



Belastingdienst

# Technische briefing - ICT, het portfolioproses en ruimte voor nieuw beleid

Belastingdienst, Ministerie van Financiën  
Den Haag, 1 februari 2022 - 16:00-17:00





# Sprekers



**Teusjan Vlot**

Kwartiermaker Bestuurlijke  
en Politieke Zaken

DG Belastingdienst



**Willem-Jan Huijssoon**

Strategisch adviseur Uitvoerings-  
en Handhavingsbeleid

DG Belastingdienst



**Koos Veefkind**

Algemeen Directeur Directie  
Informatie Voorziening

DG Belastingdienst



**Arie-Jan van 't Zelfde**

Afdelingshoofd  
Opdrachtgeverschap

DG Fiscale Zaken



# ICT Belastingdienst in historisch perspectief

- De Belastingdienst is vroeg begonnen met automatiseren. We gebruiken een **grote diversiteit** aan **technologieën** die stammen uit **verschillende decennia**. Door toenemende automatisering en digitalisering is een complex en omvangrijk IT-landschap ontstaan van meer dan **900 applicaties**.
- De oude systemen voldoen veelal niet meer aan de eisen die we er vandaag de dag aan stellen. De technologie waarop ze gebaseerd zijn is vaak **verouderd**, **de kennis is schaars**, de wijze waarop ze zijn opgezet sluit **niet altijd aan bij de eisen die we tegenwoordig hanteren** (veiligheid, modulaire opzet etc.).
- Aanpassingen aan die systemen **kosten veel tijd**, veroorzaken **risico's voor de stabiliteit** zijn niet altijd mogelijk. Modernisering vraagt hierdoor continue aandacht.
- Dat probleem wordt verergerd als er **onvoldoende onderhoud** op de systemen wordt uitgevoerd.



# Wat hebben we tot nu toe gedaan

## Moderniseren en uitfasen oude technologie

- Achterstallig onderhoud op ICT-systemen (“technische schuld”) conform plan teruggebracht van 50% naar 30%.
- Grote verouderde ICT-systemen zijn en worden gemoderniseerd naar kleinere modulaire ICT-systemen.
- Modernisering van systemen zoals voor Omzetbelasting, Loonheffingen, Inkomensheffing. Dit loopt nog zeker 5 tot 6 jaar door.

## Intern en extern ICT Personeel aannemen in een krappe arbeidsmarkt specifiek voor ervaren medewerkers

- Het aantal IV-dagen is gegroeid van 525.000 (2019) tot 600.000 (2022) en door meer interne en externe ICT-medewerkers.

## Werken onder architectuur

o.a. werken door te werken met herbruikbare generieke voorzieningen.



# Aanpassingsvermogen ICT landschap voor nieuw beleid

## Belastingmiddelen – DG TSL - DG Douane:



## Generieke Voorzieningen:

o.a. Analytics, Gegevensbeheer, Inning, Toegang en Interactie

## Infrastructuur "Rekencentrum":

o.a. Computer-, opslag-, netwerk- en beveiligingsvoorzieningen



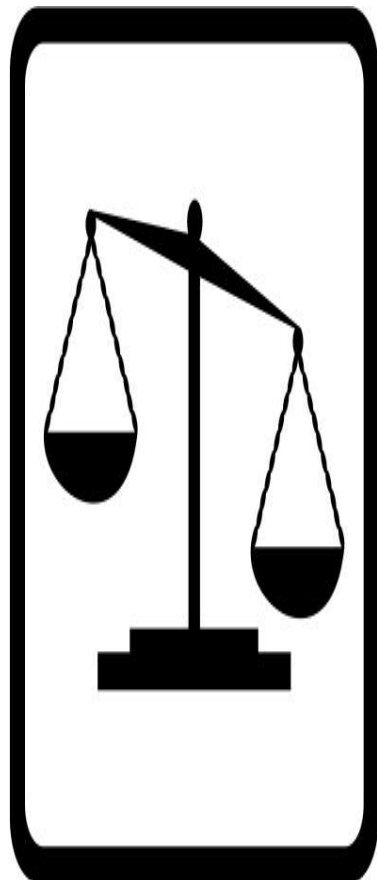
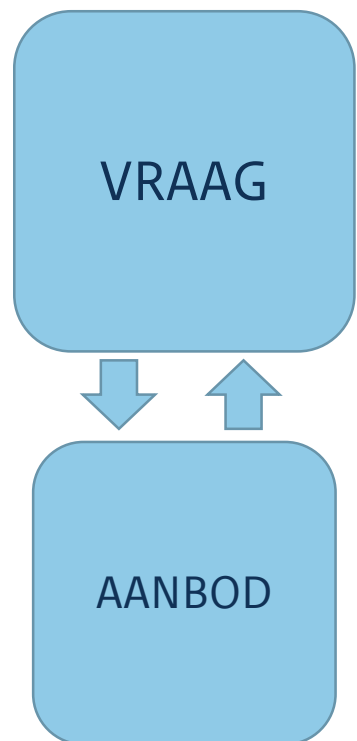
# Toekomstperspectief

