

**Departementaal
Meerjaren
Informatieplan
Financiën 2026-2028**

Inhoud

1.	Inleiding	3
1.1	Relevante ontwikkelingen in context Ministerie van Financiën	3
1.2	Prioriteiten	4
2.	Uitwerking prioriteiten.....	6
2.1.	Verbeteren dienstverlening	6
2.2.	Continuïteit, modernisering en technologische ontwikkeling	7
2.3.	Investeren in medewerkers	10
2.4.	Randvoorwaarden privacy, informatiebeveiliging en AI	11
2.5.	Informatielandschap op orde.....	15
3.	Financiën.....	17

1. Inleiding

Het Meerjaren Informatieplan (MIP) is een visiedocument om de Tweede Kamer te informeren en kennisuitwisseling en samenhang met andere departementen en CIO Rijk te bevorderen. Dit plan geeft inzicht in de belangrijkste ontwikkelingen en plannen op het gebied van ICT en digitalisering voor de periode 2026-2028. Het beschrijft de maatschappelijke opgaven van Financiën en de prioriteiten op het gebied van digitalisering. Het Informatieplan bevat geen concrete projecten en overzicht van de financiering daarvan. Besluitvorming daarover vindt plaats in het kader van de reguliere begrotingscyclus en, als het interdepartementale projecten betreft, via de betreffende gremia (CIO Beraad en vervolgens ICBR). De lopende grote ICT-projecten staan op het Rijks ICT-dashboard¹.

Dit departementale MIP vat de activiteiten van Belastingdienst, Toeslagen, Douane en het Beleidsdepartement op hoofdlijnen samen in prioriteiten. Dit zijn de gemeenschappelijke uitdagingen in de informatievoorziening van Financiën waar in de komende jaren een extra impuls of investering nodig is. De informatieplannen van de verschillende organisatieonderdelen die zijn meegestuurd gaan dieper in op specifieke uitdagingen en oplossingen, en dienen als interne leidraad voor planvorming. Het MIP van de Belastingdienst hanteert, anders dan het departementale plan, een horizon van vijf jaar, tot en met 2030. De genoemde tijdsindicaties in dit plan zijn richtinggevend en vormen geen exacte planning.

1.1 Relevante ontwikkelingen in context Ministerie van Financiën

Het werk van het Ministerie van Financiën gaat over meer dan cijfers en geld alleen. Samen zorgen we ervoor dat er in Nederland kansen zijn voor welvaart en groei voor iedereen, vandaag, morgen en daarna. Samen werken we aan een financieel gezond Nederland. Daarvoor is het van belang dat de systemen die onze ambtenaren gebruiken optimaal werken, evenals benodigde dienstverlening aan burgers. Niet alleen nu, maar ook in de toekomst. Ook is het van belang dat de (ict-)processen eromheen goed zijn georganiseerd, en dat we ons klaarmaken om de vruchten te plukken van nieuwe (inter)nationale technologische ontwikkelingen.

Digitalisering staat hoger dan ooit op de maatschappelijke en politieke agenda. Dat heeft alles te maken met zeer snelle technologische en geopolitieke ontwikkelingen. Denk hierbij aan de razendsnelle opmars van generatieve AI en LLMs (Large Language Models). Maar door geopolitieke spanningen is het belang van goede informatiebeveiliging en van digitale soevereiniteit nogmaals onderstreept. Het roept opnieuw de vraag op of wij als Europa en als Nederland flexibel kunnen inspelen nieuwe technologieën en bijbehorende ontwikkelingen, waarbij we kansen optimaal benutten. Het Draghi report on EU competitiveness² waarschuwt ons dat we als continent de boot niet moeten missen. Het Ministerie van Financiën volgt dit soort ontwikkelingen op de voet, maar is daarnaast realistisch in zijn doelstellingen. Ook ontwikkelingen op het vlak van quantumcomputers (krachtige computers die informatie op een nieuwe manier verwerken) vraagt nadrukkelijke aandacht. Naar verwachting kunnen quantumcomputers rond 2030 bestaande encryptie breken. Dit raakt onze vertrouwelijkheid, integriteit en continuïteit. Maatregelen moeten dus voor die tijd worden genomen.

Net als andere overheden heeft het Ministerie van Financiën zich gecommitteerd aan de Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS), zoals deze door BZK is opgesteld³. Dit is het fundament van het digitaliseringsbeleid van het kabinet. De prioriteiten in het voorliggende plan zijn dan ook gekoppeld aan de zes prioriteiten uit de NDS. In de NDS staat de één-overheidsgedachte centraal, waarbij een aantal prioriteiten door overheden gezamenlijk worden opgepakt. Financiën steunt samenwerking waar het kan, bijvoorbeeld bij gezamenlijke processen in de bedrijfsvoering, maar is realistisch waar het uitvoeringsspecifieke taken betreft. Financiën beschikt over een aanzienlijke ICT-infrastructuur met duizenden ICT-professionals en honderden applicaties.

