Capgemini invent

VERKENNING INZAGE BURGER EN BEDRIJVEN DOSSIERS

ONDERZOEK NAAR DE BEHOEFTEN VAN BURGERS & BEDRIJVEN IN RELATIE TOT HET EIGEN (FISCALE) DOSSIER EN DE STAAT VAN HET MINISTERIE OM DEZE INZAGE TE KUNNEN FACILITEREN



Eindrapport

6 juni 2024

Context bij het lezen van dit rapport

Vanuit de ‘visie openheid en transparantie 2026’ van het Ministerie van Financiën is een brede verkenningsopdracht uitgezet om helder te krijgen wat er nodig is om burgers en bedrijven inzage te geven in alle relevante informatie die op hen betrekking heeft. Deze verkenning zou initieel betrekking hebben op alle drie de uitvoeringsorganisaties (Belastingdienst, Dienst Toeslagen en Douane) en zou daarmee breder zijn dan wat het amendement van de heer Omtzigt op art. 66a AWR omschrijft als zijnde het *fiscaal dossier*. Echter, wegens de tijdslijnen van het amendement in combinatie met de samenwerking tussen Financiën en programma Inzage Fiscaal Dossier van de Belastingdienst, is de focus meer komen te liggen op het duiden van de definitie van het *fiscale dossier*. Door deze wijziging in uitgangspositie en het feit dat Dienst Toeslagen onder andere wetgeving valt (Awir), komen zij minder sterk naar voren in de verkenning. Toeslagen is een onderzoek gestart om te verkennen hoe en in welke vorm (verdere) inzage in het bredere eigen dossier te faciliteren is.

Desalniettemin gelden de inzichten, conclusies en aanbevelingen in dit rapport voor alle organisaties aangesloten bij het ministerie van Financiën. Er is getracht in bredere zin de verkenning op te zetten en concepten breder toepasbaar te laten zijn dan ‘alleen’ wat het amendement Fiscaal Dossier omschrijft. Zodoende wordt er door het gehele document gesproken over het ‘**eigen (fiscaal) dossier**’. Hierbij is rekening gehouden met een mate van schaalbaarheid en toepasbaarheid die zowel fiscale als niet-fiscale gegevens of documentaire neerslag betreft.

Samengevat, het amendement en daarmee het ‘fiscaal’ dossier’ in combinatie met wijzigingen in programmasamenstelling, hebben een zekere mate van urgentie en focus aangebracht op elementen van deze verkenning waardoor vervolgonderzoek naar de bredere invulling van het eigen dossier op diverse aspecten wenselijk is.

INHOUDSOPGAVE

Hoofdstuk 1: Context en aanleiding 4

Hoofdstuk 2: Verkenningsonderzoek 10

Hoofdstuk 3: Verkenningsfase 18

- *Hoofdstuk 3.1: Burger & Bedrijven behoeften*
- *Hoofdstuk 3.2: Voorlopige definitie eigen (fiscaal) dossier*
- *Hoofdstuk 3.3: Fit-gap analyse*

Hoofdstuk 4: Conclusies 75

Hoofdstuk 5: Aanbevelingen 83

Hoofdstuk 6: Bijlagen 88

- *Bijlage 1: Verdieping aanpak*
- *Bijlage 2: Segmenten*
- *Bijlage 3: Blauwdrukken*
- *Bijlage 4: Fit-gap subcategorieën*
- *Bijlage 5: Fit-gap raamwerk*
- *Bijlage 6: Fit-gap uitkomsten*
- *Bijlage 7: Openstaande discussiepunten Fiscaal Dossier*



Managementsamenvatting

De activiteiten van de verkenning zijn opgesplitst in het duiden van behoeften van burgers en bedrijven, het opstellen van een voorlopige definitie van het eigen (fiscaal) dossier en het uitvoeren van een fit-gap analyse op hoofdlijnen die dieper ingaat op dimensies zoals organisatie, proces, structuur en technologie.

Aanleidingen van burgers en bedrijven om inzage in het eigen (fiscaal) dossier te willen, kenmerken zich in een *verkennend*, *oplossend* of *noodzakelijk* vertrekpunt waarbij verschillende *inhoudelijke*, *functionele* en *non-functionele* behoeften worden herleid. Deze behoeften gelden als basis om het uiteindelijke (fiscale) dossier vorm te geven. Samengevat is de behoefte in de maatschappij gecentreerd rondom *handelingsperspectief* in het eigen financiële leven.

De voorlopige definitie van het eigen (fiscaal) dossier kenmerkt zich door drie handelingen rondom gegevens van burgers en bedrijven; het ter beschikking *hebben*, *gebruiken* en *publiceren* van gegevens. Deze gegevens worden, voor zover mogelijk, gekoppeld aan '*zaken*'. In het eigen (fiscale) dossier zijn *zaakdossiers* aanwezig met de bijbehorende gegevens en *overige gegevens* die (nog) niet aan een zaak gekoppeld kunnen worden.

De fit-gap analyse geeft weer dat het departement op alle dimensies ontwikkelingsruimte heeft. Er wordt geconstateerd dat aansluiting bij bestaande en randvoorwaardelijke, technologische en/of infrastructuur-gerelateerde, initiatieven, zoals generieke technische voorzieningen of overkoepelende programma's zoals Zaakgericht Werken, cruciaal is om de juiste langetermijnoplossing te kunnen faciliteren. Aansluiting met de Wet Modernisering Elektronisch Bestuurlijk verkeer (Wmebv) wordt erkend als kritisch thema. De huidige portfolio's en roadmaps zijn huidig al vol, waarbij afwijken van richting kan leiden tot verdere vertragingen in de realisatie van bestaande en nieuwe (technologische) oplossingen.

Conclusies

Uit de verkenningsactiviteiten komen drie hoofdconclusies naar voren:

1. De behoeften van burgers en bedrijven reiken verder dan de visie openheid en transparantie en wat het amendement omschrijft;
2. De voorlopige definitie van het eigen (fiscaal) dossier kent nog geen consensus maar wordt gezien als een werkbaar houvast voor verdere discussie en uitwerking;
3. De deadline om volledige inzage te geven in het eigen fiscale dossier van eind 2025 is niet haalbaar – maar gedeeltelijke inzage wél, in acht nemende huidige oplossingen die al in werking zijn en initiatieven die op bestaande roadmaps zijn opgenomen.

Aanbevelingen

Op basis van de verkregen inzichten uit de verkenningsopdracht worden drie hoofdaanbevelingen gedaan, welke elk ook een aantal concrete subaanbevelingen kent:

1. **Ga in gesprek -** stem de dienstverleningsvisie en de reikwijdte amendement af met de politiek, de interne organisatie en burgers en bedrijven;
2. **Behoud momentum -** door de dienstverleningsvisie naar een heldere en gestructureerde uitvoering te vertalen;
3. **Ga aan de slag -** Start met concrete en praktische stappen en stimuleer het lerende vermogen van de organisatie door te experimenteren en de sameneleving te betrekken in de ontwikkeling en realisatie van het eigen (fiscale) dossier.

HOOFDSTUK 1:
CONTEXT & AANLEIDING

Wat is de aanleiding geweest voor het onderzoek en wat is de relatie met het amendement Fiscaal Dossier



Aanleiding

In 2022 heeft het ministerie van Financiën haar Visie Openheid en Transparantie 2026 opgesteld. Openbaarmaking is daarin concreet en expliciet gemaakt wat het ministerie extra, bovenop de wet- en regelgeving, gaat doen om in 2026 door de maatschappelijke doelgroepen open en transparant te worden gevonden.

Een onderdeel van deze visie is een nadere verkenning om te bepalen of, en zo ja op welke wijze en wanneer, het zinvol is om burgers en bedrijven inzage te geven in de financiële informatie die het ministerie met inbegrip van de Belastingdienst, de Dienst Toeslagen en de Douane over hen heeft. Het belang van deze verkenning is onderstreept toen eind 2023 de Tweede Kamer bij de behandeling van het belastingplan een amendement aannam om burgers in 2026 inzage te geven in hun fiscale dossier.

VERANDERENDE VERWACHTINGEN VANUIT DE MAATSCHAPPIJ MOETEN LEIDEN TOT AANGEPASTE OVERHEIDSDIENSTEN

Onvoldoende focus op burgers & bedrijven..

Het onvoldoende kunnen luisteren, begrijpen en samenvatten van wat burgers en bedrijven willen, betekent dat er vanaf het beginpunt van de interactie uitdagingen en inefficiënties ontstaan.

Symptomen bij het onvoldoende centraal stellen van burgers & bedrijven:

1 ***Het vertrouwen in de overheid is laag***[1]
Er wordt onvoldoende ingespeeld op de behoeften van burgers & bedrijven. Een negatieve ***perceptie*** *richting de overheid ontstaat of versterkt.*

2 ***Dienstverlening sluit niet aan op behoeften***
Door deze delta tussen begrip en behoeften worden interacties met de overheid als negatief ervaren wat de perceptie verder versterkt.



3 ***Wet –en regelgeving staan centraal***
Wet –en regelgeving domineren de prioriteiten waaraan gewerkt wordt (portfolio roadmap) resulterend in een gebrek aan empathie, communicatie & verder begrip.

..leidt tot inefficiënties in de interne organisatie

De hoeveelheid werk en opstapelende lijst aan verbeterinitiatieven zorgen ervoor dat roadmaps vol raken. Door verschuiving in prioriteitstelling krijgen initiatieven met focus op de samenleving onvoldoende tijd en aandacht.

Consequenties van die symptomen resulteren in discrepanties in de interne organisatie:

Ontbrekende impact voor burgers & bedrijven
Zeer lage implementatiesnelheid van verbeterinitiatieven, maar ook de wendbaarheid van de organisatie zorgen ervoor dat er minder goed en snel ingespeeld kan worden op de behoeftes van burgers & bedrijven.

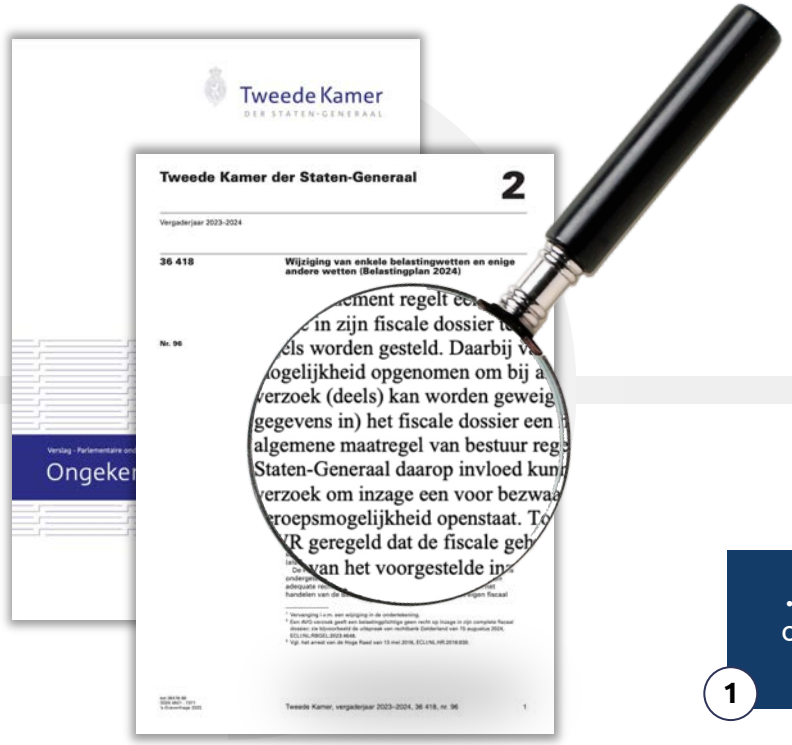
Prioriteitstelling gebeurt veelal inside-out
Prioriteiten zijn gericht op wet –en regelgeving en wat (technisch) kan, niet wat de burger nodig heeft. Dit sijpelt door in alle aspecten van de dienstverlening: processen, (IT)-systemen, structuren en samenwerking.

Veranderende wetgeving en inhaalslagen
Nieuwe wetgeving en moderniserings-inhaalslagen vragen iedere keer tijd, budget en resources waardoor klantgerichte initiatieven onder druk komen te staan.

1. Sociaal Cultureel Planbureau (2023): Burgerperspectieven 2023 | bericht 3

SAMEN MET RECENTE ONTWIKKELINGEN IN DE MAATSCHAPPIJ GEEFT HET AMENDEMENT FISCAAL DOSSIER NOODZAAK AAN VAN DEZE VERKENNING

Oktober 2023



AANGENOMEN AMENDEMENT BELASTINGPLAN 2024[1]

*"Dit amendement regelt een recht voor een **belastingplichtige** of **inhoudingsplichtige** om een **verzoek om inzage in zijn fiscale dossier** te doen. Daarbij is geregeld dat bij algemene maatregel van bestuur nadere regels worden gesteld. Daarbij valt te denken aan de **wijze waarop** inzage wordt verleend. Verder is de mogelijkheid opgenomen om bij algemene maatregel van bestuur te regelen in welke situaties een dergelijk verzoek (deels) kan worden geweigerd. Daarbij valt te denken aan de situatie dat een inzage in (bepaalde gegevens in) het fiscale dossier een handhavings- of opsporingsbelang zou frustreren".*

Het amendement faciliteert..

1. **..wettelijke grondslag** om inzage in een fiscaal dossier te doen
2. **..inzagerecht** zodat burgers een sterkere rechtspositie in kunnen nemen
3. **..beroepsmogelijkheden** om bezwaar te maken tegen een weigering om inzage

1. Bijlage 1. Amendement lid Omtzigt kenmerk 36418-110

WAARBIJ HET UITGANGSPUNT IS OM DE INFORMATIEPOSITIE VAN BURGERS EN BEDRIJVEN TE VERSTERKEN

VOOR BURGERS EN BEDRIJVEN MOET DIT RESULTEREN IN…

..meer vertrouwen in de overheid door **openheid, transparantie** en een **empathische** benadering

..efficiëntere afhandeling doordat burgers en bedrijven beter geïnformeerd zijn

..een sterkere rechtspositie en een eerlijker belastingstelsel



2026+

ONDERZOEK[1] TOONT AAN DAT..

