

CONCEPT: BELANGRIJKSTE KNELPUNTEN VOOR INITIËLE PROBLEEMANALYSE PROJECT 2

Deze analyse is opgesteld door ABD. In verband met het versturen van de stukken naar de driehoek FJZ/UHB/I&S is deze versie nog niet tegen gelezen en gecontroleerd of de genoemde cijfers kloppen.

1. De ontwikkelingen in de relatie met beleid, in de relatie met de burger en de bedrijven plus de (technologische) innovaties in de maatschappij die de uitvoeringsorganisaties kunnen benutten vragen dat de uitvoering verandert. Zodanig dat de organisatie wendbaarder wordt zodat zij nieuw beleid binnen redelijke termijnen kan realiseren. Tegelijkertijd wordt van de uitvoering gevraagd de continuïteit en toekomstbestendige kwaliteit van de dienstverlening te (blijven) bieden.
2. Dit heeft gevolgen voor de middelen die de organisatie ter beschikking staan: de mensen, de gebruikte technologie en het benodigd budget. Bij het realiseren van deze veranderingen lopen de uitvoeringsorganisaties tegen een aantal problemen aan. Deze problemen worden in dit hoofdstuk toegelicht. Deze problemen zijn wel te onderscheiden, maar niet te scheiden. Er is onderling een sterke samenhang tussen de knelpunten.

1. BUDGET

	BD	UWV	SVB	DUO
<i>Omzet</i>	Uitkeren: €12,9 mld Innen: €255 mld	Uitkeren: 19,9 mld	Uitkeren: 45 mld	Uitkeren: 38,1 mld Innen: 1,1 mld
<i>Waarvan: Apparaatskosten</i>	€2.920.264.000	€1.726.000.000	€319.900.000	€277.585.000
<i>Waarvan: Personeelskosten</i>	77,3%	77,9%	79,1%	70,4%
<i>kosten ICT/data</i>				22 mln (ICT) 22 mln (SSO's)
<i>Overig materieel</i>				43 mln

2. DE MENSEN

2.1 Vakmanschap

	BD	UWV	SVB	DUO
Aantal fte	29.600	15.430	3.329	2.800

3. Bij de Belastingdienst werken 29.600 fte waarvan de meesten voor de inning van belastingen (60%), een klein deel aan toeslagen en aan fraude-aanpak (samen zo'n 10%), en het resterende deel aan gezamenlijke activiteiten als klantcontacten, administratieve processen

en overige interne processen. De Belastingdienst is daarmee een van de grootste diensten van de Nederlandse rijksoverheid (na Politie en Krijgsmacht). De meeste tijd wordt besteed aan de controle en het toezicht op de door burgers en bedrijven aangeleverde informatie (50%). De meeste mensen werken voor het ministerie van Financiën. Met name de FIOD (1400 fte) en Douane (5.550 fte) verrichten daarnaast ook taken voor de andere opdrachtgevers (BZK, SZW, VWS, JenV, EZK, IenW, LNV, OCW en de EU).

4. Bij het UWV werken 15.430 fte. Waarvan meeste bij Sociaal Medische Zaken (28%) en uitkeren (24%), bij Bezwaar & Beroep en Handhaving (9%), de overigen bij algemene organisatieonderdelen als klantencontact en service en centrale staven.
5. Bij de SVB werken 3.329 fte, waarvan meer dan de helft in de dienstverlening (54%) en de aan gezamenlijke activiteiten als IT en hoofdkantoor. De meeste werkzaamheden worden uitgevoerd voor SZW (75% sociale voorzieningen en 3% overig), daarnaast voor VWS (22%).
6. Bij DUO werken 2.800 fte. Zij werken voor het overgrote deel voor het ministerie van OCW, maar ook voor SZW en FIN.
7. Het realiseren van een personeelsbestand dat zowel kwalitatief als kwantitatief adequaat is, heeft veel aandacht bij alle uitvoeringsorganisaties. De nieuwe eisen aan het personeel komen op verzoek van de opdrachtgever/eigenaar (nieuwe wet- en regelgeving, wendbaarder worden, meer data-analyses aanleveren), van burgers en bedrijven waaraan de diensten worden verleend (complexe zaken, mensen minder doenvermogen, etc) en nieuwe technologische innovaties die worden geïmplementeerd (digitalisering, data-analyse, communicatietechnologie).
8. Door ontwikkelingen in de afgelopen jaren is er sprake van een mismatch tussen beschikbare en benodigde kwaliteit en kwantiteit van het personeel. De uitvoeringsorganisaties staan voor drie uitdagingen als het gaat om het personeel: de ontwikkeling van het personeel, het binnen krijgen en waar nodig opleiden van geschikte mensen en het begeleiden van mensen naar ander werk waar binnen de organisatie geen passend werk meer is. De uitdaging is extra groot omdat door de taakstellingen als gevolg van de financiële crisis er bij de uitvoeringsorganisaties vacaturestops waren waardoor vacatures niet konden worden ingevuld. Nu de organisaties weer nieuwe geschikte personen werven worden zij geconfronteerd met een krappe arbeidsmarkt.
9. De uitvoeringsorganisaties hebben alle vier een meerjarig strategische personeelsplan om de veranderingen vorm te geven.
(BD: MPP 2020- 2024).

Nader verdiepen Vakmanschap in fase 1b:

Ontwikkeling van aantal fte door jaren heen weergeven.

- *Ontwikkeling in dienst zijnde personeel: gekwalificeerd en gemotiveerd*

Nieuwe beroepsvaardigheden en competenties, continu leren/permanent her- en bijscholing, innoveren, doorstroom, ontwikkelingsmogelijkheden (carrièrepaden) kennis borgen bij zittenden i.v.m. uitstroom (pensionering), etc.

- *Wendbaarheid groter*

Flexibele schil inrichten en wendbaarheid mensen vergroten. Mensen flexibeler in kunnen zitten zodat sneller ingespeld kan worden op veranderende eisen aan de dienst.

- *Instroom op peil houden bij krappe arbeidsmarkt: statuut en aantrekkelijkheid van de uitvoering*

Openstaande vacatures, aantal vacatures die gaan ontstaan door uitstroom pensionering/doorstroom/mobiliteit, krapte voor bepaalde functies, waardering/beloning, verkorten

tijd voor werven en selectie (bij BD teruggebracht tot 1-4 mnd), versnellen inzetbaarheid door verkorten tijd opleiding (BD: onboarding programma).

- *Van werk naar werk*

Overbezetting (van werk naar werk, uitstroom). BD iets te aantrekkelijke vertrekregeling. Hoe groot is taak nog? UWV boventallig 108 van de 15.430.

2.2 Sturing

	DUO	SVB	UWV	BD
rechtsvorm	Agentschap	ZBO	ZBO	Agentschap
eigenaar	OCW	SZW	SZW	FIN/HDFEZ
opdrachtgevers	OCW/DGPV	SZW/DGSZI	SZW/DGSZI	FIN/DGFZ
	OCW/DGHBWE	VWS	SZW/DGW	BZK
	SZW			SZW
	FIN			VWS
				JenV
				EZK
				IenW
				LVN
				OCW
				EU
Aantal wetten en regelingen	11 kernregelingen, waarvan 2 veel capaciteit vragen	15 kernregelingen, waarvan 2 veel capaciteit vragen	26 regelingen, waarvan 9 kernregelingen	
	WSF2000	AOW	WW	
	Wtos	Anw	WAO	
	Les- en cursusgeldwet	AKW	WIA	
	Regeling lerarenbeurs	WKB	ZW	
	Bekostigingsbesluiten	Wko	Wajong	
	Examenbesluiten	AIO	TW	
	Wet inburgering	TAS	WAZ	
	Wet kinderopvang	AOW/OBR	WAZO	
	Wet Financieel Toezicht	REM	IOW	
		BBL	Wtl	
		V&O	WIEG	
		PGB	CTV	
			WAB	

2.2.1 Spanningsveld door meer sturingsrelaties van verschillende opdrachtgevers aan voorkant

10. De complexiteit in de sturing in de driehoek is de afgelopen jaren toegenomen. Daar spelen verschillende aspecten een rol: de duidelijkere taakverdeling tussen eigenaar en opdrachtgevers, het toenemend aantal opdrachtgevers en het toenemend aantal regelingen.
11. Elke uitvoeringsorganisatie heeft een eigenaar gekregen die binnen het ministerie organisatorisch op andere plaats is ondergebracht dan de opdrachtgever. De sturing vanuit de kerndepartementen is door met het nader invullen van de rollen, met name de eigenaarsrol, geprofessionaliseerd. De eigenaar zorgt voor de continuïteit en doelmatigheid van de

uitvoeringsorganisatie. Tot de taak behoren ook het maken van afspraken van het bekostigingsmodel, tariefafspraken en het vaststellen van de begroting. In de praktijk betekende de scheiding van eigenaarsrol en opdrachtgeversrol dat er voor uitvoeringsorganisatie een driehoekrelatie ontstond (eigenaar-opdrachtgever-uitvoeringsorganisatie) waarbij er voor de uitvoeringsorganisatie minimaal twee sturingslijnen zijn ontstaan. De ZBO's werken al langere tijd met dit model. Voor de Belastingdienst is het werken in deze driehoek relatief nieuw.