¹ www.rijksictdashboard.nl

² https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report_en

³ <https://www.digitaleoverheid.nl/nederlandse-digitaliseringsstrategie-nds/>

De uitvoeringsorganisaties – Belastingdienst, Douane en Toeslagen – hebben een breed takenpakket, van belastingheffing en inkomensondersteuning tot douanetoezicht en financieel-economisch beleid. Ze staan dagelijks in contact met miljoenen burgers en bedrijven en zijn cruciaal voor het vertrouwen in de overheid. De digitaliseringsopgave is omvangrijk en complex: systemen moeten worden gemoderniseerd, processen verbeterd en dienstverlening efficiënt en betrouwbaar georganiseerd. Beperkte middelen vragen om scherpe keuzes, samenwerking en een duidelijke koers. Geopolitieke spanningen en internationale ontwikkelingen vergroten het belang van digitale weerbaarheid, autonomie en samenwerking ook over landsgrenzen heen zoals witwasbestrijding en grensoverschrijdend toezicht. Veel expertise is intern beschikbaar, waardoor kennis en kunde uniek zijn. Tegelijkertijd spelen uitdagingen zoals vergrijzing, werving/behoud van talent en dient er een balans te zijn tussen (nieuwe) politieke wensen en noodzakelijke vernieuwing. Voor het ministerie en zijn uitvoerders is het zaak om de dienstverlening te handhaven en verbeteren, ondanks de rijksbrede taakstelling. Veel activiteiten richten zich op het op orde brengen en houden van de basis, bijvoorbeeld aangaande verouderde ict-systemen. Bovendien is er veel nieuwe Europese wetgeving op het gebied van digitalisering, waarop we voorbereid moeten zijn. Het ministerie stelt daarom prioriteiten. Financiën werkt geenszins in een vacuüm aan deze prioriteiten, en zoekt de samenwerking op met andere overheden. Voor Financiën is de mondiale en Europese context van belang, bijvoorbeeld vanwege het grensoverschrijdende karakter van btw-heffing en witwaspraktijken die zich niet houden aan landsgrenzen.

1.2 Prioriteiten

Op basis van de bestaande koers en bovengenoemde ontwikkelingen zijn een vijftal prioriteiten te benoemen. De eerste prioriteit van het Ministerie van Financiën is het **1) verbeteren van de dienstverlening** naar burgers, bedrijven en intermediairs. Burgers, bedrijven en intermediairs moeten kunnen rekenen op een deskundige overheid, die op elk moment op eenvoudige wijze toegankelijk is. Nieuwe technologieën kunnen hierin uitkomst bieden, waarbij wel geldt dat digitale communicatie niet voor iedereen toegankelijk is en dat fysiek persoonlijk contact een optie moet zijn.

Daarnaast zijn **2) continuïteit, modernisering en technologische ontwikkeling** een prioriteit. Dat betekent dat verouderde systemen en applicaties uitgefaseerd worden, en dat we met moderne en gebruiksvriendelijke, maar ook veilige, technologie werken. Cruciaal is continuïteit van de uitvoering. Hiermee zorgen we ook dat we nieuwe technologische ontwikkelingen gemakkelijker kunnen adopteren in ons werk, en dat we wendbaarder zijn in het implementeren van nieuwe wetgeving.

Modernisering is ook van belang voor de derde prioriteit: **3) investeren in medewerkers**. Dat is van belang, omdat er in alle lagen van de organisatie meer behoefte is aan medewerkers die verstand hebben van zowel de wet- en regelgeving, (operationele) processen alsook digitalisering en techniek. Ook gaat het om het (verder) digitaal fit maken van onze medewerkers om de kracht in de inzet van ICT verder te versterken.

Het digitaal handelen van de overheid moet rechtsstatelijk geborgd zijn. Een vierde prioriteit is werken aan **4) randvoorwaarden privacy, informatiebeveiliging en AI**. Denk aan het oplossen van knelpunten in de implementatie van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). En zorgen dat we algoritmes bewust, gecontroleerd en transparant gebruiken in onze dienstverlening. Daarnaast zorgen we dat we klaar zijn voor nieuwe Europese wet- en regelgeving, zoals de NIS2 (over informatiebeveiliging) en de AI Act (over data en artificiële intelligentie). Hiervoor maken we risico-gebaseerd handelen structureel onderdeel van beleid, uitvoering en evaluatie. In nieuwe wetgeving zien we dat vakbekwaamheid een steeds belangrijker onderwerp is, en dat kennis van digitalisering niet alleen bij specialisten ondergebracht kan zijn. Mensen in de hele organisatie meenemen en opleiden is dus van belang, zie ook prioriteit 3.

Het **5) op orde brengen van het informatielandschap** is de volgende prioriteit. Goede informatiehouding is een basis voor veel activiteiten, net als verantwoorde omgang met data. Digitalisering maakt het delen van informatie makkelijker: opgemaakt en

gestructureerd of via open databronnen. De mogelijkheden voor overheidsorganisaties om onderling informatie te delen en samen te werken zijn toegenomen. Dit maakt het mogelijk dienstverlening voor burgers, bedrijven en intermediairs vanuit de gedachte van 'Eén overheid' verder vorm te geven. Dat betekent wel dat we informatie duurzaam toegankelijk maken en houden, en dat onze archiefsystemen zo soepel mogelijk te gebruiken zijn.

2. Uitwerking prioriteiten

2.1. Verbeteren dienstverlening

Verwachtingen, behoeften en het 'doenvermogen' van burgers, bedrijven en intermediairs stellen eisen aan de overheidsdienstverlening. Begrijpelijkheid en dienstverlening via één loket zijn belangrijke verbeterpunten om de relatie tussen burger en overheid te verbeteren. Ook is een proactieve houding nodig, bijvoorbeeld door burgers en ondernemers tijdig te attenderen op zaken die relevant voor hen zijn. Net als voldoen aan digitale toegankelijkheidseisen. Hierbij is ruimte voor maatwerk en gebruiksvriendelijkheid in dienstverlening wenselijk. Ook bij ontwerp en levering van overheidsdienstverlening streven Belastingdienst, Toeslagen en Douane naar de menselijke maat, bijvoorbeeld via begrijpelijke taal, eenvoudige(re) procedures en continue verbetering door het inbouwen van feedback.

Op het vlak van rijksbrede voorzieningen ligt een kans: dat zou een strategische basis moeten zijn zoals ook expliciet terugkomt in de NDS. Door het (samen)werken via overheidsdatacenters (ODC's) kan betrouwbare en veilige infrastructuur geleverd worden voor het Rijk, wanneer daar ruimte voor is. Deze ontwikkeling krijgt extra belang in het licht van de geopolitieke ontwikkelingen en aandacht voor (digitale) soevereiniteit.