*..het **vertrouwen** in de overheid de afgelopen jaren is **gedaald** door een gebrek aan **daadkracht** en **visie** bij het oplossen van problemen die in Nederland spelen. De overheid moet **beslissen** maar burgers willen wel dat hun **belangen** en **opvattingen** meetellen.*

1. Sociaal Cultureel Planbureau (2023): Burgerperspectieven 2023 | bericht 3
2. https://www.nu.nl/tech/6253602/ict-problemen-bij-de-belastingdienst-duren-al-zeker-achttien-jaar.html

EEN VERSCHUIVING IN PERSPECTIEF IS BENODIGD OM ADEQUAAT TE KUNNEN REAGEREN OP TOENEMENDE VERWACHTINGEN

De mensgerichte denkwijze centraal zetten

Het belang van dit perspectief
Het mens-centraal perspectief zorgt ervoor dat vraagstukken vanuit een externe blik worden aangevlogen. Daarbij wordt er eerst gekeken naar de behoeftes van de mens en pas daarna worden de (on)mogelijkheden in de organisatie gewogen.

De (mogelijke) impact van anders kijken
Processen: zijn flexibel en in staat snel aangepast te worden aan veranderingen in focus of doel. Dit kan andere communicatielijnen, beslismomenten of beslissers betekenen

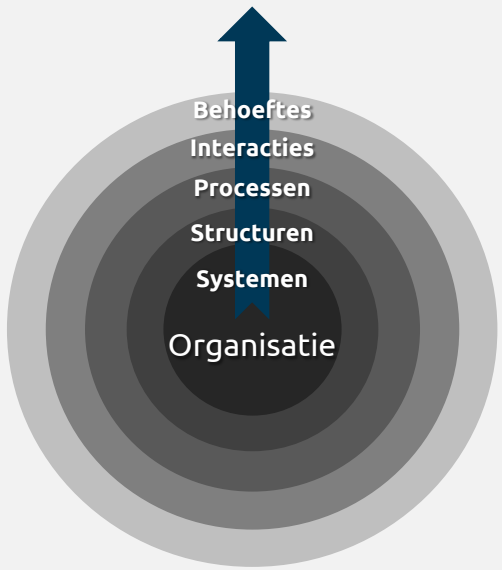
Structuren: dit kan resulteren in het opzetten van specifieke afdelingen of teams die zich richten op klantgerichtheid en daarnaast autonomie inbouwen zodat teams zelfstandig en snel keuzes kunnen maken

Systemen: doordat de mens en haar behoeften centraal staan, kunnen keuzes worden gemaakt over welke systemen en functionaliteiten bijdragen aan de steeds veranderende verwachtingen uit de maatschappij

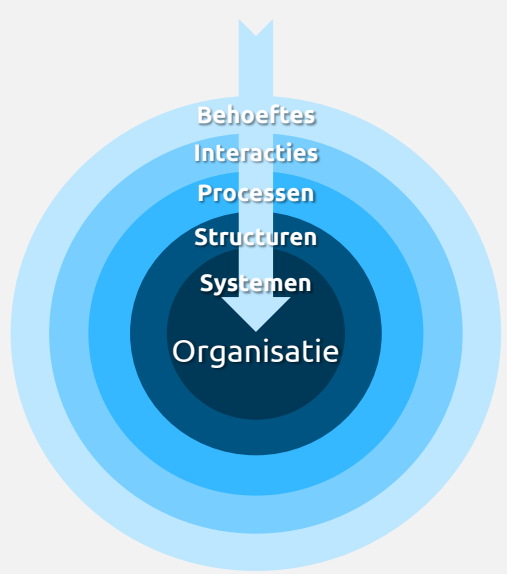
Organisatie: openstaan voor nieuwe of andere perspectieven die niet gedreven worden door alleen wet -en regelgeving of technische (on)mogelijkheden. Dit vergroot het empathisch vermogen van alle betrokkenen.

De verandering in perspectief

VAN
Een **organisatie-centraal** perspectief



NAAR
Een **mens-centraal** perspectief



VAN…	…NAAR
1) Geleid door (on)mogelijkheden van de organisatie	1) Geleid door de behoefte van de mens
2) Proces gedreven uitkomsten	2) Mens gedreven uitkomsten
3) Afdelingen die als silo's individueel werken aan een doel	3) Multidisciplinaire samenwerking a.d.h.v. één doel

HOOFDSTUK 2:
VERKENNINGSONDERZOEK

Door de Design Thinking aanpak toe te passen wordt antwoord gevonden op de belangrijkste vragen die het eigen (fiscaal) dossier oproept



HET STARTPUNT KENMERKT ZICH DOOR STERK TOENEMENDE VERWACHTINGEN EN WENSEN VANUIT BURGERS EN BEDRIJVEN

Burgers en bedrijven verwachten - en hebben recht op – informatie, documentatie en het beeld dat de overheid heeft van de burger en bedrijven. Er is een groeiende behoefte aan transparantie en openheid, maar ook aan een duidelijkere verantwoordelijkheid vanuit de overheid deze behoefte te kunnen faciliteren. Deze verschuiving betekent ook dat er een andere manier van interactie nodig is om aan die behoeften te kunnen voldoen – vandaag, én in de toekomst. Om aan deze verwachting te voldoen, is de ambitie gesteld om beter te luisteren naar behoeften binnen de samenleving.

Dit vraagt om een aanpak die de mens centraal stelt, versnelling brengt in het inzichtelijk krijgen van de relevante informatiebehoeften en het vinden van de juiste oplossingen om hierin te voorzien. Hierbij heeft het Ministerie van Financiën gekozen voor het opstarten van een verkenningsfase die gebruik maakt van de Design Thinking methodiek. Deze methodiek kenmerkt zich door het diepe inlevingsvermogen in burgers en bedrijven en het snel komen tot concrete oplossingen voor verbetering.

Eind januari 2024 is een 12 weken durend project (verkenning) gestart waarbij diverse disciplines van Financiën, de Belastingdienst en Douane de handen ineen hebben geslagen. Het doel van deze verkenning is om burger en bedrijven behoeften op te halen, te onderzoeken hoé inzage in specifieke informatie en documentatie (‘**het eigen dossier**’) gefaciliteerd kan worden, en wáár in het proces er behoefte is aan informatie om belastingplichtigen te voorzien van de juiste informatie op het juiste moment.



ANTWOORD MOET GEVONDEN WORDEN OP DE HOOFDVRAAG MET EEN DRIETAL ONDERLIGGENDE DEELVRAGEN



DE HOOFDVRAAG

Hoe kunnen we **burgers en bedrijven** meer **centraal zetten** in de **dienstverlening** van het ministerie?

Er zijn drie onderliggende vragen om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden:

*Waar hebben **burgers** en **bedrijven behoefte** aan als het gaat om inzage in het eigen dossier?*

Om burgers en bedrijven centraal te kunnen stellen zullen eerst behoeften inzichtelijk gemaakt moeten worden. Door vanuit het perspectief van burgers en bedrijven te redeneren kan pas écht bepaald worden welke informatie ontbreekt, waar knelpunten zitten en hoe dit te verbeteren.

*Wat is (de definitie van) een **eigen (fiscaal) dossier**?*

Recht op inzage in het eigen (fiscale) dossier begint bij het vaststellen en bepalen van de definitie: ‘*’wat is een eigen (fiscaal) dossier*’ Wat voor informatie en documentatie valt daar allemaal onder en voor welke doeleinden/omstandigheden zouden verzoeken vanuit belastingplichtigen worden ingediend?

*Wat is er nodig aan **processen**, **systemen** en **structuren** om die inzage te faciliteren?*

Inzicht en begrip is het startpunt, maar het is ook nodig om concrete oplossingen, benodigdheden en vervolgstappen te definiëren. Deze benodigdheden raken alle facetten van dienstverlening en interactie met de rijksoverheid. Wat is er nodig om inzage te faciliteren en is de overheid daartoe, op korte én lange termijn, in staat? Denk hierbij aan processen, systemen, structuren en de interne organisatie.

DE VERKENNING IS OPGESPLITST IN TWEE FASEN WAARBIJ DE SCOPE VAN DIT RAPPORT UITSLUITEND FASE 1 BETREFT

IN SCOPE VAN DIT RAPPORT

FASE 1: INLEVEN EN DEFINIËREN

Wat gebeurt er in fase 1
In deze fase worden behoeften van burgers en bedrijven centraal gesteld om pijnpunten en wensen, in relatie tot de huidige informatievoorziening, te identificeren. Daarnaast wordt bepaald hoe het eigen (fiscaal) dossier eruit zou kunnen zien om deze behoeften te kunnen faciliteren.

In fase 1 focussen we op het behalen van de volgende doelstellingen:

Doel 1
Inzichtelijk maken burger en bedrijven (informatie) behoeften

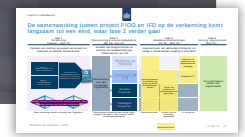
Doel 2
Ontwikkelen van een voorlopige definitie eigen (fiscaal) dossier

Doel 3
Definiëren wat er nodig is aan organisatie, processen, systemen & structuren

NIET IN SCOPE

FASE 2: ONTWIKKELEN EN IMPLEMENTEREN

Wat er in fase 2 en erná gedaan kan worden
In fase 2 wordt voortgebouwd op inzichten uit fase 1 om te komen tot concrete prototypes & designs die gevalideerd worden met burgers en bedrijven. Diverse iteraties helpen de oplossing van het fiscaal dossier naar het gewenste niveau te brengen voor verdere opschaling van de dienstverlening.



In fase 2 bouwen we voort op de inzichten uit fase 1 met als doel:

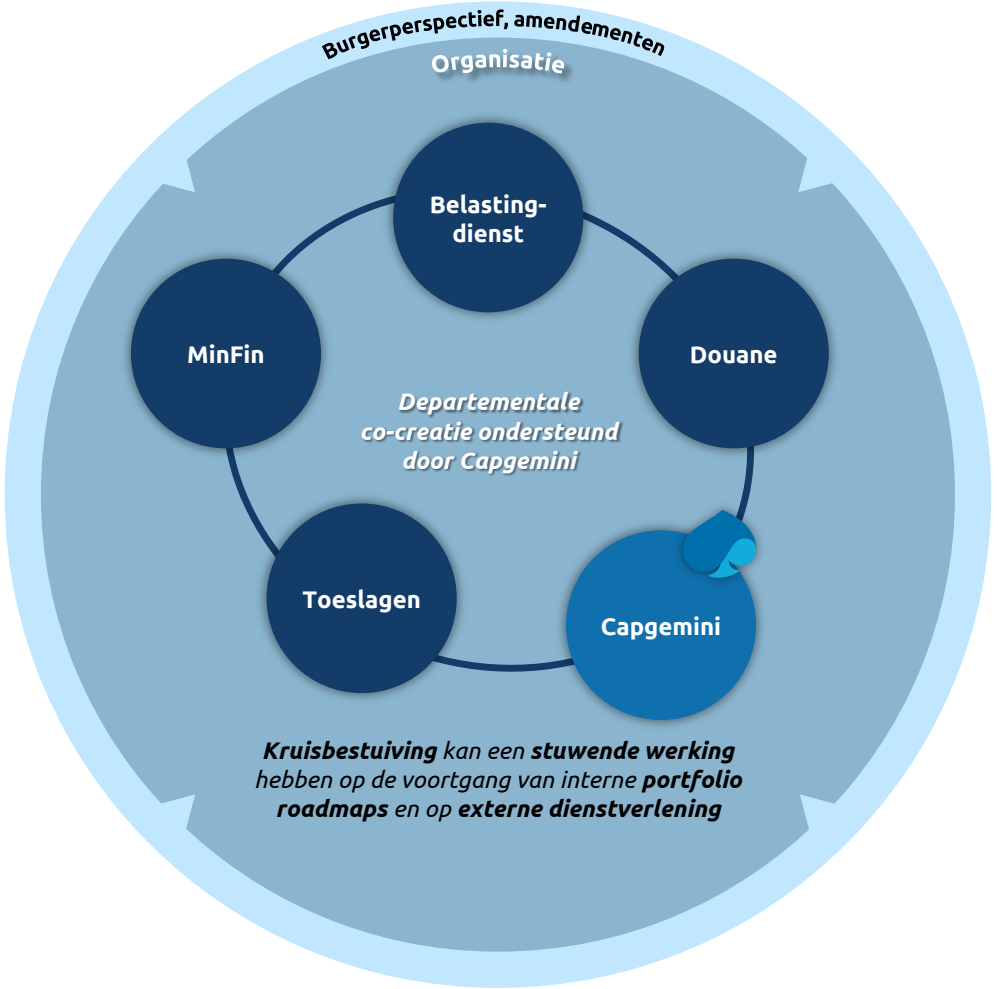
Doel 4
Ontwikkelen pilot & prototype(s) om te valideren met belastingplichtigen en mogelijk verder te schalen

OM GENOEMDE DOELSTELLINGEN TE REALISEREN IS BESLOTEN ALS ORGANISATIE EEN DEPARTEMENTALE WERKGROEP TE FORMEREN

- **Departementale opdracht**, ondersteund door Capgemini, waarbij de uitvoeringsorganisaties (Belastingdienst, Toeslagen & Douane) hun eigen programma's én programmadirecties hebben

- De verkenning is uitgevoerd in nauwe samenwerking met een **departementale werkgroep** (**Design Thinking** team). Bestaande uit leden afkomstig uit verschillende uitvoeringsorganisaties en beleidsdirecties met specifieke kennis en expertise (bijv. fiscaliteit, klantstrategie, AVG, recht, wet & beleid, etc..)

- Intern staan uitvoeringsorganisaties voor dezelfde **uitdagingen** rondom inzage in relevante informatie en worden initiatieven gestart die nu **gezamenlijk** kunnen worden opgepakt (bijv. IFD – Inzage Fiscaal Dossier programma van de Belastingdienst)



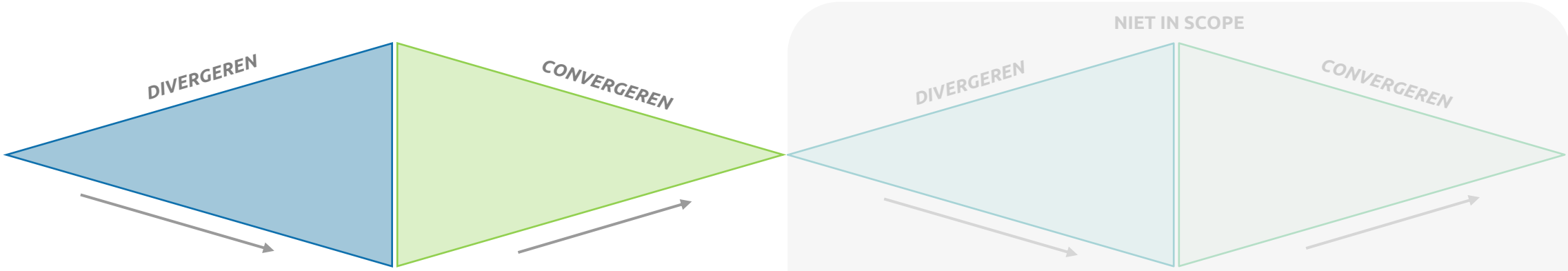


WAAROM DESIGN THINKING?

