

Yin/Yang van Gegevens en Analytics: Gegevens zijn de grondstof en het resultaat van Analytics

Analytics kan niet functioneren zonder kwalitatief hoogwaardige gegevens. De gegevens die Analytics gebruikt, zijn onder te verdelen in systematische gegevens en ad-hoc gegevens. Beide kunnen in de gestructureerde, relationele vorm zijn of in polygestructureerde vorm, zoals tekst, spraak of beeld.



Systematische gegevens

Binnen de Belastingdienst is het domein Gegevens verantwoordelijk voor het beschikbaar maken van die gegevens die binnen de Belastingdienst gecreëerd worden, en gegevens die met een leveringsovereenkomst vanuit een andere instantie aan de Belastingdienst aangeleverd worden. De gegevenskwaliteit in bronsystemen is bepalend voor de snelheid en wendbaarheid waarmee domein Analytics van domein Gegevens kwalitatief hoogwaardige gegevens kan afnemen. De Referentie Architectuur Gegevens stuurt op een hogere kwaliteit van gegevens in de bronsystemen. Domein Gegevens stelt set[1]- en sleutelgebaseerde gegevensdiensten ter beschikking voor o.a. domein Analytics op basis van tussen beide domeinen overeengekomen uitlevermodellen[2].
Alle bewerkingen die Analytics zelf doet op basis van de ter beschikking gestelde gegevens uit domein Gegevens, staan onder architectuur van de Referentie Architectuur Gegevens (bijlage 11).
De output van analytische producten zijn gegevens. Wanneer dit nieuw gecreëerde gegevens betreft, valt dit onder de Referentie Architectuur Gegevens. De output vormt een authentieke bron (system-of-record) waarvoor domein Analytics de verantwoordelijke is. De output blijft zoveel mogelijk binnen de omgeving waar zij is gecreëerd, gebruikers worden naar de data toe worden gebracht. Wanneer gegevens toch gedistribueerd moeten worden, gebeurt dit gecontroleerd en traceerbaar. Als deze gegevens worden bevraagd door applicaties in andere domeinen op sleutel gebaseerde wijze, stelt domein Gegevens deze middels de sleutel-gebaseerde gegevensdienst ter beschikking.

Ad-hoc gegevens

Ad-hoc gegevens zijn gegevens die zonder overeengekomen leveringsovereenkomst gebruikt worden bij C en D label projecten. Dit kunnen gegevens zijn die nodig zijn voor een zaakbehandeling of open data. Gebruik van ad-hoc gegevens staat onder architectuur van de Referentie Architectuur gegevens en DA Analytics. Ook van ad-hoc data wordt de metadata geregistreerd, evenals bewerkingen op ad-hoc data. Een nadere verkenning is noodzakelijk of de service voor het inladen van ad-hoc data bij Gegevens of Analytics hoort. Deze service (ADX) staat beschreven in het hoofdstuk IT voor Analytics.

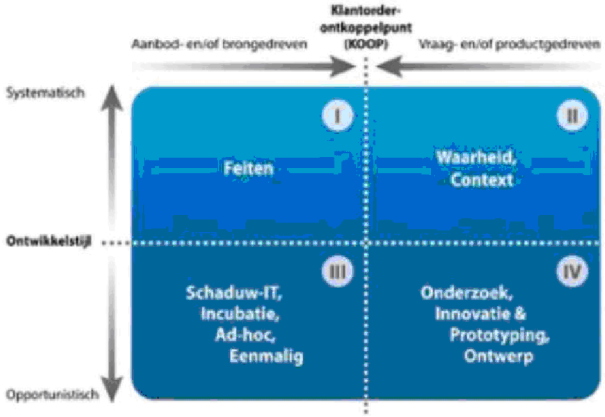
---

[1] In de transitie van domein Gegevens is deze set gebaseerde gegevensdienst nog niet direct beschikbaar. Gedurende die transitie staan ook dataopwerkingen specifiek voor analytics, die vallen binnen de definitie van set gebaseerde gegevensdiensten onder regie van domein gegevens. Dit zijn bijvoorbeeld de datafundamenten bij DF&A.

[2] Een uitlevermodel specificeert de structuur van de gegevens, de integratie, de metadata over de gegevens, kwaliteit, actualiteit, historiciteit, toegepaste business logica, traceerbaarheid, fysieke uitlevering of benadering, en privacy aspecten.

Data is de belangrijkste grondstof voor Analytics. Onze eisen t.a.v. data worden steeds heterogener: innovatie, zaakbehandeling en operationaliseren van Analytics stellen ieder andere eisen aan haar grondstof.

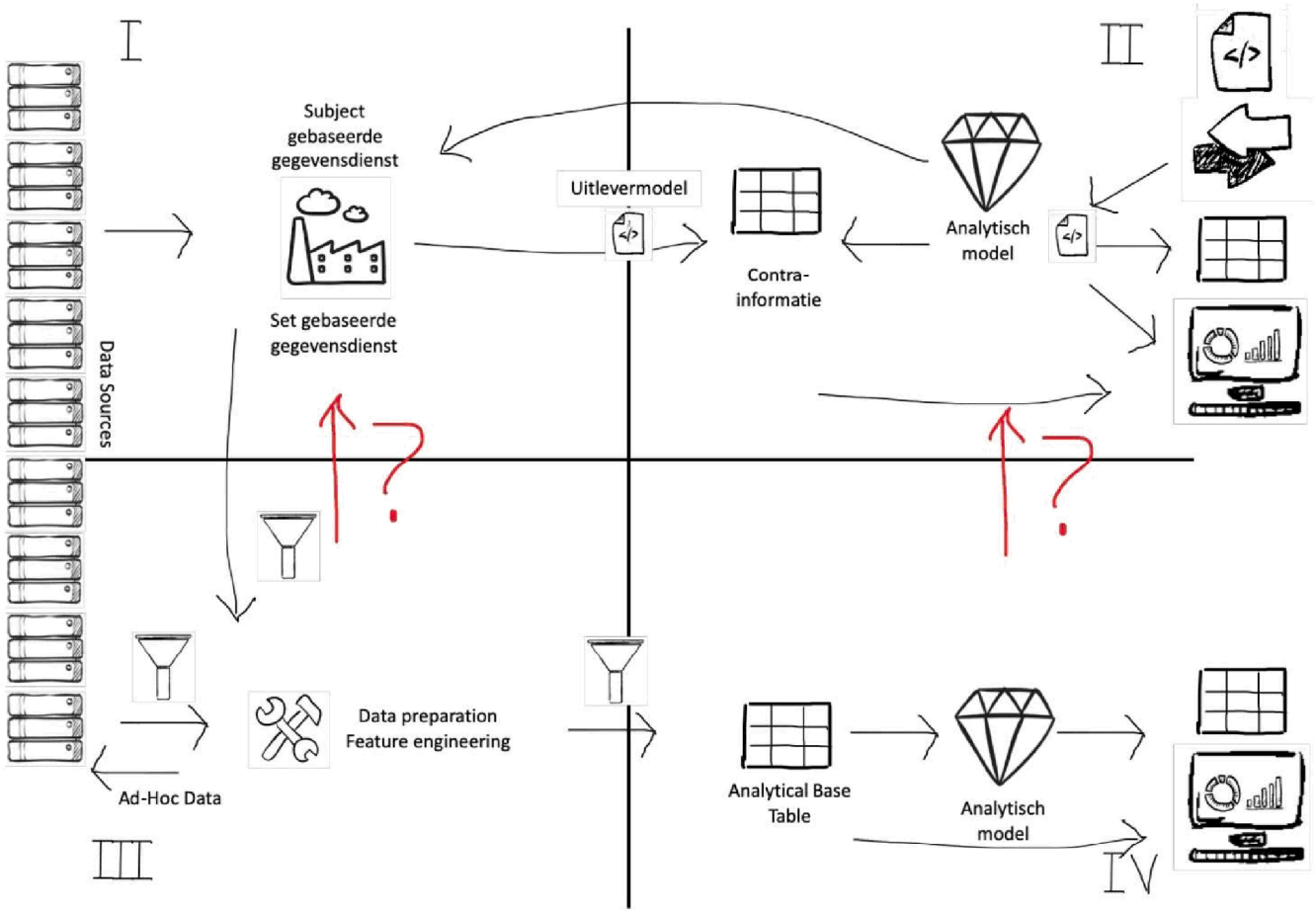
In deze paragraaf beschrijven we de enabler 'Gegevens'. Hiervoor gebruiken we het kwadrantenmodel. Deze splitst de voortbrenging van gegevens in 4 delen. Voor de gewenste situatie op het gebied van Data & Datamanagement, wordt een onderscheid gemaakt tussen de kwadranten 1 en 2 en de kwadranten 3 en 4. Deze worden aangeduid met structureel of systematisch (kwadrant 1 & 2) en opportunistisch of innovatief/casus gericht (kwadrant 3 & 4).[1]



Kenmerk	Systematisch	Innovatief/casus gericht
Integratie	subjectniveau	geen
Metadata	volledig metadata gestuurd	aantal verplichte elementen (zoals de bron, timestamps, korte omschrijving van type databron, eigenaar, timestamps)
Kwaliteit	inzichtelijk in datacatalogus (aantal missings, afwijkende waarden etc.)	geen eisen
Actualiteit	tot (near) real time mogelijk	geen eisen
Historiciteit	tijdreizen volledig mogelijk, met in acht neming archiefwet en recht op vergeten	geen eisen
Beschikbaarheid	high available	gegevens kunnen adhoc worden bijgeladen
Business Logica	gevalideerd, geen dubbelzinnigheid (betrouwbare data)	ongevalideerd, kan dubbelzinnigheid bevatten
Traceerbaarheid	bewerkingen op gegevens zijn volledig in kaart te brengen	wenselijk, niet verplicht
Automatisering	volledig (beheersbaarheid, herhaalbaarheid)	handmatige of lokale scheduling toegestaan
Privacy	ABT: pseudoniem. Output van informatieproduct moet gedepseudonimiseerd kunnen worden indien sprake is van een system-to-system koppeling waarbij het ontvangende systeem persoonsgegevens nodig heeft.	waar mogelijk pseudoniem, afhankelijk van kwaliteit van gegevens.

[1] Bron: Bijlage 5: Referentie Architectuur Gegevens Domein Architectuur Analytics, versie 0.98

De data voortbrenging van een analytisch product doorloopt een aantal fasen, dit noemen we de gegevensflow.



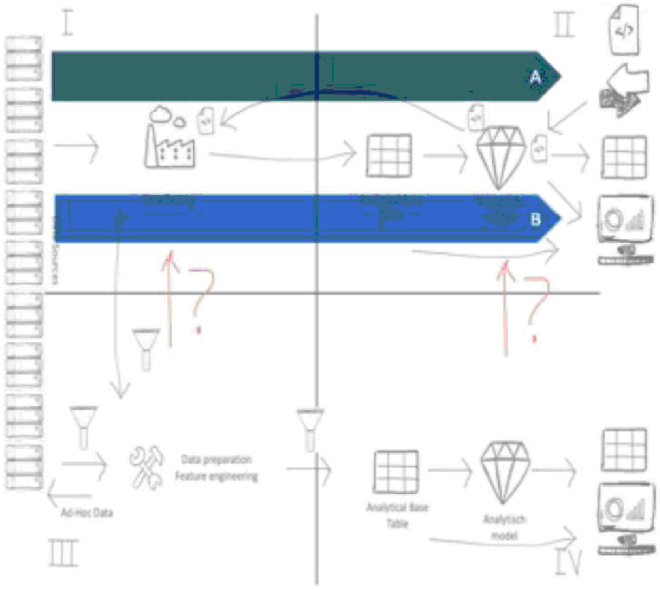
Deze gegevensflow is een hulpmiddel in het duiden van de labels en de uitdagingen, verderop in dit hoofdstuk.

Productontwikkeling start vaak met een experimentele fase. Deze start links onderin in kwadrant III.

- ➔ Gegevens worden uit adhoc of vanuit de data factory geladen in het werkgebied
- ➔ In het werkgebied doet het ontwikkelteam data preparatie en feature engineering.
- ➔ Dit resulteert uiteindelijk in een analytical base table (ABT), rechtsonder kwadrant IV. De ABT bevat de features en de target variabele.
- ➔ De ABT is de input voor het analytische model. Soms is de ABT gelijk de input voor een dashboard of visualisatie.
- ➔ Het model genereert output, in tabel danwel visuele vorm.

Voor een C of D label eindigt hier de flow. Wanneer het product een A of B label heeft, moet de voortbrenging op enig moment verplaatst worden naar de bovenste kwadranten, waar de flow dezelfde stappen heeft, alleen dan met een hogere kwaliteit. Kwadrant 3 moet naar 1, en vervolgens ook kwadrant 2 naar 4.

Label A en B hebben worden gekarakteriseerd door een systematische data voortbrenging. Deze voortbrenging moet daarom voldoen aan de eisen vanuit de domeinarchitectuur Gegevens.



Label A:

- Het voortbrengen van gegevens in de gegevens push als de analytics pull zijn volledig systematisch.
- In de productie omgeving valt de hele data voortbrenging onder architectuur van het domein Gegevens.
- Ontwikkeling kan in lager label plaats vinden, zonder de gegevens architectuurkaders, echter dit levert wel meer werk op later in het project.
- Ook de output staat onder architectuur van gegevens -> borging van masterdata

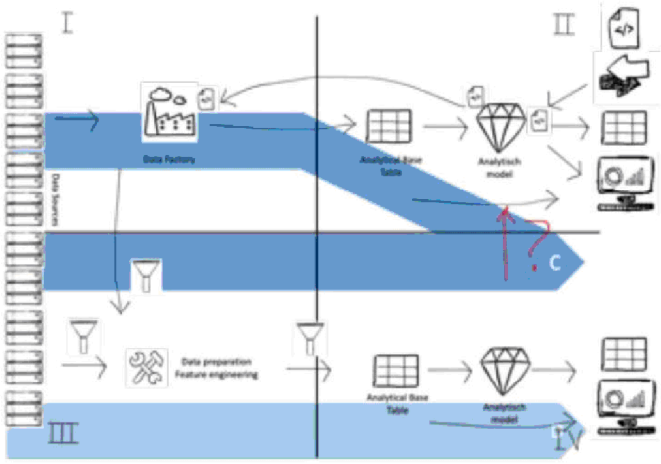
Een voorbeeld van een label A product is een risicodetectieservice voor bijvoorbeeld loonbelasting. In dit voorbeeld is het analytische product ingericht als een asynchrone service. Vanuit bijvoorbeeld een transactieproces kan een signaal naar een analytische service gestuurd worden. Deze analytische service heeft voor het uitvoeren van haar berekening data nodig. Actuele data is meegestuurd met de call, voor contra informatie wordt een call gestuurd naar de Data Fabriek, een service van domein gegevens. Het resultaat wordt teruggestuurd naar het transactieproces.

Label B:

- Het voortbrengen van gegevens in de gegevens push als de analytics pull zijn volledig systematisch.
- Er worden t.o.v. label A, een lagere kwaliteit van dienstverlening vereist.
- Het informatieproduct wordt batchgewijs voortgebracht.
- In de productie omgeving valt de data voortbrenging tot creatie van het informatieproduct onder architectuur van het domein Gegevens.

Een voorbeeld van een label B product is management dashboard. Dit model kent een permanente structurele uitrol en stelt hoge eisen aan betrouwbaarheid, echter het is minder bedrijfskritisch dan label A.

Label C en D worden gekarakteriseerd door een innovatieve of casus gebaseerde data voortbrenging. Deze voortbrenging moet dus voldoen aan de eisen vanuit deze domein architectuur Analytics.



Label C

In label C is de data voortbrenging zoveel mogelijk systematisch. Het informatieproduct kent een opportunistische data voortbrenging.

- Als gegevens beschikbaar zijn met label A, dan worden die altijd gebruikt. Het is echter toegestaan om andere gegevens die mogelijk van lagere kwaliteit zijn, te gebruiken in het informatieproduct.
- Het informatieproduct wordt ad-hoc voortgebracht. Het kan zijn eenmalig, of handmatig bijdraaien van het product.

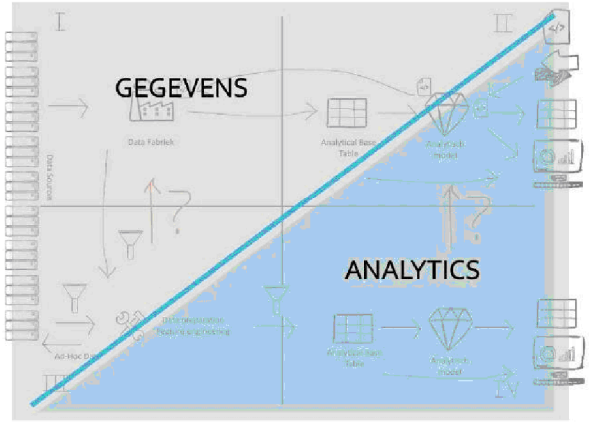
Een typisch voorbeeld van een label C product is de beantwoording van een kamervraag. Deze moet snel plaatsvinden, op zoveel mogelijk betrouwbare gegevens.
Een ander voorbeeld zijn zaakbehandelingen. Hier wordt systematische belastingdienst data gecombineerd met gegevens van een specifieke burger of bedrijf.

Label D

In label D is de data voortbrenging volledig opportunisch.

- Het informatieproduct wordt ad-hoc voortgebracht, eenmalig of handmatig bijdraaien.
- De data voortbrenging moet voldoen aan de kaders voor opportunistische data opwerking vanuit Domein Gegevens. Hiernaast stelt het domein Analytics zelf eisen aan het omgaan met gegevens, zoals beschreven onder de kop Q3/Q4 datamanagement.

OPERATIONALISEREN is de grootste uitdaging. Hoe komen we van kwadrant III/IV naar I/II?



De figuur op deze pagina geeft de verantwoordelijkheden van het gegevens en analytics domein in de voortbrenging van gegevens bij analytische producten visueel weer. Alle gegevensopwerkingen vallen onder de kaders van de RA gegevens. T.a.v. 'the area under the line' stelt Analytics extra kaders op.

Bij het operationaliseren van analytische producten willen we innovatief ontwikkelde producten overbrengen naar de systematische voortbrengingsstraat. Dit is een enorme uitdaging, want de gap tussen opportunisch en systematisch is groot:

- Men gebruikt andere tooling voor het analytische model (SAS vs. Python/R/Scala etc)
- Men gebruikt andere tooling voor visualisatie van de output (SAS VA vs. D3/RShiny etc)
- De dataformaten tussen de data factory en zelf geprepte data in q3 komen niet overeen
- Het analytische model moet (soms) verserviced worden, in plaats van lijsten is de output een signaal.
- De opwerking in q1/q2 is volledig model gedreven, er komt geen programmeur aan te pas. Opwerking in q3/q4 bestaat vaak uit code, niet altijd goed gedocumenteerd.
- Q1/q2 en q3/q4 worden 'bevolkt' door een ander type mens. Er is vaak een cultuurverschil en een kennisverschil, waardoor samenwerken lastig gaat.

Daarnaast geldt, hoe innovatiever er ontwikkeld is, hoe groter de gap. En de Data Factory is er nog niet, ook zijn de architectuurkaders van Gegevens nog niet verankerd in een Domein Architectuur Gegevens.

Het duurzaamheidslabel kan ons helpen bij het oplossen van deze uitdaging. Het bepaalt immers het voortbrengingspatroon. Bij een A of B label, kan al gelet worden op de samenstelling van het team, zodat de juiste kennis aanwezig om zaken zo veel mogelijk 'first time right' te doen. Men kan dan ontwikkelen in een zoveel mogelijk systematische stijl, met bijbehorende tooling en dataformaten.
Ook een Enterprise data catalogus kan helpen data in het juiste formaat te gebruiken. Deze catalogus bevat alle bronnen die binnen de organisatie bekend zijn samen met de basis kenmerken van deze bronnen. Voorbeeld van basiskenmerken zijn de broneigenaar en data classificatie.
Natuurlijk is dit niet de hele oplossing voor het probleem. Wat werkt en niet werkt, moeten we komende jaren met elkaar uitvinden. Er is geen blueprint voor!

FAIR Data & Separation of objectives: datamanagement voor innovatieve en case gebaseerde data voortbrenging



Het domein Analytics stelt extra kaders voor 'the area under the line'; voor data en datamanagement waar de voortbrenging van gegevens niet systematisch is.

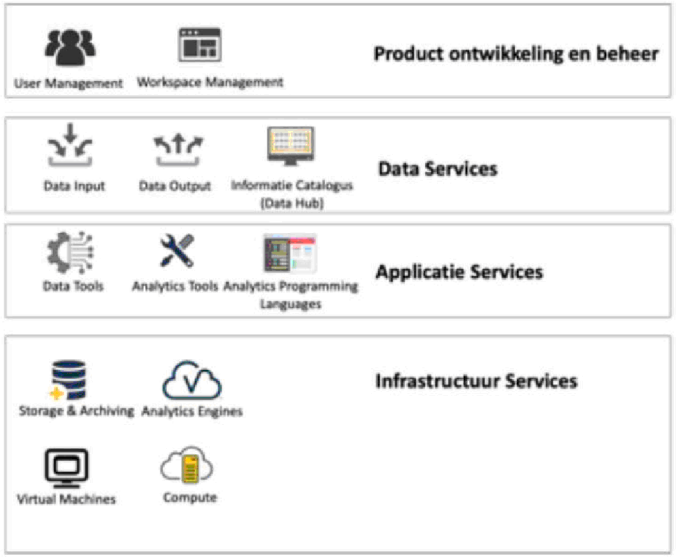
Naast de basiskaders vanuit de concern architectuur gegevens, bijv. t.a.v. privacy by design en metadatering, zijn er aanvullende kaders om te zorgen dat de casus gebaseerde en/of innovatieve voortbrenging efficiënt en effectief is.