Financiën zet digitalisering en digitale transformatie in waar dit meerwaarde biedt, met als doel dat in 2030 alle zaken digitaal geregeld kunnen worden. Tegelijk blijft er een alternatief voor wie geen gebruik maakt van digitale middelen. We werken hierbij samen met andere overheden en maken gebruik van basisinfrastructuur zoals DigiD en eHerkenning. Er wordt aangesloten bij Europese eIDAS1-afspraken en er wordt toegewerkt naar volledige naleving van de Wmebv voor 2030.

Persoonlijke hulp op maat

De Belastingdienst verbetert de persoonlijke hulp op maat. De BelastingTelefoon wordt een volwaardig klant-contact center met nieuwe kanalen zoals (live-)chat en videobellen, een integraal en actueel klantbeeld (incl. klantcontacthistorie) over alle interactiekanalen heen en één samenhangende ICT-oplossing voor elke medewerker met klantcontact binnen de Belastingdienst. Formulieren, die nu nog alleen op papier of als PDF ingediend kunnen worden zoveel mogelijk omgezet naar online formulieren en interactie via app(s) wordt uitgebreid.

Daarnaast willen we een burger, een bedrijf en een fiscaal dienstverlener kunnen informeren over waar een aangifte, bezwaar of (terug)betaling zich in het behandelproces bevindt. Track-and-trace dus. Onze doelstelling is om op termijn voor alle grote processen statusinformatie en digitale dossiers beschikbaar te stellen en daarbij helder te maken of en wanneer actie van de burger of het bedrijf verwacht wordt. We starten met het bezwaarproces.

Prioriteit NDS:

We zetten burgers en ondernemers centraal.

Dienstverlening met effectmeting

Dienst Toeslagen werkt aan een benadering waarin maatwerk, begrijpelijke communicatie en ondersteuning centraal staan. Door betere inzet van data en technologie (bijv. een chatbot, de Mijn Toeslagen omgeving of de app Toeslagen) wordt de dienstverlening verbeterd, met behoud van publieke waarden. We bieden verschillende vormen van dienstverlening aan burgers. Dit doen we zelf of samen met anderen. Onze dienstverlening

ontwikkelen we door mét inbreng van toeslaggerechtigden, bijvoorbeeld via onderzoek en ook door in te zetten op goede effectmeting. We werken samen binnen de overheid om burgers waar nodig integraal te helpen of soepel door te leiden naar de plek waar ze geholpen kunnen worden. Denk aan de Informatiepunten Digitale Overheid en het inrichten van de overheidsbrede loketfunctie vanuit het programma Werk Aan Uitvoering. Ook werken we samen in een overheidsbrede schuldenaanpak.

Betere klantervaring

Bedrijven (en in veel mindere mate burgers) verwachten dat zij volledig digitaal zaken kunnen doen met de Douane. Er is een grote verscheidenheid aan contactmogelijkheden en technische voorzieningen in gebruik: telefoon, email, webportalen, poorten, post, balie, apps en social media. Voor een betere klantervaring is de inzet van het juiste kanaal én een consistente inhoud over de verschillende kanalen en fasen van wezenlijk belang. De Douane werkt aan het digitaal aanbieden van haar producten en diensten. Soms zijn ook fundamentele veranderingen in processen noodzakelijk om echt tot verbetering te komen.

2.2. Continuïteit, modernisering en technologische ontwikkeling

Voor vrijwel al ons werk en al onze ambities zijn passende ICT-voorzieningen nodig. Dat geldt voor de interactie met burgers en bedrijven, voor de verwerking van gegevens en voor alle andere (massale) processen. Van Financiën mag verwacht worden dat zij in staat is aanpassingen (zoals wetwijzigingen) binnen een redelijke tijd door te voeren en tegelijkertijd continuïteit van haar huidige dienstverlening te waarborgen. Op dit moment is de vraag groter dan de beschikbare ICT-capaciteit. Wij zetten daarom in op het efficiënter inzetten en vergroten van de beschikbare ICT-capaciteit.

Om de 'vrij' beschikbare ICT-capaciteit en wendbaarheid te vergroten vervangen wij verouderde ICT-systemen. Als gevolg wordt de technische schuld (achterstallig onderhoud op ICT-systemen) teruggebracht en de continuïteit op de lange termijn geborgd. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het uitfasen van de verouderde technologie die gebruikt wordt voor omzet -, loon - en inkomstenbelasting. We hanteren hierbij duidelijke kaders voor Lifecyclemanagement (LCM). Voor de continuïteit van de bedrijfsvoering zorgt Financiën daarnaast voor harde kwaliteitsafspraken met externe ICT-leveranciers op basis van zorgvuldig vormgegeven service level agreements (SLA's) en kwalitatief hoogwaardige contracten.

Waar we nieuwe technologie (bijv. cloud, AI) adopteren en innoveren, doen we dat gecontroleerd. Financiën heeft een departementale Cloudstrategie en een Sourcingstrategie die verder geïmplementeerd worden. Bij gebruik van clouddiensten betekent dit dat we exit-strategieën, leveranciersregie en security-vereisten goed inregelen. Met deze kaders maken we optimaal gebruik van productiviteitsverhogende ICT-oplossingen, maar wel op verantwoorde wijze. Daarbij is het van belang om vanuit architectuur te sturen, om te borgen dat oplossingen schaalbaar, herbruikbaar en toekomstbestendig zijn, en dat onnodig maatwerk wordt voorkomen. Daarbij is het zaak om aandacht te hebben voor de benodigde energiecapaciteit: inzetten op ontwikkelingen op het vlak van AI en data gaan de vraag naar energie doen toenemen, terwijl op dit moment op meerdere plekken al sprake is van een (bijna) bereikte grens. Zonder efficiency, uitbreiding en verduurzaming zullen plannen vastlopen. Op een aantal van dit soort thema's ligt een enorme kans om departementaal, en waar het past zelfs rijksbreed, de krachten te bundelen. De NDS geeft hierin ook al concrete handvaten.