DESIGN THINKING IS EEN *MENSGERICHTE* BENADERING VAN *INNOVATIE* WAARBIJ DE *BEHOEFTEN* VAN MENSEN, DE MOGELIJKHEDEN VAN *TECHNOLOGIE* EN DE VEREISTEN VOOR *ZAKELIJK SUCCES* ZIJN GEÏNTEGREERD

VOOR DEZE VERKENNING IS GEBRUIK GEMAAKT VAN DE DESIGN THINKING METHODIEK

Design Thinking aanpak –"Double Diamond"



A. INLEVEN IN BURGERS EN BEDRIJVEN

Dit betreft enerzijds het inleven in de huidige behoeftes van burgers en bedrijven en anderzijds het vaststellen van de (werk) definitie van het eigen (fiscaal) dossier.

B. DEFINIËREN VAN PROBLEEMGEBIEDEN

Vertalen van burgers en bedrijven inzichten naar een blauwdruk en fit-gap analyse om probleemgebieden in de huidige en toekomstige informatievoorziening te identificeren.

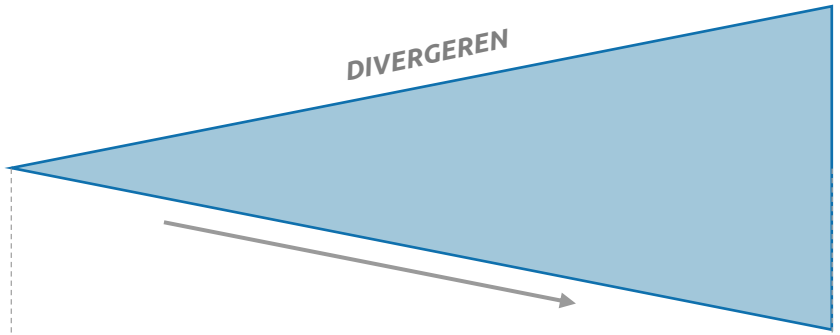
C. IDEEGENERATIE & CONCEPTONTWIKKELING

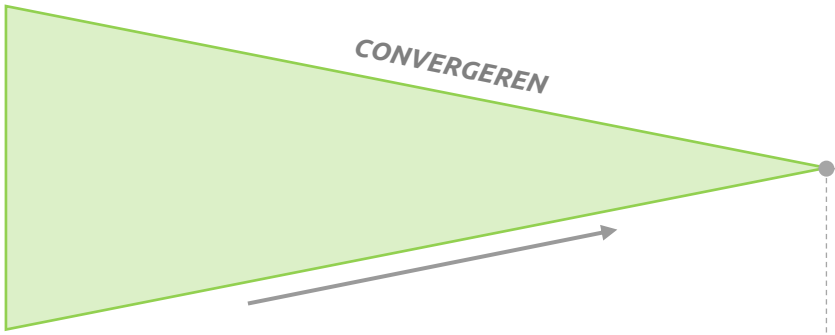
Het genereren van zoveel mogelijk ideeën via brainstormsessies en creatieve technieken om te komen tot concepten, mock-ups en prototypes ter verbetering van de informatievoorziening

D. TESTEN & IMPLEMENTEREN

Testen en valideren van ontwikkelde prototypes met belastingplichtigen om te zien hoe goed deze aanslaan en feedback op te halen. Na verfijning kan de oplossing worden gelanceerd

IN 12 WEKEN TIJD IS TOEGEWERKT NAAR HET BEHALEN VAN DRIE DOELSTELLINGEN







A. INLEVEN IN BURGERS EN BEDRIJVEN*

B. DEFINIËREN VAN PROBLEEMGEBIEDEN*

C. OPLEVERING EINDRAPPORT

Doelstelling:

1. *Inzichtelijk maken **burger & bedrijven** (informatie) **behoeften***

We leven ons in in de **behoeften**, **wensen** en **pijnpunten** van burgers & bedrijven



2. *Ontwikkeling van een voorlopige definitie van het **eigen** (fiscaal) **dossier***

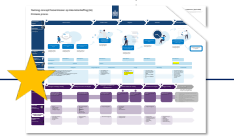
We bepalen het **startpunt** en **uitgangspunten**

We bepalen de **definitie** en inhoud van het **eigen (fiscaal) dossier**



3. ***Definiëren** wat er nodig is aan **organisatie, proces, systemen en structuren***

Inzichten komen samen in een **dienstverleningsblauwdruk**



Analyse (fit-gap) hoe de **stip aan de horizon** gefaciliteerd kan worden



*Het **eindrapport** bevat **processtappen**, **inzichten**, **conclusies** en **aanbevelingen** o.b.v. input uit voorgaande werkstromen*

** Zie bijlage 1 voor een verdieping van activiteiten op onderdeel A en B*

HOOFDSTUK 3:
VERKENNINGSFASE

Toelichting op drie hoofdonderdelen die samen de verkenningsfase beslaan



DE VERKENNINGSFASE ORGANISEERT ZICH ROND DRIE BELANGRIJKE ONDERDELEN ALS STARTPUNT VOOR HET EIGEN (FISCALE) DOSSIER

DE VERKENNINGSFASE SAMENGEVAT

Wat is het doel van de verkenningsfase?
Het doel van deze verkenning is om burger en bedrijven behoeften op te halen in de context van (fiscale) informatievoorziening, te onderzoeken wát het eigen (fiscaal) dossier zou kunnen en moeten bevatten en in hoéverre de interne organisatie er klaar voor is om dit te kunnen faciliteren op korte én lange termijn.

Wie is hierbij betrokken?
Onder leiding van Capgemini is er een departementale werkgroep gemobiliseerd, bestaande uit leden met verschillende kennis en expertise uit verschillende uitvoeringsorganisaties om samen te werken en co-creatief dit complexe vraagstuk te behandelen.

Wat hebben we gedaan?
De werkgroep is opgesplitst in twee groepen en zijn er per groep 8+ fysieke en digitale werksessies gehouden om:

1) Burger & bedrijven behoeften op te halen en te analyseren en d.m.v. bureauonderzoek tot belangrijkste inzichten te komen
2) Uitgangspunten, randvoorwaarden en conceptuele modellen rondom eigen (fiscaal) dossier te duiden en toe te werken naar een tussentijdse voorlopige definitie – wat willen we dat het bevat?

Als laatste is een fit-gap analyse uitgevoerd op vier dimensies (organisatie, proces, systeem en structuur) om te bepalen waar er mogelijke versnellers of barrières zitten in de realisatie van het dossier.

DE VERKENNING BESTAAT UIT DRIE ONDERDELEN



HOOFDSTUK 3:

3.1 BURGERS & BEDRIJVEN BEHOEFTEN

Onderzoek naar de belangrijkste drijfveren en wensen van burgers en bedrijven voor inzage in het eigen (fiscaal) dossier





WAAROM BRENGEN WE BURGERS EN BEDRIJVEN BEHOEFTEN IN KAART?

DOOR DIT OUTSIDE-IN PERSPECTIEF TE VERANKEREN, SLUITEN DIENSTEN EN BELEID BETER AAN BIJ BEHOEFTEN VAN DE SAMENLEVING EN VERGROOT DAARMEE DE KANS OP MEER TEVREDENHEID EN VERTROUWEN

WIJ GELOVEN STERK IN EEN BURGER CENTRALE DIENSTVERLENING OM BETER TE KUNNEN ANTICIPEREN OP VERANDERINGEN IN DE SAMENLEVING

Vertrouwen in de politiek is erg laag de laatste jaren maar laat voorzichtige groei zien[1]

Burgers en bedrijven worden beïnvloed door (digitale) interacties die zij hebben met private organisaties. Ondanks dat er een wetgevend raamwerk is waarmee rekening gehouden moet worden, zijn overheidsdiensten vaker wél dan niet ontworpen op basis van eigen eisen en procedures, in plaats van de behoeften van burgers en bedrijven. Burgergericht, ofwel het centraler stellen van burgers bij het vormgeven van de organisatie, helpt om beter aansluiting te vinden en het vertrouwen verder te herstellen.

>47%

Maar 47% van burgers zijn tevreden over de geboden online services van de overheid

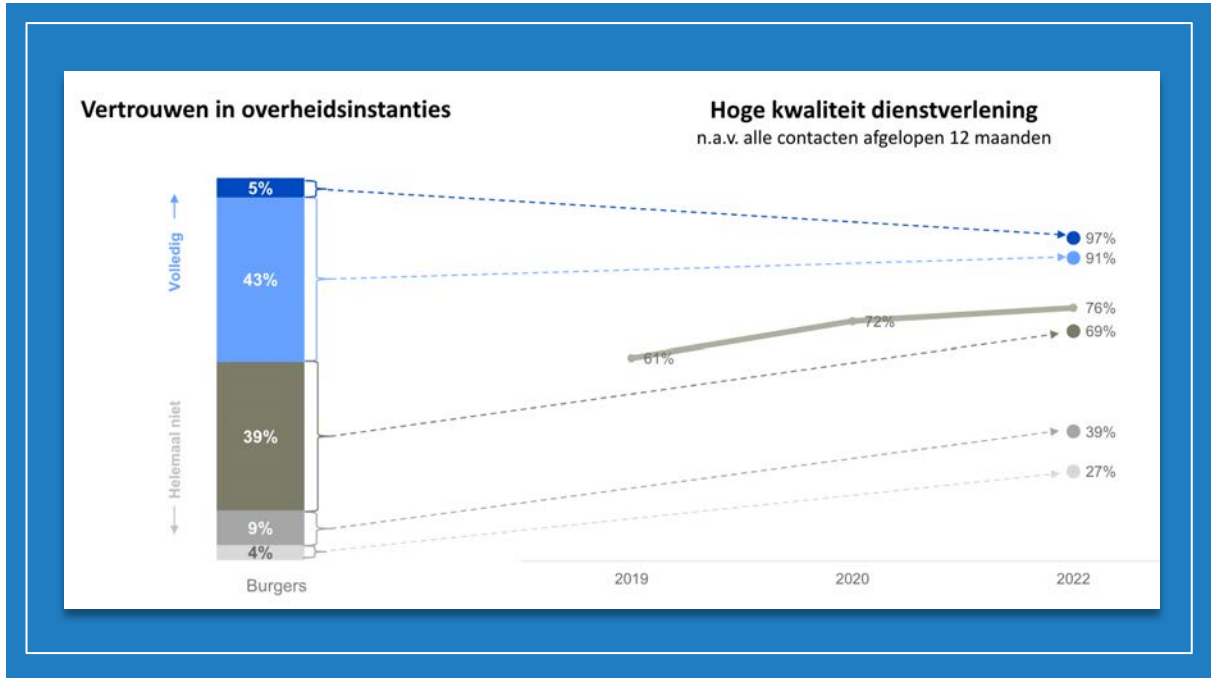
>1/3

Slechts 1/3 van Europese overheden nodigen burgers uit in het design van nieuwe services

>50%

Ondanks een kleine stijging begin 2024, geeft een meerderheid de overheid een onvoldoende

Vertrouwen in de overheid | 2019 - 2022



*Er is een sterk verband tussen de **mate van vertrouwen** in overheidsinstanties en de **perceptie van de kwaliteit** van de dienstverlening[2].*

1. Sociaal Cultureel Planbureau (2023): Burgerperspectieven 2023 | bericht 3
2. https://staatvandeuitvoering.nl/app/uploads/2022/06/Rapportage-tevredenheid-overheidsdienstverlening-ICTU-244410615_DEF.pdf

HET IS DAAROM VAN BELANG HET OUTSIDE-IN PERSPECTIEF TE BORGEN IN DE ONTWIKKELING VAN EEN NIEUWE SERVICE ZOALS HET EIGEN DOSSIER

WELKE ACTIVITEITEN ZIJN UITGEVOERD?

*Van opgehaalde **documentatie** en inhoudelijke **expertise**..*



I

*..naar het **analyseren, clusteren** & **prioriteren** van informatie..*



II

*..naar de **ontwikkeling** van overkoepelende **segmenten***



III

Voor het **bureauonderzoek** is gebruik gemaakt van de beschikbare (interne) outside-in informatie rondom behoeften van burgers & bedrijven

Uit de analyse en clustering zijn diverse **aanleidingen**, **behoeften** en **initiatieven** geïdentificeerd die relevant zijn m.b.t. inzage in het eigen dossier

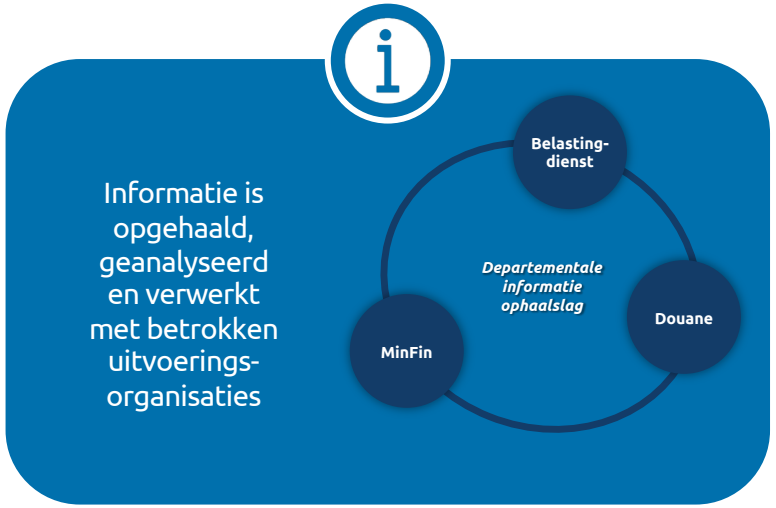
Tussentijdse **inzichten** en uitkomsten van aanleidingen en behoeften zijn vertaald naar **segmenten** – welke een 'gezicht' geven aan typen burgers en bedrijven

INFORMATIE IS VERZAMELD UIT DIVERSE GELEDEREN VAN DE ORGANISATIE EN AANGEVULD MET EXPERT VIEWS

De opzet van het onderzoek
Voor het ophalen van behoeften van burgers en bedrijven is uitsluitend gebruik gemaakt van intern beschikbare outside-in informatie en documentatie. Door aggregatie van bevindingen vanuit 10 verschillende ketens en uitvoeringsorganisaties, is een gedegen beeld ontstaan dat relevant is op departementaal niveau.