Daarom hanteren we de volgende principes t.a.v. data management:

- We richten geen datalake of datawarehouse in, maar werken met datagebieden en dataminimalisatie. Zodat elk project of case beschikking heeft tot niet meer en niet minder data dan nodig. We noemen dit separation of objectives.
- We gebruiken de van FAIR data management principes[1] uit de wetenschappelijke wereld ook voor ons data (science) management:
    - Findable: ook innovatieve data toevoegen aan catalogus, zowel bron als bewerkte data
    - Accessible: generieke data laag waar autorisaties op verleend kunnen worden.
    - Interoperable: zoveel mogelijk gebruik maken van bestaande (interne of externe) datamodellen.
    - Reusable: actief werken aan sharing en hergeruik van code, afleidingen en interpretaties met implementatie van GIT of soortgelijke tool. Grootschaliger inzetten van Car/Kit.
- Een datamanagement plan is onderdeel van het voortbrengingsproces en er vinden kwaliteitschecks plaats op de inhoud van dit plan.

[1] https://www.dtls.nl/fair-data/

IT voor Analytics



Dit hoofdstuk beschrijft de toekomstvisie voor de IT capabilities die nodig zijn om de beschreven producten en diensten te kunnen leveren en door te ontwikkelen. In deze SOLL voor IT is bewust gekozen om een gewenste situatie te schetsen zonder rekening te houden met onnodige belemmering die voortkomen door keuzes uit het verleden. Vanzelfsprekend is wel gekeken naar de context zoals die aanwezig is binnen de Belastingdienst.

In de voorgaande hoofdstukken hebben we gezien, dat de belangrijkste uitdaging ligt in operationaliseren van Analytics, zonder in te leveren op innovatiekracht. We hebben de duurzaamheidslabels geïntroduceerd, waardoor dit mogelijk moet worden. We hebben gezien welk type producten we willen ontwikkelen. We hebben beschreven met welke processen we dat gaan doen. En we hebben beschreven met welke gegevensflows analytische producten worden gemaakt.

Het is nu tijd om vast te stellen wat voor type IT services er nodig zijn om dit alles mogelijk te maken. Deze services zijn gelaagd opgebouwd, zoals in de afbeelding op deze pagina te zien is. In dit hoofdstuk zullen de data, applicatie en infrastructuur services terugkomen welke nodig zijn om analytisch productontwikkeling en beheer uit te voeren. De volgende vereisten zijn van toepassing op alle type services.

We beginnen dit hoofdstuk met requirements – waar moet de IT oplossing aan voldoen? Welke eisen stellen de verschillende duurzaamheidslabels (A-D) aan de IT voorzieningen?

Vervolgens schetsen we hoe de al gestarte ADP implementatie invulling geeft aan deze vereisten. We beschrijven de oplossingsrichting op hoofdlijnen. Een uitgewerkt solution design is onderdeel van de implementatie van de ADP en valt buiten scope van deze domeinarchitectuur.

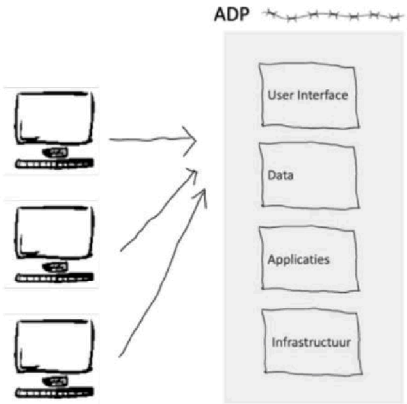
De IT voorzieningen moeten het mogelijk maken om de producten en diensten te kunnen ontwikkelen en operationaliseren; innovatief en systematisch. Op een veilige wijze.



De volgende aspecten zijn leidend bij het ontwerpen van een toekomstvaste IT omgeving voor Analytics:

- **Compliant en veilige omgeving.** Data wordt veilig opgeslagen en gebruikt. Dit gaat zowel om de 'technische' beveiliging waarbij het niet mogelijk om onrechtmatig toegang tot gegevens te verkrijgen als het gebruik van gegevens binnen de governance kaders die daarvoor gesteld zijn. Ten allen tijde is duidelijk waar data zich bevindt, wie op welk moment toegang heeft tot een specifieke dataset en wie welke data heeft bevraagd. Ook is traceerbeer hoe data tot stand gekomen is. Dit maakt uitlegbaar hoe besluiten binnen de Belastingdienst onderbouwd zijn vanuit de bij deze beslissingen gebruikte data. Zie ook risico #1 uit hoofdstuk IST.
- **Centrale voorziening.** Er is één centrale voorziening voor analytics, welke zowel de data voortbrenging als het analytisch gebruik bedient. Deze voorziening zorgt ervoor dat de andere requirements gerealiseerd kunnen worden. Meerdere voorzieningen zorgt voor meer complexiteit, waardoor compliantie, schaalbaarheid en gebruiksvriendelijkheid inboeten. Ook levert het een hogere beheers en investeringslast op.
- **Gebruiksvriendelijkheid.** Het gebruik van de juiste voorzieningen voor analytics moet vanzelf gaan. Correct gebruik van de juiste voorzieningen kan worden afgedwongen, maar dit heeft grenzen. Als het gebruik hiervan te veel effort eist gaan mensen omwegen zoeken om hier zo min mogelijk gebruik van te maken. Het realiseren van een gebruiksvriendelijke oplossingen helpt bij het 'van nature' correct gebruiken van de juiste voorziening. Zie ook risico # 2 uit hoofdstuk IST.
- **Innovatie wordt weer mogelijk.** In de IST hebben we geconcludeerd dat de huidige omgeving niet zo wendbaar is als gewenst voor innovatie. De IT voorziening moet het mogelijk maken meerdere typen data op te slaan, te bewerken en te analyseren. Hierin moet het mogelijk zijn te experimenteren met technologie.
- **Operationaliseren van Analytics mogelijk.** In de IST hebben we geconcludeerd dat de huidige omgeving nog niet geschikt is voor het grootschalig en robuust operationaliseren van Analytics producten. De IT voorziening moet dit operationaliseren faciliteren, zowel aan de gegevens als aan de analytics zijde van het kwadrant.
- **Schaalbaarheid.** We verwachten dat de Analytics functie en de hoeveelheid gegevens die verwerkt moeten worden, sterk blijven groeien de komende jaren. De exacte omvang is lastig te voorspellen. Daarom moet de omgeving schaalbaar zijn, zonder concessies te hoeven doen op functionaliteit of performance. Zie ook risico # 6 uit hoofdstuk IST.
- Eisen uit **Referentiearchitectuur gegevenshuishouding**: Opwerkingen starten uit de gegevenslaag (DGO.14), De gegevenslaag dekt het concern van pseudonimisatie DLA.5, Compartimentering (DGO.6) , Informatieproducten met een laag duurzaamheidslabel en laag risicoprofiel mogen deels buiten de set-gebaseerde gegevensdienst plaatsvinden. Informatieproducten met een hoog duurzaamheidslabel een hoog risicoprofiel moeten in zijn geheel plaatsvinden binnen de set-gebaseerde gegevensdienst. (DGO.4)

De Analytical Data Perimiter is *de* IT voorziening voor Analytics: schaalbaar, veilig, flexibel en duurzaam



De Analytical Data Perimiter ('ADP') is ontwikkeld als antwoord op de gebeurtenissen rond de Zembla-uitzendingen in 2017. (zie ook bijlage 10) De ADP moet het mogelijk maken om compliant met wet- en regelgeving (zoals BIR en AVG) Analytics te blijven uitoefenen binnen de Belastingdienst. Het concept van de ADP is, dat de gegevens in een gesloten omgeving staan, welke voor gebruikers te benaderen is vanuit hun Belastingdienst werkplek met een virtuele desktop (VDI). Dit maakt de omgeving extreem veilig. Omdat er niet uitgeweken kan worden naar de eigen werkplek of andere locaties, stelt dit concept hoge eisen aan de gecontroleerde in- en uitgangen, beschikbare data, applicaties en infrastructuur in de ADP.

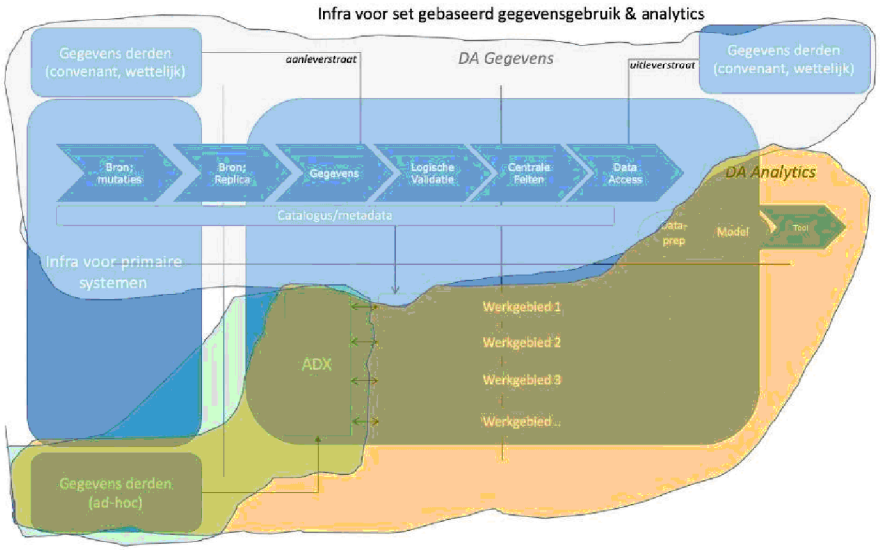
De ADP haalt de gebruiker naar de data toe, in plaats van de data naar de gebruiker te brengen. Data wordt op zeer gecontroleerde wijze de ADP ingebracht en uitgevoerd. Dit heeft de volgende consequenties:

- De gestructureerde en polygestructureerde data wordt centraal gepersisteerd en geadministreerd. Gebruikers die binnen de ADP werken hebben dus geen directe autorisaties meer op de primaire bronsystemen van de Belastingdienst.
- Er is geen USB en printer functie actief binnen de ADP.
- Er kan geen knippen-en-plakken plaatsvinden tussen DWB en VDI. Hier zal een "codebin" alternatief worden ontwikkeld.
- Het e-mailen vanuit de VDI / ADP is niet mogelijk[1]. Alle bestanden worden via een "File Transfer" functionaliteit verzonden vanuit de ADP naar gebruikers binnen en buiten de Belastingdienst.
- Iedere dataset die de ADP in gaat wordt geadministreerd. De inbrenger is verantwoordelijk voor het invoeren van de metadata, waar mogelijk worden de gegevens automatisch gepseudonimiseerd.
- Een nieuw project wordt gestart in de ADP via een self-service aanvraagproces. Projecten starten pas zodra de business deze erkent als project.
- Er komen system-to-system koppelingen om IT systemen buiten ADP te kunnen verbinden.

Naast dit prikkeldraad om gegevens, biedt de ADP ook uitgebreide logging en monitoring mogelijkheden. Alle handelingen van medewerkers worden gelogd en gemonitord binnen de ADP en bij de dataroutes. Om de medewerker, de Belastingdienst en uiteraard vooral het subject die zijn/haar data aan ons toevertrouwd, te beschermen.

[1] Met uitzondering van het e-mailen van notificaties bijv. bij afgeronde taken of systeem meldingen.

De realisatie van de Analytical Data Perimiter heeft een gegevenscomponent, analyticscomponent en een gezamelijke infrastructuur component.



In de ADP worden gegevens uit primaire systemen van de Belastingdienst *en* gegevens vanuit andere bronnen gebruikt voor analytische doeleinden. Deze worden op opportunistische of systematische wijze gebruikt in informatieproducten. Zie hiervoor het vorige hoofdstuk, Data en Datamanagement.

Het domein Gegevens en het domein Analytics geven kaders voor het ontwikkelen van de ADP. De verdeling tussen beide domeinen is in de figuur op deze pagina geschetst:

- DA Gegevens: Geeft kaders en werkpakketten voor het ontwikkelen van de set-gebaseerde gegevensvoorziening (aanleverstraat en uitleverstraat).
- DA Analytics: Geeft kaders en werkpakketten voor het ontwikkelen van de werkgebieden, en het analytics-specifieke stuk van de systematische omgeving.

Er zijn 2 componenten welke beide DA's beslaan:

- De onderliggende infrastructuur (fysieke infra, netwerken, databasetechnologie). Omdat de DA Analytics qua timing iets voorloopt op de DA Gegevens, zijn er aspecten t.a.v. de onderliggende infrastructuur opgenomen in de architectuur van deze DA.
- De ad-hoc gegevensinput in de ADP (Analytics Data Exchange). Deze gegevensvoorziening wordt met name door Analytics gebruikt.

Deze beide DA's staan weer onder architectuur van de Enterprise Architectuur. Met name de referentiearchitectuur Gegevenshuishouding (bijlage 5) geeft kader en richting.

Logische ADP: Eisen aan analytics voorzieningen buiten de fysieke ADP

De ADP is een oplossing om Analytics te doen op een auditeerbare en veilige infrastructuur met gecontroleerde gegevens in en uitgangen. Niet alle Analytics binnen de Belastingdienst is fysiek gepositioneerd in de ADP:

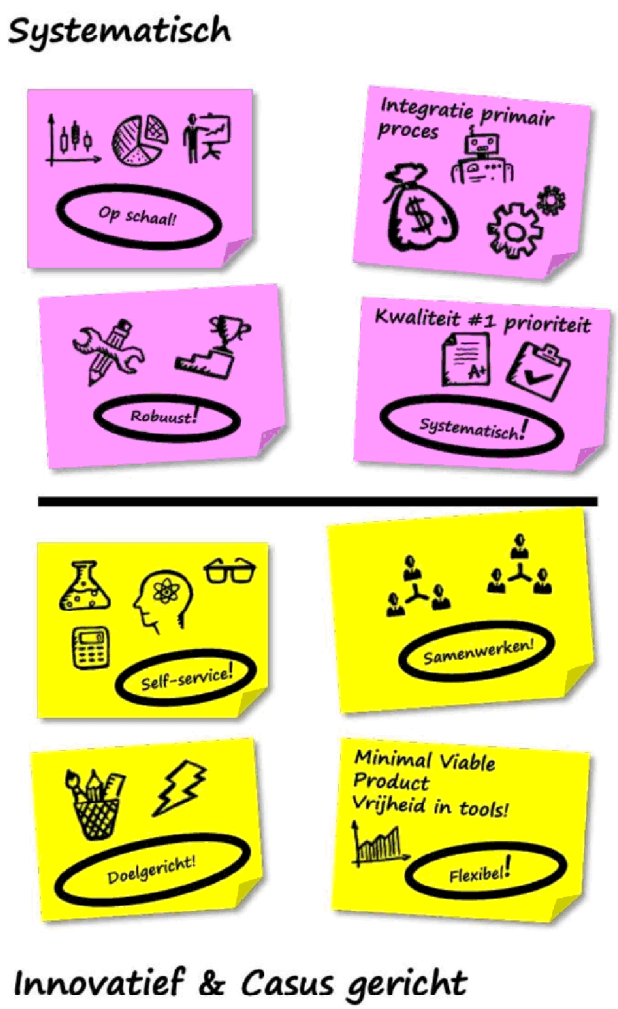
- De ADP is bedoeld voor Analytics op gegevens die 'departementaal vertrouwelijk' zijn. Het forensisch domein heeft een hogere beveiliging, de DA van de FIOD voorziet in specifieke Analytics voorzieningen voor het forensisch domein.
- Analytics-componenten welke 'embedded' zijn in andere systemen. Denk bijvoorbeeld aan web-analytics in het domein interactie. Embedded Analytics is alleen mogelijk, wanneer alleen data gebruikt wordt die data die de authentieke bron niet verlaten heeft.

Daarnaast zijn er analytics toepassingen die gedurende de transitie pas op een laat moment binnen de ADP worden gebracht. Dit betreft Cognitieve systemen welke met een A of B label moet worden voortgebracht, hetzij met IBM Watson hetzij met Python. Voor analytics op tekst, spraak of beelden is de SAS VIYA omgeving die voorzien is in de Systematische straat nog niet toereikend. Migratie naar de ADP is pas voorzien aan het einde van de looptijd van deze DA (zie Transitie).

Voor die producten, diensten en ICT services die onder het Domein Analytics vallen, maar (nog) niet fysiek in de ADP zijn gepositioneerd wordt het concept ADP zoveel als mogelijk 'logisch' toegepast. Dit betekent dat ze getoetst worden door het DAB Analytics, en/of het CAB, op de onderstaande principes:

- De services hebben een duurzaamheidslabel (producten en diensten), of een mapping naar duurzaamheidslabels (ICT Services).
- **Data van de oplossing is gecontroleerd.** Dit houdt in dat de gegevens bij voorkeur niet worden uitgeleverd, maar ter beschikking worden gesteld. Uitlevering gaat via gecontroleerde koppelvlakken/dataroutes. Gegevens komen niet ongezien in handen van de beheerder/medewerker (op de werkplek bijv.) vanaf de oplossing. Ze worden niet onnodig gekopieerd. Voor een A- of B- label, worden mutaties bijgehouden in een audittrail. De dataflow is geregistreerd en voldoet aan de concern en domeinarchitectuur gegevens.
- **De techniek van de oplossing** maakt bovenstaande controle op data mogelijk. De techniek is goed beveiligd en heeft alleen essentiële koppelingen naar andere systemen. Er zijn bijvoorbeeld geen exportfuncties vanuit GUI's, handelingen van gebruikers/beheerders worden gelogd naar Splunk en er zijn actieve monitoring rules in place bij operationalisatie van de service (voorbeeld: als data wordt gedownload middels FTP gaat er een trigger naar de security officer van de afdeling)
- **De organisatie** faciliteert goed gebruik van de techniek en de datastromen die hierop ontwikkeld worden. De oplossing is alleen toegankelijk door geautoriseerde medewerkers en beheerders, welke aantoonbaar besef hebben van zorgvuldig omgaan met gegevens.

De ADP biedt 2 typen voorzieningen: systematisch en innovatie/casus gericht.



Met deze 2 voorzieningen wordt een technische invulling gegeven aan de 2 veranderdoelen van deze DA, waar we deze SOLL mee begonnen:

- Het realiseren van kwalitatief hoogwaardige analytische producten om direct inzetbaar te zijn in de processen van de Belastingdienst. (systematische omgeving)
- Doelgerichte innovatie, zowel op nieuwe businesstoepassingen voor bestaande technologie, als verkennen van nieuwe technologische mogelijkheden. (innovatieve omgeving)

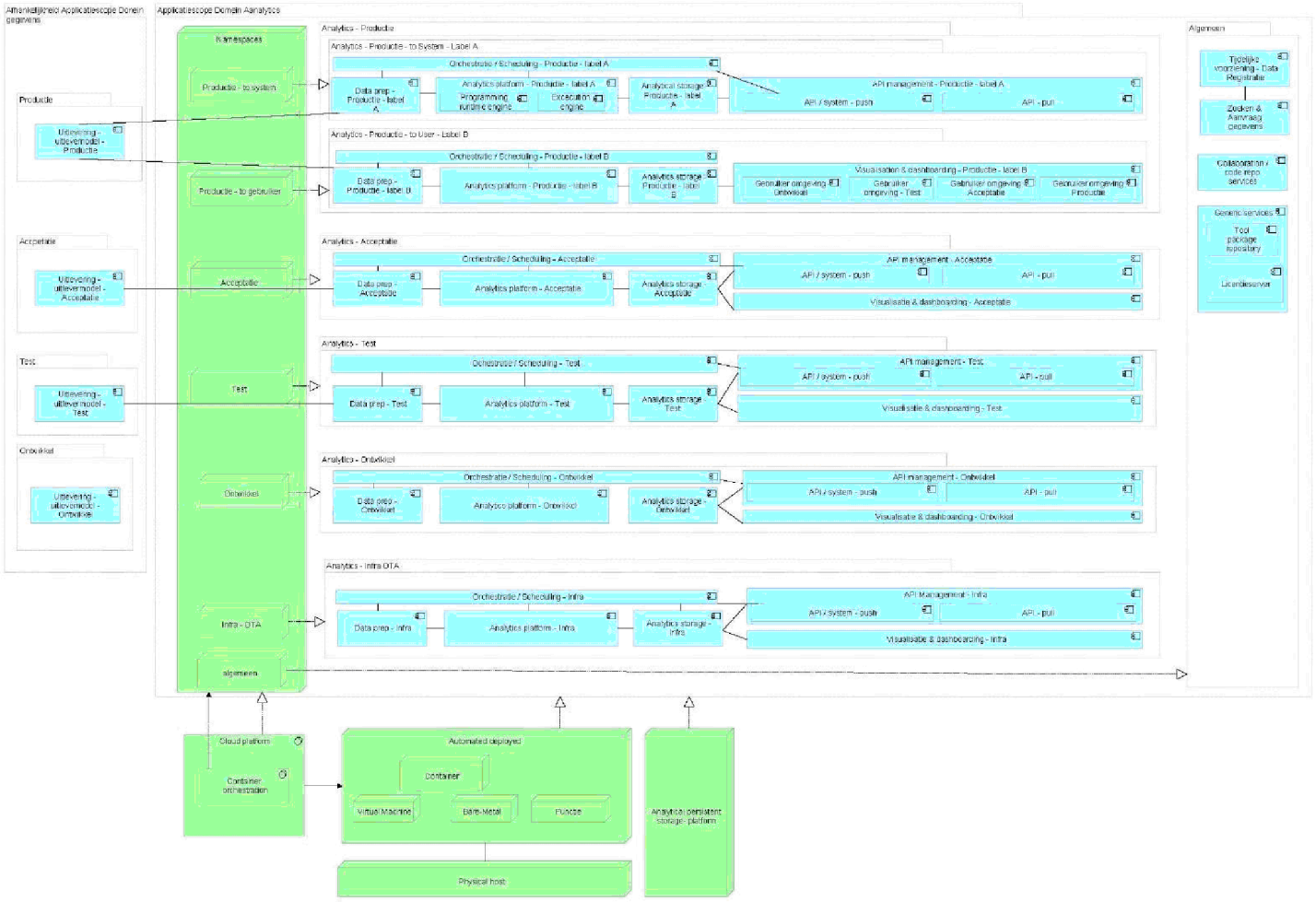
De 2 voorzieningen geven invulling aan het voortbrengingspatroon van de 4 duurzaamheidslabels. Label A en B vallen onder systematisch, Label C en D onder Innovatief/Casus gericht.