Zicht op ICT

De Belastingdienst zet in op het marktconform en gestandaardiseerd inrichten van infrastructuurdiensten. Daarmee voorkomen we onnodige dubbele technische voorzieningen en bevorderen we de flexibiliteit. Verbeteringen op dit gebied steunen een hoge beschikbaarheid, bedrijfscontinuïteit (Business continuity management), informatiebeveiliging, schaalbaarheid en kosteneffectiviteit van de informatievoorziening. Op het gebied van maatwerksoftware is de strategische focus gericht op moderne,

mainstream talen die door een groot deel van de markt geadopteerd zijn. Innovatie en digitale transformatie zijn daarbij belangrijke thema's, ook als het gaat om bijvoorbeeld het vergroten van de ondersteuning naar medewerkers, burgers en vergroten van efficiency. Dit komt ook terug in de ontwikkeling van 'tax 3.0' als richtinggevende ambitie voor de Belastingdienst: onderlinge verbindingen tussen de verschillende systemen die belastingbetalers gebruiken om hun bedrijf te runnen, transacties te verrichten en te communiceren. Zo kan de belastingheffing dichter bij het moment van de belastinggebeurtenissen gebracht worden en de last die ontstaat door het gebruik van andere belastingprocessen dan de reguliere, dagelijks gebruikte systemen aanzienlijk verlicht worden. Deze ontwikkelingen krijgen o.a. vorm via het programma Digitale Transformatie binnen de Belastingdienst.

Daarnaast lopen er verscheidene vernieuwingstrajecten, bijvoorbeeld op het gebied van bouwblokken en ontwikkelstraten. Aanzienlijke delen van het landschap blijven echter sterk verouderd. De Belastingdienst heeft het percentage ICT-systemen met achterstallig onderhoud teruggebracht van meer dan 50% in 2018 naar minder dan 20% nu. Inspanningen richten zich de komende jaren vooral op het vervangen van een aantal grote heffingssystemen, daar waar het kan zal dit worden opgedeeld in kleine werkpakketten.

Het rijksbrede cloudbeleid geeft ruimte om gegevens onder de juiste condities niet alleen in ons eigen datacenter te verwerken, maar ook in de cloud. Dat biedt mogelijkheden, maar brengt ook nieuwe risico's met zich mee. De Belastingdienst toetst de inzet van een clouddienst op een weloverwogen manier en expliciet aan het geldende cloudbeleid. Ook onderschrijven we de langetermijnvisie van BZK en de NDS om tot een meer autonome oplossing te komen en de afhankelijkheid van externe (niet-Europese) leveranciers af te bouwen. Hier zit ook een belangrijke link naar ontwikkelingen op het vlak van open source (een manier van werken waarbij systemen de broncode openbaar beschikbaar maken, waardoor iedere de software kan bekijken en hergebruiken). De overheid volgt het beleid 'open, tenzij': software van de overheid moet zoveel mogelijk open source zijn.

Prioriteit NDS:

We zetten clouddtechnologie gezamenlijk in.

Digitaal Fundament Toeslagen

Het huidige toeslagenlandschap is verouderd, kent veel work-arounds en biedt onvoldoende ondersteuning voor de medewerkers. Het is noodzakelijk te moderniseren om de continuïteit bij het toekennen van toeslagen en de uitbetaling daarvan te kunnen blijven garanderen. Dit spitst zich de komende periode toe op continuering van de infrastructuur en het zeker stellen dat het bestaande systeem onderhoudbaar is en blijft. Naar de toekomst toe zal meer gebruik gemaakt worden van rijksbrede diensten op diverse gebieden. Hiervoor is het programma Digitaal Fundament Toeslagen (DFT) opgestart.

Ongeacht keuzes aangaande een nieuw stelsel zullen bestaande Toeslagenregelingen nog zeker tien jaar moeten worden uitgevoerd en worden ondersteund. Daarnaast zal Dienst Toeslagen investeringen moeten doen om de overgang naar een nieuw stelsel voor burger zo geruisloos mogelijk te laten verlopen.

Basis op orde

Door de toenemende volumes waarmee Douane werkt is er de afgelopen jaren veel aandacht geweest voor het opschalen van de infrastructuur en applicaties van de grote aangiftesystemen. Maar voor een efficiënte ondersteuning van de gebruikersorganisatie moeten ook andere processen verder gemoderniseerd en gedigitaliseerd worden, en moet meer gebruik gemaakt worden van de mogelijkheden die nieuwe technologie biedt. Dit vraagt om structurele aanpassingen in ontwerp van systemen en onderliggende infrastructuur.

Gezamenlijke sourcing

Het beleidsdepartement implementeert een sourcingsstrategie die behoeften van de organisatie ondersteunt, waarbij inkoopkracht wordt gebundeld en waarbij collectieve oplossingen worden gebruikt. Daarnaast werken we aan een centraal, meerjarig portfoliomanagementproces en het centraliseren van budgetten voor ict-projecten. Dat betekent dat alle (majeure) ict-activiteiten van het beleidsdepartement in beeld komen, deze integraal geprioriteerd kunnen worden en worden opgenomen in de PDCA-cyclus. Bij de Generale Thesaurie worden primaire processen gestroomlijnd door het afronden van het digitaliseren van het schatkistbankieren, digitalisering van de schulduitgifte en het vernieuwen van het cashmanagement-en treasuryproces.

