



Belastingdienst

## ICT projecten Belastingdienst

de aanpak van projecten  
en het toezicht erop  
ontwikkelen zich

Willy Rovers

11 november 2016



## Belastingen

We innen namens de overheid belastinggeld.

11,2 miljoen  
ontvangen aangiften IH  
per jaar



## Toeslagen

We keren toeslagen uit als tegemoetkoming in kosten bij huur, kinderen en voor zorgverzekering.

9 miljoen  
toeslagen per jaar



## Douanewerk

We houden toezicht op goederen die ons land inkomen en uitgaan.

12 miljoen  
containers per jaar in haven  
Rotterdam doorlopen het  
controleproces



## Fraude bestrijden

Is daar aanleiding toe, dan doen we strafrechtelijk opsporingsonderzoek (FIOD).

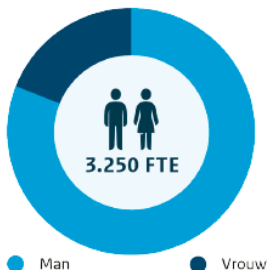




## wie

### Populatie

81% man | 19% vrouw



● Man ● Vrouw

### Gemiddelde leeftijd



## waarvoor



**€ 230 miljard**  
Belastingen en  
premies ontvangen



**€10,8 miljard**  
Aan Toeslagen  
uitgekeerd



**15 miljoen**  
Telefoontjes  
beantwoord

## wat



**410**  
Fysieke servermachines



**7,3 petabytes**  
ICT data storage



**7.000**  
Mobiele apparaten



**38.000**  
Digitale werkplekken



**1.600**  
Applicaties



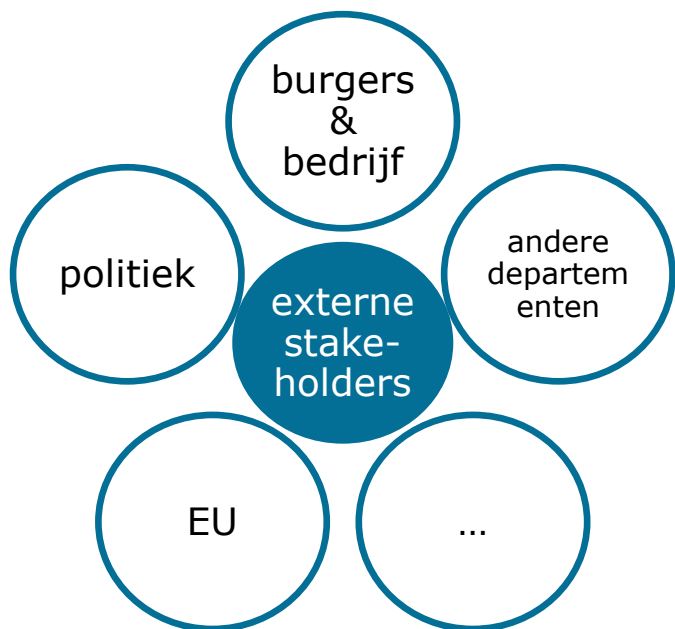
**500**  
Applicaties in  
het primaire proces