De structurele route focust zich op een organisatie brede inzet. Het opgeleverde resultaat levert een structurele en herhaalbare ondersteuning van het primaire proces. Het doel van de systematische straat is een gecontroleerde omgeving, waar een hoog serviceniveau (SLA) op de producten afgegeven kan worden, die er op draaien. Om dit te bereiken, wordt de omgeving in functionele lagen gesplitst, en per laag geoptimaliseerd. We noemen dit *'separation of concerns'*. De schotten in de omgeving zitten horizontaal, tussen de architectuurlagen. Om de levenscyclus van analytische producten te beheersen, heeft elk product een houdbaarheidsdatum. Voor structurele producten kan deze ver in de toekomst liggen.

De Innovatie / casus gerichte omgeving, heeft de focus op een specifiek doel of belang. Dit kan een experimenteel doel zijn, bijvoorbeeld het uittesten van een nieuwe technologie of type model. Dit is bijvoorbeeld een specifiek onderzoek dat tijdelijke wordt ingericht naar een één specifieke grote organisatie of ad-hoc vraag die moet worden beantwoord. Per doel wordt een *werkgebied* aangemaakt. De schotten zitten tussen werkgebieden. We noemen dit *'separation of objectives'*. Een werkgebied heeft een houdbaarheidsdatum en is niet oneindig beschikbaar. Het beheersproces is hierop ingericht. Dit voorkomt dat werkgebieden pseudo-systematische informatieproducten gaan faciliteren.

We zullen in dit hoofdstuk eerst de IT voorzieningen voor systematisch uitwerken, daarna die voor casus gericht /innovatief.

Systematische straat ADP: Beheersing door gecontroleerde voortbrenging en orchestratie

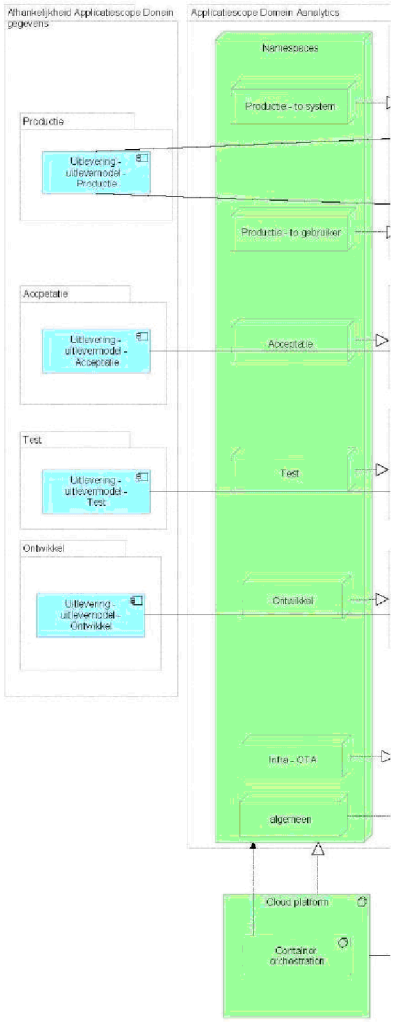


De systematische straat is een centrale voorziening. Oplossingen met een A of B label, worden geleverd vanuit deze omgeving. De systematische voortbrenging van gegevens, is voor een groot deel buiten scope van deze DA, aangezien dit tot domein Gegevens behoort. Wij beperken ons in deze DA tot 'kwadrant II'. T.a.v. de gekozen oplossingen voor data, applicaties en onderliggende IT, zijn de belangrijkste ontwerpprincipes **centrale orchestratie** en **gecontroleerde voortbrenging**.

De landschapsplaat op deze pagina, geeft een overzicht van de applicatie laag van de Systematische straat. Deze bestaat uit een OTAP straat met functionaliteit voor datapreparatie en het ontwikkelen en runnen van modellen en dashboards. De straat heeft in alle omgevingen in en uitgaande dataroutes.

Op de volgende pagina's lichten we delen van deze landschapsplaat toe.

Systematische straat ADP: OTAP straat met gecontroleerde gegevensingangen



Gescheiden OTAP omgevingen

Gescheiden OTAP (Ontwikkel, Test, Acceptatie, Productie) omgevingen zijn een belangrijk concept binnen de systematische route. Het doel van gescheiden omgevingen is tweeledig:

- Het eerste doel is data compartimentatie garanderen, zoals het vorkomen dat onrechtmatig productiedata binnen een ontwikkel context wordt gebruikt.
- Het tweede doel is resource scheiding. Bijvoorbeeld voorkomen dat een ontwikkel resources de productie uitvoering belemmeren.

Beide doelen hebben een afhankelijkheid met de realisatie van deze scheiding via de infrastructuur. Vandaar de relatie met de namespaces binnen het infrastructuur cloud platform die de scheiding van otap mogelijk maken.

De omgevingen worden van data voorzien middels een uitlevermodel op de set-gebaseerde gegevensdienst van het domein Gegevens.

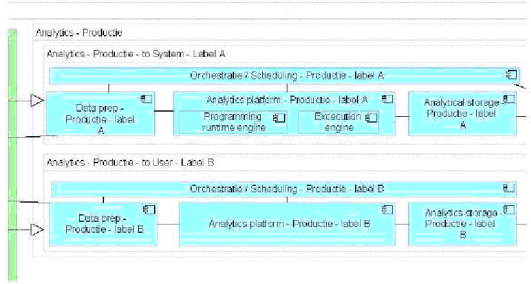
Vanuit het domein gegevens wordt data geleverd middels een uitlevermodel. Dit uitlevermodel is het ontkoppelpunt tussen gegevens en analytics. De gegevens in dit model worden beschikbaar gemaakt middels een applicatiecomponent waarop dit uitlevermodel beschikbaar is. De invulling van dit applicatiemodel valt binnen het domein gegevens.

Vanuit gegevens wordt een uitlevermodel beschikbaar gesteld vanuit een OTAP (Ontwikkel, Test, Acceptatie, Productie) concept. Het is aan het domein gegevens op welke wijze dit per dataset wordt ingevuld[1]. Dit ontkoppelt de transitie van domein Analytics van die van domein Gegevens. Dit neemt niet weg dat de quality of service van de *totaalvoorziening* van gegevens en analytics binnen de ADP pas voldoet aan de eisen van label A of B, wanneer ook de inkomende gegevens van A of B kwaliteit zijn. We gaan hier in de transitieparagraaf nader op in.

[1] Wanneer de set-gebaseerde gegevensdienst van Domein Gegevens nog niet gereed is volgens de kaders uit de DA gegevens / RefArch Gegevenshuishouding, is het aan domein Gegevens om een tijdelijke voorziening te bieden. Dit kunnen specifieke gegevensdiensten van middeldomeinen zijn, of de DataFundamenten. De Transitie paragraaf uit de DA Gegevens moet hier verdere invulling aan geven.

Systematische straat ADP: Label A en B voorziening, gemeenschappelijke applicatiecomponenten

De systematische straat is onderverdeeld in een Label A voorziening en Label B voorziening. Er zijn gemeenschappelijke componenten, en specifieke componenten per voorziening. Deze paragraaf beschrijft de gemeenschappelijke componenten.



Data preparatie

Specifieke preparaties die nodig zijn om de gegevens op de juiste manier te verwerking binnen het domein analytics vallen binnen het domein analytics. Denk aan aggregraties, time-series, normalisaties of bewerkingen op null-values of outliers. Ook kan het zijn dat de data in een andere structuur moet worden omgezet om aan te sluiten bij de vragen die vanuit een visueel dashboard kunnen worden gesteld. De dataprep functie moet zowel batch (push) als getriggerd (pull) kunnen worden aangeroepen. De technologie voor deze dataprep functionaliteit is nog niet gekozen.

Analytics platform

Het analytics platform is één van de belangrijkste applicatieproducten binnen het domein analytics. Middels dit platform worden alle analytics producten daadwerkelijk gerealiseerd.

Analytics storage

Zowel de resultaten van de data preparatie als de mogelijk de (tussen)resultaten van het analytics platform worden opgeslagen in voor de analytics geoptimaliseerde storage. Dit kan zowel in memory storage zijn als storage op persistent disk. In memory is hierbij sneller, maar biedt minder capaciteit en geen garanties op persistentie. Voor Analytical Storage met verwervingsprocedures Teradata als platform geselecteerd.

Orchestration / scheduling

De dataprep, analytics platform en analytical storage worden aangestuurd vanuit een orchestratie en scheduling functie. Orchestration draagt dus zorg voor het goed uitvoeren van de data flows. Orchestration geeft een enkelvoudige beeld over de gegevens routes over de data tranformaties en uitvoering van analytics producten. Beheer en monitoring van de dienstverlening vindt plaats middels dit applicatiecomponent.
Deze functie maakt het mogelijk om de producten te beheersen en een hoge kwaliteit van dienstverlening te bieden. Daarom is zij leidend in de toolkeuze t.a.v. het analytics platform. Voor de orchestratie & scheduling en het analytics platform, is SAS VIYA verworven.

Omwille van haalbaarheid en beheersbaarheid kiezen we voor 1 Analytical platform per omgeving, en 1 storage platform. Wanneer er functionele of financiële redenen zijn die een uitbreiding van storage platform dan wel Analytical platform vereisen, kan dit leiden tot een aanpassing van deze DA. Mogelijke functionele redenen zijn het met hoog label voortbrengen van producten gebaseerd op niet-relationele data, zoals beelden of teksten. Wanneer deze functionaliteit buiten de ADP wordt ontwikkeld, gelden de eisen aan analytische voorzieningen buiten de ADP.
In de toekomst willen we analytische modellen zoveel mogelijk ontkoppelen van de orchestratie, zodat meer variëteit in tooling en analytische programmeertalen mogelijk is en de tooling hierdoor beter aansluit bij de vaardigheden van data scientisten. We volgen hier de mogelijkheden van SAS VIYA. Wanneer ook andere tooling dan SAS tooling georchestreerd kan worden vanuit de VIYA engines, worden andere inrichtingskeuzes mogelijk.

Systematische straat ADP: Specifieke applicatie componenten voor Label A en Label B

De systematische straat is onderverdeeld in een Label A voorziening en Label B voorziening. Er zijn gemeenschappelijke componenten, en specifieke componenten per voorziening. Deze paragraaf beschrijft de componenten specifiek voor Label A, en de componenten specifiek voor label B.

Label A – Analytics Platform

Het analytics platform valt uiteen in twee subcomponenten.

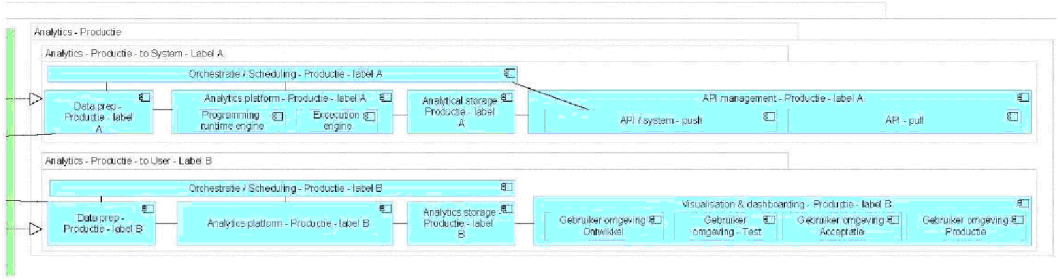
- De eerste is de programming engine waarmee producten zijn ontwikkeld. De Programming Engine bevat tooling om analytische modellen te ontwikkelen, visualisaties en dashboards te ontwikkelen, supporting capabilites zoals modelmanagement en versiebeheer.
- De tweede is de runtime engine de verantwoordelijk is voor de uitvoering op het moment dat hierom gevraagd wordt. Dit component maakt het mogelijk modellen aan te roepen of klaar te zetten. Schaalbaarheid is een belangrijke factor in ontwerp.

Label A - API management

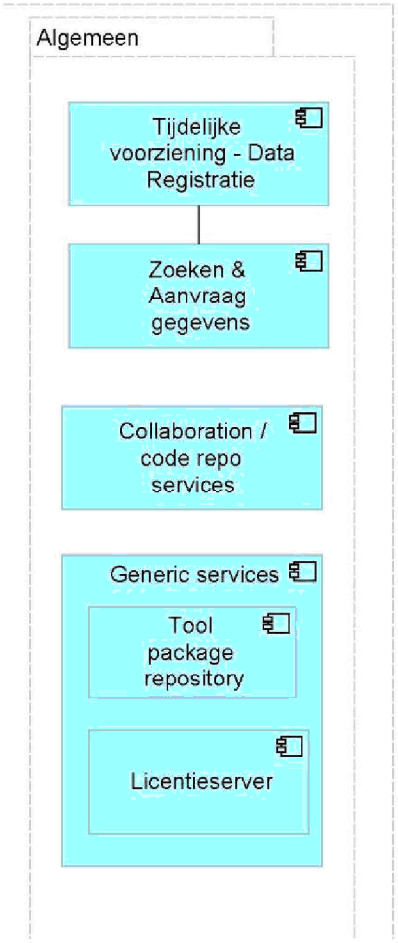
Vanuit het applicatiecomponent API management worden resultaten geleverd aan systemen. Dit kan zowel een vraag zijn (api pull) als een push naar een system (api / system push). Dit laatste kan middels een api, maar ook via het pushen van bijvoorbeeld een bestand. Het API management draagt zorg een voor een gecontroleerde levering en vraag en draagt zorg voor de beheersbaarheid van end-points. De Data Api's (push en pull) staan onder architectuur van 'Gegevens'. Daarnaast moeten zij kunnen 'praten' met de aanroepende systemen, via een ESB of GSV.

Label B- Visualisatie & dashboarding

Aan gebruikers wordt inzicht geboden middels visualisatie tools. Dit zijn onder andere rapportages en dashboards. Hieronder valt ook (self-service) business intelligence. Binnen de productiescope is dan ook vanuit gebruikersperspectief een OTAP omgeving ingericht. Deze gebruiker OTAP omgeving is volledig op productiegegevens en de scheiding tussen de OTAP in deze context is de verantwoordelijkheid van het afnemende domein.



Systematische straat ADP: Algemene voorzieningen



Ter ondersteuning van de Label A en B voorzieningen in de gehele OTAP, zijn er algemene services. Deze worden beschreven in deze paragraaf.

Tijdelijke voorziening data registratie & portal zoeken en aanvragen gegevens.

Met deze voorziening zijn gegevenssets die gebruikt zijn in de innovatieve / casus gerichte werkgebieden ook te gebruiken in de systematische data routes. Dit ten behoeve van het migreren van oplossing die die deze werkgebieden zijn gemaakt naar systematische voorzieningen. Deze gegevenssets worden gebruikt om te valideren dat de systematische producten de juiste output geven. Deze gegevens moeten net als bij de werkgebieden via de portal worden aangevraagd. Op deze wijze wordt het gebruik van deze gegevens voor dit doel voor beheerst.

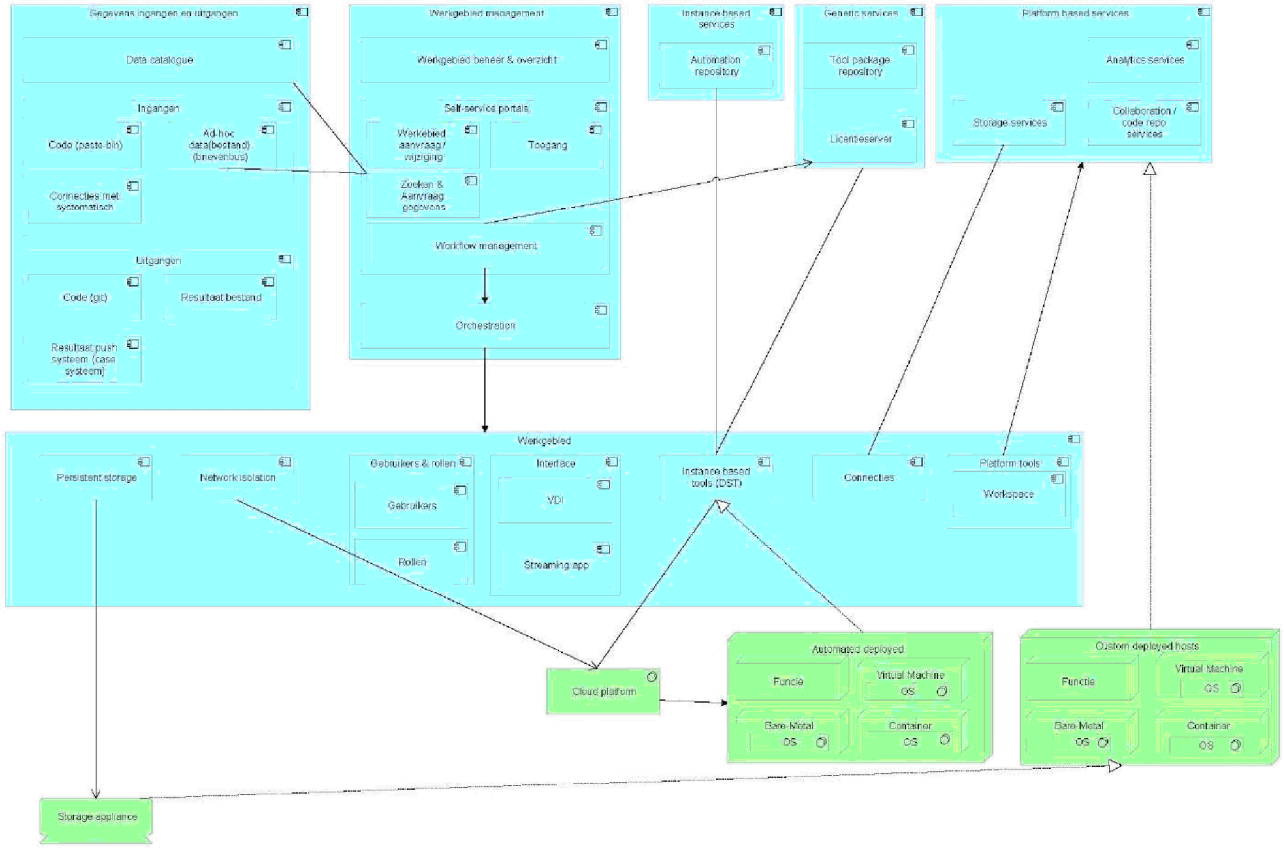
Code repository

Hiermee wordt de code opgehaald ten behoeve van het migreren van oplossing die die deze werkgebieden zijn gemaakt naar systematische voorzieningen.

Tool package repository & licentieserver

Applicatiecomponent om software beschikbaar te krijgen t.b.v. installatie en beheer.

ADP Werkgebieden: virtuele werkruimtes met alle faciliteiten en ondersteuning voor innovatieve of casus gerichte analyse



Analytische producten of diensten met een label C of D, worden gefaciliteerd met werkgebieden. Ook label A en B producten kunnen voor de dev-fase gebruik maken een werkgebied. Een werkgebied is een virtuele samenwerkingsplek voor een specifiek project. In dit werkgebied kan een team werken aan het maken of beheren van een product.

Deze werkgebieden geven invulling aan een aantal generieke requirements voor de IT voorziening:

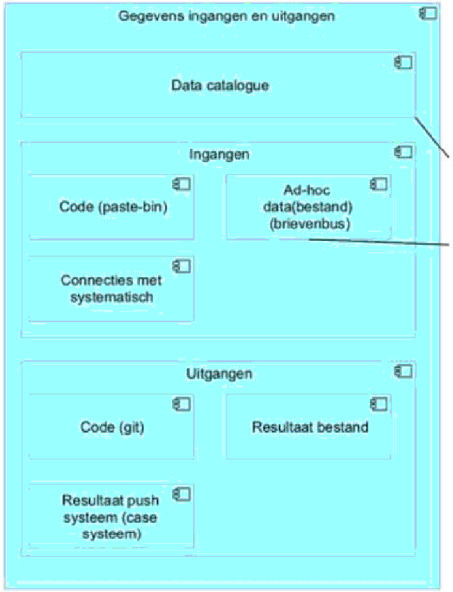
- Compliant en veilige omgeving.
- Centrale voorziening
- Gebruiksvriendelijkheid
- Innovatie wordt weer mogelijk
- Schaalbaarheid.

De totale capaciteit aan werkgebieden en onderliggende infra wordt met een blokverdeling verdeeld over de verschillende afnemers. Afnemers zijn zelf verantwoordelijk voor beheren van de werkgebieden binnen de hun toegewezen capaciteit.

De figuur links geeft een systematisch overzicht van de applicatie laag van deze werkgebieden. Op de volgende pagina's geven we een toelichting op de verschillende blokken in deze figuur.

Gegevens komen alleen in een werkgebied wanneer dit toegestaan is, en verlaten het werkgebied zo min mogelijk. Gebruikers worden naar de data gebracht, in plaats van data naar gebruikers.

In een werkgebied zijn **Data Services** beschikbaar. Hiermee kun je data beschikbaar krijgen in je werkgebied, en output beschikbaar stellen aan je gebruikers.