Informatie is verzameld, geanalyseerd en verwerkt op de volgende manieren:

- **Interne documentatie**: bestaande documenten van eerder afgeronde projecten en onderzoeken m.b.t. behoeften, drijfveren, wensen en pijnpunten van burgers en bedrijven, zijn het startpunt geweest
- **Focus interviews**: diverse experts zijn gesproken van o.a. klantcontact, strategie en data intelligence om een beter beeld te krijgen van behoeften onder burgers en bedrijven;
- **Forum**: via een fiscaal dienstverleners forum zijn vragen uitgezet in de samenleving waarmee direct behoeften konden worden opgehaald en getoetst. Er zijn 24 reacties van intermediairs en 4 van maatschappelijk dienstverleners gekomen op het forum.



OPGEHAALDE INFORMATIE



7 **Focus interviews** met betrokkenen gehouden uit verschillende afdelingen



17 **Inhoudelijke documenten** ontvangen omtrent relevante onderzoeken en projecten

ANALYSE EN VERWERKING



10 **Interactieve** (fysieke & digitale) **werksessies** gehouden met de werkgroep



200+ **Opmerkingen**, **inzichten**, **toevoegingen** in de gedeelde werkomgeving

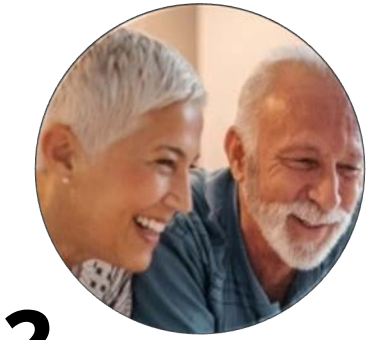
UIT DE VERKENNING ZIJN DRIE ONDERDELEN GEÏDENTIFICEERD DIE RELEVANT ZIJN M.B.T. INZAGE IN HET EIGEN (FISCAAL) DOSSIER

Tot welke bevindingen heeft de informatieslag geleid?
Uit analyse is gebleken dat er **drie overkoepelende thema's** zijn die aanleiding geven om inzage in het eigen (fiscale) dossier te willen hebben, die aangeven welke behoeften er zijn en die blootleggen welke interne initiatieven (projecten) raakvlak hebben:



1

AANLEIDINGEN
Dit zijn de *redenen* of *startpunten* voor burgers en bedrijven om contact op te nemen of interactie te zoeken met de overheid



2

BEHOEFTEN
Deze gaan over specifieke *wensen* en *voorkeuren* die er zijn rondom fiscale informatievoorziening



3

INITIATIEVEN
Projecten, programma's of andere interne initiatieven die raakvlakken en/of afhankelijkheden kennen

AANLEIDINGEN ZIJN DE REDENEN OF ‘TRIGGERS’ VOOR BELASTINGPLICHTIGEN OM INTERACTIE OP TE ZOEKEN MET DE OVERHEID

Het goed begrijpen van aanleidingen kan zorgen voor een **betere dienstverlening**

Uit analyse zijn diverse redenen naar voren gekomen waaruit blijkt dat belastingplichtigen contact opnemen met de Belastingdienst (overheid) om informatie in te winnen.

Dit kan zijn doordat iemand nieuwsgierig is naar welke informatie de overheid heeft van hem of haar. Maar dit kan ook ontstaan doordat een belastingplichtige een aanslag ontvangt en daar meer informatie over wilt hebben.

Door het identificeren van zoveel mogelijk aanleidingen om inzage in het eigen (fiscale) dossier te willen, kan beter ingespeeld worden op de specifieke reden of oorzaak waarom een belastingplichtige contact opneemt. Het goed begrijpen van aanleidingen kan er vervolgens voor zorgen **dat de uiteindelijke dienstverlening beter aansluit bij behoeften** en belastingplichtigen zich écht geholpen voelen.

De analyse levert een **inventarisatie** van veelvoorkomende aanleidingen op

De mogelijke redenen voor inzage fiscaal dossier zijn vastgelegd in een inventarisatie. Hierin zijn alle mogelijke aanleidingen uit de verkenningsfase opgenomen.

In totaal zijn er ongeveer 20 verschillende aanleidingen vastgesteld in de werkgroep. Achter elke aanleiding kan een ander motief of drijfveer schuilen, die bepalend kan zijn voor de uiteindelijke dienstverlening. Dit kan verschillen in belastingsoort of de levensfase en/of life event waarin een burger zich bevindt.

Er worden **drie overkoepelende** aanleidingen herkent uit de longlist

Deze inventarisatie is teruggedrongen naar drie concrete aanleidingen om inzage te willen vanuit een:

a) Informatief vertrekpunt
*Belastingplichtigen zijn nieuwsgierig en/of hebben behoefte aan (extra) informatie. Vragen gaan met name over **waarom** iets gedaan moet worden of **welke** informatie er allemaal beschikbaar is (over hen)*

b) Oplossend vertrekpunt
*De belastingplichtige is het **niet eens** met een **besluit** dat genomen is en heeft behoefte aan meer informatie, een oplossing en/of andere vervolgstappen*

c) Noodzakelijk vertrekpunt
*De belastingplichtige is mogelijk **betrokken** bij een **correctie** of **herstelactie en** voelt zich genoodzaakt actie te ondernemen*

UIT DE ANALYSE ZIJN VERVOLGENS DIVERSE SOORTEN BEHOEFTEN GEDEFINIEERD DIE AANGEVEN WAT BELANGRIJK GEVONDEN WORDT

Behoeften van gebruikers in beeld krijgen is van essentieel belang om de (te ontwikkelen) dienst beter af te kunnen stemmen op specifieke vereisten en verwachtingen.

De behoeften zijn onderverdeeld in drie categorieën:

- ❑ **Inhoudelijke behoeften** *worden gezien als de specifieke inhoudelijke wensen of verlangens m.b.t. het verkrijgen van fiscale informatie.*
- ❑ **Functionele behoeften** *worden gezien als de essentiële vereisten nodig voor het functioneren van een product of dienst.*
- ❑ **Niet-functionele behoeften** *worden gezien als de (onbewuste) verwachtingen van een product/service Bijv. over de betrouwbaarheid of veiligheid van een dienst.*

Daarnaast is er ook prioriteit aan desbetreffende behoeften toegewezen in de vorm van een top 5. Deze eerste prioritering is toegekend door de werkgroep, op basis van jarenlange ervaring en expertise.

Een mens-centraal perspectief
Op hoofdlijnen zijn bovengenoemde categorieën toepasbaar op zowel burgers als bedrijven. Deze behoeften zijn tot stand gekomen door vanuit het perspectief van een belastingplichtige te redeneren en de ‘mens’ centraal te stellen. Zodoende wordt er, gezien bovenstaande en vanwege beperkte beschikbare documentatie, geen onderscheid gemaakt tussen burgers en bedrijven in dit rapport. In opvolging van deze verkenning wordt aangeraden om dieper uitvraag te doen op de specifieke behoeften en met name de verschillen tussen deze groepen verder uit te lichten.

Hoe plaatsen we ‘behoeften’ in deze context?
Behoeften kunnen wensen zijn hoe een product of service zou moeten werken, wat gebruikers er in terug kunnen vinden en/of wat er nog meer bij het product of service zou moeten zitten. Daarnaast worden behoeften gezien als drijfveren voor menselijk gedrag. Er zal altijd interactie met mensen worden opgezocht.

Behoeften als leidraad voor de toekomstige oplossing
Het is belangrijk om in een vroeg stadium inzicht te krijgen in de behoeften van belastingplichtigen. Zo kan er in de de volgende fase, de prototyping fase, de juiste invulling worden gegeven aan de te-realiseren oplossing. In deze fase worden werkende prototypes ontwikkeld waarin de wensen en eisen van gebruikers worden getest.



De verschillende typen behoeften zijn verder toegelicht op de volgende pagina’s

INHOUDELIJKE BEHOEFTEN OMSCHRIJVEN *WAT* DE INHOUD VAN HET EIGEN (FISCAAL) DOSSIER KAN ZIJN



Inhoudelijke behoeften..

..zijn de specifieke **inhoudelijke wensen** of verlangens m.b.t. het verkrijgen van fiscale informatie

Wat moet er in het eigen (fiscaal) dossier zitten?

*Bij de inhoudelijke behoeften gaat het er om wat burgers en bedrijven willen terugzien in het eigen (fiscaal) dossier. Het gaat hier met name om welke gegevens en documenten zij terug moeten kunnen vinden in **de inhoud van het dossier***

1. **Context en uitleg:** Informatie die vertelt waarom je als burger of bedrijf extra informatie moet leveren (ten behoeve van behandeling en/of handhaving en toezicht)
   Het is vaak onduidelijk waarom en welke informatie je als burger of bedrijf moet aanleveren. Er is een behoefte om meer inzicht te krijgen waarom je als burger of bedrijf bepaalde acties moeten opvolgen en hoe informatie aangeleverd dient te worden.

2. **Gegevensdeling**: Informatie of documenten over gegevensuitwisseling met en van derden
   Er worden gegevens uitgewisseld vanuit overheidsorganisaties met derden en vice versa. Voor burgers en bedrijven is het niet (altijd) duidelijk waarom, met wie en welke gegevens worden uitgewisseld.

3. **Volledigheid**: *Alle* informatiestukken van en naar de Belastingdienst die gebruikt worden in de afhandeling van processen. Er is behoefte om de gegevens in volledigheid te raadplegen.
   Correspondentie tussen de Belastingdienst en belastingplichtigen kent vele vormen (bijv. brieven, telefoon, e-mails). Voor de volledigheid van het eigen (fiscale) dossier zou het fijn zijn dat alle informatiestukken tussen de overheid en burgers en bedrijven digitaal inzichtelijk en te raadplegen zijn.

4. **Tijdslijnen en besluiten** : Inzicht in interactie tijdslijnen en informatie die heeft geleid tot het nemen van een besluit.
   Wanneer je als burger of bedrijf interactie hebt gehad met de Belastingdienst, zou je graag willen terugzien wanneer (op welke data en tijdstip) interactie heeft plaatsgevonden en welke gegevens zijn gebruikt in de totstandkoming van besluiten op dat moment.

5. **Status updates:** het ontvangen van updates als er wijzigingen optreden
   Wanneer een zaak in behandeling is ontstaat er vaak radiostilte. Burgers en bedrijven weten niet wanneer ze contact kunnen verwachten of hoelang iets gaat duren. Om dit gat van radiostilte op te vullen zijn frequente updates bij wijzigingen een oplossing.

FUNCTIONELE BEHOEFTEN OMSCHRIJVEN BELANGRIJKE ASPECTEN *HOE* HET EIGEN (FISCALE) DOSSIER MOET WERKEN



Functionele behoeften..

..zijn de **essentiële vereisten** nodig voor het functioneren van een product of dienst

***Hoe* moet het eigen (fiscale) dossier werken?**

Bij de functionele behoeften gaat het er om welke functionaliteiten er aanwezig moeten zijn voor een juist gebruik. Het gaat hierbij niet om de inhoud van het dossier, maar om de mogelijkheden eromheen om gebruikers van (extra) gemak te voorzien.

1. **Intuïtief**: alle fiscale informatie en documentatie moet op intuïtieve, eenvoudige en gestructureerde manier beschikbaar worden gesteld aan burgers en bedrijven
   Fiscale zaken zijn vaak complex, burgers en bedrijven willen op de juiste manier inzicht in documenten. Het moet eenvoudig vindbaar zijn en eenvoudig te begrijpen voor iedereen.

2. **Eén centrale plek**: overzicht van documenten op één aangewezen plek
   Het gebruik van meerdere portalen wordt als onprettig ervaren, er moet een centrale plek komen waarop alles vindbaar is rondom je dossier.

3. **Handelingsperspectief**: handelingen kunnen verrichten zoals betalen of bezwaar kunnen maken op eenzelfde portaal
   Over kunnen gaan tot actie wordt gezien als noodzakelijk, het (eenvoudig) kunnen handelen als burger of bedrijf moet mogelijk zijn.

4. **Deelbaarheid**: mogelijkheid tot het kunnen delen van informatie met intermediairs of andere derde partijen
   Het eenvoudig kunnen downloaden of delen van gegevens voor verdere verspreiding met bijvoorbeeld een intermediair of anderen derden.

5. **Status kunnen inzien**: weten waar de zaak ligt en wie er op dit moment bezig is met de zaakbehandeling
   Wanneer een zaak in behandeling is ontstaat er vaak radiostilte, burger en bedrijf weet niet wanneer ze iets kunnen verwachten. Om dit gat van radiostilte op te vullen zijn constante updates bij wijzigingen de oplossing.

NIET-FUNCTIONELE BEHOEFTEN OMSCHRIJVEN VERWACHTINGEN RONDOM HET *GEBRUIK* VAN EEN PRODUCT OF DIENST



Niet-functionele behoeften..

..hebben te maken met (onbewuste) **verwachtingen.** Bijv. over de betrouwbaarheid of veiligheid van een dienst

Welke *verwachtingen* rondom het eigen (fiscaal) dossier zijn er nog meer?

De niet-functionele behoeften drukken uit welke onderliggende verwachtingen en verlangens er spelen bij burgers en bedrijven. De behoeften op dit onderliggende niveau stuurt mogelijk het gedrag van de belastingplichtigen.

1. **Begrijpelijkheid**: het zorg dragen voor begrijpelijke en duidelijke communicatie
   Door middel van de gepresenteerde informatie willen burgers en bedrijven hun situatie beter begrijpen. Hiervoor is het cruciaal dat ook de wijze waarop gecommuniceerd wordt begrijpelijk en eenvoudig is voor iedereen.

2. **Toegankelijkheid**: gemakkelijk toegankelijk voor iedereen (offline en online)
   Informatie dient ten alle tijden online en offline (fysiek) aangeboden te worden zodat deze beschikbaar is voor iedereen, ongeacht digitale vaardigheid. Ook binnen de digitale informatievoorziening is het belangrijk dat informatie toegankelijk voorhanden is.

3. **Veiligheid**: weten dat documenten en gegevens veilig staan
   Burgers en bedrijven willen zeker weten dat hun gegevens veilig opgeslagen zijn en verwerkt worden.

4. **Menselijke maat**: begrip opbrengen voor individuele gevallen en het bieden van de juiste oplossingen aan een brede verscheidenheid van burgers en bedrijven
   Angst om fouten te maken bij interacties met de uitvoeringsinstanties kan worden gemitigeerd door middel van het juist toepassen van de menselijke maat.