12. Er was vanuit de politiek eind vorige eeuw een enorme druk om het aantal overheidsorganisaties (beleid, uitvoering en toezicht) te beperken. Sindsdien is het rijksbeleid niet teveel nieuwe uitvoeringsorganisaties en opsporingsdiensten op te richten voor nieuwe taken. Door de duidelijke scheiding van opdrachtgeversrol en eigenaarsrol, en het beschikken over bekostigingsmodellen met tariefafspraken, is het ook makkelijker geworden dat de uitvoeringsorganisaties voor meer dan één opdrachtgever te werken. Het is nu mogelijk taken toe te voegen aan de uitvoeringsorganisaties met andere ministeries dan de traditionele eigenaar/opdrachtgever.
13. DUO en UWV hebben nu twee grote opdrachtgevers van het 'eigen' ministerie. DUO heeft naast OCW de ministeries van SZW en FIN als opdrachtgever. Voor DUO geldt dat het aantal fte dat daarmee belast is relatief klein is. Naast het bekostigen en financieren van de bij en krachtens de wet omschreven doelgroepen, heeft DUO als belangrijke taak het verzamelen, beheren en verrijken van onderwijsgegevens, het bijhouden van registers en diverse taken met betrekking tot examens. De SVB heeft naast SZW ook VWS als opdrachtgever voor het uitvoeren van het uitkeren van het persoonsgebondenbudget (pgb). De taak voor VWS is klein (22% van het personeel is ermee bezig) ten opzichte van de taken voor SZW.
14. Bij de Belastingdienst is het aantal opdrachtgevers uitgegroeid tot 10. Met name de organisatieonderdelen FIOD en Douane hebben te maken met deze uitbreiding. Er zijn in Nederland vier bijzondere opsporingsdiensten (BD/FIOD, Inspectie SZW, NVWA en Inspectie ILT). De opsporing van strafbare feiten en fraude waarvoor zeer gespecialiseerde kennis nodig is bij deze vier neergelegd en de keuze is gemaakt geen nieuwe op te richten. Elke bijzondere opsporingsdienst werkt sindsdien voor meer dan één ministerie. De FIOD, gespecialiseerd in financiële fraude, werkt nu ook voor JenV, EZK en BZK. Voor de uitbreiding van het aantal opdrachtgevers voor de Douane liggen meer praktische redenen ten grondslag: het aantal toezichthouders in de havens en andere grensplaatsen, zoals Rotterdam en Schiphol, te beperken. Dit draagt bij aan efficiëntie van het toezicht en vermindering van de toezichtslast voor de bedrijven. De Douane werkt nu ook voor EZK, IenW, JenV, LNV en OCW.
15. De toename van het aantal sturingsrelaties levert spanning op. De beschikbare (verander-) capaciteit van de uitvoeringsorganisaties voor nieuw beleid maakt dat er keuzes gemaakt moeten worden als het gaat om welke veranderingen als gevolg van nieuw beleid opgepakt kunnen worden. De belangen van de opdrachtgever concurreren met elkaar. Op de achtergrond speelt daarbij ook mee dat de verschillende opdrachtgevers verschillende Kamercommissies als gesprekspartners hebben. Daarmee is het ook een politieke afweging over de ministeries en Kamercommissies heen. Ook belangenorganisaties (en de media) proberen indirect invloed uit te oefenen op de te maken keuzes. De eigenaar heeft hier een bemiddelende rol waar nodig maar grijpt pas in indien de opdrachtgevers er met de uitvoeringsorganisatie niet zelf uitkomen.

2.2.2. Spanningsveld bestaande regelgeving en nieuwe regelgeving

16. Een van de onderwerpen die besproken worden in het overleg met opdrachtgevers is de ontwikkeling van de regelgeving. Via de reflectieve functie van de uitvoerder brengt de uitvoeringsorganisatie in beeld welke regels problemen opleveren bij de uitvoering

respectievelijk op welk wijze de dienstverlening kan verbeteren door aanpassing van de regelgeving. De opdrachtgever brengt de wensen in beeld voor nieuw beleid.
(dit punt komt uitgebreid aan de orde in project 1 en is hier nu niet herhaald; check bij integreren).

2.2.3 Spanningsveld standaardisatie en maatwerk

(Dit punt komt uitgebreid aan de orde in project 3 en is hier nu niet herhaald; check bij integreren).

2.2.4 Spanningsveld KPI's (productie) en kwaliteit dienstverlening en beoogd effect (outcome)

(De SPoC's hebben voor het opstellen van het corporate beeld informatie aangeleverd voor dit punt. Check bij integreren van de stukken. Dan ook toevoegen de gegevens over toename stijging van de efficiëntie/productiviteit uit IPSE meenemen).

2.2.5 Spanningsveld controle/toezicht en kwaliteit dienstverlening

17. Handhaving en dienstverlening zijn niet per definitie tegengestelde begrippen, en werken ook niet als communicerende vaten. Er is wel sprake van een spanningsveld. Handhaving is idealiter een integraal onderdeel van de dienstverlening en begint aan de voorkant. Voorkomen is beter dan beboeten en opsporen. Het is echter vooral de handhaving die de meeste aandacht krijgt van politiek, burgers en media. Al dan niet bewuste fraude brengt schade toe aan de solidariteit die de basis is van onze sociale zekerheid.
18. Uitvoeringsorganisaties maken op basis van verschillende factoren keuzes bij richting en inzet van de – schaarse – capaciteit. Een deel van die keuzes is reactief. In de tijd is daarbij een slingerbeweging zichtbaar (preventie-repressie/vertrouwen-controle). Daarnaast is bij een aantal recente incidenten (Bulgarenfraude, WW-fraude) gebleken dat slagen gemaakt kunnen en moeten worden in de kwaliteit van de handhaving.
19. Meer inzicht in triggers en knoppen waaraan gedraaid kan worden, is gewenst. Enkele aspecten die spelen bij handhaving worden hieronder kort beschreven:
 - o Maatschappelijke invloeden: media-aandacht over fraude leidt tot imagoschade, meerwerk en een verscherpte focus op repressie. Het (on)rechtvaardigheidsgevoel van burgers en politiek is een sterke drijfveer. De keerzijde is een gevoel van onheuse bejegening van de onbewust onbekwame burger, die door terugvorderingen in de schulden raakt. Enkele kenmerken van deze trigger zijn emotie, casuïstiek en incidentgedrevenheid.
 - o Financiën: geld voor handhaving is vaak onderdeel van het totale uitvoeringsbudget. Meer inzet op dit punt gaat af van andere taken. In het kader van Rutte-2 is de mogelijkheid geboden om extra budget voor handhaving te krijgen indien daar een positieve business case tegenover stond. Met andere woorden meer handhaven levert geld op. UWV, SVB, BD en de Inspectie SZW hebben daar met wisselend resultaat gebruik van gemaakt. De UWV en de Inspectie SZW as dit niet succesvol, bij SVB en iets mindere mate bij de BD wel. SVB heeft onlangs het tijdelijke extra budget structureel toegewezen gekregen.
 - o In één keer goed: het aan de voorkant goed vaststellen en alert zijn op mogelijke (onbewuste) fouten of fraude kan oplopende terugvorderingen en opsporingsinzet beperken. Hier valt te denken aan het verbeteren van de fraudealertheid binnen organisaties door opleiding en een goed proces voor afwikkeling van (interne) signalen. In deze categorie valt ook het bewust maken van de burger (voorlichting, gedragsbeïnvloeding) en duidelijke formuleren en processen.

20. Heldere en eenduidige definities, eenvoudig beleid: het gebruik van verschillende definities in verschillende regelingen zorgt voor verwarring en fouten bij burgers en bedrijven en complexiteit in de uitvoering. Als voorbeeld hier de inkomensbegrippen. Ook uitzonderingen voor gericht doelgroepenbeleid hebben een complicerend effect. Complex in de uitvoering is ook complex in de handhaving.
21. Gedeelde data: met het beter benutten en ontsluiten van de binnen de overheid beschikbare data kan handhaving en opsporing beter gericht en ingezet worden. Maar ook bij preventie en in 1 keer goed kunnen meer en gekoppelde gegevens een bijdrage leveren. Privacy en doelbinding vormen hier mogelijk beperkende factoren.
22. Buitenlandgevallen: met de toenemende internationalisering neemt het aantal buitenlandgevallen in de uitvoering toe. Voor de handhaving betekent dat vaak afhankelijkheid van gegevens (betrouwbaar en beschikbaar) en medewerking van andere landen, bijvoorbeeld bij onderzoek ter plaatse. Hier is lang niet altijd sprake van. Handhaven bij buitenlandgevallen vergt meer inzet, is complexer en minder effectief. Tegelijkertijd is de (politieke) aandacht voor fraude met een buitenlandcomponent altijd groot.
23. Werken van uit de bedoeling – dus in de geest van de wet – is op zich een logische en menselijke gedachte. Maar het bijvoorbeeld een kernpunt is in de rechtspraak, is het bij de uitvoering regelmatig praktisch onmogelijk: Als uitvoeringsmedewerkers in een *ethisch dilemma* terecht komen, hebben ze vaak het gevoel hebben óf voor burger óf voor organisatie/wetgeving te moeten kiezen. Uit onderzoek blijkt dat het veiliger is voor de wetgever en de organisatie te kiezen. Er is geen goed werkende feedbackloop met departementen voor dit soort wegingen en de afweging wordt al snel als 'politiek' bestempeld of als willekeurig. Hierdoor hebben uitvoerders én burgers te vaak te maken met het *spanningsveld korte termijn - lange termijn*. Collega's willen een probleem snel op lossen (de 'Fix' - snelle opvolging van signalen van problematische situaties), het is immers bij hen een *concreet* probleem, terwijl sturing binnen en buiten organisatie (het ministerie) aandringen op een gedetailleerde en systematische aanpak van het probleem (de 'Solve' - vaak lange trajecten), voor hen is het een *systeemeuvel* dat aan het licht komt. Hier tussen zit een burger te wachten op een antwoord dat vaak veel te laat komt.
24. Er is in de praktijk nog onvoldoende draagvlak voor werken vanuit de bedoeling. Het wordt gezien als iets 'extra's' doen terwijl werken vanuit de bedoeling niet alleen rechtmatige, tijdige en efficiënte dienstverlening is maar ook voor alle burgers effectieve dienstverlening met als eindresultaat de beoogde impact. Verantwoorden op tijdigheid en rechtmatigheid is een eenvoudige cijfermatige exercitie, de impact meten over het geheel aan activiteiten en handelingen is veel complexer en duurt langer. Dat laatste is echter de basis voor het werk: doen we waarvoor we staan opgesteld, realiseren we maatschappelijke meerwaarde? Voorbeeld: we zijn tijdig en rechtmatig wanneer we binnen de gestelde tijd een klantaanvraag afwijzen vanwege het ontbreken van informatie op een formulier. We kunnen de tweede aanvraag (vaak weken later) opnieuw inboeken als 'productie'. De (financiële) gevolgen voor klant en organisaties (bijvoorbeeld klacht en bezwaarprocedures) tellen niet mee in de rechtmatigheid en tijdigheid, maar kosten zowel burger als maatschappij geld.