Gegevens ingangen

Gegevens die noodzakelijk zijn voor een project, moeten beschikbaar kunnen komen in een werkgebied. Niet meer en niet minder. Hiermee wordt invulling gegeven aan het principe van Dataminimalisatie, zoals opgenomen in de kaders van de Referentiearchitectuur Gegevens (Bijlage 5). Gegevens zijn zoveel mogelijk gepseudonimiseerd. Depseudonimisatie is mogelijk wanneer hiervoor doelbinding en toestemming is. Verkeer over alle ingangen wordt gelogd. We onderscheiden de volgende gegevens ingangen:

- Connecties met Structurele voorziening. Hiermee is het mogelijk om data binnen te halen vanuit het structurele gedeelte van de ADP. Deze connectie kan inprikken op de set gebaseerde gegevenslaag, of op de Data Preparatielaag. Deze connectie is per werkgebied.
- Ad-hoc data(bestand), ook wel ADX (Analytics Data Exchange) genoemd. Ad-hoc gegevens kunnen middels de brievenbus in een specifiek werkgebied worden geladen, door een geautoriseerde gebruiker. De gegevens zijn pas bruikbaar na toestemming van de privacy-functionaris.
- Paste-bin. De paste-bin applicatiecomponent maakt het mogelijk om code van buiten de ADP te kopiëren naar een specifiek werkgebied binnen de ADP. Dit bijvoorbeeld omdat nuttige code beschikbaar is via een website op het internet. De gebruiker kan zowel inloggen van buiten de ADP als vanaf een browser binnen de ADP. Deze upload is niet bedoeld voor data. Daarom wordt er gescand op persoonsgegevens en is er een maximum aan de hoeveelheid gegevens die geupload kan worden.
-

Gegevens uitgangen

Resultaten van analytische projecten moeten kunnen worden gedeeld met collega's. Verkeer over gegevens uitgangen wordt gelogd. We onderscheiden de volgende gegevens uitgangen:

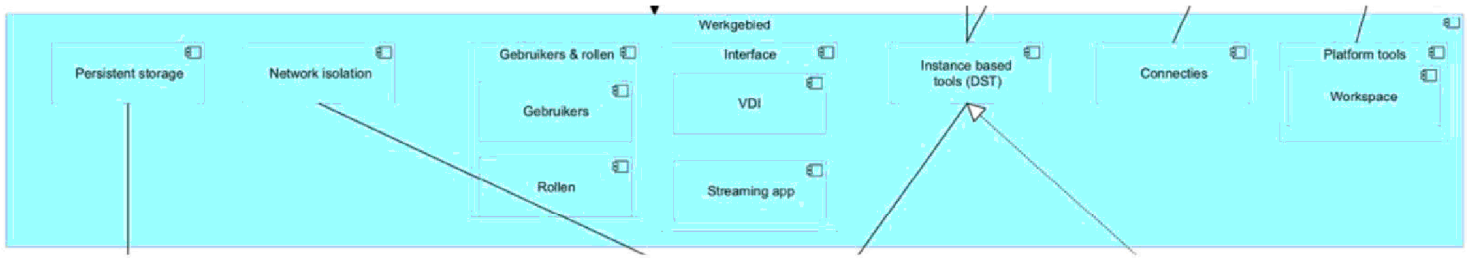
- Resultaat naar case-management systeem. Vanuit het werkgebied kan alleen data gepusht worden naar de case die hetzelfde onderwerp/doel heeft als het werkgebied. Dit betreft dus geen systematische koppeling voor grootschalige uitrol, maar alleen een systeemkoppeling waarbij de casus binnen de ADP naadloos overgaat in dezelfde casus buiten de ADP. Hierbij blijft de tracability van gegevens optimaal. System to system koppelingen met API's behoren niet tot de uitgaande en inkomende routes, wanneer dit vereist is kan men gebruik maken van de systematische straat.
- Resultaat bestand. Gegevens kunnen, indien nodig, via bestanden vanuit het werkgebied met specifieke gebruikers worden gedeeld. Het resultaat kan ook toegevoegd worden aan de ADX voor hergebruik.
- Code (git). Code die zinvol is om te hergebruiken in een ander werkgebied kan middels git functionaliteit ingechekt worden in code samenwerkingsgebied, die vanuit meerdere werkgebieden en mogelijk buiten ADP beschikbaar is.

ADP Werkgebied: afbakening van gegevens, toegang en toepassing voor een specifiek doel.

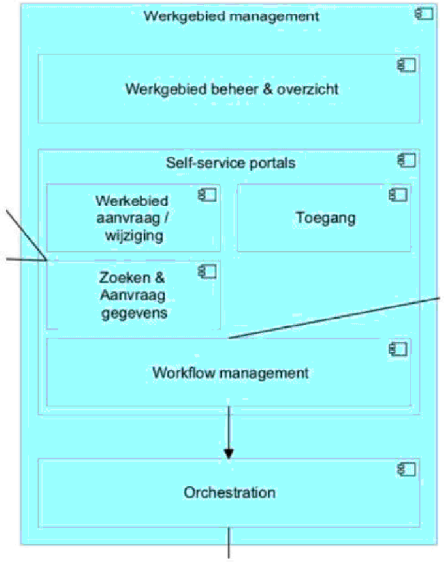
Een werkgebied heeft een start en een einddatum. Het bestaat uit de volgende onderdelen:

- **Interface**: Toegang tot het werkgebied met een VDI (zelfstandige desktop per werkgebied) of op basis van zogenaamde streaming apps.
- **Gebruikers & Rollen**: Elk werkgebied kent eigen gebruikers met een rol die hoort tot dat werkgebied. Gebruikers hebben toegang tot een specifiek werkgebied, in de rol van standaard gebruiker of beheerder.
- **Tooling** voor case-based analytics of innovatie. Alle Analytics en Intelligence tooling uit de systematische straat is ook beschikbaar in de innovatieve straat. Deze kan worden aangevuld met andere (o.a. open source) visualisatie en analytics tooling. Ook is sommige ondersteunde tooling als versie beheer beschikbaar. Daarnaast tooling voor het prepareren van gegevens, audit specifieke tooling (bijv. ACL) en programmeertalen en omgevingen, zoals R, Python, Jupyter notebooks of R Studio. Technisch gezien bestaat deze tooling bestaat uit 2 categorieën:
  - Instance based tools (*data science toolbox).* Instance based tools manifesteren zich in het werkgebied door een uitgerolde service vanuit de automation repository. Hiervoor deze tool uitgerold door de orchestrator op voor het werkgebied aangemaakte infrastructuur.
  - Platform based tools, zoals bijv. SAS VIYA. Platform based tools worden ter beschikking gesteld aan een werkgebied, door een afgeschermd stukje van de tool beschikbaar te stellen. We noemen dit een workspace. Er kunnen geen gegevens gedeeld worden over de verschillende workspaces heen. Ook als een gebruiker toegang heeft tot verschillende werkgebieden, dan kan alleen vanuit elk werkgebied afzonderlijk de workspace die hoort bij dit werkgebied worden benaderd.
- **Connecties**: De connecties naar structureel beschikbare gegevens wordt ook uitgevoerd vanuit het werkgebied. Het is het werkgebied dat de connectie legt en niet de gebruiker. Gegevens worden toegewezen aan het doel van het werkgebied. Ook als een gebruiker in meerdere werkgebieden zit, dan zij deze gegevens alleen vanuit het werkgebied dat deze toegang heeft benaderen.
- **Persistent storage:** Permanente opslag van de gegevens voor het werkgebied, zolang dit werkgebied beschikbaar is.
- **Network isolation:** Applicatiecomponent dat er voor zorgt dat binnen het werkgebied alleen connectie gemaakt kan worden naar services die voor dat werkgebied toegankelijk zijn.

Voor een werkgebied wordt een metadatamodel opgesteld, conform de eisen van een logisch datamodel uit de Ref. Arch. Gegevens (zie bijlage 5). Over elke instance van een werkgebied wordt de metadata conform dit model vastgelegd, t.b.v. LCM en beheer.



Werkgebied management maakt lifecycle management van een werkgebied mogelijk



Een werkgebied is per definitie tijdelijk. Lifecycle management op werkgebieden is gericht op gebruiksvriendelijkheid, voorkomen van wildgroei en oneigenlijk gebruik van werkgebieden. Het werkgebied management beheert alle werkgebieden, en operationaliseert de datacompartimenteringseis uit de concernarchitectuur gegevens. Relevante activiteiten worden geregistreerd, er kunnen rapportages op worden gemaakt. De volgende componenten zijn voorzien:

Self-service portals

De interface met de gebruiker wordt gerealiseerd door middel van web portals. Dit portaal bevat de volgende functionaliteit:

- Werkgebied voor het aanvragen van een nieuwe werkgebied of een bestaand werkgebied te wijzigen. Zaken die hierbij worden ingevuld zijn doel, benodigde data, tools en reken/opslag capaciteit.
- Zoeken en aanvraag gegevens. Portal interface tot data catalogus. Mogelijkheid om datasets te zoeken, aan te vragen en te abonneren op updates.
- Toegang. Met het toegang portal selecteert de gebruiker op welk werkgebied zij of hij wil gaan werken. Portal toont de werkgebieden waar deze gebruiker toegang tot heeft en kan bij werkgebied horende VDI (interface tot werkgebied) starten.
- Workflow management handelt de aanvragen en verzoek tot wijzigingen van gebruikers af. De input komt van de portals. Vervolgens wordt aan de bevoegde personen dit verzoek tot voorgelegd om te accorderen. Deze flow is afhankelijk van het verzoek en organisatie waar deze gebruiker toe behoord. Vanwege de snelle en goede afhandeling is workflow management als apart applicatie component opgenomen. Dit betreft de automatische afhandeling van gebruikersverzoeken.

Orchestration

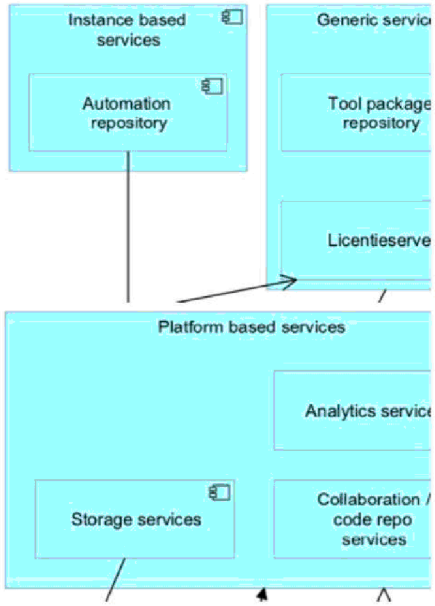
Orchestration voert het resultaat van de workflow daadwerkelijk technisch uit. Orchestration is feitelijk de technische evenknie van de workflow manager. Waarbij de workflow manager zich richt op het afhandelen van de gebruikers kant richt de ochestrator op de technische afhandeling.

Werkgebied beheer

Werkgebied beheer maakt het mogelijk om life cycle management uit te voeren op de huidige, aangevraagde en afgesloten werkgebieden. De belangrijkste functionaliteit is om overzicht te geven in de huidige werkgebieden middels dashboards. Deze dashboards geven inzicht in de begin en eind datum van deze werkgebieden en voor wie en met welk doel deze zijn aangemaakt. Vanzelfsprekend wordt hiermee ook inzichtelijke welke gegevens in elk werkgebied gebruikt worden en welk organisatieonderdeel verantwoordelijk is voor het werkgebied.

Applicatieservices voor analyse, storage en versiebeheer

Deze paragraaf beschrijft de applicatieservices die niet per werkgebied, maar over werkgebieden heen zijn gepositioneerd. Functioneel gezien, zijn dit ondersteunende diensten voor het opslaan en analyseren van zowel gestructureerde als poly gestructureerde gegevens. Vanwege het soms experimentele karakter van analytics projecten, is er een grote verscheidenheid aan tooling mogelijk. Technisch gezien onderscheiden we de volgende typen services:



Generic services

Generieke zijn applicatiecomponenten die standaard aanwezig moeten zijn zodat andere componenten werken:

- Middels de tool package repository zijn alle software packages beschikbaar binnen de ADP om te installeren. Opslaan, uitleveren, synchroon houden en customizen van packages. Dit kunnen OS packages zijn, of toolspecifieke (sub) packages.
- De licentieserver bied standaard licentieserver functionaliteit aan licentie gebaseerde tools die werken middels een licentieserver. Dit maakt het mogelijk om binnen de ADP op licentie gebaseerde tools aan te bieden. Waar mogelijk wordt dit gesynced met de licentieserver binnen de Belastingdienst buiten de ADP.

Instance based services

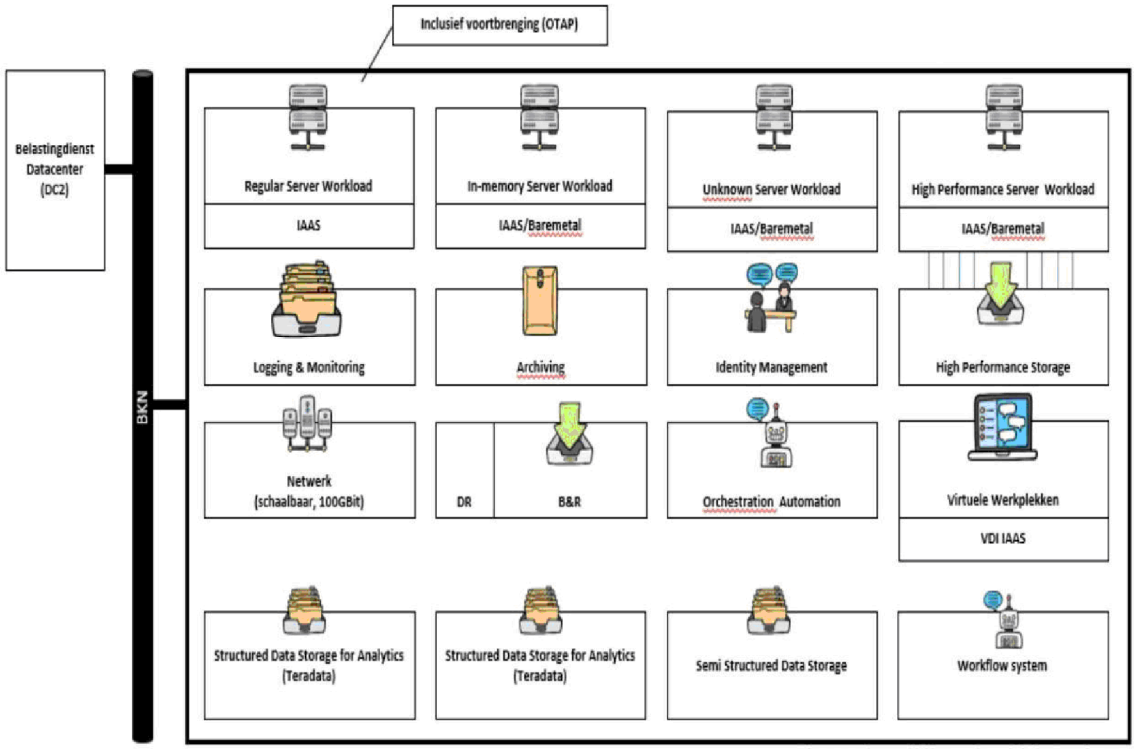
Instance based services die voor elk werkgebied klaar worden gezet op infrastructuur die specifiek voor dit werkgebied is aangemaakt. Hier is een automation repository voor nodig. In deze automation repository zijn scripts beschikbaar die aangegeven op welke wijze de instance based tools technisch worden uitgerold op de infrastructuur. De orchestrator maakt gebruikt van de automation repository om de tools op de infrastructuur voor elk werkgebied uit te rollen.

Platform based services

Platform based services zijn algemeen beschikbaar. Elk werkgebied neemt een stukje af van het platform. Functioneel gezien zijn er de volgende typen services:

- Storage services die elk werkgebied kan afnemen. Bijvoorbeeld een analytical data platform zoals teradata.
- Analytics services dat elk werkgebied kan afnemen. Bijvoorbeeld SAS.
- Collaboration / code repo services. Functionaliteit om code versiebeheer uit te voeren en samen te werken op het gebied van deze code. Hierbij kan ook documentatie worden opgeslagen. Elk werkgebied krijgt hierbij ook standaard een afgeschermd gedeelte bij deze functionaliteit.

Infrastructurele basis maakt schaalbaarheid en flexibiliteit mogelijk



Infrastructurele Bouwblokken van de Analytical Data Perimeter

De ADP is gebaseerd op een generieke cloud infrastructuur, die on-premise is geimplementeerd. Dit maakt een flexibele en schaalbare omgeving mogelijk.

De verdere uitwerking van deze infrastructuur maakt geen deel uit van deze domeinarchitectuur, maar van de solution architectuur van het ADP.

Architectuurprincipes voor het verhogen van kwaliteit en het stimuleren van innovatie

In deze DA zijn op diverse plekken Architectuurprincipes in de tekst verwerkt. Voor het overzicht staan deze in deze paragraaf bij elkaar. Elke solution architectuur dient aan te geven of er afwijkingen zijn van deze principes, en waarom. Afwijkingen worden in het Domein Architectuur Board van Analytics besproken, en indien nodig ook in het Concern Architectuur Board.

Nr	Paragraaf DA Analytics	Principe	Rationale
1	SOLL leidend principe	Elk nieuw analytisch product heeft een vastgelegd duurzaamheidslabel, geaccepteerd door de business eigenaar.	Een duurzaamheidslabel zorgt ervoor dat het product met de juiste quality of service kan worden ontwikkeld. Daarmee beperkt het risico's in de operatie, en stimuleert het innovatieve ontwikkelingen. Dit label, en de bijbehorende risico's en projectomvang, dienen geaccepteerd te worden door de businesseigenaar.
2	SOLL leidend principe	Het voortbrengingspatroon van een Analytisch product is consistent met het duurzaamheidslabel.	De voortbrengingspatronen zorgen voor de gewenste kwaliteit en duurzaamheid.
3	SOLL Processen en Kwaliteit	Gebruik van analytische technieken moet binnen de wet zijn, ethisch verantwoord zijn en technisch en organisatorisch robuust zijn.	Dit zorgt ervoor dat burgers, bedrijven en politiek kunnen vertrouwen op de inzet van Analytics voor daadwerkelijke besluitvorming.
4	SOLL Processen en Kwaliteit	Het model kwaliteitsframework geeft aan welke kwaliteitsaspecten van toepassing zijn bij welk label. Productontwikkeling is compliant met de eisen voor het toegekende label.	Door toepassing van het kwaliteitsframework wordt systematisch invulling gegeven aan het verantwoord gebruik van technologie.
5	SOLL Processen en Kwaliteit	Productontwikkeling met een A of B label volgt het voortbrengingsproces zoals beschreven in deze DA.	Dit borgt het vaststellen van een label, eigenaarschap van de oplossing, integratie van operations en development en toetsmomenten vanuit Architectuur.
6	SOLL Processen en Kwaliteit	Productontwikkeling met een C of D label, volgt de BiZ en DeV loop van het voortbrengingsproces zoals beschreven in deze DA	Dit borgt het vaststellen van een label, eigenaarschap van de oplossing en toetsmomenten vanuit Architectuur.
7	SOLL Processen en Kwaliteit	Innovatieprojecten zijn geregistreerd en hebben naast het duurzaamheidslabel een horizon, een doel en gebruiken een beproefde methode zoals Design Thinking.	Zo dragen alle innovatieprojecten samen bij tot structurele verbetering van het domein Analytics.
8	SOLL Producten en Diensten	Elk nieuw analytisch product heeft een einddatum.	Hierdoor voorkomen we dat producten blijven draaien die gedateerd zijn en houden we het landschap overzichtelijk en beheersbaar.
9	SOLL IT voor Analytics	Er is 1 centrale IT voorziening voor Analytics op departementaal vertrouwelijke gegevens in de Belastingdienst.	De ADP borgt veilig werken met gegevens voor Analytische toepassingen.
10	SOLL IT voor Analytics	De centrale IT voorziening voor Analytics is bedoeld voor Analytics.	Bijv. Berichtenverkeer tussen applicaties, of operational reporting, zonder analytische component, horen niet thuis op het platform.
11	SOLL IT voor Analytics	Alle nieuwe Analytische producten en diensten worden ontwikkeld in deze voorziening, welke de ADP heet. (Analytical Data Perimeter). Uitzonderingen moeten worden beargumenteerd, en alternatieve omgevingen moeten compliant zijn met de 'Logische ADP'.	De ADP borgt veilig werken met gegevens voor Analytische toepassingen.

1912042 02073

12	SOLL IT voor Analytics	Als nieuwe Analytische producten (m.u.v. forensisch domein) geoperationaliseerd worden, gebeurt dit in de systematische straat van de ADP.	Dit voorkomt verschillende kostbare en arbeidsintensieve productiestraten. Op moment dat de systematische straat van de ADP niet fit for purpose is voor de toepassing, heeft het de voorkeur om de straat uit te breiden boven en ontwikkelen van een additionele productiestraat. Ontkoppeling van Analytische modellen en applicaties zorgt voor hogere wendbaarheid en aanpasbaarheid van deze modellen. Embedded Analytics in applicaties is daarom een uitzondering, en dient als zodanig gemotiveerd te worden in solution architecturen.
13	SOLL IT voor Analytics	Alle gegevenssets die de ADP inkomen en uitgaan, worden gemetadateerd.	Zo is de ADP compliant met de vereisten vanuit de ConcernArchitectuur Gegevens.
14	SOLL IT voor Analytics	De werkgebieden van de ADP zijn gecompartimenteerd. Data uitwisseling tussen werkgebieden is niet mogelijk, en de werkgebieden bevatten alleen (toegang tot) die gegevens die noodzakelijk zijn.	Zo is de ADP compliant met de Privacy by Design principes uit de ConcernArchitectuur gegevens en de ReferentieArchitectuur Informatiebeveiliging.
15	SOLL IT voor Analytics	Modellen en/of code die in de werkgebieden worden gemaakt, worden geregistreerd in de model catalogus.	Zo kan hergebruik van code en modellen maximaal gestimuleerd worden.
16	SOLL IT voor Analytics	Output van Analytische producten blijft zoveel mogelijk binnen de ADP, of wordt met een system-to-system koppeling getransporteerd naar een andere applicatie.	Dit voorkomt ongecontroleerde verspreiding van gegevens in de organisatie, met alle beveiligings, privacy en beheersingsrisico's van dien.
17	SOLL IT voor Analytics	Werkgebieden in de ADP kunnen maximaal een jaar bestaan.	Dit voorkomt dat de werkgebieden worden gebruikt voor systematische doeleinden.
18	SOLL IT voor Analytics	Er zijn zo min mogelijk restricties op tooling en technologie in de werkgebieden van de ADP en voor label C & D producten.	Dit stimuleert innovatie en het ontdekken van de mogelijkheden van andere of nieuwe technologie, welke niet in de systematische omgeving beschikbaar is.
19	SOLL IT voor Analytics	De systematische straat van de ADP wordt georchestreerd vanuit SAS Viya.	Het SAS Viya platform is aangekocht door de Belastingdienst en stelt ons in staat de systematische straat goed te orchestreren en beheersen. We volgen de ontwikkelingen van Viya in de orchestratie van niet-SAS modellen en code.
	SOLL IT voor Analytics	Voortbrenging in de Systematische straat van de ADP volgt met een OTAP ontwikkelsystematiek.	Zo kunnen producten goed getest en geaccepteerd worden voordat ze in productie gaan.
	SOLL IT voor Analytics	Producten in de Systematische straat worden gevoed door systematische gegevens.	Systematische gegevens voldoen aan de eisen die hieraan worden gesteld vanuit de ConcernArchitectuur Gegevens. Een systematisch product is alleen zo goed als de kwaliteit van de gegevens die erin gaan.