- **Moderniseren en uitfasen oude technologie**  
De komende 5 tot 6 jaar uitfasen
- **Meerjarige stabiele financiering en teams**  
Reduceert omstelkosten en verhoogt voorspelbaarheid en productie
- **Extra wervingsinspanning specifiek ervaren ICT'ers om uitstroom en vergrijzing te compenseren**
  - Behoud eigen personeel
  - Scholing eigen personeel en nieuwe medewerkers,
  - Werving
  - Marktconforme arbeidsvoorwaarden
  - Borgen kennisbehoud “legacy” systemen
- **Werken onder architectuur**  
Verder ontwikkelen generieke voorzieningen en terugdringen ad-hoc oplossingen zodat er meer ruimte komt voor nieuw beleid
- **Uitvoeringstoetsen en portfoliosturing**  
Meerjarig inzicht in gewenste wetgeving en daarop sturen in de portfolio  
ICT impact meewegen ook in fase voor de uitvoeringstoets
- **Verbeteren productiviteit**  
Vergaande automatisering sneller, beter en voorspelbaarder software kan worden gerealiseerd



# Portfoliomanagement

## VRAAG EN AANBOD



## PORTFOLIOPROCES

=

**KIEZEN WAT VOORRANG KRIJGT EN  
WAT WE (DUS) NIET DOEN OF LATER  
DOEN**

- wat is nodig om alles door te laten draaien (beheer en onderhoud)?
- wat is nodig voor inwerkingtreding nieuwe wetgeving?
- Wat is nodig om de dienstverlening te verbeteren (vernieuwing)?
- Wat is nodig voor modernisering van de ICT-systemen?

## BESCHIKBARE CAPACITEIT (AANBOD)

- verschillende kennis en competenties
- capaciteit tussen afdelingen niet eenvoudig uitwisselbaar
- schuiven – zeker op korte termijn – leidt tot productiviteitsverlies
- planningen met onderlinge afhankelijkheden
- structureel meer vraag dan beschikbare capaciteit