2.3. Investeren in medewerkers

Het is duidelijk dat het verkrijgen en behouden van het juiste personeel met actuele ICT-kennis - en kunde lastig is. Dit betreft zowel ICT-personeel op uitvoerend, tactisch als strategisch niveau, als ook rollen die de verbinding vormen tussen ICT, uitvoering én beleid. IV is immers onderdeel van alle fasen van de beleidscyclus. Daarnaast vergrijst het personeelsbestand.

Prioriteit NDS:

We versterken digitaal vakmanschap van ambtenaren en hebben een moderne werkomgeving.

De vraag naar ICT'ers groeit de komende tijd alleen maar en het aantal afgestudeerde ICT'ers blijft ruim achter bij de vraag. Veel ICT-vacatures zijn inmiddels moeilijk te vervullen, in het bijzonder de senior functies. Daarom vergroten wij de ICT-capaciteit zoveel mogelijk door meer rendement uit de bestaande capaciteit te halen door de efficiëntie en effectiviteit van onze ICT-organisatie te verhogen. Tevens investeren wij in de ontwikkeling van de vaardigheden van het zittende personeel. Daarnaast werven wij nieuw personeel waarbij we ons vooral richten op toetreders tot de arbeidsmarkt en sluiten we aan bij het rijksbrede programma I-Vakmanschap⁴. Het is daarbij zaak om vanuit het perspectief van Financiën ook te zorgen voor dienstoverstijgende en structurele opleidingsprogramma's om zo versnippering van vakmanschap, kennis en ontwikkeling tegen te gaan.

Werkomgeving

De huidige werkomgevingen van Financiën vragen specifiek aandacht. De nieuwe manier van hybride werken vraagt om een versnelde doorontwikkeling van de huidige werkplekken. Het optimaal faciliteren van het hybride werken vereist dat het hybride vergaderen en bijeenkomen wordt verbeterd waardoor medewerkers die thuiswerken volwaardig kunnen samenwerken met collega's op kantoor.

Bij de doorontwikkeling van de werkomgevingen werkt Financiën nauw samen met alle departementen en wordt er expliciet rekening met de toegenomen informatiebeveiligingsrisico's als gevolg van hybride werken. Haar onderdelen werken door het hele land en de ADR bijvoorbeeld bij alle departementen. Met het programma Digitale Brug Overheidsdiensten wordt de aansluiting tussen de onderdelen van Financiën onderling en met de andere rijksoverheidsorganisaties verbeterd.

De kantoorautomatisering van de Belastingdienst, Toeslagen en Douane wordt de komende jaren verder vernieuwd. Er wordt een marktconforme up-to-date werkomgeving voor alle medewerkers geïmplementeerd, passend bij de werkzaamheden, waarin medewerkers eenvoudig en snel toegang tot applicaties en diensten krijgen.

Top ICT-werkgever

De Belastingdienst streeft ernaar dat medewerkers trots zijn om binnen IV te werken. Ook streeft de Belastingdienst een top ICT-werkgever van Nederland voor engineers (bouwers) te zijn. We geven onze engineers ruimte om te leren en erkennen hun prominente rol in de organisatie. Door het aantrekken van technisch talent, volgen van opleidingen en goede interne kennisoverdracht zorgen we ervoor dat we over de beste mensen kunnen beschikken. Om aan de toekomstige (en huidige) vraag te kunnen voldoen is het werven

⁴ www.rijksorganisatieodi.nl/i-vakmanschap

van ICT-talent topprioriteit. Marktontwikkelingen laten zien dat het aantrekken van nieuw personeel niet eenvoudig is. In de tussentijd wordt het gebrek aan capaciteit waar mogelijk opgevuld met inhuur. Daarnaast zet de ICT-organisatie van de Belastingdienst in op partnerships met commerciële partijen, waarbij conform de sourcing strategie werk op basis van resultaatverplichting wordt uitbesteed. Voor het vakmanschap van onze medewerkers richten we competentie management en vakontwikkeling in. De huidige en gewenste positie van de benodigde competenties is uitgewerkt in het meerjarig personeelsplan waaruit de opleidings- en wervingsopgave voortvloeit.

De ontwikkelingen die de Belastingdienst heeft ingezet zorgt voor de verdere implementatie binnen de organisatie van verbeteringen zoals portfoliomanagement, de brede uitrol van de agile werkwijze, BizDevOps, leiderschap en cultuur, rollen, taken en verantwoordelijkheden, automatisering van het ontwikkelproces en het verder terugbrengen van de technische schuld.

I-bewustzijn

Dienst Toeslagen merkt dat op allerlei gebieden steeds meer verwacht wordt van haar medewerkers. Het gaat hierbij niet alleen om inhoudelijke kennis van systemen en hoe die te gebruiken, maar ook om het omgaan met moderne technieken en de verwachtingen die de maatschappij heeft op gebied van dienstverlening. Medewerkers krijgen daarom toegang tot leertrajecten over data- en AI-geletterdheid, informatiebeveiliging, algoritmen en AI, privacy. Ook worden leidinggevend ondersteund in het ontwikkelen van I-bewustzijn en het integreren van informatievraagstukken in hun besluitvorming.

Klaar voor Europa

De Douane investeert in het vakmanschap van medewerkers. Denk aan de uitbouw van gemoderniseerde ontwikkelstraten met opgeleide medewerkers. Het doel is om de kennisontwikkeling, vaardigheden en competenties van medewerkers op het terrein van ICT en informatievoorziening op een hoger plan te brengen. Dit geldt voor het gebruik van nieuwe technologie, voor het samenwerken met marktpartijen, maar zeker ook voor de Europese portefeuille. De Europese ontwikkelingen vragen immers om steeds meer specifieke inzet, zowel in het voortraject om de Nederlandse belangen te behartigen, als in de voortbrenging om specificaties te beoordelen of om , en om oplossingen te realiseren integreren en of in gebruik te nemen.