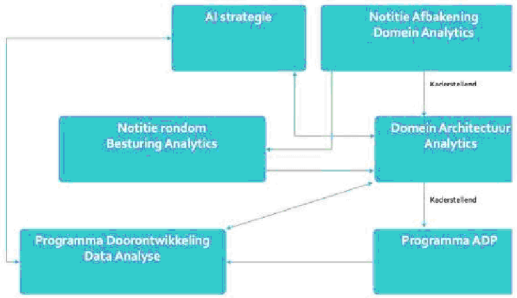
1912042 02073

H4: TRANSITIE

Het Domein Analytics is nieuw en nog niet volledig opgestart. Daarom beschrijft deze transitie het 'wat' en nog niet het 'hoe', 'wie' en 'waarmee'.

Het realiseren van de SOLL zoals beschreven in hoofdstuk 3, is een meerjarig verandertraject. Zoals alle complexe verandertrajecten, heeft deze transitie niet alleen een IT-technisch aspect maar ook bestuurlijke, procesmatige, personele en culturele aspecten.

In deze transitieparagraaf, focussen we op het *wat*. We beschrijven de werkpakketten die nodig zijn om de bedrijfsprocessen, data en IT voorzieningen te realiseren. Een grootschalige transitie als deze vereist een strakke sturing waarin het duidelijk is *hoe, wie en waarmee* deze transitie uitgevoerd wordt. Het is nu nog te vroeg om te beschrijven wie hierin welke rol en verantwoordelijkheid draagt, hoe er samengewerkt wordt met de leverende en de vragende domeinen, en wat de wijze van samenwerking is tussen alle betrokken afdelingen.
Randvoorwaardelijk voor het beschrijven van deze *hoe*, zijn de notitie rond de besturing van het domein en het samenwerkingsmodel wat ontwikkeld wordt in het programma doorontwikelling data analyse. Zie figuur links.
Het formeel vastleggen van haar afbakening, besturing en wijze van samenwerking tussen de betrokken onderdelen is noodzakelijk voordat de transitie verder uitgewerkt kan worden. Een beschrijving van het hoe, wie en waarmee zal daarom volgen in een volgende versie van deze DA.



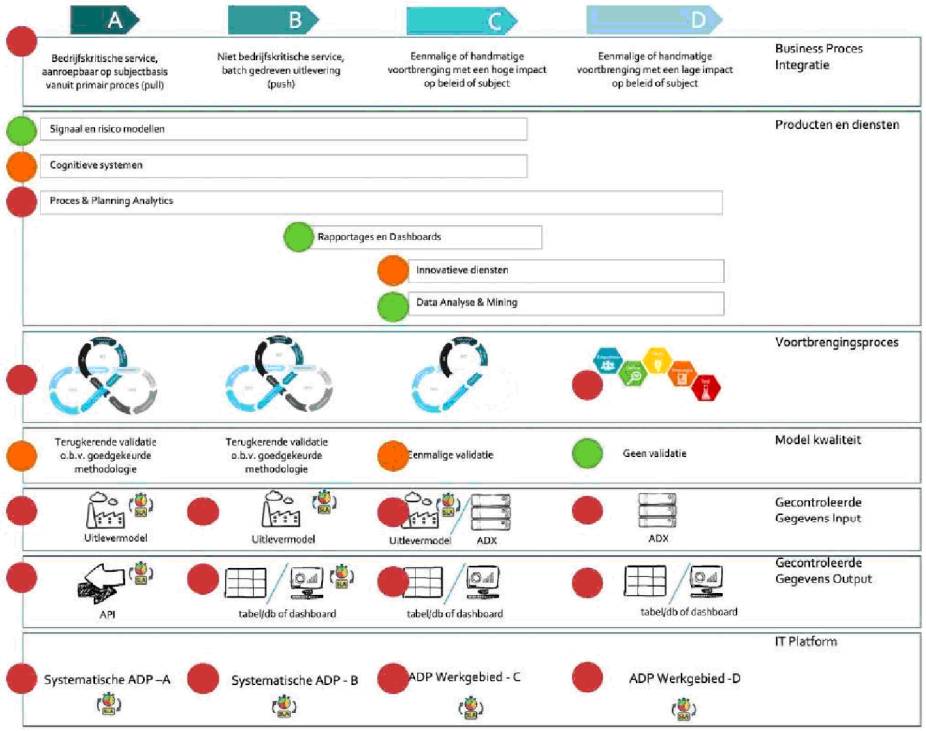
Parallel aan het opstellen van deze DA lopen een aantal (omvangrijke) projecten en programma's met grote raakvlakken aan deze DA, waaronder:

- ADP
- PoC Risicodetectie

Deze projecten/programma's geven (deels) invulling aan de werkpakketten van deze DA. Ze kennen ieder een eigen besturing. Het uitlijnen van deze besturing met de besturing van het domein Analytics volgt in een latere versie van deze DA. De solution architecturen van deze projecten worden wel getoetst door het DAB Analytics of CAB.

Ook vanuit de vragende kant lopen er een aantal grote projecten, zoals bijvoorbeeld IVT/NIT. In deze DA staan de specifieke businessprojecten niet opgenomen in de transitie. Wel is voor een deel van de domeinen de raakvlakinventarisatie gedaan, zie bijlage 2. We verwachten dat de vraag beschreven staat in het vragende domein (bijv. Toezicht&Heffen, Bedrijfsvoering, Erf- en Schenk etc.). In een volgende versie van deze DA kunnen we deze vraag uitzetten tegen de realisatie van de generieke voorzieningen, en aangeven waar er een tijdelijke voorziening of rework verwacht wordt. Ook voor deze trajecten geldt, dat de solution architecturen wel getoetst gaan worden door het DAB Analytics of het CAB.

Gap tussen IST en SOLL



Deze paragraaf geeft inzicht in de gap tussen IST en SOLL. Deze gap analyse vormt de basis voor de transitie.
In de figuur links is staat de SOLL schematisch weergegeven. Hierin is met gekleurde bolletjes aangegeven welke onderdelen in de IST al beschikbaar zijn.

Beschikbaar:

- Diensten voor het ontwikkelen van Signaal en risicomodellen
- Diensten voor het ontwikkelen van Rapportages en dashboards
- Diensten voor het doen van Data Analyse & Mining

Gedeeltelijk beschikbaar of in ontwikkeling:

- Diensten voor het ontwikkelen van Cognitieve Systemen
- Innovatieve diensten
- Methodologie en validatiemethode voor modelkwaliteit
- IT platform voor D-producten (onderdeel ADP)

Nog te ontwikkelen:

- Gecontroleerde gegevens input op de ADP, connector naar Data Fabriek en Ad-Hoc dataleveringen.
- Gecontroleerde gegevens output vanaf de ADP, API ontsluiting, tabel en dashboard ontsluiting.
- IT platform voor A-producten (onderdeel ADP)
- IT platform voor B-producten (onderdeel ADP)
- IT platform voor C-producten (onderdeel ADP)

De IT infrastructuur zoals deze staat beschreven in de IST, biedt uiteraard wel functionaliteit om gegevens te laden, te exporteren en analytics op te doen. Zowel vanuit functionaliteit als vanuit privacy perspectief is dit echter niet een toekomst vaste IT omgeving voor Analytics. Daarom is in 2018 het programma ADP gestart. Het programmaplan ADP (zie bijlage) geeft meer achtergrond over het hoe en waarom van de ADP.

Wendbare transitie

Om de GAP tussen IST en SOLL te overbruggen, is een transitie benodigd op verschillende vlakken: Business Proces Integratie, Product en Dienstonwikkeling, Voortbrengingsproces, Kwaliteitsborging, Gegevens in- en output en IT platform.

De volgordelijkheid en snelheid van implementatie van deze onderdelen is afhankelijk van enerzijds de onderlinge relatie tussen deze pakketten, en anderzijds externe triggers zoals wetgeving, maatschappelijke verwachtingen, de stand van de techniek, het kennisniveau in de organisatie en de vraag vanuit de business domeinen. Gezien dat deze transitie meerdere jaren beslaat, is het te verwachten dat deze triggers een ander belang kunnen krijgen gedurende de looptijd van de transitie. Zeker omdat Analytics een zogenaamd 'aanboddomein' is en geen doel op zich en daarmee dienstverlenend aan de haar afnemers. In de DA's van de afnemende domeinen zijn onvoldoende tijdslijnen teruggevonden, om deze transitie nu goed te kunnen mappen op de transities uit de afnemende DA's.

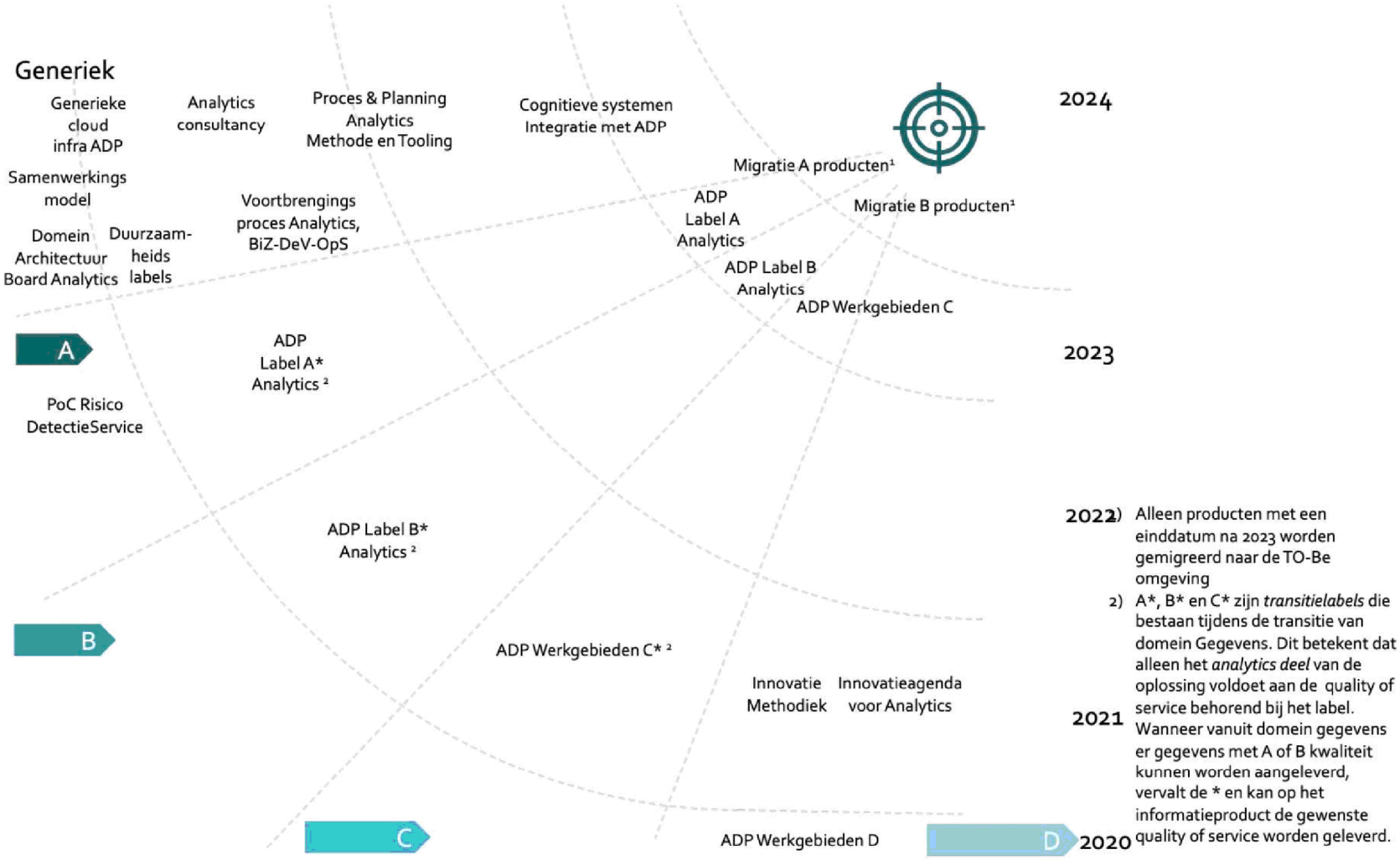
We hebben de afgelopen jaren gezien dat dit ook daadwerkelijk het geval is. De Architectuur Governance (bijlage 11) stelt dat veranderingen via de lijnen van domein architecturen lopen. Dit betekent dat deze DA, inclusief deze transitieparagraaf, periodiek zal moeten worden herzien om aan te blijven sluiten bij de actualiteit. De uiteindelijke verantwoordelijkheid en goedkeuring voor de transitie ligt bij de besturing van het domein Analytics, welke op moment van schrijven nog niet vast staat.

De zogenaamde 'zonnewijzer' op de volgende pagina geeft een overzicht van de mijlpalen. De zonnewijzer is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Beide veranderprincipes moeten evenredig aandacht krijgen (innovatie en structureel voortbrengen)
- De implementatie gaat *per duurzaamheidlabel*.
- We werken met MVP's, daarna via incrementele verbeteringen.
- Er wordt gekozen voor een *fade in – fade out* implementatieprincipe, voor de gehele DA. Big bang of gefaseerde migratie hebben voor nu niet de voorkeur. In individuele werkpakketten kan hiervan worden afgeweken. Totdat de MVP-omgeving (van bedrijfsproces t/m infrastructuur) geïmplementeerd is voor een label, is het toegestaan op de IST-wijze producten voort te brengen.
- Elk product krijgt een duurzaamheidslabel en een einddatum. Alleen producten waarvan de einddatum ligt *na* oplevering van de omgeving, behorende bij het label van het product, worden gemigreerd. As-is migratie is hierbij niet toegestaan. Niet alle producten op de huidige IT omgeving gaan dus over naar de nieuwe omgeving. De huidige omgeving blijft parallel bestaan aan de nieuwe omgeving. Dit levert infrastructurele en financiële uitdagingen op, welke nog nader uitgewerkt moeten worden.
- 5 plateau's: 1 (t/m eind 2019), 2 (2020), 3 (2021), 4(2022), 5 v.a. 2023
- Om te ontkoppelen met de transitie van domein gegevens, wordt er een speciaal transitie-duurzaamheidslabel gecreeerd. Dit voorkomt dat we te lang moeten wachten met werkpakketten voor A, B of C omgevingen, waarvoor de toevoer van Label A en B data noodzakelijk is.

1912042 02073

Zonnewijzer



1) Alleen producten met een einddatum na 2023 worden gemigreerd naar de TO-Be omgeving

2) A*, B* en C* zijn *transitielabels* die bestaan tijdens de transitie van domein Gegevens. Dit betekent dat alleen het *analytics deel* van de oplossing voldoet aan de quality of service behorend bij het label. Wanneer vanuit domein gegevens er gegevens met A of B kwaliteit kunnen worden aangeleverd, vervalt de * en kan op het informatieproduct de gewenste quality of service worden geleverd.

Risico's ten aanzien van de haalbaarheid van de voorgestelde transitie

Op dit moment zien wij de volgende inhoudelijke risico's voor de transitie. Bestuurlijke, organisatorische en personele risico's zijn uiteraard van grote invloed, maar niet meegenomen in deze DA.

Nr	Risico	Kans	Impact	Mitigerende maatregel	Restrisico
R1	Risico dat toegevoegde business waarde van werkpakketten te lang uitblijft, en dat daardoor draagvlak en financiering voor de analytics omgeving afneemt.	Hoog	Hoog	Showcase gedreven werken, waarmee business waarde en 'onder de motorkap' werkzaamheden hand in hand kunnen gaan.	Middel: Beperkte hoeveelheid showcases mogelijk
R2	Grote afhankelijkheid van domein gegevens voor A+B data, zorgt voor risico op vertraging in realisatie voorzieningen voor Analytics.	Hoog	Hoog	- Introductie van * labels waardoor ontkoppeld wordt met transitie domein Gegevens. - Prioritering van Analytics showcases samen met keten Gegevens	Middel: bij * label kent het gebruik van niet systematische data voor systematische doeleinden risico's
R3	Door fade in- fade out principe is de IST-IT omgeving langer in gebruik dan gewenst het gebruik kan zelfs toenemen als de A* + B * labels nog niet opgeleverd zijn. De IST knelpunten worden daardoor niet op tijd opgelost.	Hoog	Hoog	Strengere architectuurcontrole op duplicatie van gegevens. Uitbreiding van huidige IT omgeving overwegen.	Laag; er is veel te winnen met strengere toetsing op architectuurprincipes
R4	Vrijwel alle grootschalige analytics omgevingen rusten op een cloudomgeving. Het on-premise opbouwen van een dergelijke omgeving is een bijzonder grote uitdaging in termen van expertise, en beschikbare technische en financiële middelen. Kans dat de opbouw van de cloudomgeving vertraagd is groot.	Hoog	Hoog	Starten met verkennen van mogelijkheden tot hosten van analytics voorziening in externe cloudomgeving.	Hoog; het huidige cloudbeleid biedt weinig aanknopingspunten en aanpassing hiervan zal een langdurig traject zijn.
R5	Leverancier van de software voor de systematische straat (SAS) kan de beloofde functionaliteit voor datapreparatie, high-availability en orchestreren van open source analytics modellen niet op tijd leveren.	Hoog	Hoog	Nauw samenwerken met de R&D afdeling bij SAS en starten met verkenning van de mogelijkheden voor inzet van alternatieve oplossingen.	Laag

1912042 02073

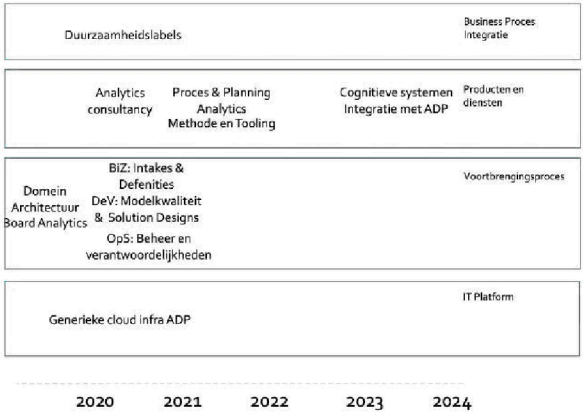
R6	Afhankelijkheid van afdeling Innovatie&Strategie, en de AI strategie, voor het opstellen van de innovatieagenda. Risico op mismatch tussen strategie en DA.	Gemiddeld	Gemiddeld	Over en weer participatie en samenwerking (I&S in DA, architectuur in I&S).	Laag
R7	Data Scientisten kunnen de aandacht en nadruk op kwaliteit ervaren als belemmerend voor innovatie. Risico voor implementatie van kwaliteitsmanagement en architectuur.	Gemiddeld	Gemiddeld	- Ruimte voor innovatie bieden naast voortbrenging van analytische producten en diensten. - Trainingsprogramma - Goede feedbackloop organiseren wanneer er uit de community verbetervoorstellen komen.	Laag
R8	Planning transitie van DA Analytics lijnt qua timing niet uit met de behoefte vanuit de business (er is bijv. eerder behoefte aan Label A dienstverlening dan dat Analytics kan leveren) Risico dat hierdoor veel toepassingen worden gebouwd die later weer gemigreerd moeten worden.	Hoog	Hoog	Grote businessprojecten welke veel migratiewerk zouden opleveren, als showcase nemen voor nieuwe platform Introductie van * labels	Middel: Beperkte hoeveelheid showcases mogelijk
R9	Infrastructurele dienstverlening vanuit DCS is ontoereikend, dit brengt zowel continuïteit van IST-omgeving als de nieuwe IT omgeving in gevaar. (voortzetting van risico 6 uit IST)	Hoog	Hoog	Eerder genomen besluit rond afgescheiden netwerk heroverwegen zodat resources gedeeld kunnen worden.	Middel: belangrijkste reden voor netwerkscheiding was beveiligingsniveau.
R10	Onvoldoende kennis in organisatie om vraagkant door business goed te laten invullen. Risico op stagnatie van adoptie van Analytics door business.	Hoog	Hoog	Op tijd starten met het inrichten van de dienst 'Analytics Consultancy'	Laag
R11	Behoefte aan andere tooling (python, R) en analytics platformen (tensorflow etc) sneller dan te verwerken in A/B label omgevingen. Daardoor wildgroei met risico's op kwaliteit, beheersbaarheid en veiligheid van werken.	Hoog	Hoog	Actief monitoren of SAS VIYA inderdaad de mogelijkheid gaat bieden om open source en cognitieve systemen te ondersteunen. Verkenning van alternatieven opstarten.	Laag

1912042 02073

Werkpakketten voor alle labels (generiek) (WPG)

Deze paragraaf beschrijft de werkpakketten die generiek zijn voor alle duurzaamheidslabels.