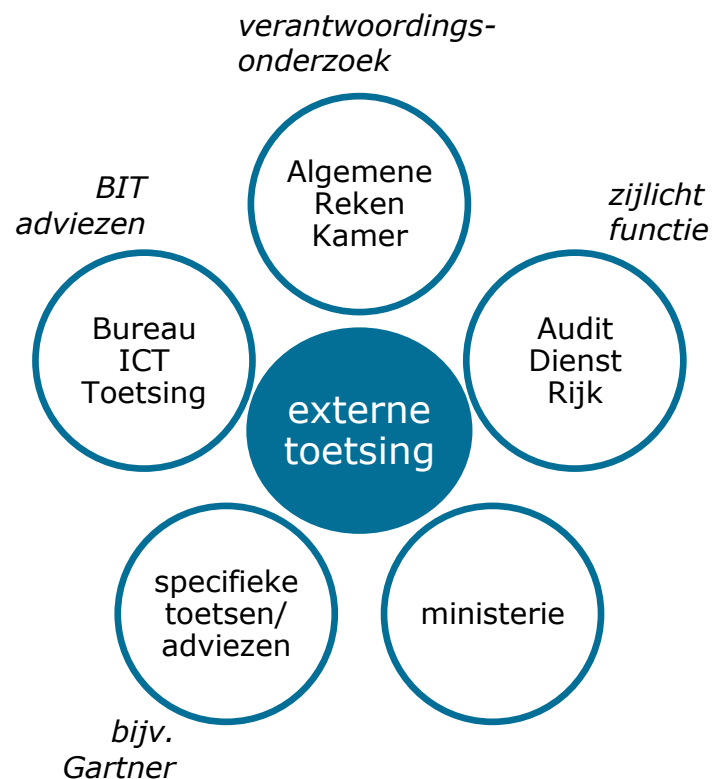
**30 miljoen**  
Regels code



## externe stakeholders



## externe toezichhouders/adviseurs





## de veelzijdige uitdaging voor IV ....

- de Investeringsagenda faciliteren: goedkoper, beter en meer in control, een geheel andere 'operatie' over 5 jaar.
- IT-bijdrage aan compliance bij burger en bedrijf.
- wetswijzigingen doorvoeren.
- continuïteit bieden.
- de IV moderniseren: robuust en wendbaar.

**..... bij een na een initiële impuls dalende begroting...**

**.... maar met grote kansen.....**

- nieuwe technologie
- nieuwe ontwikkelaanpak.