Garage de bedoeling van SVB

Als uitvoeringsorganisatie wordt je aan gesproken op je verantwoordelijkheid om de beginselen van evenredigheid en proportionaliteit in individuele gevallen te borgen, en kun je niet simpelweg de wet naar de letter uitvoeren. Bij medewerkers van SVB leefde in geval van strikte toepassing van de Fraudewet het gevoel van 'onbedoelde benadeling' van burgers. Als er signalen over schrijnende situaties uit de organisatie zijn dan moet er ruimte zijn voor dialoog, intern maar ook richting opdrachtgever. De aanpak om collega's casuïstiek met elkaar te laten delen werkt goed bij de Garage de Bedoeling (SVB). Medewerkers geven aan dat het

onderling bespreekbaar maken van dilemma's waardevol is voor hun werk, en hen er ook een beter gevoel over geeft. Bovendien bleek dat de oplossing vaak binnen de eigen organisatie gevonden kan worden.

De SVB heeft vastgehouden aan het uitgangspunt dat met digitale toepassingen er ruimte moet blijven voor persoonlijk contact. Kosten die je bespaart door te automatiseren investeren in randvoorwaarden op andere gebieden van dienstverlening. Met als resultaat een aantoonbaar stabiele hoge klanttevredenheid. Het werken in serviceteams per wet/taak/regeling is hierbij behulpzaam gebleken; alle medewerkers hebben toegang tot alle dossiers en kunnen vragen direct behandelen. Er wordt door SVB geïnvesteerd in continu opleiding van medewerkers in dienstverlening (dienstverleningsconcept-SVB). Overigens wordt deze bedoelingsgestuurde aanpak belemmerd door de traditionele KPI's. Momenteel vindt er in overleg met SZW een herijking van deze indicatoren plaats.

SVB heeft de handhaving mogen intensiveren, mits dit meer zou opleveren dan het zou kosten. Hierdoor is er een helder beeld van wat fraudebestrijding bij de SVB kost en oplevert. De tabel bevat de kernresultaten en kosten van alle SVB handhavingsactiviteiten in 2018. Het totale bedrag van de handhavingsresultaten in 2018 was € 9,4 miljoen.

Tabel 1.21 Sancties (*bedragen x € 1.000)

	AOW		AKW		ANW		AIO		Totaal	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Aantal	3.873	4.641	6.951	12.280	215	279	2.576	2.743	13.615	19.943
Bedrag*	691	789	339	571	123	170	337	516	1.490	2.046

Tabel 1.22 Terugvorderingen waarbij een sanctie is opgelegd (*bedragen x € 1.000)

	AOW		AKW		ANW		AIO		Totaal	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Aantal	728	908	2.206	1.307	91	101	858	1.212	3.883	3.528
Bedrag*	2.571	3.087	1.457	997	780	807	1.165	1.904	5.973	6.795

Tabel 1.23 Aangiften (*bedragen x € 1.000)

	AOW		AKW		ANW		AIO		Totaal	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Aantal	10	6	-	-	6	4	18	6	34	16
Bedrag*	539	240	-	-	561	408	833	352	1.933	1.000

Tabel 1.24 Kosten handhaving (bedragen x € 1.000)

Activiteiten	2018	2017
Coördinatie en uitvoering handhavingsbeleid	450	450
Controle	1.250	1.650
Toezicht en opsporing	5.950	6.350
Totaal	7.650	8.450

De kosten van handhaving vielen in 2018 lager uit dan in 2017. Bij de controle op leefvorm en inkomen zijn minder handmatige verwerkingen nodig en bij toezicht is verloop in de formatie beperkt opgevuld in afwachting van ontwikkelingen m.b.t. de opnemings van businesscase budget in de reguliere begroting.

Verdieping fase 1b sturing en driehoek

In samenhang nader bekijken:

1. regelgeving ('de dienst'): uitvoerbaar maken van bestaand en van nieuw beleid, ruimte voor maatwerk

- 2. sturing en verantwoording: prikkels (kpi's) die beeld geven van bijdrage aan beoogd effect (outcome)
 - 3. nader ingaan op aandacht voor handhaving en dienstverlening
- Nader afspraken maken met project 1 en project 3 met hun verdiepingsvragen

3. ICT

- 25. Het ICT-systeem is een wezenlijk onderdeel van het primair proces van de uitvoeringsorganisaties. De digitale technologieën hebben zich zeer sterk ontwikkeld in de laatste decennia van de vorige eeuw. Zowel BD, UWV, SVB en DUO hebben die mogelijkheden sindsdien benut. De oudste onderdelen van het huidige ICT-landschap gaan dan ook al decennialang mee. De Belastingdienst, die al zeer vroeg volop de kansen van de nieuwe technologie benutte, heeft bijvoorbeeld nog een applicatie uit ...
- 26. In eerste instantie werden de digitale technologieën ingezet ter ondersteuning van het primaire proces. Het primaire proces was toen nog voor het grootste deel hand- en papierwerk. In het tweede decennium van deze eeuw is het primair proces voor een heel groot gedeelte gedigitaliseerd. De digitalisering gaat in een aantal processen zodanig dat een deel van de mensen nu wordt ingezet ter ondersteuning van dat gedigitaliseerde proces.
- 27. De digitalisering ging samen met standaardisering. De combinatie van standaardisering en digitalisering maakte dat de uitvoeringsorganisaties een grote efficiëntieslag konden maken. Ook de kwaliteit van de dienstverlening en snelheid van de afhandeling van aanvragen werden verbeterd. De verwachting was dat door de digitalisering hetzelfde werk met minder mensen gedaan kon worden. De taakstellingen die opgelegd worden als gevolg van de financiële crisis werden dan ook ingevuld met grote digitaliseringsoperaties en het inboeken van een grote reductie op de personeelskosten.
- 28. De standaardisering en digitalisering hebben de efficiëntie verbeterd. De productiekosten per transactie zijn verlaagd. (IPSE).
- 29. Er zijn echter ook problemen ontstaan waarin in deze paragraaf wordt ingegaan: het portfoliomanagement om met de te grote vraag om te gaan, de ontwikkelingen in de leveranciersmarkt, de toegenomen kwetsbaarheid van de systemen, de wendbaarheid om nieuw beleid te implementeren, generieke eisen aan de ICT en de wijze van bekostigen.

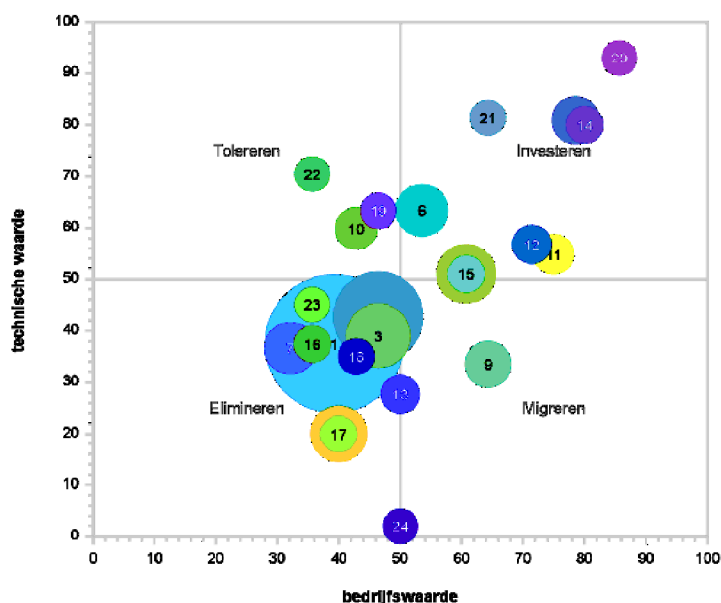
3.1 Portfoliomanagement verbetert de besluitvorming over welke verbeteringen worden doorgevoerd maar vergroot de verandercapaciteit niet

- 30. Voor de vier uitvoeringsorganisaties geldt dat de vraag naar het verder verbeteren en vernieuwen van de ICT groter is dan de beschikbare verandercapaciteit (budget en mensen). De vraag wordt bepaald door een cumulatie van verzoeken om verandercapaciteit. Het gaat daarbij onder andere om verzoeken nieuwe regelgeving te implementeren vanuit de verschillende opdrachtgevers. Daarnaast ook om verzoeken vanuit de uitvoeringsorganisatie zelf om de continuïteit van het bestaande in stand te houden. Door nieuwe generieke eisen aan de ICT-systemen, zoals AVG, maar ook door nieuwe bedreigingen, zoals cybersecurity, en nieuwe verzoeken in het kader van transparantie en verantwoording is meer capaciteit nodig voor het beheren van de bestaande ICT. Door veranderingen in de leveranciersmarkt, nieuwe technologische mogelijkheden en de toegenomen kwetsbaarheid van een aantal applicaties zijn er veel verzoeken voor modernisering van de ICT. Een heldere transparante besluitvorming over de te maken keuzes is nodig.
- 31. De besluitvorming over waar prioriteit aan moet worden gegeven, de governance, is verbeterd. Het portfoliomanagement is bij alle vier de uitvoeringsorganisaties in het laatste decennium sterk geprofessionaliseerd. Er worden helderder en transparanter keuzes gemaakt, waarbij er altijd een spanningsveld is tussen continuïteit, modernisering en nieuwe projecten.