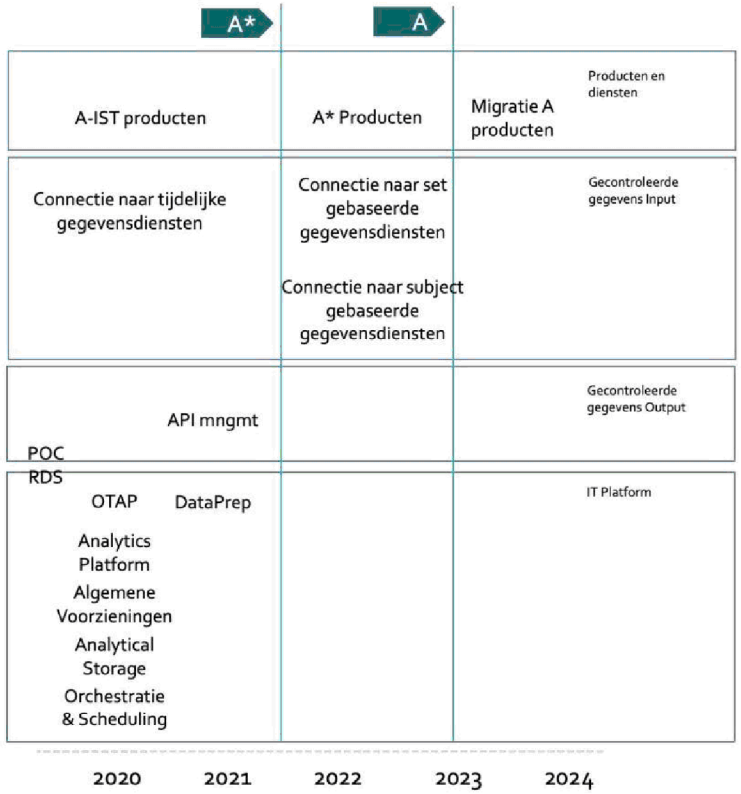
Generiek



Nr	Naam	Omschrijving	Type	Plateau	Omvang
WP G1	Samenwerkings model	Operating model voor de samenwerking in domein Analytics tussen de verschillende uitvoerende partijen	Business Proces	1	M
WP G2	Duurzaamheidslabels	- Ontwerp van format business requirements en vaststellen duurzaamheidslabel - Ontwerp van proces vaststellen duurzaamheidslabel (incl. verantwoordelijkheden) - Implementatie methode en proces vaststellen duurzaamheidslabels	Business Proces	1-2	M
WP G3	Generieke cloud infra ADP	Realisatie van de generieke infrastructuur, benodigd voor ADP. Het ontwerp en de deelwerkpakketten zijn onderdeel van de solution architectuur ADP.	IT Platform	1-2	L
WP G4	Analytics consultancy	Ontwerp en implementatie van methodes en opbouw van kennis en expertise voor adviesdiensten de inzet van Analytics in de processen van de Belastingdienst.	Producten en Diensten	1	S
WP G5	Domein Architectuur Board Analytics	Elk domein kent een DAB, welke is vastgelegd in de Architectuur Governance. Voor Analytics moet deze nog ingericht worden.	Voortbrengings proces	1	S
WP G7	BiZ: Intakes & Definities	Concretisering en procesimplementatie van BiZ loop van het voortbrengingsproces, inclusief templates, RACI matrixen en controlemechanisme	Voortbrengings proces	2	M
WP G8	DeV: Modelkwaliteit & Solution Design	Concretisering en procesimplementatie van de DeV loop van het voortbrengingsproces, inclusief modelkwaliteits framework en het opstellen van solution designs, templates, RACI Matrixen en controlemechanisme.	Voortbrengings proces	2	M
WP G9	OpS: Beheer en verantwoordelijkheden	Concretisering en implementatie van het beheerproces, inclusief stapsgewijze implementatie van de beheerverantwoordelijkheden. Dit WP kan worden gesplitst in beheer van de IT voorziening, en beheer van de producten.	Voortbrengings proces	2	L
WP G10	Proces & Planning Analytics	Ontwerp en implementatie van methodes, tooling en opbouw van kennis en expertise om proces en planning analytics Belastingdienst breed te kunnen inzetten.	Producten en Diensten	3	M
WP G11	Cognitieve systemen integratie met ADP	Uitbouw van methodes, tooling, kennis en expertise om Cognitieve systemen Belastingdienst breed te kunnen inzetten en polygestructureerde data met gestructureerde data te kunnen combineren voor analyse.	Producten en Diensten	5	M

Werkpakketten voor implementatie van Label A Analytics

Deze paragraaf beschrijft de werkpakketten die nodig zijn voor de implementatie van label A Analytics.

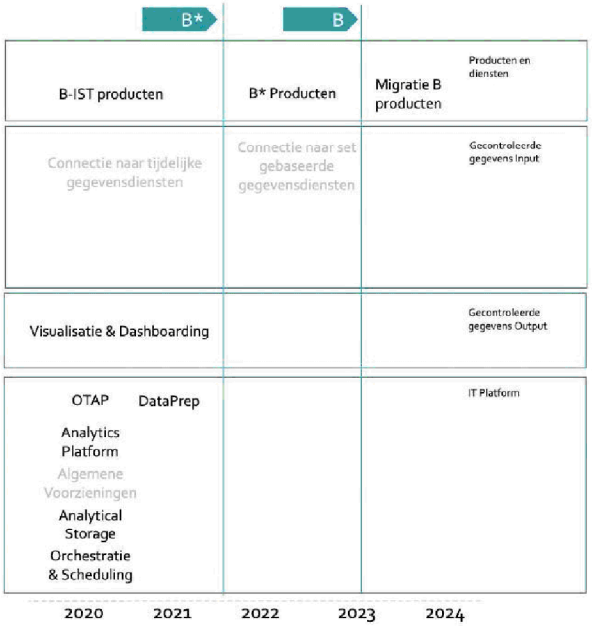


Nr	Naam	Omschrijving	Type	Plateau	Omvang
WPA1	PoC RisicoDetectieService	Verkennen van de mogelijkheden voor de inzet van SAS VIYA voor real/right en batch time risicodetectie, op basis van risicoregels en analytics modellen.	Gegevens output, IT Platform	1	M
WPA2	OTAP	Realisatie van Systematische OTAP straat voor label A	IT Platform	2	L
WPA3	Algemene voorzieningen	Implementatie van de algemene voorzieningen voor A en B label omgeving conform ontwerp.	IT Platform	2	
WPA4	Analytics Platform	Implementatie SAS VIYA platform voor label A producten (build en runtime)	IT Platform	2	L
W{A5	Analytical Storage	Implementatie van onderliggend storage platform. Voor nu wordt uitgegaan van TeraData.	IT Platform	2	L
WPA6	Orchestratie & Scheduling	Implementatie SAS VIYA platform, onderdeel orchestratie, voor label A producten	IT Platform	2	M
WPA7	DataPreparatie Services	Implementatie van datapreparatie services. Doorontwikkeling en professionalisering van CAR/KIT. Toolkeuze en evt. aanbesteding.	IT Platform	3	M
WPA8	API mngmt	Implementatie van API mngmt (push & pull)	Gegevens Output	3	M
WPA9	Connectie naar tijdelijke gegevensdiensten	Connecteren met set tijdelijke gegevensdienst van domein Gegevens via uitlevermodellen om contra gegevens op te halen voor scoring	Gegevens input	3	M
WPA10	A-IST producten	Ontwikkelen en implementeren van A producten o.b.v. vraag vanuit	Producten en Diensten	1-2	L

		businessdomeinen volgens IST werkwijze			
WPA11	A* producten	Ontwikkelen en implementeren van A* producten o.b.v. vraag vanuit businessdomeinen	Producten en Diensten	3	XL
WPA12	Connectie naar set gebaseerde gegevensdiensten	Connecteren met set gebaseerde gegevensdienst van domein Gegevens via uitlevermodellen om contra gegevens op te halen voor scoring	Gegevens input	4	M
WPA13	Connectie naar subject gebaseerde gegevensdiensten	Connecteren met subjectgebaseerde gegegevensdienst via API om actuele gegevens over subjecten op te halen voor scoring	Gegevens input	4	M
WPA14	Migratie A producten	Migratie producten A met einddatum NA 01-01-2023	Producten en diensten	5	L

1912042 02073

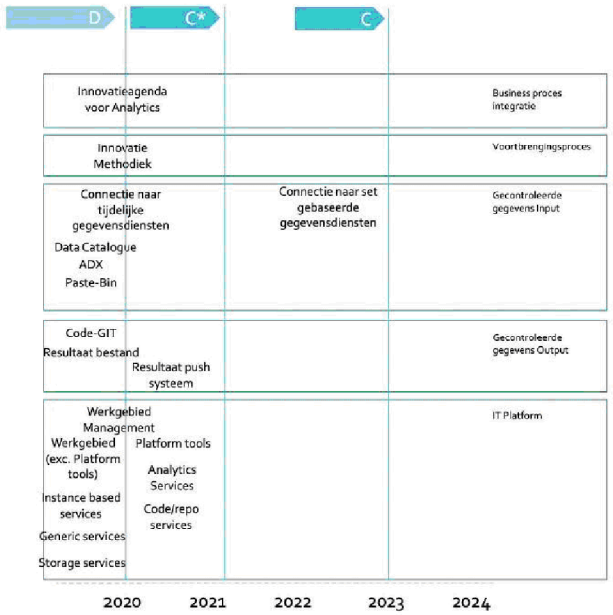
Werkpakketten voor implementatie van Label B Analytics



Deze paragraaf beschrijft de werkpakketten die nodig zijn voor de implementatie van label B Analytics. In de figuur links zijn een aantal pakketten grijs gekleurd, dit zijn ook voor label B noodzakelijke werkpakketten die al bij label A staan beschreven.

Nr	Naam	Omschrijving	Type	Plateau	Omvang
WPB1	OTAP	Realisatie van Systematische OTAP straat voor label B	IT Platform	2	M
WPB2	Analytics Platform	Implementatie SAS VIYA platform voor label B producten	IT Platform	2	L
WPB3	Analytical Storage	Implementatie van onderliggend storage platform. Voor nu wordt uitgegaan van TeraData.	IT Platform	2	L
WPB4	Orchestratie & Scheduling	Implementatie SAS VIYA platform, onderdeel orchestratie, voor label B producten	IT Platform	2	M
WPB5	Dataprep	Implementatie van datapreparatie services voor label B	IT Platform	3	M
WPB6	Visualisatie & Dashboarding	Implementatie van de Visualisatie & Dashboarding component, SAS VA op VIYA. Conform ontwerp landschapsplaat systematisch.	Gegevens output	3	M
WPB7	B-IST producten	Ontwikkelen en implementeren van B producten o.b.v. vraag vanuit businessdomeinen volgens IST werkwijze	Producten en Diensten	1-2	L
WPB8	B* producten	Ontwikkelen en implementeren van B* producten o.b.v. vraag vanuit businessdomeinen	Producten en Diensten	1-4	XL
WPB9	Migratie B producten	Migratie producten met einddatum NA 01-01-2023	Producten en diensten	5	L

Werkpakketten voor implementatie van label C & D Analytics



Deze paragraaf beschrijft de werkpakketten die nodig zijn voor de implementatie van label C en D Analytics. Ze maken beide gebruik van de werkgebied infrastructuur van de ADP, en zijn daarom samengevoegd in dit overzicht.

Nr	Naam	Omschrijving	Type	Plateau	Omvang
WPD1	Werkgebied[1]	Implementatie van de ADP Werkgebieden excl. Platform tools[1]. Een werkgebied heeft een interface, gebruikers en toegang, tooling, connecties, persistant storage en network isolation. Voor werkgebieden bestaan metadatamodellen.	IT Platform	1	L
WPD2	Instance based services[2]	Implementatie van Instance based services voor innovatieve analytics	IT Platform	1	M
WPD3	Generic Services	Implementatie van Generic Services, noodzakelijk voor het werken van andere componenten.	IT Platform	1	M
WPD4	Storage Services[2]	Implementatie van Storage Services, zodat data kan worden opgeslagen.	IT Platform	1	M
WPD5	Pastebin	Implementatiee van Pastebin functionaliteit om code te kunnen importeren in werkgebied.	Gegevens input	1	M
WPD6	ADX	Implementatie van component ADX, voor het ad hoc laden van databestanden.	Gegevens input	1	M
WPD7	Data Catalogue	Implementatie van Data Catalogue waar de inhoud van de ADX is gepubliceerd.	Gegevens input	1	L
WPD8	Code-GIT	Implementatie van component Code-GIT zodat code kan worden hergebruikt over werkgebieden heen.	Gegevens output	1	M
WPD9	Resultaat bestand	Implementatie van component 'Resultaat bestand' zodat resultaten gecontroleerd kunnen worden gedeeld.	Gegevens output	1	M

[1] Platform tools zijn complexer om beschikbaar te stellen aan werkgebieden, zonder dat het met trucs toch mogelijk is om data via een platform tool tussen werkgebieden uit te wisselen. Daarom is deze later in de tijd geplaatst.

[2] Dit betreft het MVP van de instance based services, werkgebieden en storage services. Het kan zijn dat over de tijd nieuwe tools en/of platformen worden toegevoegd. Dit valt onder 'doorontwikkeling'. (zie beheer paragraaf)

	Werkgebied management	Implementatie van het component werkgebied management zodat werkgebieden met een self-service portaal kunnen worden aangevraagd en LCM op werkgebieden ingericht kan worden.			
WPD10	Connectie naar tijdelijke gegevensdiensten	Tijdelijke implementatie van component 'Connecties met Structurele voorziening'	Gegevens input	2	M
WPD11	Innovatieagenda voor Analytics	In samenwerking met de afdeling I&S een innovatieagenda en strategie voor Analytics opstellen.	Business proces integratie	2	M
WPC12	Innovatie Methodiek	Implementatie van een beproefde innovatiemethodiek, zoals bijv. Design Thinking.	Voortbrenings proces	2	M
WPC13	Resultaat push systeem	Implementatie van connectie naar case-management systeem zodat analyseresultaten gebruikt kunnen worden in zaakgericht werken.	Gegevens output	3	L
WPD14	Platform tools	Implementatie van platform gebaseerde tooling zoals SAS in de werkgebieden.	IT Platform	3	L
WPD15	Analytics Services	Implementatie van het platform zelf voor platform gebaseerde tooling.	IT Platform	3	L
WPD16	Code/repo services	Implementatie van 'code/repo services' voor versiebeheer en samenwerking	IT Platform	3	M
WPD17	Connectie naar set gebaseerde gegevensdiensten	Structurele implementatie van component 'Connecties met Structurele voorziening'	Gegevens input	4	M

1912042 02073

BIJLAGEN

s

Bijlage 1: Analytical Journey's

Voor de beschreven toepassingsgebieden zijn Analytical Journey's gemaakt, die een indicatie van de verwachte vraag naar Analytische producten en diensten de komende jaren geven.

Deze Analytical Journey's zijn beschikbaar in PowerPoint, en zijn gepubliceerd op Connect People

https://connectpeople.belastingdienst.nl/files/form/anonymous/api/library/0811c974-b6b1-4f65-8a68-6f6555f1ba1c/document/6c24d1d6-fcc5-4253-8cb9-8c071df8b18d/media/Bijlage%20Analytical%20Journeys.pptx

Bijlage 2: Raakvlakanalyse

De raakvlakanalyse is beschikbaar in Excel, en is gepubliceerd op Connect People

https://connectpeople.belastingdienst.nl/files/form/anonymous/api/library/0811c974-b6b1-4f65-8a68-6f6555f1ba1c/document/de9ef6c3-d33f-463a-9d35-e0ac5fdcd42e/media/Raakvlakinventarisatie.xlsx

Bijlage 3 : IST details

De detailscores van de IST Maturity inventarisatie is beschikbaar via Connect People.

https://connectpeople.belastingdienst.nl/files/form/anonymous/api/library/0811c974-b6b1-4f65-8a68-6f6555f1ba1c/document/93ed6276-5c67-451c-bfab-98ff4cef6ca7/media/IST%20Bijlage%200.98%20versie.docx

De originele scoreformulieren zijn op aanvraag te verkrijgen.

Bijlage 4: Kwaliteitsaspecten

Een uitleg van de kwaliteitsaspecten 'fit for purpose, fit for use, fit for change en gegevens zijn in veilige handen, staat op Connect People.

https://connectpeople.belastingdienst.nl/files/form/anonymous/api/library/0811c974-b6b1-4f65-8a68-6f6555f1ba1c/document/3fb90b2e-4309-4cb7-959a-4960131c34e7/media/Bijlage%20Kwaliteit.docx

Bijlage 5: Referentie architectuur Gegevenshuishouding (concept)

Referentiearchitectuur gegevens: (concept versie):

https://connectpeople.belastingdienst.nl/communities/service/html/communityview?communityUuid=ab14d66a-3d86-474a-b2ee-aed33bb72520#fullpageWidgetId=W1bb7fd9cab9b_4e2a_92fc_83bc2b09f751&file=e7648ada-e599-4f30-b96f-e179c529474b

Bijlage 6: Afbakening domein analytics

De 0.9 versie van de notitie 'Afbakening Domein Analytics' is te vinden op Connect People:

https://connectpeople.belastingdienst.nl/communities/service/html/communityview?communityUuid=ab14d66a-3d86-474a-b2ee-aed33bb72520#fullpageWidgetId=W1bb7fd9cab9b_4e2a_92fc_83bc2b09f751&file=8a8cda57-ea8c-40b1-829f-efd93139bb50

Bijlage 7: Programmaplan ADP

De meest recente versie van het Programmaplan ADP is te vinden op Connect People:

https://connectpeople.belastingdienst.nl/files/form/anonymous/api/library/0811c974-b6b1-4f65-8a68-6f6555f1ba1c/document/6fa6366a-ca38-4afa-a77d-57ffda32b449/media/Programma%20ADP%20-%20Plan%20van%20Aanpak%20v06.doc

Bijlage 8: Horizonmodel

Een uitleg van het horizonmodel is te vinden op Connect People

https://connectpeople.belastingdienst.nl/files/form/anonymous/api/library/0811c974-b6b1-4f65-8a68-6f6555f1ba1c/document/4399912a-43e1-4c1c-9bb2-5277ecd882c1/media/Bijlage%20Horizonmodel.docx

Bijlage 9: Design Thinking

Een uitleg over de Design Thinking methode, staat op Connect People.

https://connectpeople.belastingdienst.nl/files/form/anonymous/api/library/0811c974-b6b1-4f65-8a68-6f6555f1ba1c/document/785d512e-7e1f-4772-88de-6b57a7ec04a5/media/Bijlage%20Design%20Thinking.docx

Bijlage 10: MEMO-realisatie-POD-IV-accent

De memo van januari 2017 geeft inzicht in de drijfveren waarom is gekozen voor de introductie van POD/ADP.

https://connectpeople.belastingdienst.nl/files/form/anonymous/api/library/0811c974-b6b1-4f65-8a68-6f6555f1ba1c/document/8c286dd2-bea9-4e8b-b7e8-b5a63a517fed/media/MEMO-realisatie-POD-IV-accent-1.2.pdf

Bijlage 11: Architectuur Governance

De goedgekeurde notitie aangaande de Architectuur Governance is te vinden op Connect People:

https://connectpeople.belastingdienst.nl/communities/service/html/communityview?communityUuid=ab14d66a-3d86-474a-b2ee-aed33bb72520#fullpageWidgetId=W1bb7fd9cab9b_4e2a_92fc_83bc2b09f751&file=86df6c1e-18d5-4108-9732-f41056f9ecb6

Bijlage 12: Position Paper Artificial Intelligence

Het in juni 2019 gepubliceerde Position Paper Artificial Intelligence, door de afdeling I&S, is te vinden op Connect People:

https://connectpeople.belastingdienst.nl/communities/service/html/communityview?communityUuid=ab14d66a-3d86-474a-b2ee-aed33bb72520#fullpageWidgetId=W1bb7fd9cab9b_4e2a_92fc_83bc2b09f751&file=7029f84d-a290-452e-8345-70739d21bf5b

Bijlage 13: Brongegevens productinventarisatie

Op Connect People staat de excel met de productinventarisatie voor de IST. De input van DF&A is hier nog niet in verwerkt.

https://connectpeople.belastingdienst.nl/communities/service/html/communityview?communityUuid=ab14d66a-3d86-474a-b2ee-aed33bb72520#fullpageWidgetId=W1bb7fd9cab9b_4e2a_92fc_83bc2b09f751&file=bb916f5b-6c38-4ff8-9d8f-90ae5086e4e5

Bijlage 14:Innovatievisie

De in juni 2019 gepubliceerde Innovatievisie, door de afdeling I&S, is te vinden op Connect People:

https://connectpeople.belastingdienst.nl/communities/service/html/communityview?communityUuid=ab14d66a-3d86-474a-b2ee-aed33bb72520#fullpageWidgetId=W1bb7fd9cab9b_4e2a_92fc_83bc2b09f751&file=6f2d472c-f5fd-48ed-a412-614ed77fee10

Bijlage 15: Persona's Analytics

Een beschrijving van de Persona's van Analytics is te vinden op Connect People:

https://connectpeople.belastingdienst.nl/communities/service/html/communityview?communityUuid=ab14d66a-3d86-474a-b2ee-aed33bb72520#fullpageWidgetId=W1bb7fd9cab9b_4e2a_92fc_83bc2b09f751&file=729844ca-8c93-42bb-811e-029f2e7f06eb

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD ☐	Concernstaf ☐	[ ]staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Evaluatie VMR 2019-1**		
2	**Datum behandeling**	29 augustus 2019		
3	**Ingebracht door**	[ ]		
4	**Aard van de behandeling**	☐ Besluitvorming X Hamerstuk	> vraag 5	
		☐ Kennisneming ☐ Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan [ ] wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, X kennis te nemen van en in te stemmen met: - De uitkomsten van de evaluatie van de eerste VMR 2019 - De daaruit voorvloeiende adviezen X en te besluiten: de adviezen over te nemen		
	Toelichting op het besluit:	Met de invoering van de huidige jaarcontracten, is ook het werken met kaders (door de kaderstellende directies geformuleerd) geïntroduceerd. De VMR 2019 -1 is de eerste rapportage waarin over deze kaders wordt gerapporteerd. Daarnaast is het algemene proces van de VMR, incl. planning, rollen en inhoudelijke aspecten geëvalueerd. Uit de ervaringen met de VMR 2019-1 en het werken met kaders komen verbetervoorstellen voort. *Stuk is tot stand gekomen op basis van informatie van de controllers van de PP, kaderstellende en ondersteunende directie, afgestemd met DG control en via MT C&F doorgeleid naar Driehoek C&F. Vanuit agendalid O&P zijn na de vergadering nog enkele tekstsuggesties. De tekst van de DT-versie is naar aanleiding hiervan beperkt aangepast*		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	X ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met: [ ] NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	X ja ☐ nee Stuk is door DO control opgesteld		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD ☐	Concernstaf ☐	[redacted]staf ☐
	moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9) *Ga hierna verder met vraag 7*	x nee		
5e	Hamerstuk?	X ja ☐ nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Kern van de inhoud in max 100 woorden:		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	☐ Concernstaf < datum >	☐ [redacted]staf < datum >
		X Anders , Driehoek C&F 16 augustus 2019 ☐ Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of [redacted]staf		

8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	GO	MKB	PART	TSL	KI&S	CAP	FIOD	Douane	IV
		X	X	X	X	X	X	X	X	x
		Besproken met: Driehoek C&F ☐ niet afgestemd								

9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	FJZ	IV&D	UHB	O&P	I&S
		☐	☐	☐	X	☐
		Besproken met: Driehoek C&F ☐ niet afgestemd				

10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	BIA	VT	DF&A	CDC	SSO F&MI	SSO CFD	SSO O&P	Switch
		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
		Besproken met:							

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD ☐	Concernstaf ☐	staf ☐
		☐ niet afgestemd		
11	**Medezeggenschap**	Aanbieden aan de medezeggenschap? X Nee ☐ Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: ☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming		
12	**Bijgevoegde stukken**	Advies MT C&F op basis van evaluatie 1e Viermaands gesprekken 2019 (v1.01)		
13	**Contactpersoon**			

Ministerie van Financiën

BESLUIT EN TER KENNISNAME
Aan
- Directieteam Belastingdienst
- [redacted]overleg
- Concernstaf

Concerndirectie Control & Financiën

DO-Control Primaire Processen

Inlichtingen
[redacted]

notitie

Advies MT C&F op basis van evaluatie 1e Viermaands gesprekken 2019 (v1.01)

Datum
22 Augustus 2019

Notitienummer

Auteur
[redacted]

Aanleiding

In de periode 22 mei t/m 5 juli 2019 zijn de eerste viermaands gesprekken 2019 tussen [redacted] C&F en de directeuren gevoerd. Deze gesprekken vinden standaard plaats na aanlevering van de viermaands rapportage (VMR) door het dienstonderdeel.
Deze notitie geeft de meest opvallende bevindingen weer op het proces en de inhoud. Op basis van deze bevindingen heeft MT C&F een aantal adviezen geformuleerd.