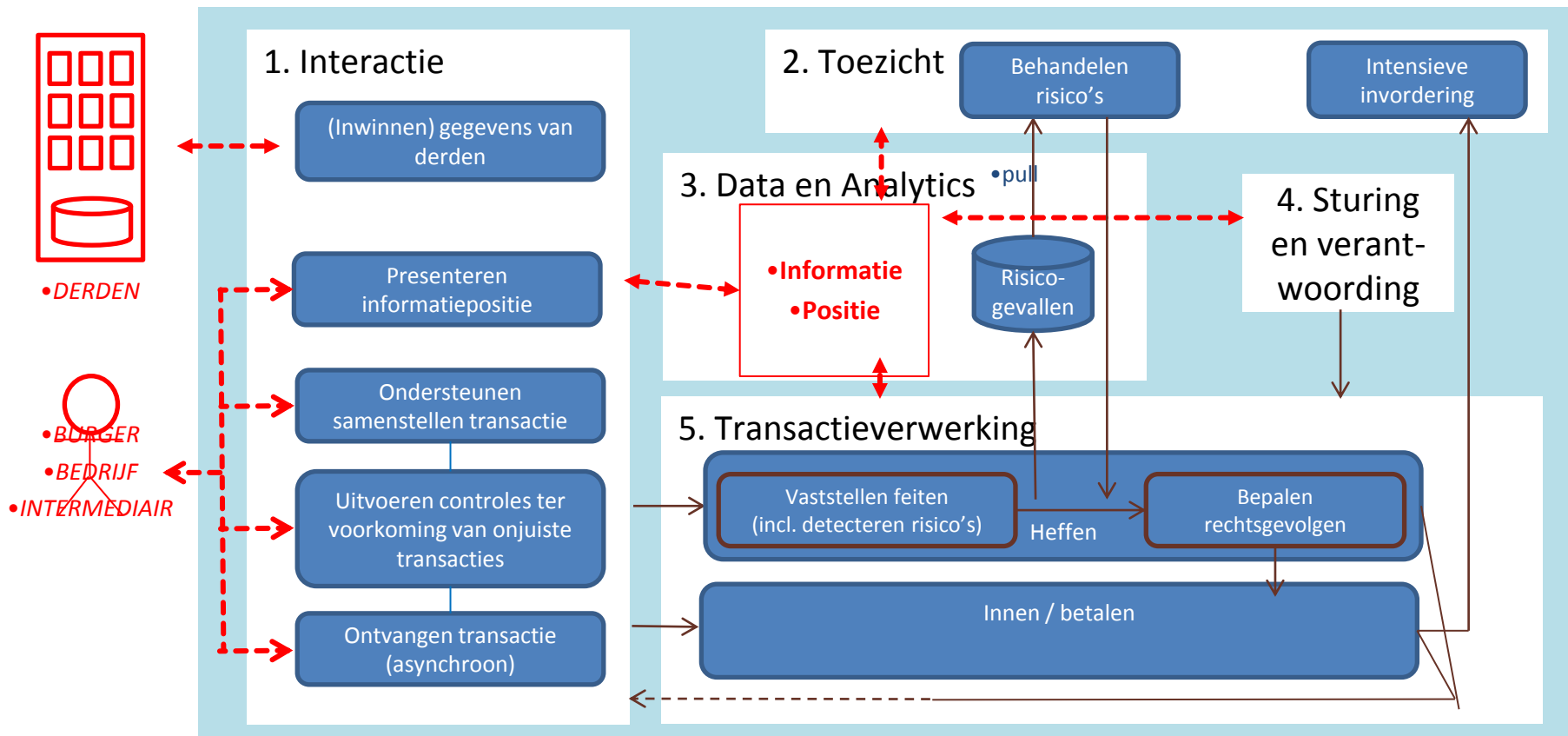


## naar andere operatie bij Belastingdienst..

- gericht op subject in plaats van middel.
- aan de voorkant goed.
- gestandaardiseerd-individueel ipv massaal logistiek
- informatiepositie ipv formeel 'verplicht procesverloop'.
- meer real-time en online
- informatiegestuurde toezicht en interactie.
- IV:
  - generieke voorzieningen (commodities/services) in plaats van per belastingsoort.
  - gedifferentieerde ondersteuning voor toezicht en interactie, want verschillende klantgroepen.



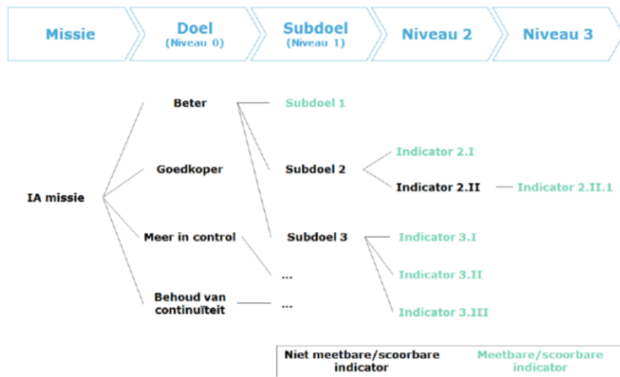
## het IV-landschap van de toekomst



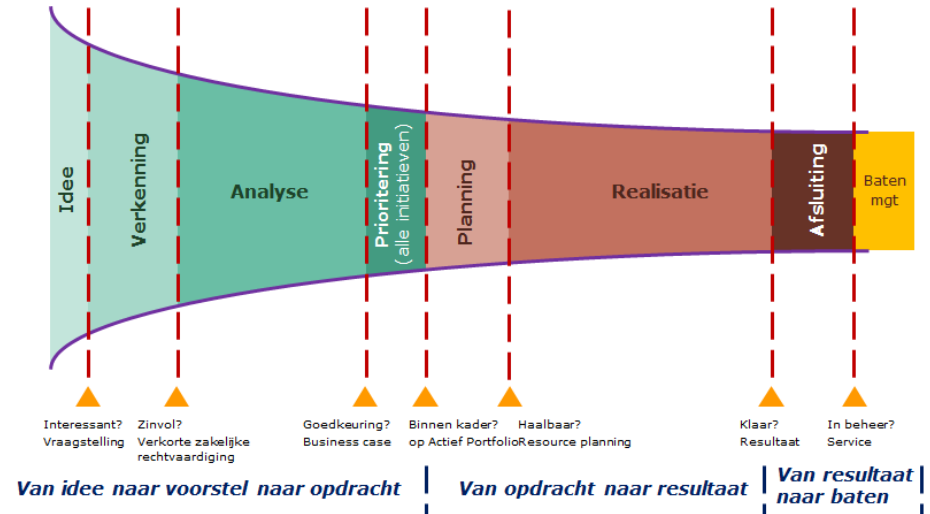
*Vijf functies, in plaats van systemen voor elk middel.*