Het spanningsveld is niet weg, maar de prioriteringscriteria zijn vastgesteld. Continuïteit krijgt meestal prioriteit. De resterende capaciteit is voor modernisering en ten slotte nieuwe projecten en nieuwe wet –en regelgeving. Portfoliomanagement leidt er toe dat beter onderbouwde beslissingen worden genomen in het licht van de beschikbare verandercapaciteit, maar het breidt de verandercapaciteit niet uit. Het maken van keuzes betekent dat niet iedereen tevreden is. Opdrachtgevers zijn de afgelopen periode teleurgesteld over de periode die nodig was voor implementatie van nieuwe regelgeving gezien de prioriteit die gegevens moest worden aan de verandercapaciteit benodigd voor de continuïteit van de bestaande ICT.

32. **UWV** acht belangrijk voor de beschikbare verandercapaciteit de beschikbare en wenselijke ICT (complexiteit van het landschap, mede door wet- en regelgeving) en de 'mensen en middelen', zowel met de juiste kennis als met de juiste vaardigheden. Achterstallig onderhoud en de uitgestelde vernieuwing van het ICT-landschap hebben bij UWV tevens grote invloed op de verandercapaciteit. UWV is ingericht in divisies die een kerntaak uitvoeren met horizontale sturing. Dit bemoeilijkt soms de realisatie van integrale doelstellingen. Dit is in toenemende mate een factor bij grote integrale veranderopdrachten op gebied van integrale ICT of bijvoorbeeld de informatiehuishouding.
33. Ook ziet UWV onderwerpen die in de komende jaren steeds meer van ons zullen vragen, zoals cybersecurity, informatiebeveiliging en privacy. Het totaalbeeld op deze onderwerpen laat een aanzienlijke veranderopgave zien waardoor keuzes onvermijdelijk zullen zijn: niet alle ambities kunnen wij tegelijkertijd realiseren. Allereerst wordt gekozen om lopende initiatieven af te ronden. Nieuwe initiatieven worden gewogen op basis van risico, complexiteit, impact en capaciteit en zullen conform de toegekende prioriteit worden gestart. Dat betekent dat we de grootste bedreigingen het eerst aanpakken. Daarbij maken we noodzakelijkerwijs dus ook keuzes om andere initiatieven gerelateerd aan gebreken waarvan we weten dat die er zijn, niet nu op te pakken.
34. De **Belastingdienst** heeft te maken met complexe en verouderde ICT-systemen die het hart van de primaire processen raken. De Belastingdienst gebruikt bijna 900 toepassingen (applicaties). Al deze applicaties worden beheerd en onderhouden door de ICT-organisatie. Er is de afgelopen jaren veel tijd gestoken in het onderhoud van de systemen om de continuïteit op korte termijn te borgen. Op het vlak van modernisering van de systemen en vernieuwing van de processen is minder vooruitgang geboekt dan gepland. Het achterblijven van deze aanpassingen brengt de uitvoering van wetgeving in gevaar.
35. Volgens **SVB** wordt de verandercapaciteit met name bepaald door de bijna per definitie schaarse middelen. Veel verandercapaciteit moet bij SVB worden aangewend voor groot onderhoud (borgen van de continuïteit) dan wel voor (verplichte) wetgevingstrajecten. Daarnaast is de verandercapaciteit beperkt doordat nu eenmaal niet vanuit veel verschillende perspectieven tegelijkertijd aan één systeem kan worden gewerkt. Ook wordt de verandercapaciteit beïnvloed en beperkt door het absorptievermogen van de dienstverlening zelf. Veranderingen in de dienstverlening (proces, systeem en gedrag) kunnen niet eindeloos worden gestapeld.
36. Voor **DUO** is naast het knellend budget, de aanwezigheid van de juiste medewerkers op de juiste plek erg belangrijk. Zij zijn het die de dienstverlening moeten leveren en de systeemaanpassingen moeten bedenken, uittesten, doorvoeren en controleren. Er is echter krapte op de arbeidsmarkt voor specialistisch (IT-)werk, waardoor mensen met de benodigde kennis, ondanks alle inspanningen en samenwerking met onderwijsinstellingen, lastig te vinden zijn. Bovendien vergt het tijd om nieuwe medewerkers in te werken, zowel inhoudelijk als in de werkwijze van DUO. De omvang van het ICT-portfolio is dus niet gemakkelijk verder te vergroten. Medewerkers zijn ook niet zomaar tussen de verschillende domeinen onderling

uitwisselbaar. Dit alles grijpt in op de werkprocessen binnen DUO en vraagt veel van de organisatie DUO, de medewerkers en de inzet van capaciteit.



Afbeelding 1: overzicht IT van het domein Inning van de Belastingdienst: een goed voorbeeld van hoe portfoliomanagement ervoor zorgt dat de Belastingdienst helder heeft hoe haar applicaties ervoor staan.

3.2 De leveranciersmarkt verandert snel en vergt continue aanpassing van uitvoeringsorganisatie

37. De ontwikkelingen in de markt van leveranciers van ICT-oplossingen maken dat er verandercapaciteit nodig is voor het moderniseren van de ICT. Zo ondersteunen leveranciers bepaalde systemen en software op een door hen bepaalde termijn niet meer, het inkopen van ICT gaat conform de aanbestedingsregels waardoor overgeschakeld wordt op nieuwe leveranciers en komen er nieuwe ICT-oplossingen op de markt die verbeteringen mogelijk maken. Dit vereist continu aanpassingen in de ICT (zowel hardware als software) en vraagt verandercapaciteit (tijd en geld).

38. **DUO** ondervindt hierdoor bijvoorbeeld een forse uitdaging om het ICT-landschap actueel te houden en flexibel te maken. Om de dienstverlening op het gewenste niveau te houden beheert en onderhoudt DUO een groot aantal applicaties en ICT-systemen. Er zijn op dit moment 440 applicaties nodig om de ruim 40 wettelijke taken uit te voeren. De toenemende snelheid van technologische ontwikkelingen en de veranderende wensen van de maatschappij vragen om een steeds hogere snelheid van veranderingen in ICT-systemen. Het applicatie- en systeemlandschap anno 2019 is het resultaat van bijna 40 jaar digitaliseren van de werkprocessen die de wettelijke taken, die DUO uitvoert, ondersteunen. Door de grootte en complexiteit van dit systeemlandschap met allerlei subsystemen zijn beleidsaanpassingen of de werkzaamheden voor het herstellen van fouten ingewikkeld en duur. De applicaties en systemen variëren zowel in leeftijd, onderhoudbaarheid en marktconformiteit qua gebruikte technologie. Een groot aantal in het verleden ontwikkelde applicaties is inmiddels sterk verouderd, waardoor niet alle software meer wordt ondersteund en uitval kan optreden. Kennis en ondersteuning is schaars binnen DUO en op de externe arbeidsmarkt, waardoor vacatures lastig in te vullen zijn en (te) grote afhankelijkheid bestaat van externe inhuur.¹

¹

https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2019Z19140&id=2019D39878

3.3 Nieuwe nadere regels maken ICT kwetsbaarder

39. Na een stelselwijziging of het opstellen van een gehele nieuwe wet, zoals het opstellen van de WIA ter vervanging van de WAO, worden logisch opgebouwde applicaties ontwikkeld die passen bij hetgeen op dat moment wordt gevraagd. In de loop der jaren worden steeds nieuwe nadere regels gesteld waardoor stukjes nieuwe software worden toegevoegd. Het steeds aanbouwen van stukjes ICT maakt het systeem kwetsbaarder. Hoe vaker en meer nieuwe nadere regels worden ingebouwd, hoe sneller het nodig is om herdesign van de applicatie te komen om de opgelopen kwetsbaarheid te verminderen. De dynamiek van de regelgeving bepaalt de noodzaak tot inplannen van de benodigde verandercapaciteit voor herdesign. Daarnaast neemt de kwetsbaarheid toe door het aanbouwen van stukjes ICT door andere eisen die niet gerelateerd zijn aan nieuwe regelgeving, zoals generieke eisen (zie paragraaf 3.5). Het ontbreken van verandercapaciteit voor een groot herdesign kan leiden tot een ongewenste vicieuze cirkel en ook tot het beschikbaar moeten stellen van meer verandercapaciteit voor de continuïteit van de bestaande ICT.²
40. Het applicatielandschap van de **SVB** bestaat in 2010 voor een groot deel uit batch-verwerkende cobolapplicaties uit begin jaren 90. In 2010 start de ontwikkeling van het Multi Regelingen Systeem (MRS), waarvoor in 2009 reeds het Oracle-pakket en implementatiepartner waren geselecteerd. Het idee is dat MRS flexibel aanpasbaar is en makkelijk uitbreidbaar met nieuwe regelingen. MRS is de IT-pijler onder de dienstverleningsstrategie. De ontwikkeling van MRS verloopt moeizaam en wordt eind 2014 gestopt. Hieraan ligt een combinatie van oorzaken ten grondslag waaronder het niet goed presteren van de implementatiepartner.
41. De SVB gaat nu verder met het COBOL-landschap: in 2015 wordt vastgesteld, en extern gevalideerd, dat het COBOL-landschap voor het AA-systeem (= kernsysteem van de SVB voor de AxW wetten en regelingen) de basis vormt voor de gewenste IT-ontwikkeling voor de komende jaren in het sociale zekerheidsdomein. Speerpunten zijn gericht op continuïteit, klantcommunicatie en betere ondersteuning van medewerker. Voor dit doel wordt een 5-jarige HIS-roadmap (Huidige Informatie Systemen) opgesteld:
- a. project vAKWerk (2015/2016)
 - b. project 'Landelijke administratie (van 10 naar 1)' (2016/ 2017)
 - c. 'RTI/moderniseren AA systeem' (2018 en verder).
42. In 2016 wordt de door MRS opgelopen beheerwerk- voorraad ('ABC-lijst') op het cobol-landschap voor een groot deel weggewerkt; vAKWerk wordt met enige achterstand op de HIS-roadmap gestart. Met dit project wordt de 'oude' applicatie voor AKW opgenomen in het AA-systeem en tevens het AA- systeem functioneel verbeterd en flexibeler gemaakt. Het project krijgt een positief BIT-advies. Ook Project MAF (Moderniseren AxW Frontend) start, ter verbetering medewerkers- gebruiksinterface.
- In 2017 start Het WKS-project (Web Kanalen Strategie) start met als doel om de klantcommunicatie via het web te verbeteren. De technologie bestaat uit het content management pakket Tridion en voor de frontend AngularJS (open source framework gebaseerd op JavaScript). In het EU EESSI-traject (European Exchange Social Security Information) start een nieuw project dat veel capaciteit vraagt, mede i.v.m. lastige aansluiting op AA-systeem. Dit is mede oorzaak voor verdere vertraging HIS-roadmap.
- In 2018 wordt vAKWerk in gebruik genomen. Het is qua project en IT succesvol verlopen. Tot nu toe blijft echter de voorspelde efficiency-verbetering in de dienstverlening nog uit. Ook het project MAF gaat live.