De bijlage bevat de highlights per dienstonderdeel.

Kern

Proces

1. *Planning gesprekken*
   Voor een effectieve en actuele verantwoording zouden de meeste VMR gesprekken moeten plaatsvinden binnen zes weken na afloop van de verantwoordingsperiode.
   Deze periode hebben de gesprekken plaatsgevonden in de periode vanaf 3-9 weken na afsluiting van de periode.
   Dit had tot consequentie dat in voorkomende gevallen actuele ontwikkelingen zijn toegevoegd aan de gespreksnotities.
   Er worden in de VMR-gesprekken afspraken gemaakt, die in de volgende rapportageperiode gerealiseerd dienen te zijn. Hoe later het gesprek wordt gevoerd, hoe korter de tijd die beschikbaar is om aan deze afspraken uitvoering te geven.
2. *Doorlooptijden*
   De doorlooptijden [1]worden als kort ervaren. De aanlevering vanuit de kader stellende directies loopt niet overal conform afspraak. Mede hierdoor wordt het totstandkomingsproces meermaals als omslachtig gekarakteriseerd.
3. *Rollen*
   De toets op de naleving van de kaders dient door de kader stellende directies zelf te worden uitgevoerd. Control kijkt of de kader stellende directies daadwerkelijk hebben getoetst (en of de kaders werken).
   Er bleek niet in alle gevallen voldoende interactie tussen kader stellende cd-en, dienstonderdeel en C&F. Hierdoor werd het dienstonderdeel soms overvallen door de

[1] Doorlooptijd tussen o.a. aanschrijving, uitzetten toelichtingen binnen het dienstonderdeel, rapportage KPI's door BDO, bespreken concept binnen MT, verzamelen input uit kaderstellende directies, afstemmen met DO controller, het opstellen van de gespreksnotitie.

uitkomsten. De rolverdeling, rolvastheid en mate van interactie dragen bij aan de perceptie dat het een omslachtig proces is.

Inhoud:

1. *Format rapportage*
   Het format VMR / jaarcontract is geënt op de primair proces (PP) directies, maar is voor de andere directies (Cd's en SSO's) wellicht minder passend. Hoofdstuk 3 en 4 (primair proces en ketens) vormen de focus van de aanschrijving. Voor de niet-PP directies zijn deze hoofdstukken niet van toepassing, er blijft dan weinig over, hetgeen geen recht doet aan hun aandeel.
   De VMR is zeer uitgebreid, waardoor de kans bestaat dat hoofd- en bijzaken door elkaar gaan lopen.
2. *Kaders*
   De aard van de kaders varieert van uiterst algemeen tot zeer specifiek; in de aanschrijving wordt aangeven dat op sommige kaders niet door alle onderdelen hoeft te worden gerapporteerd. Daarnaast is de formulering niet altijd even SMART; hierin is nog wel een stap te zetten.
3. *Gesprek*
   Ten aanzien van de kaders komt bij de evaluatie een wisselend beeld naar voren. In sommige gesprekken lijken de kaders niet veel aandacht gekregen te hebben. In andere gevallen hebben de kaders te veel aandacht hebben gekregen, waardoor specifieke dossiers minder aandacht hebben gehad.

Bevindingen BD-breed

Er is een aantal inhoudelijke thema's dat breed terugkomt in de gesprekken van de diverse dienstonderdelen. Op basis van de highlights zijn de meest in het oog springende[2]:

a. *Bezetting / formatie / werving (64%):*
   i. Het blijkt lastig de noodzakelijke kwalitatieve en kwantitatieve bezetting te organiseren. Dit wordt door SSO O&P ook onderschreven.
   ii. Naast de aanwas van nieuw personeel komt tevens de noodzakelijke ontwikkeling in professionaliteit en verandering in rol aan de orde.
   iii. In meerdere gesprekken is het bovenformatief werven aan de orde geweest. Zorg is hierbij dat dit impliceert dat kan worden afgeweken van de kaders. Wat Belastingdienst breed niet het geval mag zijn.

b. *Ziekteverzuim (45%):*
   i. Ziekteverzuim neemt toe t.o.v. 2018, terwijl de norm juist een daling voorziet.
   ii. Eerder genomen maatregelen (communicatie, training van teamleiders, cultuur en verbinding blijken nog niet afdoende. Men ziet zich genoodzaakt aanvullende maatregelen te onderzoeken.
   iii. Diverse dienstonderdelen ervaren een gebrek aan bestuurlijke informatie, waardoor analyse aanpak en sturing lastig wordt.

Verder spelen (in minder algemene mate) de volgende thema's

c. *AVG, informatiebeveiliging en privacy (23%):*
   i. AVG vormt een vast agendapunt. Elk organisatieonderdeel wordt geacht een meerjarenplan op te stellen om de compliance te borgen.
   ii. Een jaar na inwerkingtreding van de wetgeving (i.e. 25 mei 2018) blijkt dat op onderdelen, m.n. ten aanzien van opschoning, nog stappen (moeten) worden gezet.

d. *Werkvoorraad: afbouw en ontstaan (18%)*
   i. MKB: bezwaar (voorraden, tijdig afdoen van de bezwaarschriften)
   ii. P: bezwaar, (voorraden, tijdig afdoen van de bezwaarschriften) schenk en erf (voorkomen van verjaring, voorraden en de IV voortbrenging)
   iii. CAP: IH (voorraden IH oude jaren en de massale verwerking hiervan)

[2] Het aantal keren dat een onderwerp in de highlights terugkwam.

e. *Bevindingen ARK / ADR (9%)*
    i. Hoewel in sommige gesprekken nadrukkelijk de opvolging en het rapporteren aan de orde is geweest, valt op dat dit punt maar zo weinig terugkomt in de highlights.

Tot slot:
In zeker de helft van de gesprekken met de *kader stellende directies* is aan de orde geweest dat de invulling van hun rol een nog lopend proces is. Dit wordt door de andere (niet kader stellende) directies onderschreven.
Verder valt op dat maar in 2 gesprekken het IV portfolio en de meerjarige uitdagingen zijn besproken.

Advies MT C&F

Proces

1. *Planning en doorlooptijden*
    a. Houd bij de planning aan dat gesprekken tussen de 6-8 weken na afronding van de VMR-periode plaatsvinden, waarbij zorgvuldigheid prevaleert boven tijdigheid.
2. *Rollen*
    a. Stroomlijn het proces door een duidelijker planning, waarin de verschillende rollen en oplevermomenten helder zijn beschreven.

Inhoud

1. *Format*
    a. Benut de managementsamenvatting om te focussen op de belangrijkste issues en successen.
    b. Uitgangspunt van de VMR is zoveel mogelijk comply or explain; met name de risicoparagraaf in de VMR-en mag door de dienstonderdelen nog wat strakker ingevuld worden. Dit zodat het geheel van deze risicoparagrafen mee helpt om het overall beeld van de BD-brede risico's op te stellen.
    c. Zorg dat VMR voldoende basis is voor de 4MR.
2. *Kaders*
    a. Concerndirecties dienen de kaders SMART te formuleren en gaan hierover in overleg met de directies PP. Onduidelijkheden en ontwikkelingen ten aanzien van de gestelde kaders kunnen worden afgestemd in de driehoeksoverleggen.
    b. Er dient meer aandacht te zijn voor compliance en beheersing. Dit geldt zowel voor de interne beheersing als ook de onvolkomenheden en bevindingen van ADR en ARK.
    c. Behoudens de mogelijkheid om op specifieke thema's een (jaarlijks) diepteonderzoek te doen, dient aanvullende monitoring c.q. rapportages (bovenop de uitvraag in de aanschrijving) te worden voorkomen.
3. *Gesprek*
    a. Beheersing en naleving van de kaders is een vast onderwerp van het gesprek.
    b. Focus in de gesprekken op de belangrijkste issues.
    c. Neem eventuele actualiteit mee in gespreksnotities.

Bijlage 1 highlights viermaands rapportage dienstonderdelen

PP Douane

- **Traditionele Eigen Middelen (TEM) / Vertragingsrente**
  - Door openstaande TEM dossiers bestaat een financieel risico op het alsnog moeten afdragen van importheffingen aan de EU. Hieraan is gekoppeld dat vertragingsrente verschuldigd kan zijn. Inmiddels bestaat goed zicht op de openstaande dossiers en wordt gewerkt conform een middels black belt traject opgelopen procesvernieuwing. Een eerste voorbeeld hiervan betreft de afwikkeling van het dossier 'zonnepanelen'. Een totaaloverzicht waarin de problematiek, het proces en de aanpak met betrekking tot TEM worden geduid, wordt door de Douane voorbereid.
- **E-commerce**
  - De groeiende e-commerce ontwikkelt zich tot een serieus probleem met op middellange termijn potentieel grote consequenties. De toename van het volume aangiften vergt een andere benaderingswijze dan de huidige handhavingsaanpak kan bieden. De Douane kan dit met de huidige procesoptimalisering niet zelf oplossen. Afgestemd wordt dat deze ontwikkeling mondeling in het OOD wordt besproken gericht op een brede aanpak. Dit wordt tevens met [redacted] FZ besproken. Een nota aan de bewindspersonen wordt door de Douane voorbereid waarin het signaal zal worden afgegeven dat dit niet goed gaat en een hulpvraag wordt geformuleerd.
- **Ziekteverzuim**
  - De Douane licht toe welke stappen het zet in de beheersing van het ziekteverzuim. Naast het structurele deel van het ziekteverzuim, blijkt ook het stuurbare deel weerbarstig gezien de verschillende oorzaken zoals leiderschap, cultuur en leeftijdsopbouw. Met de te verwerven Arbo ondersteuning, verwacht Douane vanaf de zomer gericht te kunnen acteren waarbij ook de leiderschapsstijl wordt meegenomen. Hiertoe start het pilots waarbij gerichte acties zullen plaatsvinden bij eenheden waar het verzuim hoog is.
- **Voorbereidingen Brexit**
  - Besproken wordt de zorg van de Douane dat ondanks de goede voorbereiding op een 'no deal Brexit' per 29 maart jl., verminderde aandacht lijkt te ontstaan voor een hernieuwde voorbereiding door zowel bedrijfsleven als Douane. Het nu waarschijnlijke scenario van een 'no deal Brexit' per 31 oktober vraagt echter om aanhoudende focus, terwijl capaciteit van het programmateam tijdelijk elders wordt ingezet. De tussenliggende periode wordt benut om de voorbereiding opnieuw te beschouwen en opnieuw in te werken conform de eerdere doelstellingen.
- **Digipoort**
  - De ontwikkelingen rondom Digipoort worden besproken. Het plan van aanpak Digipoort is afgerond en de Douane bereidt de uitvoering verder voor, waarbij wordt gezocht naar een controller. Afgesproken wordt dat de Douane begin juli de status zal opmaken en aan [redacted] zal verstrekken gezien de belangen van dit project.

PP FIOD

- **Groei**
  - De groei van de FIOD is aan de orde geweest, nu blijkt dat uit de Voorjaarsnota middelen ter grootte van 130 fte (met een oploop naar 2021) beschikbaar komen;
  - [redacted] steunt de ingezette lijn om nog dit jaar te sturen op een kleine overbezetting.
- **Ziekteverzuim**
  - Het ziekteverzuim is van 4,1% naar 5,3% gegroeid;
  - Voor ziekteverzuim is afgesproken dat FIOD deze zomer een verdiepende analyse maakt, gebruikmakend van alle beschikbare data, en in de 2e VMR deze analyse inclusief verbetervoorstellen bespreekt met [redacted];
  - De rol van de Arbodienst is besproken. [redacted] zal in gesprek gaan met de Arbodienst en waar nodig hen aanspreken op resultaten.

- **Implementatie IDR**
  - De voortgang van implementatie IDR en het feit dat steeds meer advocaten civiele procedures tegen medewerkers van FIOD inzetten is een zorgpunt.
- **Strategienota**
  - De op te stellen strategienota, op te leveren in Q4 van 2019, is kort behandeld;
  - De afspraak is gemaakt dat een moment wordt gekozen in augustus om [redacted], UHB, FJZ en mogelijk GO bij te praten over de stand van zaken.
- **Beveiliging, privacy en AVG**
  - FIOD zal inhoudelijk reageren op de opmerkingen van IV&D op het terrein van beveiliging, privacy en AVG.
- **Business Continuity Management** (BCM)
  - FIOD zal op verzoek van DG in het kader van helderheid verschaffen of FIOD nu een *afspraak* of een *garantie* heeft.
- **Bevindingen en onvolkomenheden vanuit ARK en ADR**
  - De inzet van de FIOD op de bevindingen en onvolkomenheden vanuit ARK en ADR zullen komende VMR's door de FIOD ruimhartiger worden opgepakt. Onderwerpen als verplichtingenadministratie en BCM raken immers ook FIOD.

PP Toeslagen

- **AVG en informatiebeveiliging**
  - Toeslagen maakt een realistisch, meerjarig Plan van Aanpak omtrent de AVG, met name rondom schoning zoals uitgevraagd in DT van 23 mei 2019. De voortgang wordt telkens in de VMR gemonitord;
  - Toeslagen zal met IV&D in overleg treden om antwoord te geven op haar vragen m.b.t. Informatiebeveiliging etc.
- **Werving, formatie en bezetting**
  - Toeslagen krijgt fiat van DG om volop te blijven werven tot haar formatiegrootte van 932 fte is bereikt;
  - De discussie over inzet vast/flex kan nadrukkelijk alleen gevoerd worden in de OC van Toeslagen binnen de kaders die afgesproken zijn op hoger medezeggenschapsniveau.
- **Politieke druk**
  - [redacted] zal in gesprek met Toeslagen bezien of zij, voor de periode dat politieke dossiers onevenredig veel aandacht vragen, de drie hulpvragen kan beantwoorden, om te voorkomen dat de reguliere operatie onder gebrek aan management aandacht gaat leiden:
    - Toevoeging extra MT-lid en/of;
    - Toevoeging van een politiek-bestuurlijke rechterhand;
    - Het versterken van de veranderkracht van Toeslagen.
  - De afspraak wordt gemaakt dat vóór de zomer 2019 [redacted] deze punten oppakt, voordat 'de basis onder Toeslagen erodeert'.
- **Planning en control**
  - Meerjarig fiscaal beeld
    - Toeslagen legt voor eind augustus 2019 een meerjarig financieel beeld voor aan [redacted]. Wat heeft Toeslagen idealiter nodig en anderzijds, wat gaat Toeslagen niet meer doen als budget en formatie niet wijzigt ten opzichte van huidig beeld.
  - KPI's Rijksbegroting
    - Toeslagen blijft zelf strak monitoren of zij binnen de rijksbegrotings KPI's blijft presteren. Waar nodig wordt tijdig door Toeslagen geëscaleerd naar DG.
  - VMR
    - Meer aandacht voor beheersmaatregelen op risico's.
  - Maverick buying
    - Suggesties ter voorkoming worden overwogen. Volgende keer terug in 2e VMR.
- **Specifieke dossiers**
  - KGB-herstel
    - Domino-effect van KGB-herstel op rechtmatigheid bij andere ministeries: Toeslagen zal in gesprek treden met beleidsdirecties over de noodzaak om een beleidsmatig

standpunt in te nemen dat éénmalige uitkering KGB niet andere toeslagen zou moeten raken.

- UTNS Herstelactie WKB
  - Toeslagen rondt de UTNS af door de structurele kosten op 60.000 x €5 = €300.000 per jaar op te nemen (variabele kosten in dit geval). BD gaat deze structurele kosten niet voorleggen aan SZW maar zelf betalen.

PP Particulieren

- **Bezwaren**
  - In de voorraadontwikkeling van Bezwaren zit een aantal onzekere factoren voor het welslagen van het plan van aanpak. Aandachtspunt is de hogere instroom van bezwaren dan verwacht. Onduidelijk is of er sprake is van een verschuivingseffect of volume effect of beide.
- **Toegangsmanagement.**
  - Voor de IV ontwikkeling bezwaren is het onderdeel Toegangsmanagement van belang. Deze wordt niet tijdig opgeleverd. Afgesproken is dat de keten Interactie hier een notitie over zal schijven. Zodra deze notitie gereed is zal er een afspraak worden gemaakt met [redacted] en de betrokken partijen.
- **Schenk- en Erfbelasting, IV voortbrenging**
  - De voorraden (met name de mogelijke verjaring oude voorraad aangiften Schenkbelasting (jaren voor 2017)) en de IV voortbrenging van Schenk- en Erfbelasting worden besproken tijdens een separaat overleg op 26 juni 2019.
- **Belastingdienst Caribisch Nederland, IT dienstverlening**
  - Contract met de IV dienstverlener loopt per 1/1/2020 af en moet opnieuw worden aanbesteed. Er wordt beslisdocument geformuleerd en ingebracht in Digidoc, zodat [redacted] mandaat kan verlenen voor de uitvoering van de in het memo uitgewerkte lijn.
- **Ziekteverzuim.**
  - Constatering het ziekteverzuim hoog is. Het opgestelde plan van aanpak wordt uitgevoerd. De voortgang in het terugdringen van het ziekteverzuim verloopt desondanks moeizaam. Dit heeft te maken met een aantal factoren:
    - Gebrek aan bestuurlijke informatie over de aard van het verzuim;
    - Communicatie: het voeren van een goed gesprek is ook een juiste vastlegging van de gemaakte afspraken van essentieel belang;
  - Naast deze maatregelen schenkt Particulieren ook aandacht aan cultuur en verbinding. O.a. door gebruik te maken van de inzet van een extern bureau en intern organisatie advies.

PP MKB

- **Werving**
  - [redacted] wil dat MKB naast landelijke programma aanpak ook haar eigen wervingsstraat neerzet. Dat betekent voor MKB wel iets waar men niet op is ingericht.
- **Bezwaar**
  - [redacted] wil dat men eind 2019 weer binnen de normen opereert. Lijkt geen haalbare kaart.
- **Ketens en AVG**
  - MKB moet plan schrijven hoe men AVG proof wordt en vooral ook beschrijven wat niet lukt in het kader van verwachtingen van buiten.
- **BTW ID**
  - Dit project heeft een hoog politiek afbreukrisico. MKB neemt alle mogelijke maatregelen om dit in goede banen te leiden.
- **Aflopend kader vs productie**
  - Opdracht MKB om haar aflopend kader af te zetten tegen de afgesproken productie rekening houdend met werkpakketreductie.

PP GO

- **Werving**
  - De verwachting is op dit moment dat de ambitieuze wervingsdoelen worden gerealiseerd. Het aanbod fiscalisten is geen probleem. Voor HBO controle medewerkers en registeraccountants geldt dat het aanbod schaars is. Het zelf opleiden van registeraccountants is een mogelijkheid, maar leidt tot veel afvallers gedurende het traject.
- **ZVP**
  - Het toezicht op de Zeer Vermogende Personen (ZVP) is belegd bij GO. Hiervoor is in 2016 een business case opgesteld waarin staat dat er opgebouwd wordt naar een bezetting van 63 fte. Een deel van deze bezetting wordt op dit moment voorgefinancierd vanuit GO, omdat GO nu al personeel inzet op ZVP zonder aparte financiering;
  - De gelden uit intensiveren toezicht wordt o.a. gebruikt voor ZVP, maar deze gelden komen gefaseerd ter beschikking waardoor pas in 2022/2023 wordt voldaan aan de business case. Dit is niet wenselijk, dus is toestemming verleend om in 2020 op te bouwen naar 63 fte. Hierbij is toestemming gegeven om boven de eigen formatie te werven indien nodig.
- **Ziekteverzuim**
  - Het ziekteverzuim bij GO is hoger dan afgesproken in het jaarcontract. GO geeft aan niet over de juiste data te beschikken om tot een goede analyse te komen;
  - Er is afgesproken dat GO de gewenste managementinformatie m.b.t. ziekteverzuim in kaart brengt en dit bespreekt met SSO O&P en SSO F&MI.