Meerjarig bewustwordingsprogramma

Voor medewerkers van het kerndepartement wordt een meerjarig bewustwordingsprogramma en diverse e-learnings ontwikkeld. Alle relevante onderwerpen binnen het I-domein vallen daarbij binnen de scope: van informatiebeveiliging tot privacy en van informatiehuishouding tot algoritmes. Er wordt gestreefd naar een I-bewuste organisatie die veilig en zorgvuldig omgaat met data en informatie als onderdeel van het DNA van alle leidinggevend en medewerkers.

2.4. Randvoorwaarden privacy, informatiebeveiliging en AI

Voor Financiën is het van belang dat wetgeving eenvoudig en doeltreffend is, opdat deze gemakkelijk kan worden vertaald naar de ICT-systemen van onze uitvoeringsorganisaties. Zo wordt qua fiscale wetgeving waar mogelijk ingezet op vereenvoudiging om processen makkelijker uitvoerbaar en bestuurbaar te maken. Ook binnen de Europese Unie werkt men aan het vereenvoudigen van (douane)wetgeving en de interoperabiliteit van ICT-systemen.

Aan de andere kant komen er complexe, aanvullende wetgevingsverplichtingen op ons af op het gebied van digitalisering, zoals de NIS2 en de AI Act. Dat betekent dat er snel stappen gezet moeten worden om bestaande wet- en regelgeving verder te implementeren (bijv. op het gebied van privacy en archivering), maar ook dat we ons voorbereiden op nieuwe wetgeving.

Privacy

Financiën zorgt ervoor dat privacy binnen de organisatie op een hoger volwassenheidsniveau getild wordt en dat alle organisatieonderdelen van Financiën blijvend voldoen aan de AVG.

De Belastingdienst borgt dat de verwerking van (persoons)gegevens door de bedrijfsprocessen van de Belastingdienst en de ondersteunende ICT-systemen in opzet, bestaan en werking voldoen aan de eisen uit de AVG. We toetsen onze analytics-producten op ongewenste selectie-effecten (bias) en voorkomen vooringenomenheid. We doen dit zowel tijdens de ontwikkeling van deze producten als periodiek in het gebruik. We borgen dat we ons kunnen verantwoorden over de keuzes die we maken binnen het toezicht en welke informatie daaraan ten grondslag ligt.

Ook Dienst Toeslagen heeft de afgelopen jaren stappen gezet om de naleving van de Algemene Verordening Gegevensbescherming te borgen. De achterstanden van AVG (inzage)verzoeken zijn grotendeels zijn weggewerkt. De dynamiek, in de vorm van vele veranderingen, die de processen van Dienst Toeslagen in de afgelopen jaren én in de komende periode kenmerken heeft effect gehad op de houdbaarheid van de AVG producten. Het verwerkingenlandschap wordt opnieuw uitgewerkt. Bijzondere aandacht moet gaan naar de integratie van de processen van de hersteloperatie. Er wordt gestreefd naar een gedragen en gecontroleerd continu privacy-proces.

De Douane zorgt dat technologische oplossingen en werkprocessen altijd worden getoetst aan principes als *privacy by default* - het moet altijd meegenomen worden - en *privacy by design* - het moet vanaf het eerste begin mee ontworpen worden.

Ook voor het Beleidsdepartement is het essentieel om weloverwogen besluiten te nemen over het gebruik van gegevens over personen, en dat aantoonbaar is dat de juiste belangenafweging is gedaan en dat risico mitigerende maatregelen zijn genomen.

Het Beleidsdepartement streeft ernaar om het zo gemakkelijk mogelijk te maken voor de organisatie om te voldoen aan de verplichtingen uit de privacywetgeving.

Prioriteit NDS:

*We versterken digitale weerbaarheid en digitale autonomie
van de overheid.*

Informatiebeveiliging

Het Cyber Security Beeld Nederland van 2024⁵ laat zien dat er acute en continue dreiging is van statelijke en criminele actoren. Denk hierbij aan actoren die zich toegang willen verschaffen tot vertrouwelijke overheids- en persoonlijke gegevens of systemen. Ook is er een reële dreiging van ransomware-aanvallen waar kwaadwillenden systemen gijzelen en na betaling van losgeld weer vrijgeven. Informatiebeveiligingsincidenten binnen de overheid die in het nieuws komen, hebben ernstige gevolgen: zowel financieel als voor het vertrouwen in de overheid.

De versterking van de informatiebeveiliging wordt zowel interdepartementaal als binnen Financiën opgepakt. We passen risicomanagement toe om onze risico's in kaart te brengen en te mitigeren, waarbij eventuele restrisico's weloverwogen en bewust geaccepteerd worden. We zorgen voor een veilige omgeving voor onze medewerkers, maken hen bewust van de risico's op het gebied van informatiebeveiliging en geven hen houvast mee in hoe veilig te werken. Tevens zorgen wij voor veilige digitale kanalen naar burgers en bedrijven. Centraal nemen we aanvullende maatregelen, die zorgen voor de continuïteit van onze processen. Jaarlijks vinden er bij de onderdelen bijvoorbeeld audits en simulaties van aanvallen plaats (Red Teaming) om eventuele tekortkomingen of nieuwe bedreigingen te

⁵ <https://www.nctv.nl/onderwerpen/cybersecuritybeeld-nederland>

detecteren en te mitigeren.

Met de komst van de NIS2 Richtlijn wordt binnen Financiën gewerkt aan het versterken van de twee pijlers van de NIS2: zorgplicht en meldplicht. Vanuit de zorgplicht richten we risico gebaseerd de maatregelen in die vanuit bestaande kaders zijn beschreven (bijvoorbeeld BIO) en/of op basis van aanvullende risico's noodzakelijk blijken. We sturen op veilig gedrag en (cyber)bewustwording van onze medewerkers, over het gehele departement. Onderdeel van die bewustwording is het doorvoeren van de basistraining digitale weerbaarheid en opzetten van thematische sessies. We optimaliseren onze meldprocessen zodat we tijdig en volledig de incidenten die in het kader van de NIS2 bij toezichthouders moeten worden gemeld, melden.