**Niet alles kan tegelijk → keuzes nodig (in de tijd)**



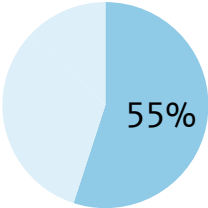
# IV-portfolio Belastingdienst

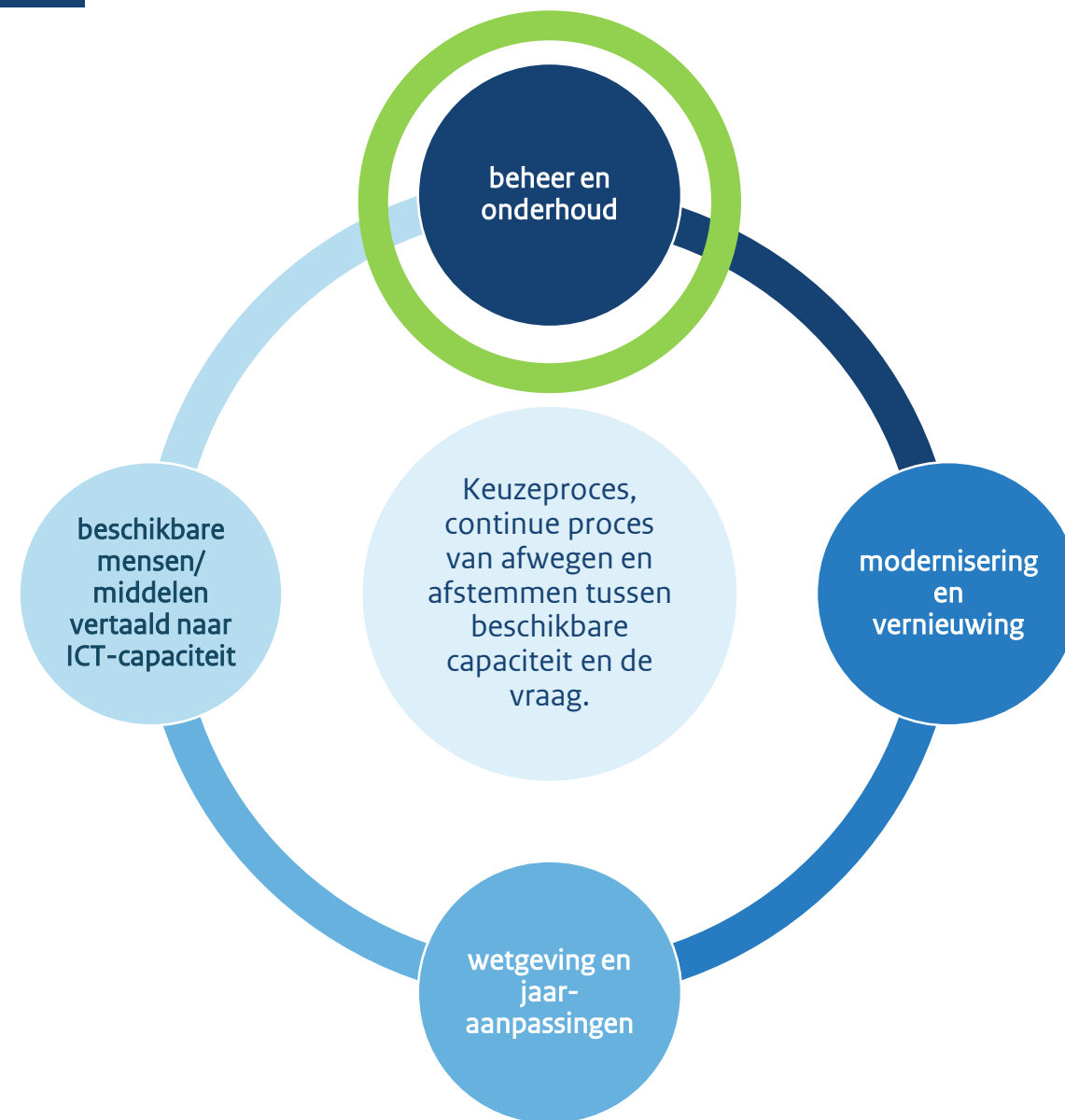






# Beheer en onderhoud

Categorie	Wat draagt het bij?	
 <p>55%</p>	beheer en onderhoud	<p>nodig zodat :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• de Belastingdienst zijn werk kan blijven doen</li><li>• mensen en bedrijven aan hun verplichtingen kunnen blijven voldoen en ontvangen waarop zij recht hebben</li></ul>
Voorbeelden	<ul style="list-style-type: none"><li>• onderhoud van de systemen</li><li>• verstoringen oplossen</li><li>• datacenter blijft draaien</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• beveiliging op orde</li><li>• werkplekken medewerkers in de lucht houden</li></ul>
Wat gebeurt er zonder?	<p>oplopend achterstallig onderhoud met als gevolg:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• fouten en verstoringen</li><li>• in de toekomst extra capaciteit nodig voor oplopende moderniseringsopgaaf</li></ul>	<p>Kiesbaar?</p> <p>zeer beperkt:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• klein deel kan worden uitgesteld (planbaar onderhoud)</li><li>• is vooruit schuiven in de tijd</li></ul>