PP CAP

- **Baten vs meerjarig dalend kader**
  - De baten van de IA, HIA en beheerst vernieuwen projecten zijn onvoldoende om aan de ingeboekte taakstelling te voldoen. Daarnaast loopt de realisatie van sommige baten mogelijk vertraging op:
    - Uit de meegestuurde projectenrapportage voor de ketens Auto, Inning en Betalingsverkeer en Gegevens valt op te maken dat acht van de 20 projecten in meer of mindere mate vertraging oplopen;
  - Niet alle projecten hebben bij voltooiing een fte reductie tot gevolg. Echter, er is een tweetal projecten (Ondersteuning medewerker Inning en Digitalisering Notariële Informatie) waarbij het – door de opgelopen vertraging - de vraag is of de in 2019 beoogde reductie van 52 fte gerealiseerd kan worden.
- **Ziekteverzuim**
  - Het ziekteverzuim is geruime tijd hoog;
  - Omdat de in 2018 genomen maatregelen onvoldoende effect sorteren, zijn voor 2019 in het kader van "CAP investeert" aanvullende maatregelen geformuleerd:
    - Coaching on the job en het begeleiden van teamleiders;
    - Deelname van alle teamleiders aan de vernieuwde training "grip op verzuim";
    - Het op orde brengen van de capaciteit en beschikbaarheid van bedrijfsartsen en re-integratiemanagers.
- **Voorraadvorming IH**
  - Sinds december 2018 wordt door CAP aan de ketentafel en het dagelijkse bestuur IH bij de verantwoordelijke directies P, MKB en Groot-O de zorg geuit met betrekking tot de toename van de voorraden IH oude jaren bij de lokale kantoren. Ondanks de aandacht die CAP heeft gevraagd voor deze problematiek is de voorraad oude jaren sinds december 2018 slechts met 5,5% af genomen;
  - Deze toename heeft niet alleen gevolgen voor de massale verwerking (voorraad oude jaren belemmert het opleggen van een definitieve aanslag voor nieuwe jaren), maar ook voor afnemers van de vastgestelde inkomens.
- **Capaciteit Inning (uitzendkrachten)**
  - In 2019 heeft CAP een bedrag van € 5,5 miljoen overgeheveld van het budget voor intern personeel naar het budget voor externe personeel;

- Dit bedrag is hoofdzakelijk gebruikt om extra uitzendkrachten in te kunnen zetten binnen het cluster Inning;
- Gezien de daling van het formatieve kader en een lager budget voor externe inhuur in 2020 kunnen vanaf 1 januari 2020 aanzienlijk minder uitzendkrachten worden ingezet. Rekening houdend met de eerder genoemde vertraging bij het project "ondersteuning medewerker inning" en daarmee een zeer waarschijnlijke vertraging in de baten lijkt zich voor CAP een nieuwe uitdaging aan te dienen.

- **CAP investeert**
  - Voor het programma "CAP investeert" zijn maatregelen zijn geformuleerd voor vernieuwing en continuïteit;
  - In de eerste vier maanden van dit jaar is zichtbaar geworden dat deze extra sturingslijn een positief effect heeft:
    - Op het niveau van de individuele maatregelen worden in stappen resultaten behaald en de effecten van de maatregelen worden langzaam aan ook zichtbaar in de performance op de KPI's (het AWB conform percentage, het ziekteverzuimpercentage en de afgifte OB-nummer);
    - De aard van het programma zorgt voor een verhoogd bewustzijn ten aanzien van de eigen sturing en operatie: "naar aanleiding van" effecten (waaronder meer scherpte in MT overleggen, interne financiële prognose, rolinvulling in ketens, agendasetting en functioneren van de portefeuilles);
  - Om de positieve effecten van het programma te continueren heeft CAP besloten om het programma de komende vier maanden voort te zetten. Bij de 2de VMR wordt bekeken of het programma wordt afgebouwd en in de lijn kan worden verankerd.

PP KI&S

- **Notitie Visite kaartje lange termijn**
  - Plateau 2 richt zich op de langere termijn met horizon 2021. De afstemming van dit plan dient op tijd te gebeuren met alle stakeholders, en is voor eind juni afgerond.
- **AVG**
  - KI&S neemt samen met IV&D contact op met CFD om na gaan of en welke oplossing er komt. Risico is dat er een situatie ontstaat dat er voor dat deel mogelijk niet aan de AVG wordt voldaan;
  - KI&S maakt voor eind augustus -net als alle andere directies- een plan van aanpak maken waarin helder is waar KI&S verantwoordelijk voor is en wat er wanneer gedaan wordt omtrent vernietigen of bewaren.
- **Personeelsgesprekken**
  - Afgesproken is dat hier meer op gestuurd gaat worden om vroegtijdig de jaardoelstelling te behalen.
- **Taakdifferentiatie**
  - Er wordt een actie wordt opgestart in samenwerking met Toeslagen, CAP, Particulieren en MKB. Komt terug in volgende VMR.
- **Generieke functies**
  - De avondsessie heeft goed geholpen. De vraag die hier bij opkomt is hoe houden we dat vast? Als antwoord hierop is gegeven het delen van de samenvatting en het agenderen op de ketentafel en eventueel in DT op een later stadium.
- **Aangifte campagne**
  - Aangifte campagne is een mooi maar ingewikkeld proces waar veel dienstonderdelen aan bijdragen. De KI&S prestaties (telefoon, website, portal) zaten in deze periode op of boven de norm.
  - Desalniettemin was de beeldvorming over KI&S -ook over deze periode- binnen het ministerie niet altijd even positief.
    - In het telefonieproces zit de grootste pijn bij "niet toegelaten tot de wachtrij, in casu verbinding verbroken". Dat levert veel herhaalverkeer op. Streven moet zijn dat herhaalverkeer niet meer optreedt;
    - Dit zou v.w.b. bereikbaarheid verbeterd kunnen worden door technische innovaties zoals call me back en messaging. Messaging zit overigens (nog) niet in het visitekaartje.

PP IV

- **In-, door- en uitstroom**
  - Vasthouden van personeel blijft lastig. Onder andere door de inhoud van het werk (de Belastingdienst werkt niet met de nieuwste software e.d.) als ook de beloning die achterblijft bij de markt;
  - Dit gegeven maakt het groeien naar een stabiele formatie van 200 fte een opgave.
- **Budget externe inhuur**
  - Om de uitvoering van het portfolio te borgen is de achterblijvende instroom opgevangen met externe inhuur. Verlenging van externen leidt tot overschrijding op het budget voor externe inhuur, volgens prognose met 40 miljoen;
  - [redacted] geeft aan het belangrijk te vinden dat er geen externen worden opgezegd als zij nog benodigd zijn om de capaciteit op peil te houden.
- **ITvoorIV investeringen**
  - Door prioritering in overleg met de keten laat de jaarprognose geen tekort zien, maar de IV-organisatie geeft aan een structureel tekort te ervaren voor deze investeringen. Het opschuiven van investeringen in de tijd is risicovol;
  - [redacted] geeft aan dat de doorlichting kan helpen om een mogelijk structureel tekort inzichtelijk te maken.
- **Productiviteit**
  - Het rapport jaar- en benchmarkanalyses 2018 met een extra advies van Gartner geeft aan dat de productiviteit van de IV-organisatie in de voortbrenging opnieuw achterblijft bij de markt;
  - De [redacted] geeft aan dat er inhoudelijk heldere informatie is over het achterblijven van de productiviteit maar dat directe sturing hierop lijkt te ontbreken;
  - De IV-organisatie zegt, om de productiviteit te behouden c.q. te verbeteren, te investeren in cultuur, scholing, stabielere teams en het terugdringen van herprioritering. Er wordt meer ingezet op sturen op het afgesproken resultaat.

Hd C&F

- **Opbouw en inrichting C&F**
  - Dit is zowel een succes als een zorgpunt:
    - De concurrentie in de werving van controllers is groot;
    - Het is nog niet bij iedereen binnen de BD duidelijk wat de rol en verantwoordelijkheden van C&F zijn;
    - Een volgende stap is om naar de formatie te groeien en de werkwijzen binnen C&F te uniformeren.
- **Onvolkomenheden AR**
  - C&F voert de coördinatie van de negen onvolkomenheden van de Algemene Rekenkamer uit. Het is van belang om de acties die de directies dit jaar moeten uitvoeren specifiek en concreet te formuleren, zodat hier vooruitgang op wordt geboekt.
- **Budgetten bestedingsplannen**
  - De uitputting van de budgetten, toegekend vanuit de aanvullende post (middels bestedingsplannen), lopen veelvuldig achter op de planning. Hier is aandacht voor nodig.

Hd FJZ

- **Formatie en bezetting**
  - De vraag is of de huidige formatie (58 FTE vanuit budgetbrief) nog volstaat:
    - Herinrichting van de WOB-verzoeken pakt anders uit dan eerder voorzien, waardoor toch veel WOB-werk bij FJZ komt te liggen
    - Uitbreiding van taken ten aanzien van Toeslagen was niet te voorzien.
  - De bezetting is momenteel lager dan de formatie. Gezien werkdruk, het voldoen aan kwaliteit van het werk en aankomend verloop wordt afgesproken: werven waarbij tijdelijk bovenformatief is toegestaan (concreet: max. 63 FTE i.p.v. 58 FTE).

- De hoofddirecteur Cd FJZ geeft aan graag de benodigde formatie en bezetting te evalueren, waarbij ook de schaalverdeling aan de orde komt (Cd FJZ heeft relatief gezien veel schalen 15). Begin augustus wordt de evaluatie en onderbouwing voor vervolg aangeleverd door Cd FJZ.

- **KPI's interne beheersing**
  - Advies van [redacted] en [redacted] C&F om dit te richten op de ontwikkelkant van het jaarcontract, bijvoorbeeld evaluaties op het professionaliseren en managen van medewerkers.
- **Kaderstelling**
  - Cd FJZ is op het gebied van de kaderstellende rol, inhoudelijk en kwalitatief, nog zoekende.
- **Organisatie & Personeel: huisvesting, ziekteverzuim en personeelsgesprekken**
  - Bezettingsgraad is punt van aandacht.
  - Het ziekteverzuim is met 5,9% relatief hoog voor een beleidsdirectie. Op een kleine populatie is het effect van langdurige uitval groot.
  - De realisatie van personeelsgesprekken wordt in de bestuurlijke informatie weergegeven op 0%. Oorzaak hiervoor is de inrichting van de nieuwe administratie.
- **Landsadvocaat**
  - De inzet wordt bepaald op basis van politieke weging. De hoofddirecteur C&F geeft aan dat het budget voor de landsadvocaat onafhankelijk / los van het overige budget van Cd FJZ moet worden gezien en het daarmee te scheiden van formatie en eventuele budgetoverschrijdingen;
  - Tegelijkertijd de afspraak om er wel focus op te houden. Een analyse op de heronderhandeling van het tarief vindt nog plaats, FJZ en C&F kijken hier gezamenlijk naar.

Cd IV&D

- **Kaderstelling**
  - De kaderstelling door IV&D is te groots en te complex opgezet, met name op het gebied van beveiliging. Hierdoor hebben de directies niet alle gevraagde informatie en evidence geleverd of kunnen leveren;
  - Veel directies hebben te maken met een forse legacy, die niet in één keer opgelost kan worden.
- **Kwaliteit**
  - IV&D constateert dat de directie veel gaten dichtloopt op het terrein van interdepartementale samenwerking en de relatie met de buitenwereld. Het primaire proces en de ketens moeten hier actiever op handelen en de regie nemen, maar dat gebeurt nog te weinig. Hier heeft IV&D veel gecompenseerd voor anderen. Hierdoor staat IV&D in de spotlight, en dat geldt ook voor tekortkomingen in de kwaliteit van stukken.

Cd UHB

- **Structurele taken**
  - Besproken is alert te zijn op de borging van structurele taken.
- **UNTS**
  - Het proces en nastreven van de KPI > 90% van alle uitvoeringstoetsen in acht weken afgerond' wordt in de gaten gehouden en wanneer bijsturing / hulp nodig is wordt dit gemeld.
- **Reisprocedure internationale reizen**
  - Wat betreft de reisprocedure voor internationale reizen is het beeld dat de dienstonderdelen zich aan de afgesproken reisprocedure houden.
- **Meld Misdaad Anoniem**.
  - Het besluit om het contract Meld Misdaad Anoniem op te zeggen dan wel te verlengen, wordt voorbereid (besluit volgt uiterlijk in december).

Cd O&P

- **Werving**

- CD O&P heeft ruimte in haar formatie, in VMR werd aangegeven dat eind 2019 zou worden bekeken welke werving plaats gaat vinden;
- Afgesproken is dat CD O&P na de zomer gaat werven om de directie kwantitatief en kwalitatief tijdig te versterken en haar formatie te vullen.

➢ **Leiderschap en cultuur**
- Het onderwerp Leiderschap en cultuur krijgt veel aandacht maar loopt niet mee in ene monitoring;
- Afgesproken is dat CD O&P Monitoring leiderschap en cultuur terug laat komen in VMR2.

➢ **Verzuim percentage**
- Hoog als gevolg van langdurig zieken, groot effect op geringe populatie.

➢ **HR data op orde**
- In tegenstelling tot vermelding in VMR is er aanleiding om de geregistreerde HR info nader te checken, die check zal CD O&P steekproefsgewijs (laten) uitvoeren.

Cd I&S

➢ **Regierol onderzoek**
- I&S gaat de regierol op onderzoek nader invullen met UHB, Vaktechniek en eventueel DF&A.

➢ **Management cultuuromslag**
- Van onderzoeker naar adviseur. Een aantal instrumenten wordt ingezet om dit te bereiken. Dit zit deels in de harde kant, het inrichten van clusters waarin het werk wordt uitgevoerd, en deels in de zachte kant. Via management gesprekken wordt de beweging ondersteund en versterkt.

➢ **Kaderstellend**
- I&S is formeel een kaderstellende directie. Tegelijkertijd leent het domein van I&S zich minder voor formele en strakke kaderstelling in vergelijking met andere concerndirecties. De rol van I&S is meer richtinggevend. Dit houdt in dat onder andere de buitenwereld in de gaten wordt gehouden om trends en ontwikkelingen te signaleren, om zodoende de agenda van de Belastingdienst te bepalen en beïnvloedend te zijn.

CD Vaktechniek

➢ **Vaktechnische infrastructuur**
- De aansluiting van diverse overige middelen op de bestaande vaktechnische infrastructuur is gerealiseerd; voor toeslagen moet dit nog plaatsvinden.

➢ **Werving**
- De formatieruimte zal in 2019 niet volledig worden gebruikt. De reden is dat sommige vacatures lastig zijn in te vullen en dat bij een aantal formatieplaatsen nog moet worden bepaald hoe ze worden ingevuld.

➢ **Beleidsbesluiten**
- CDVT heeft zich ten doel gesteld om beleidsbesluiten vaker te updaten en nieuwe beleidsbesluiten sneller te publiceren.

CD DF&A

➢ **Positie DF&A**
- DF&A is onderdeel (geworden) van de Belastingdienst en wordt steeds meer een reguliere directie;
- DF&A ervaart op dit moment een constructieve spanning tussen innovatie enerzijds en (noodzakelijke) bureaucratie en compliance anderzijds;
- DF&A is onderdeel van de keten Generiek Kantoor en Toezicht. De wijze van rapporteren aan de ketens wordt als belastend en niet effectief ervaren. Liever zou men inzetten op het rapporteren op exceptions. DF&A vindt het effectiever en efficiënter om meer effort te besteden aan probleemanalyse. Op deze wijze verschuift de focus van input naar output.

➢ **Privacy by Design / rol van pseudonimiseren**
- Kern van het project Privacy by Design zit in systematisch ontsluiten van bronnen en het pseudonimiseren;

- Naar de mening van DF&A is pseudonimiseren (doordat persoonsgegevens niet kunnen worden ingezien) de beste borging van de veiligheid. Hierover bestaan nog verschillen van inzicht.
- De Tweede Kamer is geïnformeerd over de voortgang van het project. Er wordt geconstateerd dat eerdere rapporten op dit dossier naar de Tweede Kamer te optimistisch waren. Volledig pseudonimiseren gaat wel tien jaar duren.

➢ **Bezetting**
- Het werven van goede medewerkers blijft een continue uitdaging. De structurele instroom bedraagt vijf à zes medewerkers per maand. Tegelijkertijd is merkbaar dat de uitstroom toeneemt. Mede om die reden wordt de externe bezetting minder snel afgebouwd dan was voorzien.

➢ **Overige onderwerpen**
- De [redacted] dringt aan op een strakkere interne sturing.
- Met ingang van VMR 2019-1 rapporteren kaderstellende directies over de uitvoering en naleving van hun kaders. UHB en IV&D hebben bij DF&A een aantal bemerkingen gemaakt, die aanleiding geven tot verdere vragen.

CD Communicatie

➢ **(re)organisatie**
- Laatste reorganisatie is goed verlopen, maar de volgende komt er al weer aan. Medewerkers worden reorganisatie-moe. Goed om hier alert op te zijn;
- Verder zijn verbeteringen op bedrijfsvoering en organisatie duidelijk zichtbaar. Er is wel zorg op het terrein van samenwerking, executiekracht en kwaliteit.

➢ **Budget en formatie**
- Er wordt een overschrijding van het budget verwacht voor 2019 , met name door de groei op het terrein van corporate communicatie;
- CDC verwacht dit jaar een afwijking op de bezetting. Dit is al eerder gesignaleerd en gerapporteerd. CDC verwacht een onderbezetting in 2019 en een overbezetting in 2020. Dit laatste komt door de geplande formatiekorting in 2020.

➢ **Ziekteverzuim**
- Het ziekteverzuim is hoog, met name het (middel)lange verzuim;
- Er zijn gerichte acties. Dat werpt aantoonbaar vruchten af, maar gaat langzaam.

SSO F&MI

➢ **Projectenadministratie**
- Het project FPA, om te komen tot één financiële projectenadministratie, voor een integrale sturing en verantwoording op kasbasis, heeft vertraging opgelopen. Er moeten door IV&D en C&F kaders worden uitgewerkt.

➢ **Logisch toegangsbeheer (LTB)**
- F&MI beoordeelt, in samenwerking met IV&D, of het toezicht op het LTB-proces Belastingdienst-breed adequaat is ingericht.

➢ **Domeinarchitectuur Bedrijfsvoering**
- Er moet een versnelling worden bewerkstelligd in het beschrijven van de domeinen 'Sturen en verantwoorden' en 'Financiën' binnen de domeinarchitectuur Bedrijfsvoering. Er moet onder meer een goede diagnose van de IST positie worden gesteld.

➢ **Tax Control Framework**
- Een succesvolle implementatie van het tax control framework vereist een blijvende aandacht hiervoor binnen de directies.

SSO CFD

➢ **Financiële beheersing**
- Stijgende lijn zichtbaar, zaak om vast te houden;
- CFD geeft aan dat werving van goed financieel personeel is een punt van zorg en dat VT's veel tijd en aandacht vragen. Er is de suggestie gedaan om m.b.t. VT's partijen bij elkaar te brengen en beelden te delen.

- **Stijging ziekteverzuim**
  - Ziekteverzuim is fors gestegen, van 6,1% naar 7,4%;
  - CFD gaat i.s.m. O&P de onderliggende oorzaken in kaart brengen en een plan van aanpak uitwerken. In de volgende po met [redacted] CFD legt CFD een plan van aanpak voor.
- **Invulling behoefte planning**
  - Afspraak dat CFD invulling mag geven aan de behoefte planning uit de huisvestingsnota op de onderdelen "landelijk vervanging sloten en sleutels" ad € 537.000 en "Meerjarig Vervangingsplan meubilair" ad € 2.915.000 voor 2019.
- **TPAW sessie**
  - CFD had in vorige VMR als actie om op top25 een sessie over TPAW in combinatie met Cultuur en Leiderschap te organiseren, organisatorisch niet gelukt. Nieuwe afspraak TPAW sessie voor de [redacted] staf organiseren.
- **Formatie dip 2020**
  - CFD heeft te maken met een – niet wenselijke - formatie dip;
  - Afgesproken is dat CFD inzichtelijk maakt hoe de dip in formatie meerjarig in evenwicht kan komen. CFD Brengt dit op inzicht bij 3e Budgetbrief in bij C&F.

SSO O&P

- **Werving**
  - Het instroomresultaat blijft achter;
  - Hier zijn acties op ingezet, onder meer zijn alle dienstonderdelen opnieuw gevraagd hun wervingsbehoefte aan te leveren.
- **Ontwikkeling SSO O&P**
  - Daarnaast vraagt sturing op kwaliteit en productie aandacht, ook cultuuromslag, om SSO O&P door te kunnen ontwikkelen naar end-to-end processen.
- **Overige zorgpunten:**
  - Goed werkende systemen (leermanagementsysteem LMS, werving & selectie PeopleXS –WENS);
  - Interne controle vanwege 5 grote trajecten die gepland staan in 2020:
    - HR data op orde;
    - WnRA;
    - Implementatie WENS;
    - LMS, arbomanagementsysteem;
    - Individueel keuzebudget IKB.

Switch

- **Arbeidsparticipanten**
  - Switch krijgt ruimte om te werken aan pilots en arbeidsparticipanten. Daarbij mag ze nadenken over een werkwijze waarbij de verantwoordelijkheid bij de dienstonderdelen blijft liggen. Switch dient te fungeren als aanjager, ontwikkelaar, tijdelijk.
- **Ziekteverzuim**
  - Ziekteverzuim is aandachtspunt;
  - In volgende VMR komt Switch met bijgestelde en realistische verzuimnorm voor deelnemers.