² Bron: OCW

Eind 2019 start het project 'Landelijke administratie (van 10 naar 1)'; verwachte looptijd 2 jaar. Ook zijn eerste aansluitingen op EESSI operationeel. Volgende fase van EESSI loopt naar verwachting door t/m 2021.

43. De afgelopen 10 jaar zijn door de hiervoor beschreven maatregelen de ICT-systemen in het SZW-domein robuuster en flexibeler. Tegelijkertijd bestaat het applicatielandschap in het sociale domein nog steeds voor een groot deel uit batchverwerkende cobol-applicaties, en is er meermaals vertraging op de planning opgelopen. De uitdaging blijft dat de winkel tijdens de verbouwing open moet blijven: om het 'AA-systeem' ook op langere termijn beheerbaar te houden en de gevraagde ondersteuning te blijven bieden vanuit de ambities van de dienstverlening ligt een meerjarige doorontwikkel/vernieuwings-opgave voor de boeg, waarvoor het scenario nog definitief bepaald moet worden.
44. Bij **DUO** is de kwetsbaarheid – onder andere door achterstallig onderhoud – groot en op sommige vlakken tegen het kritieke aan: DUO kampt met een technische achterstand als het gaat om de systemen die gegevens verwerken. De eisen die gesteld worden aan de informatieproducten zijn in de loop der jaren verscherpt. Eisen als auditeerbaarheid en functiescheiding zijn hier de belangrijkste voorbeelden van. Tevens zijn zowel de complexiteit van de verwerking als de diversiteit en omvang van de brongegevens sterk toegenomen waardoor de oorspronkelijke technische oplossing niet meer toereikend is. Gegevensstructuren en de taxonomie daarvan moeten bij DUO applicaties worden toegepast (o.a. ten behoeve van 'open data'). Onder dit domein vallen alle gegevensregisters en gegevensdiensten (van en naar onderwijsinstellingen en partners). Hieronder vallen registers van Personen, Onderwijsinstellingen, etc. Dit domein bevat ook een DataWareHouse (DWH) dat een geanonimiseerde en geaggregeerde gegevensverzameling bevat van de primaire systemen. Het generieke ICT-landschap, dat bestaat uit computers, netwerkkapparatuur en de serversoftware, is omvangrijk. De verantwoordelijkheid voor het gezond houden van het ICT-landschap betreft ca 5.000 ICT-componenten met alle werkzaamheden op de gehele DUO ICT infrastructuur zoals servers, databases, beveiligingssystemen.
45. Op alle uitvoeringsterreinen is op dit moment sprake van urgentie met betrekking tot het onderhoud en de vervanging van ICT-systemen bij DUO. Het niet plegen of uitstellen van vervangingsinvesteringen brengt namelijk onverantwoorde risico's met zich mee met gevolgen voor de continuïteit van de dienstverlening aan onderwijsinstellingen en studenten en dit kan leiden tot verminderde naleving van wet- en regelgeving, verminderde weerbaarheid tegen cyberdreiging en oplopende kosten.
46. De verschillende domeinen waarvoor DUO verantwoordelijk is kennen hun eigen ICT-structuren en daarmee ook hun eigen dynamiek en problematiek. Het domein studiefinanciering van DUO is met name verantwoordelijk voor het uitkeren en innen van studiefinanciering. Voor de uitvoering van de taken op het terrein van de studiefinanciering worden 49 grotere en kleinere applicaties gebruikt. In het voorjaar van 2018 is als eindresultaat van het Programma Vernieuwing Studiefinanciering (PVS) het grootste systeem binnen dit applicatielandschap vervangen door een nieuw systeem voor de uitvoering van de studiefinanciering (SFS). Daarmee zijn de belangrijkste systemen, die de processen voor het toekennen en het innen van de studiefinanciering ondersteunen, integraal vervangen en gemoderniseerd. Wel betekent dit, dat door DUO nog de nodige uren moeten worden besteed aan de fine tuning en nazorg. Het domein bekostiging van DUO is met name verantwoordelijk voor de verdeling van de ongeveer € 32 miljard waarmee het onderwijsstelsel wordt gefinancierd. De LCM-systematiek toont aan dat juist hier een achterstand is op het vervangen van verouderde systemen. De architectuur voor het huidige systeemlandschap werd ontworpen in 2003. Vervolgens is het systeemlandschap volgens deze architectuur uitgebouwd en dit is afgerond in 2007. Vanaf 2008 is er niet meer geïnvesteerd in dit systeemlandschap. In recente jaren is de hoeveelheid

data gegroeid, waardoor sprake is van een te grote te verwerken hoeveelheid data voor het systeem en vertragingen ontstaan. Het landschap wordt steeds instabieler en het kost een aantal specialisten met specifieke IT-deskundigheid veel tijd het systeem te onderhouden en problemen ad-hoc op te lossen. Daarnaast is door het opnemen van verkeerde data in het systeem een aantal malen de automatische betaling mislukt, waardoor handmatige ingrepen nodig waren.

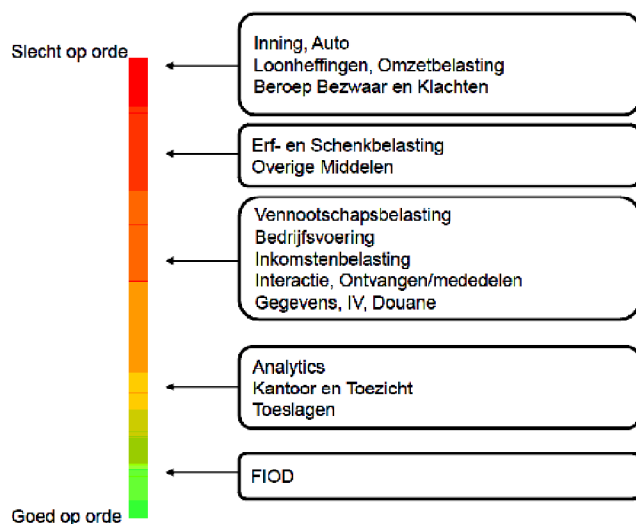
Het domein examens van DUO regelt onder meer de logistiek rond de eindexamens VO, waardoor instellingen tijdig de juiste examens krijgen en resultaten opgenomen worden in de systemen van DUO. In het domein examens is sprake van verouderde en moeilijk te onderhouden Excel applicaties. Ze ondersteunen het proces staatsexamens en door ze te vervangen kunnen aanpassingen eenvoudiger doorgevoerd worden, kan het beheer eenvoudiger gevoerd worden en worden medewerkers beter ondersteund. Ook is de uitvoering dan meer conform de privacywetgeving. De persoonsgegevens worden nu nog handmatig door medewerkers verwerkt. Ook spelen contractuele redenen een rol bij ht domein examens. De inzet van de leverancier kan niet verlengd worden. De portalen binnen het onderdeel Examens zullen worden herbouwd om examenkandidaten digitaal te ondersteunen.

47. UWV heeft een beeld opgesteld van de verandercapaciteit die nodig is voor nieuwe wet- en regelgeving. Daarbij heeft ze de wensen vanuit de opdrachtgevers en de wettelijke generieke kaders gecombineerd. Een eerste beeld laat zien dat het beslag van wet- en regelgeving op de verandercapaciteit van UWV in 2020 hoog is. Hoewel UWV verwacht zijn reeds gemaakte afspraken te kunnen nakomen, is verdere capaciteitsbeslag door wet- en regelgeving in 2020 niet mogelijk zonder dat dit andere verandercapaciteit wegdrukt. De op dit moment door UWV getoetste wet- en regelgeving legt in 2020 een beslag op de verandercapaciteit van ca. €26,5 miljoen (op een totale projectportfolio van ca. 100 mln). Hierin is het beslag van nog niet (definitief) getoetste onderwerpen, zoals het Betaald Ouderschapsverlof Extra (BOX), de invulling van de Wet Digitale Overheid (WDO) en de te bouwen CAO-database vanuit de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB), nog niet meegenomen. Het beslag van wet- en regelgeving op de verandercapaciteit bij UWV is in 2020 ook significant hoger dan in voorgaande jaren. In vergelijking tot 2019 (€21 miljoen) stijgt het beslag met 26%. In vergelijking tot 2016 (€15 miljoen) is het beslag van wet- en regelgeving op de verandercapaciteit zelfs 77% hoger. Dit beslag op de verandercapaciteit is niet gelijkmatig binnen UWV verdeeld. Met name het beslag op verandercapaciteit bij divisies Uitkeren en Gegevensdiensten is in 2020 erg groot, maar ook divisies als K&S, WERKbedrijf en Handhaving krijgen veel te verwerken.
48. Het globale beeld bij de **Belastingdienst** is dat het IT-landschap complex en verouderd is en wordt gekenmerkt door een aantal grote monolithische systemen. Een groot deel van de IT-capaciteit wordt besteed aan continuïteitsborging inclusief noodzakelijk onderhoud. Er is weinig ruimte om het IT-landschap te moderniseren of nieuwe functionaliteiten te ontwikkelen. Als veel nieuwe wetgeving moet worden verwerkt, is de ruimte voor de modernisering nog kleiner. Bovendien kosten wetswijzigingen door het verouderd IT-landschap veel inspanning en tijd. Als het IT-landschap niet gemoderniseerd wordt, gaat de wendbaarheid verder achteruit en kunnen op termijn continuïteitsrisico's ontstaan. In notitie over de modernisering IV landschap Belastingdienst uit 2016 werd de volgende situatie geschetst:
- Voor de Belastingdienst is de inzet van ICT cruciaal. De Belastingdienst int elke werkdag € 1 miljard, verzendt 600.000 berichten en keert vele toeslagen uit en de Douane volgt vele personen- en goederenbewegingen. ICT kreeg in enkele decennia een verscheidenheid aan rollen: voorziening in efficiency, motor voor vernieuwing en samenwerking, rekenmeester voor uitvoering van ingewikkelde regels en onmisbare ondersteuner in de handhaving. Toch heeft de ICT zich tegelijk tot de achilleshiel van de organisatie ontwikkeld. Iedereen heeft dat kunnen ervaren als er fouten werden gemaakt met gevolgen voor burgers en bedrijven, maar ook als de ICT-systemen het doorvoeren van politieke wensen lastig of soms zelfs onmogelijk maakten.