De Belastingdienst beschikt over een ruime hoeveelheid gegevens die voor criminelen interessant zijn en blijven. Dit stelt hoge eisen aan datamanagement en integrale beveiliging. Uit onderzoek is gebleken dat de huidige ondermijningsaanpak binnen de Belastingdienst niet in alle gevallen voldoende aansluit op het risicoprofiel van de Belastingdienst. Hiervoor zijn en worden zowel korte termijn als structurele maatregelen getroffen en is weerbaarheid een structureel onderwerp van gesprek. Onder meer ter verbetering van de informatiebeveiliging, willen we dat gegevens via services worden ontsloten en dat afnemers de gegevens niet meer zelf opslaan. Oftewel: we laten gegevens in beheer bij de bron. De ICT-systemen in alle domeinen moeten daarvoor de komende jaren aangepast worden. In de IV-strategie van de Belastingdienst komt daarnaast als doelstelling terug dat zij veiligheid voorop willen stellen door een 'security by design' mindset toe te passen: het meenemen van aspecten op het vlak van digitale veiligheid in alle onderdelen. Ook zal worden ingezet op het nemen van de juiste maatregelen in het licht van ontwikkelingen op het gebied van quantumcomputers. Met name om de continuïteit van de systemen te kunnen borgen.

Dienst Toeslagen verbetert de informatiebeveiliging door het opzetten van een heldere en toekomstbestendige structuur waarin rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd. Deze structuur ondersteunt effectieve besluitvorming en borgt bestuurlijke betrokkenheid. Ook versterken we het risicomanagementproces voor informatiebeveiliging, zodat de organisatie in staat is om proactief weerstand te bieden aan actuele en opkomende dreigingen en risico's systematisch te identificeren, beoordelen en beheersen.

Douane bereidt zich actief voor op de strengere wetgeving en werkt verder aan de ingezette activiteiten om de informatiebeveiligingsrisico's beter te beheersen. Hiervoor verbeteren we de informatiebeveiligingsorganisatie en -processen en we versterken deze met aanvullende kennis, tooling en capaciteit. Daarnaast zorgen we ervoor dat de basisbeveiliging aantoonbaar op orde is.

Het beleidsdepartement werkt toe naar een hoger volwassenheidsniveau voor informatiebeveiliging. Dat behelst: feitelijke en operationele beveiliging (1), zorgen voor een volwassen organisatorische context (2), medewerkers helpen zich aan te passen aan de snel veranderende (cyber)omstandigheden (3), en marktmonitoring om technologische ontwikkelingen te volgen (4).

Verantwoord gebruik Artificiële Intelligentie

Het Ministerie van Financiën implementeert de departementale Visie op AI (Artificiële Intelligentie). Kernwaarden hiervan zijn geloofwaardig, zorgvuldig en verantwoord. We streven naar eenvoudige en gebruiksvriendelijke AI-oplossingen, en zorgen voor betekenisvolle menselijke tussenkomst bij de inzet van AI. Bij het gebruik van AI borgen we dat we voldoen aan wet- en regelgeving.

Prioriteit NDS

We benutten op een verantwoorde manier de kansen van AI.

De Belastingdienst wil zijn dienstverlening en toezicht verbeteren. Tegelijkertijd meten we de uitstroom van personeel opvangen en onze ICT moderniseren. Artificiële Intelligentie, waaronder generatieve AI, biedt ons kansen om deze uitdagingen het hoofd te bieden. Denk aan het voorbereiden van antwoorden op vragen die worden gesteld aan call-agents van de Belastingtelefoon, het creëren van stukken code voor software-ontwikkelaars, of het notuleren van vergaderingen. We toetsen onze analytics-producten op ongewenste selectie-effecten (bias) en voorkomen vooringenomenheid. We borgen dat de inzet van AI voldoet aan onze kernwaarden: geloofwaardig, zorgvuldig en verantwoord.

AI biedt ook voor Dienst Toeslagen kansen voor betere dienstverlening, ondersteuning van medewerkers en versterking van de organisatie. Dienst Toeslagen past AI toe binnen wettelijke kaders, zoals de AI-verordening, en hanteert een waarborgenkader voor transparantie en rechtvaardigheid. Hierbij staat waarde-gedreven werken centraal: AI wordt alleen ingezet als het bijdraagt aan publieke doelen.

Voor Douane, en de enorme goederstroom waarmee zij werkt, is geautomatiseerde besluitvorming over goederen onvermijdelijk. Door informatie van aangiften te combineren met informatie uit scan- en detectiesystemen wordt een beter beeld van een goederenbeweging verkregen en kan er effectiever gehandhaafd worden. Het op een verantwoorde wijze inzetten van AI biedt hierbij uitkomst.

Het beleidsdepartement zet een AI-complianceproces op, met risico-classificatie, algoritme-audits en het registreren van algoritmes in een algoritmeregister.

2.5. Informatielandschap op orde

Een goed functionerende overheid begint bij volledige, betrouwbare en transparante overheidsinformatie. Dit geldt zowel voor (verantwoordings)informatie richting parlement als voor gegevens in de uitvoering ten behoeve van dossiervorming van burgers, instellingen en bedrijven. Financiën heeft de plicht zorgvuldig, verantwoord en transparant om te gaan met gegevens van en over burgers en bedrijven. Dit betekent onder meer dat er zicht en sturing moet zijn op welke gegevens door welk proces en voor welk doel worden gebruikt, wat de juridische grondslag is voor het gebruik, of de juiste beveiligingsmaatregelen zijn genomen en of gegevens niet langer worden bewaard dan is toegestaan.