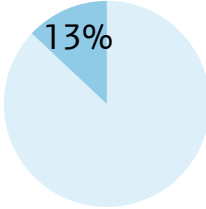
# Modernisering en vernieuwing

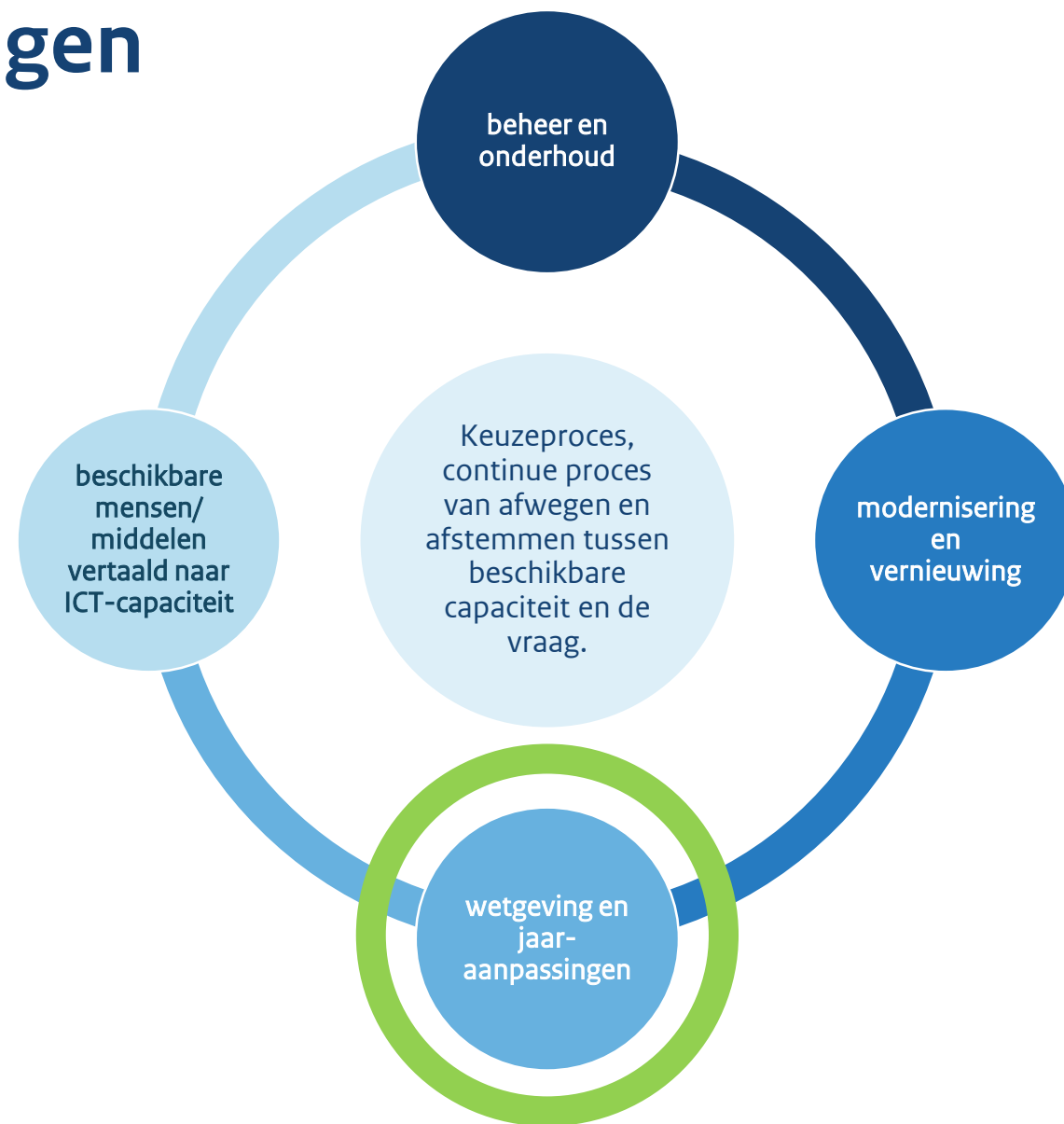
Categorie	Wat draagt het bij?
 <p>modernisering en vernieuwing</p>	<p>nodig om :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• verouderde systemen te vervangen (modernisering)</li><li>• dienstverlening aan mensen en bedrijven te verbeteren (vernieuwing)</li></ul>
Voorbeelden	
<ul style="list-style-type: none"><li>• elektronische aangifte erfbelasting</li><li>• modernere portalen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• gestarte nieuwbouw omzetbelasting</li><li>• vernieuwing werkgeversadministratie</li></ul>
Wat gebeurt er zonder?	Kiesbaar?
<ul style="list-style-type: none"><li>• oplopende onderhoudslast</li><li>• toenemende risico's technische kwetsbaarheden</li><li>• verder afnemende wendbaarheid</li><li>• achterblijvende dienstverlening mensen en bedrijven</li></ul>	<p>beperkt:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• modernisering randvoorwaarde voor meer wendbaarheid</li><li>• vernieuwing nodig om Beste Belastingdienst voor Nederland te realiseren</li><li>• afmaken wat is gestart</li></ul>