Dit kent verscheidene oorzaken. De ICT-organisatie van de Belastingdienst moest steeds meer soorten processen en gegevens gaan ondersteunen, werd geconfronteerd met grotere volumes, met meer detaillering, een snellere verandering van maatregelen, hogere eisen aan snelheid en actualiteit en met een groeiend aantal ketenpartners.

49. Sinds eind jaren zestig van de vorige eeuw ontstond bij de BD langzaamaan een onoverzichtelijk 'ICT-gebouw'. Het aantal elementen werd groot en de onderlinge verwevenheid ervan niet minder. Systemen sloten intern en in verbinding met externe systemen niet altijd meer goed op elkaar aan. De onoverzichtelijkheid gold niet voor alle delen van het gebouw even sterk. Sommige delen waren goed beheersbaar, andere redelijk. Bij andere was er zoveel aanbouw en verbouw dat niet meer compleet te overzien was hoe het geheel functioneerde. Juist in die gevallen was (en is) er een grotere kans op verstoringen. Het programma Modernisering IV dat eind 2014 startte (onder de naam Plan Rationalisatie) heeft tot doel de technische schuld te verkleinen en loopt tot 2022. Het terugdringen is niet zomaar opgelost. De huidige situatie is nog steeds dat de Belastingdienst te maken heeft met complexe en verouderde ICT-systemen die het hart van de primaire processen raken.
50. De Belastingdienst gebruikt bijna 900 toepassingen (applicaties) bij de uitvoering van zijn taken. Al deze applicaties worden beheerd en onderhouden door de ICT-organisatie. Hiervan zijn een kleine 400 applicaties ontwikkeld of aangeschaft door de interne (centrale) ICT-organisatie. Bij circa 50% van die applicaties is de aanwezigheid van de zogeheten technische schuld (het achterstallig onderhoud) vastgesteld. De technische schuld geeft inzicht in de mate van veroudering van een applicatie. (start programma beheerst vernieuwen). Het doel is om stapsgewijs het achterstallig onderhoud (technische schuld) bij de centrale applicaties terug te brengen van 50% in 2018 naar ca. 30% in 2022. De streefwaarde voor de technische schuld in 2019 bedraagt maximaal 44%.

Afbeelding 2: Bij de Belastingdienst zijn er grote verschillen in het functioneren van de ICT per domein



3.4 Wendbaarheid ICT vergroten

51. De druk vanuit de opdrachtgevers en de politiek om de implementatieperiode voor nieuw beleid te verkorten, vereist een andere opzet van de ICT en de architectuur. Van de ene kant vereist het dat de uitvoeringsorganisaties een visie hebben hoe deze wendbaarheid te vergroten, anderzijds kan deze visie pas omgezet worden in daden als de basis van het ICT-landschap voldoende op orde is. Aan het vergroten van de wendbaarheid wordt daarom langs

twee wegen gewerkt door de uitvoeringsorganisaties: een heldere visie op het vergroten van de wendbaarheid en het op orde maken van de basis.

52. Bij het **UWV** is de afgelopen jaren hard gewerkt aan het verstevigen van de basis. Preventief onderhoud is nu structureel onderdeel van een reguliere cyclus voor groot onderhoud. De aandacht voor continuïteit, stabiliteit, informatiebeveiliging en privacy blijft de komende jaren echter onverminderd hoog. UWV blijft werken aan het in stand houden en waar mogelijk vergroten van de betrouwbaarheid van onze digitale dienstverlening. Een voorbeeld hiervan is dat in 2019 duidelijk is geworden dat de detentiesignalen niet meer werden doorgegeven. Dit heeft geleid tot problemen in de uitvoering. De problemen in de ICT zijn voor de korte termijn verholpen en de signalen worden weer doorgegeven. In 2020 start UWV een onderzoek naar een verdere en structurele oplossing en mogelijk de vervanging van de hierbij betrokken applicatie GVI (Gemeenschappelijke Verwijs Index).
53. Het UWV wil de komende jaren meer energie steken in de volgende stap in de meerjarenplanning, namelijk: de noodzakelijke trajecten die ons ICT-landschap fundamenteel vereenvoudigen en vernieuwen.
- Nieuwe en minder complexe ICT is nodig om ook in de toekomst stabiele en betrouwbare dienstverlening te kunnen bieden. UWV krijgt daarbij steeds beter zicht op de wijze waarop de noodzakelijke vernieuwing van het ICT-landschap stapsgewijs en beheerst vorm gegeven kan worden.
- In 2021 rondt UWV bijvoorbeeld het traject 1 Uniforme Betaalomgeving (1UBO) af. Hiermee is dan het applicatielandschap vereenvoudigd door het aantal betaalstraten terug te brengen van drie naar één. Vervolgens zal UWV zich richten op de vernieuwing van onze belangrijkste uitkeringssystemen. Daarnaast vernieuwt en vereenvoudigt UWV hun E-dienstverleningsplatformen en migreert UWV naar een nieuw datacenter waarmee marktconforme veranderbaarheid wordt gerealiseerd. In 2019 heeft UWV we voorbereidingen getroffen voor de verdere vereenvoudiging en vernieuwing van ons ICT-landschap (o.a. de kernapplicaties ten behoeve van het Werkbedrijf en Sociaal Medische Zaken) waar komende jaren verder invulling aan zal worden geven.

3.5 Generieke systemen en nieuwe kaders leiden tot grotere afhankelijkheid tijdige en met goede kwaliteit leveren door rijksoverheid en cumulatie taken

54. Generieke systemen voor identificatie (nieuw paspoort, ID) en authenticatie (DIGID, E-herkenning) worden door rijksoverheid geleverd (BZK). Kaders voor bijvoorbeeld principes van architectuur (NORA), worden onder regie van BZK vastgesteld. Ook voor uitdagingen als cybersecurity, privacy-bescherming, het uitvoeren van de sourcings-roadmap worden interdepartementaal afspraken gemaakt. Deze generieke wetgeving, kaders en interdepartementale afspraken leggen beslag op de beschikbare verandercapaciteit.
55. De **Belastingdienst** ziet deze externe factoren die beslag leggen op de capaciteit als noodzakelijk. De achterliggende doelstellingen, zoals privacy-bescherming, moeten geborgd worden. Wel vraagt de BD zich af of de interpretatie van enkele wettelijke kaders niet te rigide is.³ Voorbeelden van deze kaders zijn de Europese verordeningen zoals de AVG en EIDAS, de Wet Open Overheid en het aanbestedings- en inkoopbeleid. Daarnaast zijn er ook generieke eisen ten aanzien van verantwoording en auditdruk die ertoe leiden dat er veel verandercapaciteit nodig is voor dergelijke generieke kaders.
56. Ook **UWV** implementeert een toenemend aantal nationale wetten die zich niet direct op het terrein van de Sociale Zekerheid bevinden, zoals de Wet Open Overheid (Woo), de Archiefwet, de Wet Digitale Overheid (WDO), de Wet Modernisering Electronisch Berichtenverkeer (MEBV), enz. Naast nationale wetten implementeert UWV een toenemend aantal Europese

³ <https://www.trouw.nl/binnenland/volgens-de-privacywet-mag-je-meer-dan-je-denkt-zeggen-experts~b6758a16/>

Verordeningen, zoals de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), Electronic Exchange of Social Security Information (EESSI), (Electronic IDentification Authentication and trust Services (eIDAS), de Single Digital Gateway (SDG), enz.