Prioriteit is om de huidige situatie als eerste te verbeteren voor alle archieven, zodat informatiehuishouding, en daarmee ook de informatievoorziening, voor de toekomst goed geregeld is. Programmaonderdelen van het departementaal programma Informatie Op Orde (IOO) die nog niet zijn afgerond worden binnen het Beleidsdepartement voortgezet. De aanpak blijft daarbij gekoppeld aan het Meerjarenplan Openbaarheid en Informatiehuishouding Rijksoverheid en de daarin beschreven actielijnen. In het bijzonder voor de documentenhuishouding wordt intensief samengewerkt met andere departementen, de Rijksorganisatie voor Informatiehuishouding (RvIH) en CIO-Rijk.

Prioriteit NDS:

*We delen en benutten data op een verantwoorde manier over
overheidslagen heen.*

Financiën gaat daarnaast in de komende jaren datagedreven werken verder uitbouwen. Zij streeft hierbij verschillende doelen na. Ten eerste wil Financiën met behulp van data beter inspelen op de behoeften van burgers, instellingen en bedrijven. Hiervoor is nodig dat we intern werken met één databron, één eigenaar en één digitale interface. Ten tweede wil Financiën sneller en efficiënter tot inzichten te komen die bijdragen aan besluiten. Daarbij is een onafhankelijke Adviescommissie Analytics aangesteld die gevraagd en ongevraagd Financiën advies geeft over actuele analytics-vraagstukken (data-analyse, algoritmen, risicomodellen en kunstmatige intelligentie).

Voor de toekomst betekent 'informatielandschap op orde' dat we een federatief datastelsel realiseren waardoor systemen op uniforme wijze met elkaar kunnen communiceren en elkaars informatie kunnen gebruiken. Het ministerie werkt hieraan binnen het rijksbrede programma Toekomst Financiële Administratie (TFA).

Datagedreven werken

De Belastingdienst brengt aan de hand van een meerjarig actieplan de digitale informatiehuishouding van de Belastingdienst op orde door het beheer van documenten en dossiers en het archiefbeheer te verbeteren in onze primaire, besturende en ondersteunende processen. Gegevens worden op één plek (de bron) beheerd en van daaruit toegankelijk gemaakt. Het delen van gegevens binnen en buiten de Belastingdienst wordt gestandaardiseerd en geautomatiseerd, zodat gegevens sneller ter beschikking kunnen worden gesteld en de herleidbaarheid naar de wet en traceerbaarheid in het proces wordt geborgd.

We houden rekening met een groeiende omvang van data en het kunnen omgaan met nieuwe vormen van data, zoals tekst- en beeldmateriaal. Daarnaast verbreden we ons palet van analyse-mogelijkheden met bijvoorbeeld tekst analytics, beeldherkenning, netwerkanalyse en generatieve AI. Het tempo waarin nieuwe analyse-mogelijkheden in de buitenwereld beschikbaar komen is zeer hoog, evenals de eisen die gesteld worden aan rekenkracht om analyses op de data uit te kunnen voeren. We zijn geen voorloper, maar adopteren bewezen technieken snel. Dit helpt bij het selecteren van signalen in brede zin, het vinden van incidentele fouten en bij het opsporen van opzettelijk gemaakte fouten die lastig door

medewerkers beoordeeld kunnen worden.

Monitoren op kwaliteit

Data is een vitaal asset voor het functioneren en behalen van resultaten en de strategische bedrijfsdoelstellingen van Dienst Toeslagen. Met de strategische bedrijfsdoelstellingen en bedrijfsprocessen als uitgangspunt werkt Dienst Toeslagen aan het stapsgewijs verhogen van het volwassenheidsniveau van datamanagement. Rond datamanagement maken we afspraken over verantwoordelijkheden, rollen en eigenaarschap. Toeslagen investeert in het verbeteren van de kwaliteit van (gebruikte) data. Data is vindbaar, toegankelijk, veilig en betrouwbaar door begrippen, regels en gegevensmodellen. Ook realiseren we een gegevensleveringsmonitor en kwaliteitssysteem waarmee de organisatie op consistente wijze kan aantonen dat zij voldoet aan wet- en regelgeving.

Goederen(data)stromen

De Douane wil een data-gedreven organisatie zijn en beslissingen baseren op actuele en kwalitatief goede informatie. Douane richt daarom een dataplatform met actuele (toegang tot) gegevens in ten behoeve van analyse en optimalisatie, rapportage en beslissingsondersteuning. Dit platform moet de grote hoeveelheid aangifte data kunnen verwerken, in combinatie met informatie uit andere bronnen zoals scans.

Structurele aanpak

In de huidige situatie op het beleidsdepartement zijn er geen uniforme standaarden voor datagebruik en is metadata over verschillende bronnen verspreid en versnipperd. Door een structurele aanpak van data- en AI-processen zorgen we ervoor dat deze integraal onderdeel worden van onze beleidsvorming en -uitvoering. Ook komt er een metadatacatalogus, om data vindbaar, toegankelijk en herbruikbaar te maken.

3. Financiën

De uitwerking van de bovenstaande prioritaire doelstellingen valt uiteen in verschillende projecten en programma's en uiteindelijk in werkwijzen die zowel departementaal als bij de verschillende onderdelen worden uitgevoerd. Een deel van deze projecten en programma's loopt al of wordt opgestart. Hiervoor is (start)financiering beschikbaar. Een ander deel dient nog verder uitgewerkt te worden. Besluitvorming vindt plaats in het kader van de reguliere begrotingscyclus en, als het interdepartementale projecten betreft, via de betreffende gremia (CIO Beraad en vervolgens ICBR). De werkzaamheden voor de prioriteiten vinden plaats binnen het beschikbare budgettaire kader.