5. **Snelheid**: de snelheid van het opleveren van documenten en informatie
   Informatie moet op de juiste momenten beschikbaar zijn voor burgers en bedrijven. In sommige gevallen is het vanwege afhankelijkheden van een besluit (bijv. rechtszaken) cruciaal dat de juiste informatie tijdig beschikbaar is.

NAAST AANLEIDINGEN EN BEHOEFTEN, WORDEN RELEVANTE INITIATIEVEN HERKEND DIE OOK VAN WAARDE KUNNEN ZIJN

Relevante initiatieven zijn bestaande projecten die een mogelijke link hebben met eigen (fiscaal) dossier

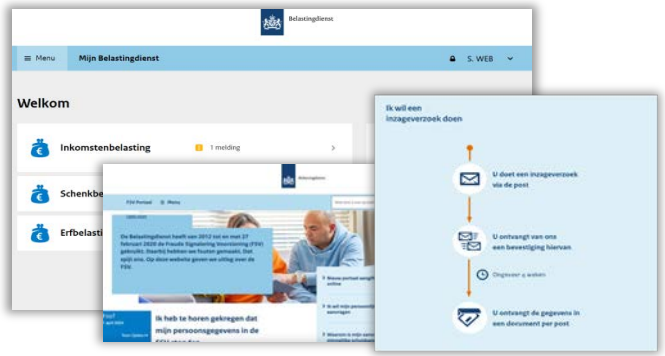
In het bureauonderzoek is er ook onderzoek gedaan naar de **bestaande initiatieven** en projecten die gelijkenissen, afhankelijkheden en randvoorwaarden kennen met inzage verlenen in het eigen (fiscale) dossier.

Relevante initiatieven worden gezien als de interne projecten die een mogelijke relatie hebben met inzage in het eigen (fiscale) dossier. Dit kunnen projecten zijn die een **inhoudelijke** of **procesmatige** relatie kennen.

Het benutten van deze initiatieven kan **versnellend** werken in de totstandkoming van een nieuwe dienst

Omdat deze initiatieven al een volledig bestaan hebben binnen de interne organisatie, kunnen de opgedane ervaringen worden ingezet om de realisatie van inzage eigen (fiscaal) dossier te versnellen.

Er kan geleerd worden van eerder behaalde successen en valkuilen, meeliften op bestaand momentum alsmede het hergebruiken van eerder opgestelde uitgangspunten in de realisatie.



Er zijn meerdere interne **initiatieven geïdentificeerd met een sterk raakvlak** die versnelling kunnen bieden

Hieronder een (niet uitputtende) lijst van initiatieven/projecten met relevante raakvlakken:

- **FSV portaal**: portaal wat in korte termijn is ontwikkeld om problematiek rondom fraude signalering op te lossen;
- **Mijn BD / Mijn BDZ**: online portalen waar burgers en bedrijven digitaal kunnen inloggen om gegevens in te zien;
- **AVG-WOO verzoeken**: verzoeken van individuen om toegang te krijgen tot persoonsgegevens die verwerkt worden door de overheid;
- **Toeslagen app**: app waar gebruikers hun toeslagen kunnen inzien, doorgeven, meldingen ontvangen en betalingen kunnen controleren;
- **Bronsystemen**: diverse bronadministraties en systemen kennen hun inslag m.b.t. inzage in het eigen (fiscale) dossier. Denk hierbij aan zaakgericht werken, zaakdossiers, Generiek Document en Archiefbeheer (GDA), Sleutel gebaseerde diensten (SLD).

VANUIT DE BEHOEFTEN EN DE LIJST VAN AANLEIDINGEN ZIJN ER DRIE SEGMENTEN GEÏDENTIFICEERD DIE VERDERE TOELICHTING GEVEN

Om burgers & bedrijven nóg beter te begrijpen, kunnen segmenten helpen
Uit de lijst van **aanleidingen** zijn drie overkoepelende aanleidingen voortgekomen: *informatief*, *oplossend* en *noodzakelijk*. In deze lijst was er een duidelijk onderscheid vanuit welk vertrekpunt belastingplichtigen behoeften hebben aan informatie of interactie.

Vanuit de **behoeften** is er gekeken naar welke wensen en behoeften er zijn voor het gebruik inzage in eigen dossier vanuit belastingplichtigen: *inhoudelijk*, *functioneel* en *niet-functioneel*.

Door de aanleidingen en behoeften samen te voegen, een 'gezicht' te geven en nóg beter te kunnen begrijpen, zijn er drie **segmenten** ontstaan. Samengevat is een segment een gedetailleerde beschrijving van een gebruiker, gebaseerd op doelen, behoeften, voorkeuren en andere relevante informatie.

Om de dienstverlening rondom het eigen (fiscaal) dossier zo goed mogelijk in te richten, kan een goed begrip en inlevingsvermogen verder versterkt worden door deze segmenten. Ná de verkenning ligt er een kans deze segmenten verder uit te werken, te verrijken en aan te vullen.

De drie segmenten* die herkend worden uit de analyse

De verkenner

De verkenner is op zoek naar meer informatie, documentatie en inzicht. Vaak komt de verkenner pro-actief in aanmerking met Belastingdienst, Douane, Toeslagen, en hoeft er (nog) geen specifieke zaak of probleem te zijn om op te lossen.



De oplosser

De oplosser is op zoek naar meer informatie over het proces, de beschikking of het besluit van een zaak en alle relevante documenten die daarop betrekking hebben. Als deze belastingplichtige het niet eens is met een beslissing, tekenen ze bezwaar aan en gaan daarna mogelijk in beroep.



De gecorrigeerde

Een gecorrigeerde is een potentiële groep burgers of bedrijven die (mogelijk) geraakt zijn door een incident. Dit vereist herstelcontact met een uitvoeringsinstantie. In veel gevallen voelen ze zich niet gehoord en heerst er veel emotie binnen dit segment.



*Zie "Bijlage 2: Segmenten" voor een gedetailleerde uitwerkingen van deze drie segmenten

DE VERKENNING OP “WAT ZIJN DE BEHOEFTEN VAN BURGERS EN BEDRIJVEN?”, LEVERDE DRIE DEELPRODUCTEN OP VOOR HOUVAST EN VERDERE VERDIEPING

Samenvatting

De opgehaalde behoeften van burgers en bedrijven bieden een eerste startpunt van wat de wensen zijn voor inzage van het eigen (fiscale) dossier.

Er zijn veelvoorkomende aanleidingen geïdentificeerd die inzicht geven *waarom* belastingplichtigen inzage in het eigen dossier zouden willen hebben. Deze zijn, samen met onderliggende behoeften, samengevat in drie segmenten.

Er is een eerste prioritering (top 5) uitgevoerd voor behoeften, verdeeld in inhoudelijke, functionele en non-functionele behoeften.

Tot slot zijn er interne initiatieven geïdentificeerd die versnellend kunnen werken.

***Deelproducten** uit deze activiteit*

De verkenning op doelstelling 1: “wat zijn de behoeften van burgers en bedrijven?” leverde de volgende deelproducten op:



*3 **segmenten deepdives***



***Top 5** inhoudelijke, functionele en non-functionele behoeften*



*Interne **versnellers***

*Hoe nu **verder**?*

Om verdere aansluiting te vinden bij de behoeften die spelen onder burgers en bedrijving richting het eigen (fiscale) dossier, zullen er gedegen validaties moeten worden uitgevoerd met de verschillende belastingplichtigen om dit startpunt verder uit te diepen en te verrijken. Zodat enerzijds de methodiek van design thinking tot leven komt, het outside-in perspectief verder omarmt wordt én inzichten ook in de juiste context van het eigen (fiscaal) dossier geplaatst kunnen worden.

De deelproducten die voort zijn gekomen uit deze eerste verkenning dienen als input voor verdere validatie, onderzoek en startpunt voor prototyping en mock-up designs om concretere invulling te geven aan het eigen (fiscaal) dossier.

HOOFDSTUK 3:

3.2 VOORLOPIGE DEFINITIE EIGEN DOSSIER

Onderzoek naar wát een eigen (fiscaal) dossier betekent, wat hier in zou moeten zitten en hoe dit gerealiseerd kan worden





WAAROM STELLEN WE EEN VOORLOPIGE DEFINITIE VAN ‘EIGEN (FISCAAL) DOSSIER’ OP?

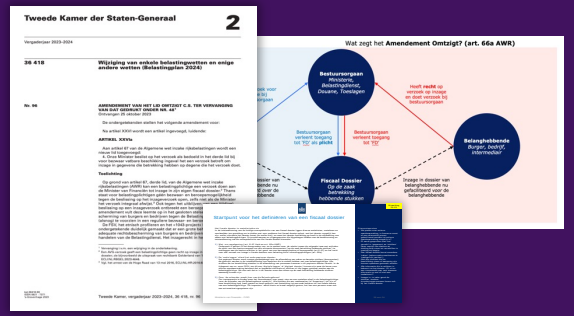
HET OPSTELLEN VAN EEN VOORLOPIGE DEFINITIE GEEFT EEN EERSTE HOUVAST EN RICHTING WAT HET DOSSIER INHOUDELIJK KAN BEVATTEN. HET BIEDT DAARNAAST MOGELIJKHEDEN OM VERDERE VERKENNING EN VERDIEPING OP TE ZOEKEN EN TOT VERBETERINGEN TE KOMEN VAN HET DOSSIER.

*De voorlopige definitie wordt **niet** gezien als juridische definitie, maar als ‘voorlopige definitie’; een praktische uitleg zodat alle betrokken disciplines kunnen meewegen in het gesprek. Het is een conceptversie en kent de mogelijkheid om te veranderen in de toekomst*

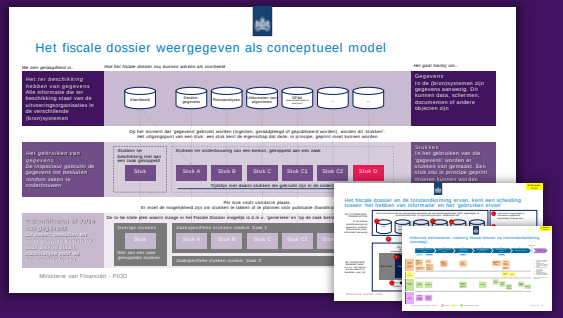
OM TOT DIE WERKBARE VOORLOPIGE DEFINITIE TE KOMEN ZIJN VERSCHILLENDE VERTREKPUNTEN EN ACTIVITEITEN NODIG GEWEEST

WELKE ACTIVITEITEN ZIJN UITGEVOERD?

*Van **startpunten** en **uitgangspunten** in de discussie..*



*..en een eerste, en tweede, schets van het **conceptuele model**..*



*..naar de **eerste voorlopige definitie** van het **eigen (fiscale) dossier**..*



I

II

III

Verschillende vertrekpunten in **wet- en regelgeving**, **praktische** overwegingen en **menselijke maat** dienen als leidraad en bieden verschillende perspectieven als startpunt

Op basis van die uitgangspunten is een **conceptueel model** opgesteld, welke weergeeft hoe de inhoud van het eigen (fiscaal) dossier tot stand komt in het hebben, gebruiken en publiceren van gegevens

Vanuit dat concept zijn meerdere definities opgesteld en verfijnd naar de **eerste werkbare voorlopige definitie** welke als houvast gezien wordt voor volgende activiteiten tijdens en ná de verkenning

OM TOT DIE WERKBARE VOORLOPIGE DEFINITIE TE KOMEN ZIJN VERSCHILLENDE VERTREKPUNTEN EN ACTIVITEITEN NODIG GEWEEST

Het amendement als startpunt voor de verkenning
Als startpunt voor de voorlopige definitie wordt uitgegaan van het Amendement Omtzigt van oktober 2023 en de toelichting daarop. De mogelijke inhoud van het fiscaal dossier wordt daarin in brede zin omschreven. Deze brede omschrijving, in combinatie met het uitgangspunt om zo transparant en open mogelijk te zijn naar belastingplichtigen, gold als startpunt voor de totstandkoming.

De menselijke maat als leidraad..
Totale transparantie en de ambitie om vertrouwen van belastingplichtigen terug te winnen zijn veelal onderwerp van gesprek geweest. Het perspectief van burgers en bedrijven zijn daarin het startpunt geweest voor het verder duiden van het eigen (fiscaal) dossier. De ambitie van Financiën om zo transparant mogelijk te willen zijn werpt een brede(re) blik op welke gegevens tot het dossier behoren, al dan niet gekoppeld aan een specifieke zaak.

..naar verdere verfijning en verrijking in bestaande wetteksten
Daarnaast zijn paralellen gevonden tussen art. 8:42 AWB en art. 66a AWR in de plicht rondom het delen van ‘op de (beroeps)zaak betrekking hebbende stukken’. Dit uitgangspunt is gebruikt door de ‘Design Thinking’ werkgroep in de verkenningsfase om de anatomie van het fiscaal dossier gedeeltelijk te bepalen rondom ‘zaken’ en ‘stukken’.

Aangevuld met praktische metaforen om tot een voorlopige definitie te kunnen komen
Naast het vertrekpunt van outside-in perspectief, hebben praktische(re) metaforen geholpen in het werkbaar maken van het eigen (fiscaal) dossier als concept. Beeldspraken als “over de schouder van de inspecteur (Belastingdienst, Douane of Toeslagen) meekijken”, geven richting aan wat totale transparantie betekent, welke gegevens tot het dossier behoren én in welke hoedanigheid. De ‘inspecteur’ wordt hierin in de breedste zin gezien; als de behandelende collega op de vloer, alsook automatiseringssystemen die onderdelen van processen afhandelen.