## vanuit een missie via een doelenhiërarchie.....



## via een portfolio funnel....



## naar een IV veranderportefeuille...

- vernieuwing Investeringsagenda
- modernisering IV-landschap

## met als belangrijke doelstellingen:

### Investeringsagenda

- beter
- goedkoper
- meer in control

### IV

- wendbaar
- voorspelbaar





## een IT-project ....

- is alleen aan de voorkant nog ouderwets beheersbaar....
- bevindt zich altijd in een complexe keten...
- wordt 'onderweg' beïnvloed door verandering in de omgeving....
- is kort-cyclischer en veel dynamischer...
- wordt ontwikkeld met snellere releaseritmes....
- in directe verbinding met de operatie, burger en bedrijf
- is maar klein stukje van implementatie: competenties, gedrag in de operatie, effecten bij burger en bedrijf...



## dat brengt bij het toezicht op IT-projecten

- een modern IT-project is veel minder toetsbaar op traditionele wijze met 'terugkijken'...
- maar toetsing is zeker niet simpeler of niet minder nodig....
- er er zijn tegelijk steeds meer toezichthouders.

*Vraag: hoe de toezichtsenergie op de samenhang inzetten?*



## twee overwegingen ....

- Denken aan een IT control framework?
- Bezinning op het gemeenschappelijk richten van (externe) toetsingsenergie gewenst?



## ontwikkeling control framework voor primair proces

Snellere verwerkingstijden, meer real time, ketens, veranderlijke data en processen.....

maken dat omvattende verbandscontroles tekort schieten....

daarom *naast* bekende controles en toezicht, ook continuous monitoring, continuous auditing, data level assurance.

daarbij voorkant zo betrouwbaar mogelijk maken en dan:

- verloop van waarden volgen door de keten;
- toleranties verschillen geconstateerde en verwachte waarden;
- stevig risicobeleid op overschrijden toleranties.

*Levert dit inspiratie op voor een IT control framework?*



## veranderende rol toezichthouders

### **voorheen**

- reactief
- achteraf
- lange doorlooptijden
- constatering / bevindingen
- fasegewijs



### **ontwikkeling**

- proactief
- maximaal betrokken
- korte doorlooptijden
- gericht op directe verbetering
- interactief, tot in operatie



← onafhankelijkheid blijft de basis →

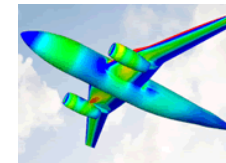


reactief

proactief



predictive?



*Bezin je op aanbrengen samenhang met een IT control framework...*



## gemeenschappelijk richten van (externe) toetsingsenergie?

Nu veel (en steeds meer) partijen...  
die gedeeltelijk hetzelfde doen...  
met elkaar niet het geheel afdekken...  
en gezamenlijk veel druk leggen op het proces.

Terwijl behoefte is aan:

- brede en scherpe toetsing....
- in een steeds meer omvattende keten...
- in veranderlijke processen.

*Bezin je op speelveld en werkverdeling toezichthouders....*



## twee overwegingen ....

- Denken aan een IT control framework?
- Bezinning op het richten van (externe) toetsingsenergie gewenst?

*Ja, schep ruimte voor gemeenschappelijke bezinning en creativiteit:*

- Door de verschillende toezichthouders.
- Met betrokkenheid organisaties waarop toezicht wordt gehouden.
- Out of the box.
- Het gaat om speelveld, inhoud van het werk en werkverdeling.



Dank voor uw aandacht.