3.6 Cumulatie van beheer, modernisering en vernieuwing vergt andere wijze van bekostigen

57. Voorheen werd de financiering van nieuwe ICT gezien als investering die door de opdrachtgever gefinancierd werd aan de implementatie van nieuwe wet- en regelgeving. De toename van de beheer- en onderhoudskosten werden niet structureel meegenomen. In de uitvoering- en handhavingstoets brengt de uitvoeringsorganisatie welke middelen nodig zijn voor het implementeren van nieuwe regelgeving. Zoals hierboven reeds aangegeven wordt de benodigde verandercapaciteit ook bepaald door andere wensen dan het implementeren van nieuwe wet- en regelgeving van de opdrachtgever. Aangezien de vraag aan verander-capaciteit groter is dan de vraag is portfoliomanagement ingevoerd (zie paragraaf 3.1). Dit is alleen optimaal mogelijk als er geen schotten zitten binnen het budget dat beschikbaar is voor het verbeteren van de ICT. De noodzaak zonder schotten te werken en ook de capaciteit te financieren voor de andere wensen dan veranderingen als gevolg van nieuwe wet- en regelgeving van een opdrachtgever, maakt een andere wijze van het bekostigen van de ICT nodig.
58. De noodzaak om te komen tot een ander wijze van bekostigen staat los van de noodzaak tijdelijk te voorzien in de financiering van het oplossen van het ontstane stuwmeer van ICT-veranderingen als gevolg van achterstallig onderhoud (de legacy). De omvang van het stuwmeer verschilt per uitvoeringsorganisatie. Onder coördinatie van BZK wordt een legacy-scan uitgevoerd. Hierbij wordt gekeken naar de impact van de huidige legacy en hoe de toekomstvastheid van de ICT kan worden vergroot. In het kader van de werkagenda van NL DIGIbeter 2019 wordt bovendien gezien hoe de digitaliseringsagenda verbonden kan worden met de andere voor de uitvoering relevante trajecten. Bij de uitwerking van 'Werk aan Uitvoering' worden de resultaten van de digitaliseringsagenda benut.
59. Bij **DUO**: Lifecyclemanagement wordt lump-sum gefinancierd, wat het beheer minder flexibel maakt. Daarbij is de financieringssystematiek nog steeds per jaar. Op het einde van het jaar wordt er daarom nauwelijks iets gestart. In die tijd probeert men budgetten op te maken. In de eerste maanden van het jaar start er ook niets, want de budgetten zijn nog niet toegekend. Per saldo is van maart tot oktober duidelijkheid in de budgettaire kaders en is het budget beschikbaar voor het aangaan van verplichtingen. Van november tot en met februari is er onduidelijkheid die een soepele voortgang van de werkzaamheden negatief beïnvloedt.
60. Bij de **SVB** is dat anders: Vaststelling budgetten, prioritering en vrijgave van project budgetten vindt in de clusterboards plaats.
61. Bij de **Belastingdienst** wordt het ICT-budget gezien als "ontoereikend" – en wordt het ad-hoc aangevuld voor specifieke projecten. De verhouding run/change is niet op orde vergeleken met wat gangbaar is. In de uitgavenverhouding komen de effecten tot uiting vanuit het verkleinen van de technische schuld, het verhogen van de wendbaarheid en vernieuwing. De uitgavenverhouding tussen onderhoud en vernieuwing bedroeg in 2018 90:10. De streefwaarde voor 2019 bedraagt 80:20. In 2020 moet de uitgavenverhouding verschuiven naar een meer marktconforme 70:30. Tegelijkertijd is het risico dat er nieuwe verouderde systemen bij komen en dat de medewerkers uitstromen en nieuwe medewerkers ingewerkt dienen te worden waardoor de verandercapaciteit mogelijk niet beschikbaar is om dat te kunnen realiseren.
62. Bij **UWV** leveren de bekostigingsmethoden geen problemen op. De Run/change verhouding wordt echter als suboptimaal ervaren. De 'run' richt zich daarbij op de instandhouding van het

ICT-landschap (inclusief kleine 'applicatiewijzigingen' / doorontwikkeling). 'Change' definieert UWV als de projectmatig gefinancierde veranderingen die zijn beschreven in het UWV Informatieplan (UIP) - het sturingsdocument op de ICT change - dat vier categorieën kent:

1. stabiliteit, continuïteit, privacy en informatiebeveiliging;
2. wet- en regelgevingstrajecten;
3. modernisering en vereenvoudiging ICT-landschap;
4. functionele doorontwikkeling en batentrajecten.

Ongeveer 23% van het IV-budget wordt uitgegeven aan verandering van het ICT-landschap. Ongeveer 77% van het IV-budget gaat naar de doorontwikkeling en het beheer van bestaande systemen.

	Run (incl. doorontwikkeling)	Change (UIP)	Verhouding
2016 (realisatie)	€ 297,6 mln.	€ 80 mln.	21,19%
2017 (realisatie)	€ 290,6 mln.	€ 95 mln.	24,64%
2018 (realisatie)	€ 311,4 mln.	€ 104 mln.	25,04%
2019 (raming)	€ 340,7 mln.	€ 108 mln.	24,07%
2020 (raming)	€ 340,7 mln.	€ 97 mln.	22,16%
Meerjarige gemiddelde			23,42%

Verdieping in fase 1b ten aanzien van ICT

Bij de verdieping wordt nader verkend in onderlinge samenhang:

1. het beheer van het bestaande: factoren die van invloed zijn op omvang van de werkzaamheden (leveranciersmarkt, modernisering, legacy, achterstallig onderhoud). Hierin worden ook de resultaten betrokken van het BZK-project om legacy in beeld te brengen.
2. De wendbaarheid vergroten: welke aspecten van ICT-systeemen en architectuur hebben grote invloed op de wendbaarheid? Bezien in relatie tot onderhoud/modernisering van punt 1.
3. De sturing op het portfolio plus de wijze van bekostigen: de randvoorwaarden om de optimale besluitvorming te krijgen voor de cumulatie van vernieuwing, modernisering, beheer & onderhoud, wegwerken achterstallig onderhoud.

4. DATA

63. De hoeveelheid data die beschikbaar is en toegankelijk gemaakt wordt bij de uitvoeringsorganisaties door gegevens uit te wisselen neemt enorm toe. De rekensnelheid van analyses (big data, data-analytics, AI) neemt bovendien exponentieel toe gezien door nieuwe technologische ontwikkelingen. Deze combinatie maakt dat de vraag naar met benutten van deze data enorm toeneemt. Zo kan nu vergaand het principe 1x leveren en multigebruik door de overheid doorgevoerd worden, waardoor burgers en bedrijven ontlast worden van het aanleveren van gegevens. De loonaangifteketen is hier een voorbeeld van die een enorme ontlasting heeft gegeven voor bedrijven en burgers. Dit heeft bovendien de vooringevulde

belastingaangifte mogelijk gemaakt. In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de nieuwe mogelijkheden en op de knelpunten die dat oplevert.

4.1 Data voor steeds meer doelen gebruikt: nieuwe taken vergen meer capaciteit en budget

64. Waar digitalisering eerst efficiëntie voor de uitvoeringsorganisaties opleverde, heeft de digitalisering wat betreft datagebruik en gegevensuitwisseling nieuwe mogelijkheden gecreëerd. De uitvoeringsorganisaties kregen daardoor taken erbij. Bovendien stelt dit nieuwe eisen aan het ICT-systeem. Zo kan een aangeleverd gegevens voor meer dan 1 primair proces gebruikt worden waardoor de koppelingen met meer processen gemaakt moet worden. Data van anderen uit de keten die benodigd zijn voor het primair proces worden geleverd door anderen dan de aanvrager (bij loonaangifteketen voor BD), de uitvoeringsorganisaties leveren hun data door andere organisaties voor hun keten (bij loonaangifteketen: UWV aan BD), de uitvoeringsorganisaties maken gebruik van de basisregistraties om gegevens, bijvoorbeeld persoonsgegevens, aangeleverd te krijgen. Maar naast het gebruik van data in deze primaire processen zijn er nieuwe taken bij gekomen die los staan van die processen. Zo krijgt de eigenaar en de opdrachtgever veel meer (geïnterpreteerde) data in verband met de reflectieve taak van de uitvoering (Staat van de uitvoering), data-analyses ten behoeve van politiek (Kamervragen, incidenten, onderzoek, beleidsontwikkeling), data voor monitoring en evaluatie van de resultaten van het beleid en data voor verantwoording en compliance aantonen. Ook intern de uitvoeringsorganisaties worden de data benut op nieuwe manieren, bijvoorbeeld voor de interne sturing (werkvoorraad, etc.), data-analyses voor risicogerichte controles en handhaving. Andere taken hebben te maken met de nieuwe eisen aan openbaarheid en toegankelijkheid van gegevens voor burgers en bedrijven: Open Overheid, Wob, digitaal archief. De tijd en de capaciteit die nodig is voor databeheer en -analyse is enorm toegenomen. Het vraagt bijvoorbeeld om extra investeringen (aanschaf en inrichting nieuw datacentrum kan oplopen tot jaren) en dat kost ook tijd en capaciteit van mensen om de analyses te maken. Er werken nu steeds meer data-analisten en het opleveren van de geïnterpreteerde gegevens is een duidelijk omschreven taak bij bijvoorbeeld DUO (onderwijsgegevens.)
65. Er zijn verschillende soorten datastromen te onderscheiden die hun dynamiek en mogelijke problemen kennen:
1. Data waarvan gebruik gemaakt moet worden, zoals centrale registers, die overigens niet altijd bij een centrale overheid, en zelfs bij private partijen kunnen zijn belegd. Als deze data foutief of incompleet is kan het voor de uitvoer onmogelijk worden hun taak te vervullen, zelfs als ze via andere kanalen wél de juiste informatie hebben.
 2. Data in ketens waarop geen centrale regie is, terwijl partijen van elkaar afhankelijk zijn wat betreft complete dienstverlening.

4.2 Nieuwe ketens zijn ontstaan: gegevensuitwisseling loopt nog niet altijd soepel

66. Om de dienstverlening aan burgers te vereenvoudigen en te verbeteren wordt steeds vaker door overheden in ketens samengewerkt. Eenmalige uitvraag en snelle uitwisseling van gegeven maakt dat we diensten sneller en met meer zekerheid verlenen dan voorheen. Dit vraagt wel wat van de samenwerking tussen ketenpartners. Processen en systemen moeten op elkaar worden afgestemd en er moet een heldere taakverdeling komen. Om dit goed in te regelen is een langere implementatieperiode en zijn hogere implementatiekosten nodig dan wanneer een taak door één organisatie wordt uitgevoerd. Een voorbeeld hiervan is de nieuwe regeling voor oudere en arbeidsbeperkte werknemers, de wet Tegemoetkomingen loondomein. Premiekortingen (uitgevoerd door de Belastingdienst) worden vervangen door loonkostensubsidies (uitgevoerd door UWV). Omdat de contacten met werkgevers via de Belastingdienst blijven verlopen, zijn aanvullende afspraken nodig om te bepalen wie wat doet: wie berekent, wie communiceert en wie handelt de bezwaren af?