Tweede Kamer der Staten-Generaal 2

Het amendement Omtzigt van oktober 2023 praat over “aanslagen, gespreksverslagen, boekenonderzoeken, uitwisseling van fiscale gegevens, opgeslagen gegevens uit systemen” als mogelijke inhoud van het fiscale dossier



In het vergelijk van art. 8:42 van AWB en art. 66a AWR wordt een ‘leveled playing field’ herkent als noodzaak die belastingplichtigen een gelijkwaardige informatiepositie moet geven ten opzichte van hun eigen (fiscale) dossier

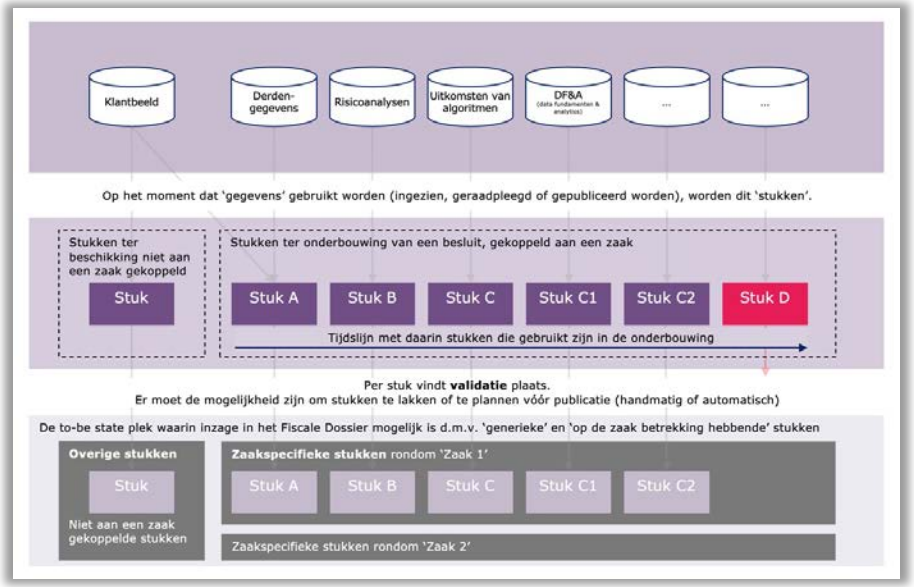
HET EIGEN (FISCAAL) DOSSIER WEERGEGEVEN ALS CONCEPTUEEL MODEL

Het conceptuele model als visuele representatie
Naast de voorlopige definitie is het eigen (fiscaal) dossier ook uitgewerkt als eerste conceptuele model, om verdere duiding te geven aan de *totstandkoming* van het dossier. Het conceptuele model geeft relaties weer, alsmede een volgordelijkheid in het *hebben*, *gebruiken* en *publiceren* van gegevens.

Schaalbaarheid van het conceptuele model in relatie tot het bredere (eigen) fiscale dossier
In principe is het conceptuele model zoals het is opgesteld tijdens de verkenning geschikt om zowel fiscale als niet-fiscale gegevens te behandelen. Daarmee wordt getracht een bepaalde schaalbaarheid van dit model te behalen. De geïdentificeerde raakvlakken met bestaande initiatieven en programma's (zoals Zaakgericht werken) of mogelijk randvoorwaardelijke generieke voorzieningen (Generiek Document en Archiefbeheer) zouden in principe ook niet-fiscale gegevens aan moeten kunnen.

Transparantie kent mogelijk twee kanten van één medaille
De verwachting is dat met een (proactieve) transparantere communicatie verlichting kan komen op het aantal AVG en WOO verzoeken, of het aantal contactmomenten naar de Belastingtelefoon (BelTel). Daarbij is de intentie van open en transparante communicatie een positief effect op het algehele vertrouwen naar de overheid. Tegelijkertijd wordt rekening gehouden met de mogelijkheid op juist méér vragen, in het geval dat gegevens incompleet of incorrect zijn, of dat uitleg bij het eigen (fiscaal) dossier niet duidelijk is.

Het conceptuele model als beginpunt
Het huidige conceptuele model omschrijft de werking en totstandkoming van het eigen (fiscaal) dossier, maar geeft nog niet weer welke functionaliteiten of ondersteuning nodig zijn voor *behandelende collega's*. Het duidt ook nog niet welke functionaliteiten ingezet kunnen gaan worden voor *belastingplichtigen* om bijv. communicatie of handelingsperspectief te faciliteren.

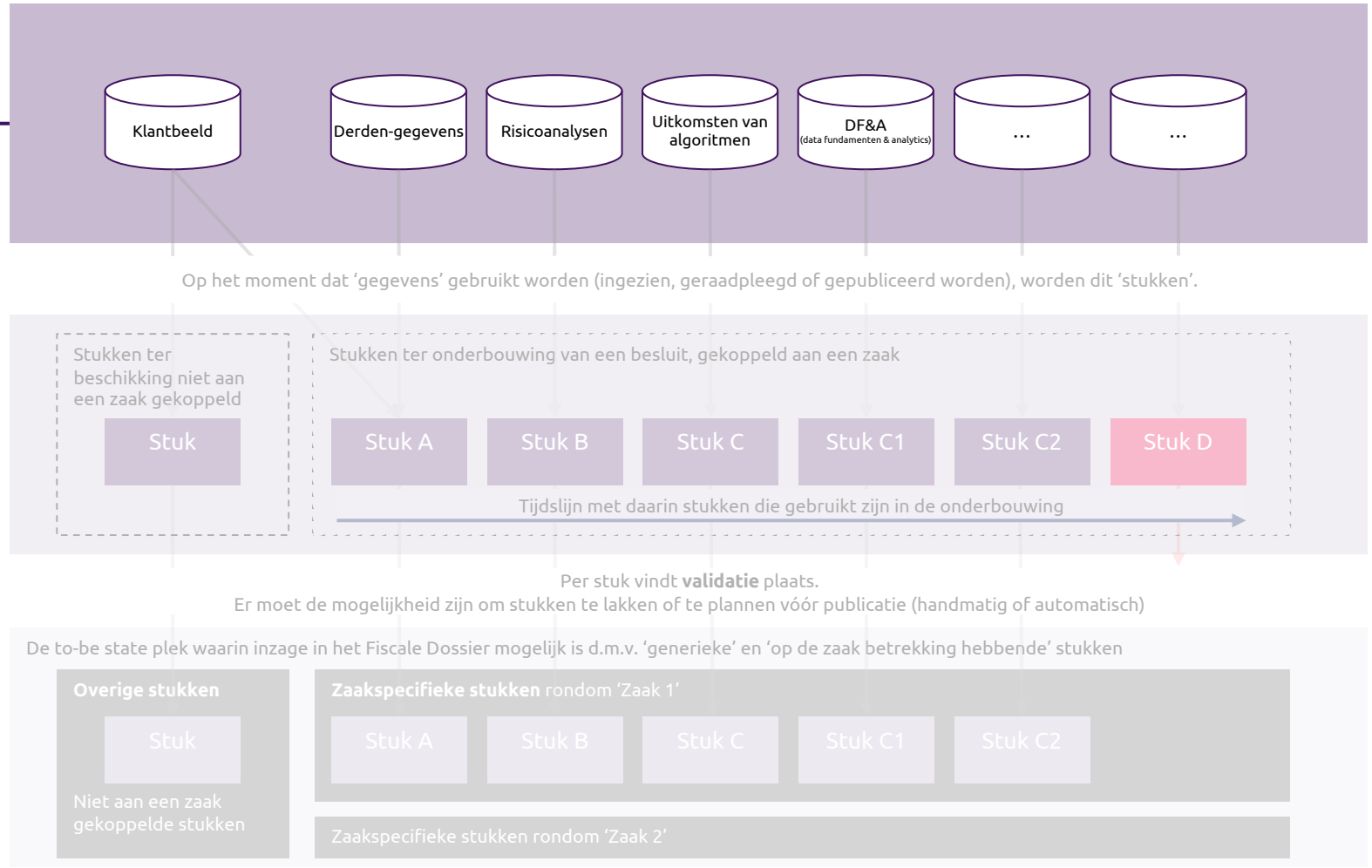


Op de volgende pagina's wordt het conceptueel model per laag in het model verder toegelicht

HET EIGEN (FISCAAL) DOSSIER WEERGEGEVEN ALS CONCEPTUEEL MODEL

De *uitleg* bij deze laag

In de eerste, en bovenste, laag, bespreek het model gegevens die **ter beschikking staan** bij de uitvoeringsorganisaties. Deze gegevens kunnen aanwezig zijn in **één of meerdere bronnen of bronsystemen**. De gegevens kunnen van **meerdere partijen** afkomstig zijn, bijvoorbeeld ook derden zoals gemeenten, banken en digitale platformen als marktplaats.

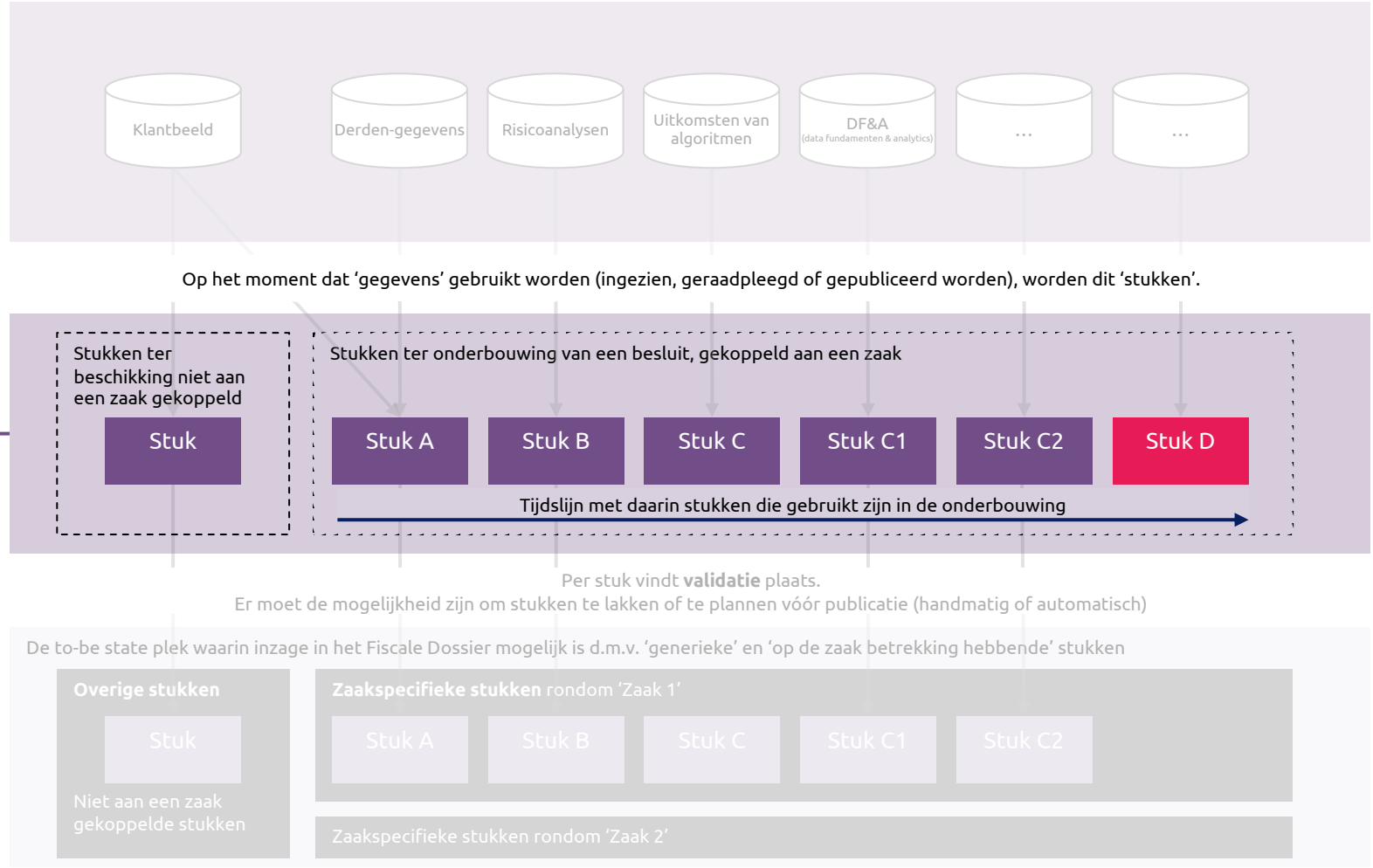


HET EIGEN (FISCAAL) DOSSIER WEERGEGEVEN ALS CONCEPTUEEL MODEL

De *uitleg* bij deze laag

In de tweede, middelste, laag worden deze gegevens **gebruikt door de inspecteur** (e.g. behandelend collega of automatiseringssysteem) om een besluit te onderbouwen. Bij het gebruik worden deze gegevens als '**stuk**' ondergebracht in een '**zaakdossier**'. In dit zaakdossier zou de mogelijkheid moeten bestaan om te kunnen '**tijdreizen**' in het proces van de inspecteur, voor de inspecteur zelf én de belastingplichtige. Een voorbeeld van een zaak is de Inkomensheffing van jaargang 2024, of een bezwaar daarop. Het gaat hier dus niet om beroepszaken.

Bij deze laag horen ook functionaliteiten voor de *behandelend inspecteur* om de totstandkoming van het fiscale dossier te faciliteren. Denk hierbij aan het (geautomatiseerd) ordenen van gegevens en toewijzen aan zaken en het kunnen notuleren en administreren.