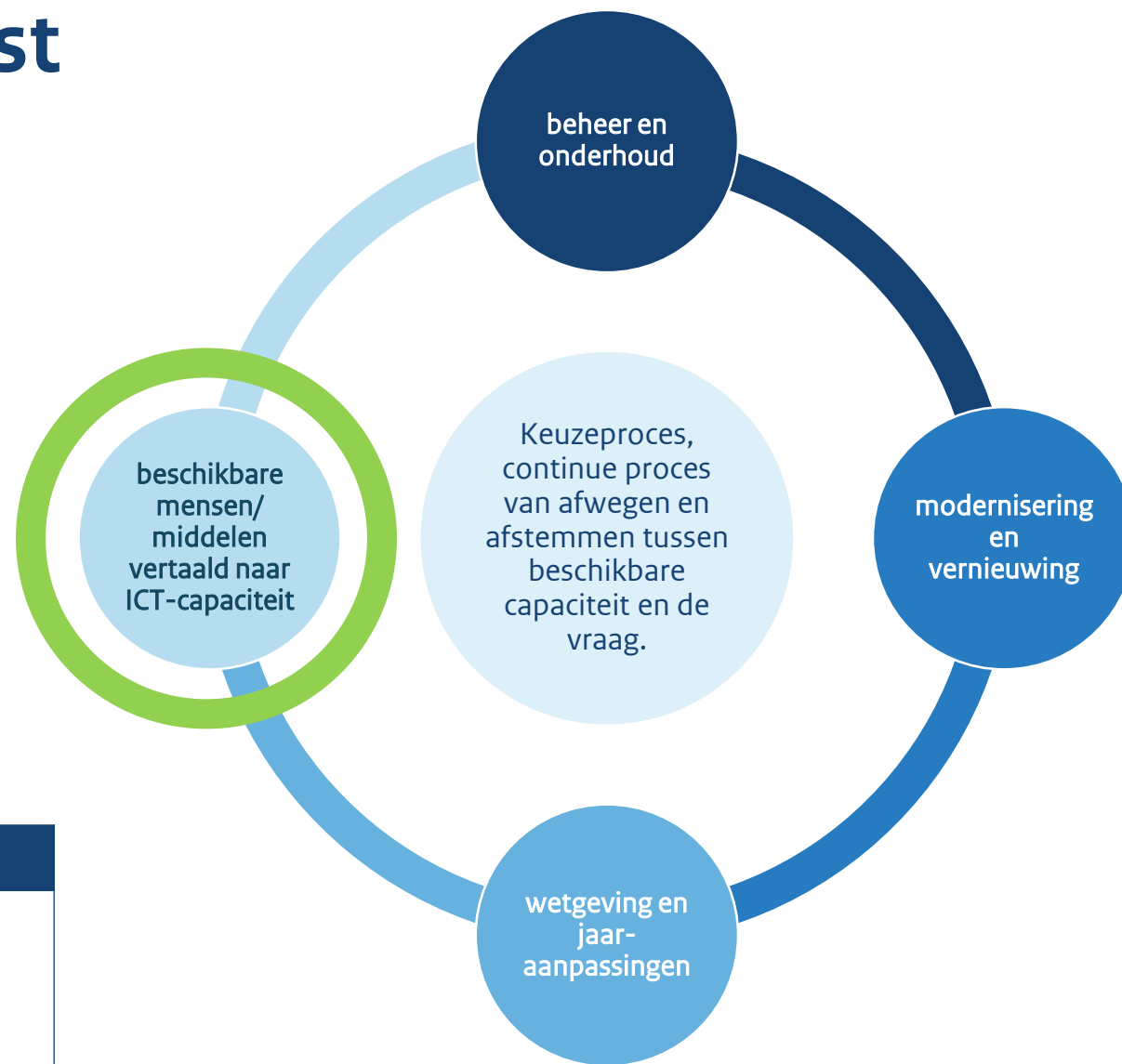
# Wetgeving en jaaraanpassingen

Categorie	Wat draagt het bij?	
	wetgeving en jaaraanpassingen	nodig om te voldoen aan geldende en nieuwe wet- en regelgeving
Voorbeelden		
<ul style="list-style-type: none"><li>jaarlijkse verwerking van alle aangepaste parameters (bedragen/percentages)</li><li>Belastingplannen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Europese richtlijnen en verordeningen</li><li>andere wetgeving</li></ul>	
Wat gebeurt er zonder?	Kiesbaar?	
<ul style="list-style-type: none"><li>mensen en bedrijven kunnen hun verplichtingen niet nakomen/rechten waarmaken</li><li>Belastingdienst werkt niet conform wet- en regelgeving</li><li>noodzaak niet realiseerbaar handmatig (herstel)werk</li></ul>	<p>niet of nauwelijks:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>nodig zodat mensen en bedrijven aan hun verplichtingen kunnen voldoen/rechten waarmaken</li></ul>	





# IV-portfolio Belastingdienst



## Match vraag en aanbod

- bij alle keuzes match nodig met beschikbare medewerkers (kennis en competenties)
- onderlinge afhankelijkheden tussen onderdelen
- **niet alles kan tegelijk → keuzes nodig in de tijd**