67. Daarnaast is er meer uniformiteit nodig in uitvoering en beleid, zodat de hele keten kan werken volgens dezelfde uitgangspunten, regels en oplossingen. De kans op een succesvolle implementatie is aanzienlijk groter wanneer UWV al over de benodigde data en informatie beschikt. Wanneer dat niet het geval is, dan zal UWV deze data moeten opvragen bij burgers of bij derden. Bij gegevens die niet uit basisregistraties afkomstig zijn, zijn vaak aanvullende acties en controles nodig om te garanderen dat de juiste gegevens worden aangeleverd. Gedacht kan worden aan de definities van inkomen, dienstverband en het dagloon. Nu zijn de definities verschillend bij verschillende instanties, waardoor data niet uniform is.
68. Voor het ontvangen en voor het leveren van data aan een andere organisatie is koppeling tussen de systemen nodig. Doordat systemen niet altijd compatibel zijn, moeten ze compatibel gemaakt worden. Daarnaast worden door de koppeling de gegevens niet automatisch geleverd. Organisaties moeten veelal actief een handeling verrichten om de gegevens beschikbaar te stellen. Als de leverende partij dit niet doet, komt het primair proces van de uitvoeringsorganisaties stil te staan en kan de aanvraag niet verder worden afgehandeld. Dit speelde onder andere bij het aanleveren van gegevens door gemeenten in de aanvraag voor een persoonsgebonden budget. Het samen werken en overleggen tussen betrokken organisaties in een dergelijke keten voor gegevensuitwisseling levert, als de belangen verschillen, niet altijd het gewenste resultaat op. Regie vanuit de opdrachtgever die de nieuwe regeling opstelt waar het gaat om het maken van afspraken over de tijdige levering van gegevens en de definiëren van de koppelvlakken is vaak nodig. Steeds vaker is daar bij een wettelijke regeling nodig (ook in verband met doelbinding). In het sociaal domein zijn dergelijke afspraken gemaakt voor de uitvoeringsorganisaties in het sociaal domein. Voor veel regeling waarbij sprake is van gegevensuitwisseling in een keten ontbreken dergelijke regelingen, waardoor de uitvoeringsorganisaties niet altijd de kwaliteit leveren die gewenst is.
69. Voor multi-use is het noodzakelijk dat de gegeven data dezelfde definitie heeft. In de praktijk zijn definities niet altijd geharmoniseerd. DUO probeert dit te voorkomen en heeft daartoe een menukaart opgesteld. Op deze kaart staan alle gegevens gedefinieerd die zij beheren. Door bij nieuwe wet- en regelgeving deze definities te gebruiken snijdt het mes aan twee kanten: het implementeren van nieuwe regelgeving gaat sneller en kost minder.
70. **DUO** heeft haar afhankelijkheid door verplicht datagebruik zien toenemen. DUO is meer in ketens gaan werken en gebruikt nu veel meer data van andere organisaties. Daarmee zijn er mee afhankelijkheden gekomen, ook intern; geen directie kan haar taken meer zelfstandig uitvoeren. Daarbij leidt ook de verplichting tot het ontsluiten van data tot spanningen en wordt beschikbare data nog niet optimaal benut: DUO beschikt over een schat aan data die zoveel als mogelijk (wettelijk bepaald) als open/linked data worden ontsloten. Daarnaast is het, met de technische mogelijkheden van nu, mogelijk om allerlei inzichten te verwerven uit data vanuit eigen en andere bronnen (artificial intelligence, data analytics / datascience) mits er steeds sprake is van doelbinding én de privacy niet in het geding is.
71. Bij DUO worden Informatiediensten, zowel binnen (sturing) als buiten (verantwoording en effectiviteit beleid) DUO, gebruikt. Voor deze dienst geldt dat het eigenaarschap, de besturing, de inrichting en het beheer kwalitatief de komende jaren versterkt kan worden. Vanuit de architectuurfuncties van DUO is de richting en de bijbehorende inrichting door ☐ gedefinieerd. Voor de komende jaren is het zaak om de voorgestelde inrichting en de verrichting ter hand te nemen. Dan kunnen de data beter en sneller benut worden, door DUO zelf en door anderen.

Casus: Wet tegemoetkomingen loondomein

Bij invoering van de Wet tegemoetkomingen loondomein (Wtl) was het noodzakelijk om een uitvoeringsketen op te tuigen tussen UWV en Belastingdienst. UWV is in het kader van de uitvoering van deze wet, verantwoordelijk voor de rechtmatigheid van de berekening van de financiële tegemoetkomingen aan werkgevers. De belastingdienst is verantwoordelijk voor de uitbetaling van de door UWV berekende tegemoetkomingen aan werkgevers. Deze rol- en taakverdeling is noodzakelijk, omdat de Belastingdienst beschikt over een werkgeversadministratie (WGA) en UWV niet. Zodra er sprake is van betalingsverkeer aan werkgevers is UWV afhankelijk van de Belastingdienst (ketenafhankelijkheid). Deze ketenafhankelijkheid zorgt ervoor dat er bij deze processen met werkgevers, gegevensuitwisseling moet plaats vinden tussen UWV en Belastingdienst. Voor gegevensuitwisseling (berichtenverkeer) is het noodzakelijk dat er meerdere zogenaamde koppelvlakken moeten worden ingericht. Het inrichten van deze koppelvlakken en het berichtenverkeer is complex en tijdrovend en vergt veel afstemming en (keten)testen tussen de ketenpartners. De benodigde gegevensuitwisseling tussen de ketenpartners maakt de ketensamenwerking complex.

Casus: ketensamenwerking met gemeenten in het sociaal domein (UWV)

Als gevolg van de decentralisaties in het sociaal domein wordt een toenemend aantal regelingen tegenwoordig (mede-)uitgevoerd door gemeenten. Net als in het voorbeeld van de Loonaangifteketen blijkt hier dat sturing op gegevenskwaliteit belangrijk is wanneer de belangen van leveranciers en UWV als afnemer niet gelijk zijn. Voor UWV zijn kwalitatief goede gegevens van cruciaal belang voor een goede uitvoering van regelingen als de no-riskpolis en verschillende Loonkostenvoordelen. Voor gemeenten is er minder incentive om tijdige en kwalitatief goede gegevensleveringen te doen aan UWV; het is een kostbare aangelegenheid voor een klein volume per individuele gemeente. Dat kan voor de burger vervelende gevolgen hebben, bijvoorbeeld wanneer een door de gemeente afgegeven doelgroepverklaring voor het Loonkostenvoordeel Oudere Werknemer niet tijdig bij UWV wordt geregistreerd, waardoor de werkgever mogelijk onterecht het LKV misloopt. Dit staat bijvoorbeeld in deze context in contrast met de samenwerking tussen UWV en Belastingdienst bij de uitvoering van dezelfde wet, die over het algemeen goed verloopt.

Sturing is extra lastig omdat UWV geen sturingsrelatie heeft met de honderden afzonderlijke gemeenten. Ook SZW geeft aan dat dit voor hen lastig is en dat inzet van BZK nodig is om dit goed te regelen. Ondertussen leidt de noodzaak van goede gegevensleveringen tot allerlei kunstgrepen en afspraken om toch een basis te geven aan onze uitvoering. Zo moeten bij de banenafpraak burgers met indicatie nieuw beschut uit het Landelijk Doelgroepregister worden verwijderd; deze indicatie wordt afgegeven door gemeentes op advies van UWV. UWV ontvangt echter geen terugkoppeling of indicaties nog niet genomen zijn en daarom is de afspraak gemaakt uit te gaan van de adviezen. Dat is een suboptimale situatie. Bij het creëren van dergelijke gegevensketens zou meer rekening moeten worden gehouden met de sturing: 'als je het niet kan besturen, moet je het niet doen'.

Verdieping fase 1b Data

Nader ingaan op gegevensuitwisseling: voorwaarden als koppelingen, harmonisatie begrippen, leveringsplicht, kwaliteit en eisen aan brongegevens.

4.3 Nieuwe technologische communicatiemogelijkheden in relatie met burger

72. Een meer generiek deel van de ICT zijn de onderdelen die verantwoordelijk zijn voor al het contact met burgers en instellingen. Hieronder vallen alle digitale en niet-digitale klantkanalen (papier, telefonie en balie) en alle ICT-services die er voor nodig zijn om het geheel te laten functioneren. Binnen dit domein is een onderverdeling gemaakt in Portalen (inclusief websites) en informatielogistiek (input, archivering, output).
73. De rol van de meer traditionele veelgebruikte communicatiemiddelen, zoals de telefoon en balies in (regionale) vestigingen, zijn door jaren heen veranderd. In plaats van meer algemene vragen komen daar vragen terecht in verband met bijzondere van de standaard afwijkende situaties, personen die met multiproblematiek (zoals schulden) en personen met minder doenvermogen. Dit stelt nieuwe eisen aan de dienstverlening en de te gebruiken communicatietechnologieën.
74. Daarnaast zijn er ook nieuwe technologische innovaties voor de interactie tussen burgers en bedrijven en de ICT, zoals tracking en tracing. De private bedrijven maken er al veelvuldig gebruik. De consument weet daardoor op elk moment, vanachter zijn eigen computer, 24x7, waar de afhandeling van zijn product is. Verzekeringsmaatschappijen kun je bellen om na te gaan waar in het proces de afhandeling van je declaratie zit. Technisch zou dat ook in kunnen bouwen in de systemen van de uitvoeringsorganisaties. Is het gewenst dat de uitvoeringsorganisaties dit gaan doen?
75. SVB heeft een Innovatielab ingericht waar men experimenteert met deze nieuwe mogelijkheden. De eerste experimenten hebben kansrijke mogelijkheden met beeld- en spraakherkenning in beeld gebracht.

Verdieping in fase 1b Communicatietechnologie

Nader verdiepen wat problemen en mogelijkheden van innovaties zijn als het gaat om de communicatie met burgers en bedrijven:

- Bij bijzondere situaties die van standaard afwijken
- Bij complexe, multiprobleemsituaties
- Bij burgers en bedrijven met minder doenvermogen
- Bij het eerste gebruik van de dienst (bij levensgebeurtenissen)

Verdieping samen met inzichten uit project 3: burger en bedrijven.