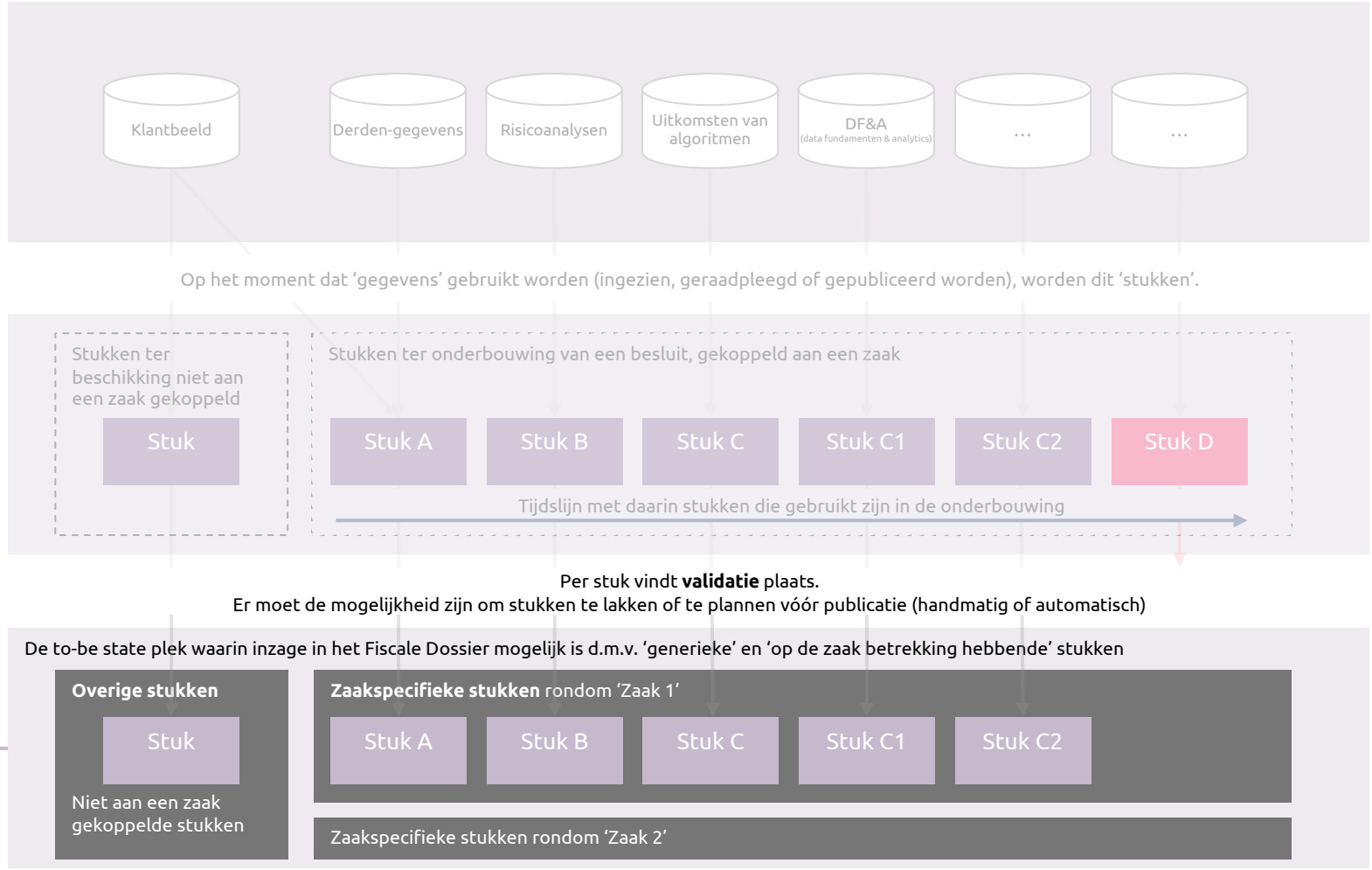


HET EIGEN (FISCAAL) DOSSIER WEERGEGEVEN ALS CONCEPTUEEL MODEL

De *uitleg* bij deze laag

De derde, en onderste, laag is de plek waarop het besluit van de inspecteur en bijbehorende onderbouwing in stukken wordt gepubliceerd. Voorafgaand aan publicatie bestaat de mogelijkheid om de nog-te-publiceren gegevens **te valideren**. Op het moment van publicatie zijn de gegevens, ondergebracht in het **zaakdossier**, inzichtelijk voor de belastingplichtige(n). Sommige gegevens kunnen **tijdelijk of permanent** buiten publicatie gehouden worden in het geval van geheimhouding.

Bij deze laag zouden ook functionaliteiten voor belastingplichtigen kunnen horen, zoals het kunnen geven van feedback, het kunnen wijzigen van gegevens of hier aanvragen voor kunnen doen maar ook activiteiten als betalen of het kunnen downloaden van bepaalde gegevens uit het eigen fiscale dossier. De omschreven functionaliteiten zijn *voorbeelden* en zijn niet behandelt als onderdeel van de verkenning.



UIT DE VERKENNING IS ONDERSTAANDE VOORLOPIGE DEFINITIE VAN EIGEN (FISCAAL) DOSSIER TOT STAND GEKOMEN

Het eigen (fiscale) dossier is de verzameling van gegevens waarin belastingplichtigen / inhoudingsplichtigen eenvoudig, overzichtelijk en duidelijk inzicht kunnen krijgen in de gegevens die ter beschikking staan of gebruikt zijn bij het nemen van besluiten.

Deze gegevens worden gekoppeld aan afgeronde, lopende en toekomstige interacties (cq. 'zaken') met de Belastingdienst, Toeslagen en Douane.

Het eigen (fiscale) dossier bevat zaakdossiers met bijbehorende (zaak)gegevens en overige gegevens.

Als onderdeel van definitie zijn woorden opgenomen die verdere nuancering een uitleg behoeven in de voorlopige definitie en realisatie ervan, alsmede juridische definitie(s).

DE VOORLOPIGE DEFINITIE KENT EEN VIJFTAL ELEMENTEN DIE VERDERE TOELICHTING BEHOEVEN

Voorlopige definitie van Eigen (Fiscaal) Dossier

Het eigen (fiscale) dossier is de verzameling van gegevens waarin belastingplichtigen / inhoudingsplichtigen **eenvoudig**, **overzichtelijk** en **duidelijk** inzicht kunnen krijgen in de gegevens die **ter beschikking staan** of **gebruikt zijn** bij het nemen van **besluiten**.

Deze gegevens worden gekoppeld aan afgeronde, lopende en toekomstige interacties (cq. '**zaken**[1]') met de Belastingdienst, Toeslagen en Douane.

Het eigen (fiscale) dossier bevat **zaakdossiers** met bijbehorende (zaak)gegevens en **overige gegevens**.

Eenvoudig, overzichtelijk, duidelijk

De aanleidingen en behoeften van belastingplichtigen geven invulling aan de inhoud van het dossier, maar ook aan de functionaliteit en dienstverlening rondom het inzage in hun eigen (fiscaal) dossier. Deze zal dus per segment, maar mogelijk ook per individuele situatie verschillen.

Ter beschikking & gebruikt

Er wordt onderscheid gemaakt tussen gegevens die *aanwezig zijn* en gegevens die daadwerkelijk *gebruikt* zijn door de inspecteur in de afhandeling van zaken. Gegevens die *wél* gebruikt zijn, maar niet hebben geleid tot herbeoordeling, behoren in principe niet tot het eigen (fiscale) dossier wat een belastingplichtige kan inzien: irrelevante informatie (en dus een hoge risico kennen op verwarring) worden niet gepubliceerd.

Besluiten (gekoppeld aan zaken)

Vanuit het perspectief van belastingplichtigen, wordt er uitgegaan dat de aanleidingen om inzage in het eigen (fiscale) dossier te verzoeken, zich met name zullen manifesteren op het moment dat de inspecteur besluiten neemt en communiceert. Deze besluiten en bijbehorende onderbouwing zijn dus onderdeel van het zaakdossier.

Zaakdossiers

De besluiten die genomen worden door de inspecteur kennen een onderbouwing. Deze besluiten en onderbouwing worden ondergebracht in 'zaken' in het eigen (fiscaal) dossier van belastingplichtigen. "Het digitale zaakdossier is een digitale bundeling van alle bij een zaak horende informatie".[2]

Overige gegevens

In sommige gevallen zijn gegevens niet (direct) of eenduidig te koppelen aan een besluit of een zaak maar behoren deze gegevens wél tot het eigen (fiscaal) dossier. Bijvoorbeeld bankgegevens of NAW gegevens zouden als 'overig gegeven' gezien kunnen worden.

1. https://www.gemmaonline.nl/index.php/GEMMA_2_Katern_Zaakgericht_Werken
2. https://www.noraonline.nl/wiki/Het_vullen_en_archiveren_van_een_zaakdossier#Wat_is_het_zaakdossier?

ER ZIJN EEN AANTAL OPENSTAANDE PUNTEN RONDOM DE DEFINITIE DIE DOOR STURENDE ORGANEN MOETEN WORDEN OPGEPAKT

Context bijbehorend bij de openstaande punten
De openstaande discussiepunten betreffen met name de inhoud van het eigen (fiscaal) dossier (ten opzichte van de *functionaliteit* of *dienstverlening* rondom het eigen (fiscaal) dossier). Deze discussiepunten zijn nog openstaand omdat er tijdens de verkenning geen expliciete keuze over genomen is of kon worden genomen.

De **> openstaande discussiepunten** worden hier toegelicht inclusief de bijbehorende *nuancering.*

> Er wordt in de gesprekken veel gekeken naar de bestaande portalen, welke overige of alternatieve kanalen moeten er ingericht worden voor inzage naast één portaal voor actieve inzage?
Niet alle belastingplichtigen hebben de mogelijkheid om gebruik te maken van een digitaal portaal. Ook voor hen moet een oplossing komen om inzage te kunnen krijgen in het eigen (fiscaal) dossier.

> Er wordt in de totstandkoming van het eigen (fiscaal) dossier gesproken over 'stukken' – in hoeverre is totstandkoming in stukken ook daadwerkelijk onderdeel van de toekomstige oplossing?
Bij de onderbouwing van besluiten wordt alleen gesproken over 'stukken'. Deze benadering volgt de lijn van artikel 8:42 AWB ("op de zaak betrekking hebbende stukken") maar ook de intentie om in het eigen (fiscaal) dossier te kunnen 'tijdreizen'. Door inzage te faciliteren middels stukken (momentopnamen in de tijd), kunnen belastingplichtigen onderbouwing in het verleden inzien die op dat moment relevant was.

>Hoe om te gaan met gegevens uit bronnen van derden of massale risico analysen of gegevens die vallen onder de DAC7 richtlijn?
Deze gegevens staan 'ter beschikking' bij de uitvoeringsorganisaties en zouden daarmee onderdeel kunnen zijn van het eigen (fiscaal) dossier van een belastingplichtige. Tevens worden de risico's erkent van het publiceren van deze gegevens als ze niet gebruikt zijn in de onderbouwing van zaken: waarom deze gegevens verzamelen en publiceren als deze (nog) niet, of nooit, gebruikt worden? De context waarin een belastingplichtige zich begeeft is bepalend voor het wel/niet publiceren van gegevens om verwarring te voorkomen.

>Hoe om te gaan met besluitvorming en communicatie naar belastingplichtigen indien zaken niet kunnen worden behandeld?
Er worden over dit type zaken ook gegevens verzameld die mogelijk in het eigen (fiscaal) dossier behoren, maar kennen mogelijk te weinig context en behoren (nog) niet tot specifieke zaken. Het risico wordt erkend dat publicatie van deze gegevens kan leiden tot verwarring bij de belastingplichtigen.

> Wanneer worden gegevens gepubliceerd en hoe maken we keuzes in het moment van publiceren?
In sommige gevallen kan 'real-time' publicatie van gebruikte of ter beschikking gestane gegevens wenselijk zijn maar in sommige gevallen is he denkbaar dat dit juist voor verwarring kan zorgen door bijvoorbeeld ontbrekende context. Juistheid, volledigheid en tijdigheid van publiceren wordt erkend als een cruciale randvoorwaarde in het succes van het eigen (fiscaal) dossier.

DE VERKENNING OP HET “EIGEN (FISCAAL) DOSSIER”, LEVERDE DRIE DEELPRODUCTEN OP VOOR HOUVAST EN VERDERE VERDIEPING

Samenvatting

Het eigen (fiscale) dossier is de verzameling van gegevens waarin belastingplichtigen / inhoudingsplichtigen eenvoudig, overzichtelijk en duidelijk inzicht kunnen krijgen in de gegevens die ter beschikking staan of gebruikt zijn bij het nemen van besluiten.

Deze gegevens worden gekoppeld aan afgeronde, lopende en toekomstige interacties (cq. ‘zaken’) met de Belastingdienst, Toeslagen en Douane.

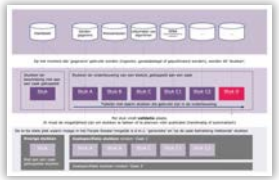
In het eigen (fiscale) dossier zitten zaakdossiers met bijbehorende gegevens en bepaalde overige gegevens

***Deelproducten** uit deze activiteit*

De verkenning op doelstelling 2: “wat is een eigen (fiscaal) dossier?” leverde de volgende deelproducten op:



***Voorlopige definitie** van eigen (fiscaal) dossier*



*Het eigen (fiscaal) dossier als **conceptueel model***

*Hoe nu **verder**?*

De deelproducten dienen als input voor verdere uitwerking en verkenning, alsmede houvast voor de fit-gap analyse en latere planvorming en uitvoeringsanalyse.

In veel gevallen worden de deelproducten gezien als ‘levende documenten’ die in de toekomst kunnen veranderen op basis van nieuwe en specifiekere inzichten.

Middels de iteratieve design thinking aanpak wordt aangeraden dat de inhoud van deze deelproducten wordt gevalideerd met belastingplichtigen.

HOOFDSTUK 3:
3.3 FIT-GAP ANALYSE

In hoeverre de organisatie nu én in de toekomst in staat is om inzage in het eigen (fiscaal) dossier te kunnen faciliteren



EEN FIT-GAP ANALYSE TOONT VERSCHILLEN TUSSEN DE HUIDIGE STAAT EN EEN BEOOGT (TOEKOMSTIG) DOEL

AANLEIDING EN DOEL VAN DEZE ACTIVITEIT

Uit voorgaande activiteiten zijn diverse **aanleidingen**, **behoeften** en **drijfveren** geïdentificeerd die sturing geven *waarom* belastingplichtigen interactie zoeken of hulp nodig hebben van de overheid rondom hun (fiscale) **informatiebehoeften**. Tevens is er een **voorlopige definitie** ontwikkeld van een eigen (fiscaal) dossier dat meer inzicht geeft in wat voor informatie het eigen dossier zou kunnen (en moeten) bevatten om te kunnen voorzien in deze informatiebehoeften.

Om een goede inschatting te kunnen maken **in hoeverre** de organisatie in staat is om aan de behoeften van een eigen dossier nu – en in de toekomst – te kunnen voldoen, is gebruik gemaakt van een **fit-gap analyse**. Deze analyse is in korte termijn opgezet en uitgevoerd en wordt derhalve ook gezien als '**snelle scan**'. Resultaten en scores die hieruit volgen zijn bedoeld als indicatie en leidraad om te zien waar er uitdagingen liggen. Het geeft op hoofdlijnen richting om na deze verkenningsfase een verder vervolg aan te geven.

Om vast te stellen wat de fit of gap betreft, is met name gekeken naar de verschillen en raakvlakken tussen het ontwikkelde **conceptuele model** van fiscaal dossier en een '**houtskool**' **architectuurschets**. Deze schets is tussentijds ontwikkeld door interne experts (enterprise & solution architecten) met kennis van de organisatie. Op de langere termijn zijn (lang)lopende portfolio items en afhankelijkheden in relatie tot het eigen (fiscaal) dossier meegenomen en in kaart gebracht.



NUANCE IS HET SLEUTELWOORD

De fit gap analyse op hoofdlijnen geeft een indicatief beeld hoe de huidige organisatie ervoor staat om in de toekomst aan de slag te gaan met het faciliteren van inzage in het eigen (fiscale) dossier.

Verschillende activiteiten hebben geholpen om dat indicatieve beeld te schetsen – tegelijkertijd wordt erkend dat nuancering en gelaagdheid niet genegeerd kan of mag worden. Ondanks dat in de opzet van de verkenning gezocht is naar representatie vanuit verschillende organisatieonderdelen, blijven resultaten en uitkomsten open voor interpretatie.

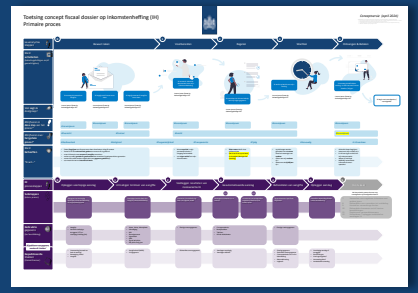
Zodoende is ook getracht *de ruimte te geven om die interpretatie te maken* met, waar mogelijk, kwalitatieve onderbouwing in gespreksvorm.

De analyse zoals deze is opgezet wordt gezien als een manier om volledigheid en diepgang te kunnen opzoeken, maar behoeft meer tijd dan een aantal weken. Waarbij het doel is om op zeer korte termijn een eerste indicatie en leidraad te geven, wordt juist erkend dat het van uiterst belang is het gesprek verder op te pakken ná de verkenningsfase.

OM TOT INZICHT TE KOMEN IN HOEVERRE DE ORGANISATIE KLAAR IS OM HET DOSSIER TE REALISEREN, ZIJN DIVERSE ACTIVITEITEN NODIG GEWEEST

WELKE **ACTIVITEITEN** ZIJN UITGEVOERD?

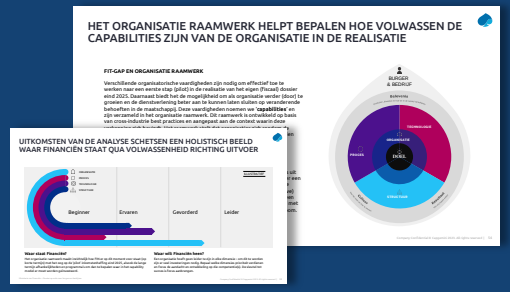
*Van een visuele weergave van **behoeften** en interne **processen**..*



I

Uitkomsten van behoeften, interne processtappen en inhoud eigen (fiscaal) dossier zijn samengevat in een visuele **dienstverleningsblauwdruk*** als startpunt van de fit-gap

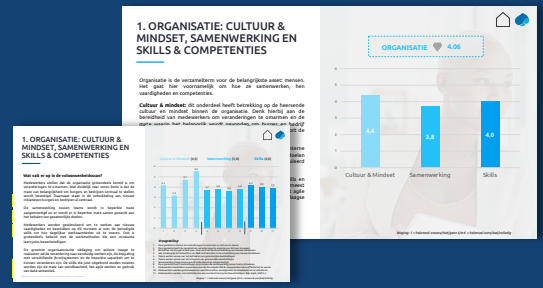
*Naar het opzetten van het **organisatieraamwerk en assessment** (fit-gap)..*



II

Een **organisatieraamwerk** is ontwikkeld in de context van deze verkenning en dient als kapstok om de **vaardigheden** van de organisatie verder onder de loep te nemen

*Naar **organisatie**, **processen**, **technologie** & **structuur** inzichten..*



III

Een **fit-gap assessment** is uitgevoerd op verschillende aspecten van de bedrijfsvoering zoals **organisatie**, **proces**, **technologie** en **structuur** en bieden inzicht in de huidige volwassenheid

*Zie bijlage 3 voor uitwerkingen blauwdrukken Inkomstenheffing en Vennootschapsbelasting

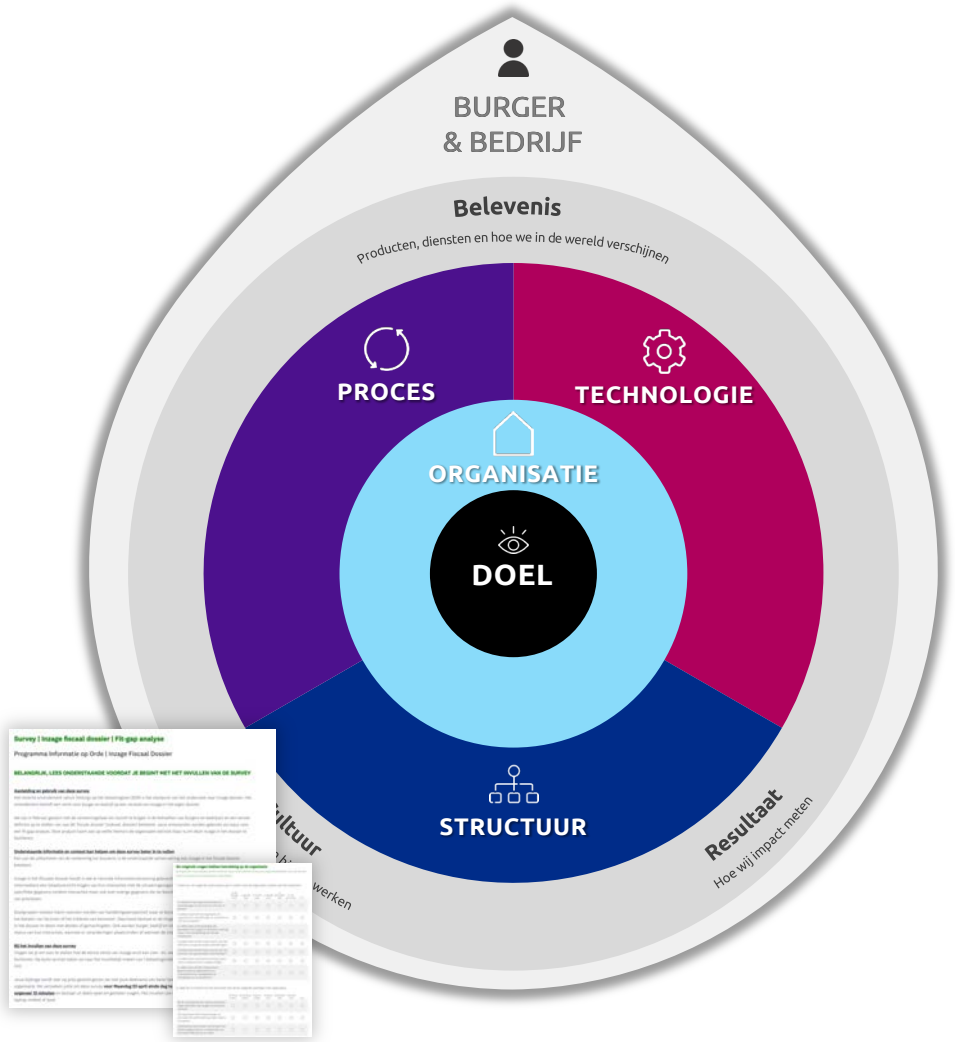
HET ORGANISATIE RAAMWERK HELPT BEPALEN HOE VOLWASSEN DE ‘CAPABILITIES’ ZIJN VAN DE ORGANISATIE IN DE REALISATIE

FIT-GAP EN ORGANISATIE RAAMWERK

Verschillende organisatorische vaardigheden zijn nodig om effectief toe te werken naar een eerste stap in de realisatie van het eigen (fiscaal) dossier eind 2025. Daarnaast biedt het de mogelijkheid om als organisatie verder (door) te groeien en de dienstverlening beter aan te kunnen laten sluiten op veranderende behoeften in de samenleving. Deze vaardigheden noemen we ‘**capabilities**’ en zijn verzameld in het organisatie raamwerk. Dit raamwerk is ontwikkeld op basis van cross-industrie best practices en aangepast aan de context waarin deze verkenning zich bevindt. Het raamwerk stelt dat organisaties zich rondom de buitenwereld moeten organiseren (outside-in) om betere aansluiting te vinden met burgers & bedrijven.

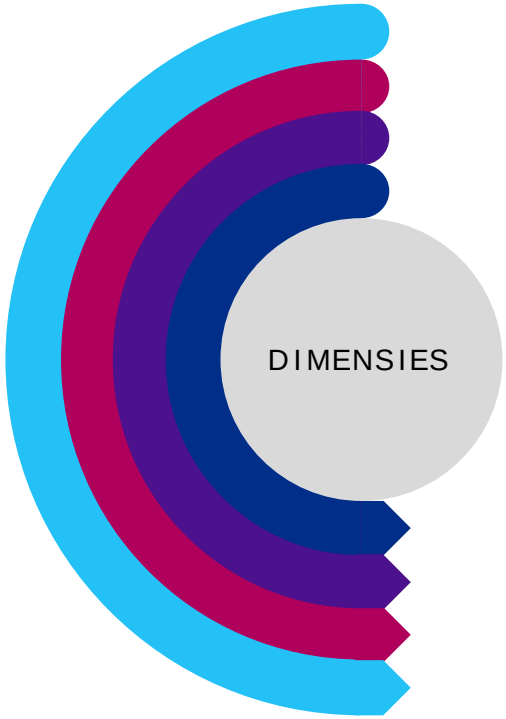
INPUT IS VERZAMELD VIA EEN SURVEY EN FOCUS INTERVIEWS

In totaal hebben 26 respondenten een survey ingevuld, vertegenwoordigers uit diverse directies en vanuit diverse uitvoeringsorganisaties. Per respondent is er een mix van stellingen en vragen gescoord, verspreid over 3 dimensies. De vierde dimensie; technologie, is afzonderlijk behandeld middels (kwalitatieve) focus interviews met twee experts binnen de Belastingdienst, aangevuld met een kwantitatieve exercitie bestaande uit een combinatie van 16 stellingen en vragen. Tot slot, bevindingen zijn aangevuld met opgedane inzichten gedurende de 20 werksessies uit voorgaande werkstroom.



*Zie bijlage 4 voor een gedetailleerde toelichting per dimensie

OM DEZE CAPABILITIES IN TE SCHATTEN, GEBRUIKEN WE HET ORGANISATIE-RAAMWERK BESTAANDE UIT VIER DIMENSIES



ORGANISATIE

Organisatie is de verzamelterm voor de belangrijkste asset: mensen. Hoe ze samenwerken, hen vaardigheden en competenties

- Mindset & Cultuur
- Samenwerking
- Skills & Competenties

PROCES

Dit zijn de stappen, activiteiten en procedures die worden uitgevoerd binnen de organisatie om specifieke doelen te bereiken

- Flexibiliteit
- Efficiëntie
- Digitalisering

TECHNOLOGIE

De digitale tools, systemen en infrastructuur die een organisatie heeft om bestaande processen te ondersteunen

- Architectuur
- Functionaliteit
- Tooling

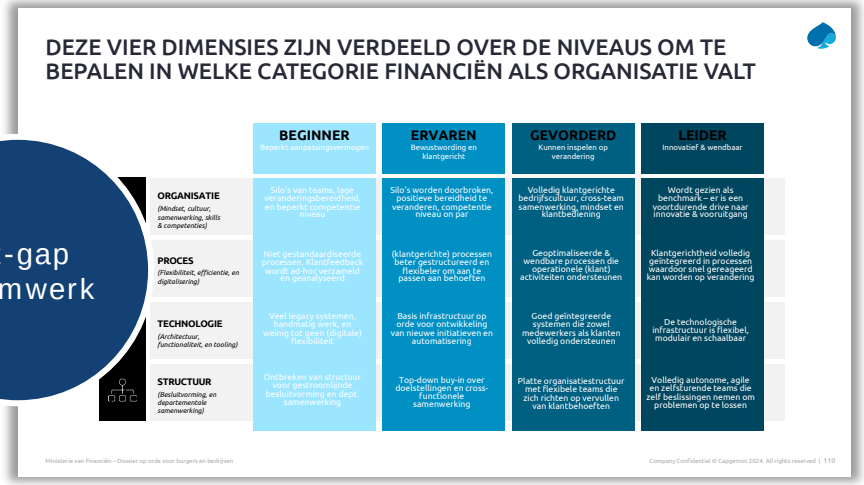
STRUCTUUR

Betreft de opzet van een organisatie zoals hiërarchie, besluitvorming en, in geval van FIN, departementale samenwerking

- Besluitvorming
- Departementale Samenwerking

FIT-GAP RESULTATEN WORDEN LANGS HET RAAMWERK GELEGD OM EEN INDICATIE TE GEVEN WAAR DE ORGANISATIE ZICH BEVINDT





VOLWASSENHEIDSNIVEAUS*

Organisaties die een betere klantgerichtheid nastreven kennen, volgens het model, een aantal verschillende niveaus m.b.t. volwassenheid:

- ***Beginner**: beperkt aanpassingsvermogen om (snel) te veranderen*
- ***Ervaren**: Bewustwording en klant (burger) gericht*
- ***Gevorderd**: Snel kunnen inspelen op verandering - organisatie breed*
- ***Leider**: Innovatief en wendbaar*

FIT-GAP RAAMWERK*

- ✓ Raamwerk ontwikkeld op basis van cross-industrie best practices
- ✓ Model aangepast aan de context waarin deze verkenningsfase zich bevindt
- ✓ Geven een eerste indicatie en houvast waar de grootste hiaten, en dus potentiële verbeteringen liggen, in de vaardigheden (capabilities) van de organisatie

**Zie "Bijlage 5: Fit-gap raamwerk" voor een gedetailleerde toelichting op het fit-gap raamwerk*

VOLWASSENHEIDSSCAN – ALGEMENE INZICHTEN



DE SCAN GEEFT EEN INDICATIEVE RICHTING VOOR VERDERE VERDIEPING

DE STRUCTUUR EN SCORES HELPEN OM RICHTING TE GEVEN AAN GESPREKKEN

Het doel van de scores die hierna worden gepresenteerd, is om een indicatie te geven van de perceptie op dimensies en subcategorieën. Die indicatie helpt om gesprekken te voeren op onderwerpen die aandacht nodig hebben.

De indicatieve scores zijn perceptie en dus geen absoluut feitelijke representatie van de waarheid maar geven weer hoe er naar de waarheid gekeken wordt. Er is dus ruimte voor interpretatie, die ook als noodzakelijk wordt gezien om tot de juiste inhoud te komen.

De vragen zijn beantwoord vanuit persoonlijke opvatting, soms over het eigen beeld, soms over teams of organisatie-breed. De vragen gaan over de huidige staat, maar ook over de toekomst en het vertrouwen. Dit is gedaan om juist díe aandachtsgebieden bloot te leggen om in verdere plan en uitvoering op te kunnen focussen. Het zijn vragen en onderwerpen in de breedte, omdat er geen specifieke duiding is geweest welke onderwerpen of sub-onderwerpen de meeste aandacht vereisten. Deze eerste verkenning is dus globaal.

Samengevat - relatief hogere scores betekenen niet direct dat de huidige organisatie in volledigheid de juiste middelen tot de beschikking heeft om positieve verandering teweeg te brengen; het geeft een indicatie in hoe er naar dat onderwerp gekeken wordt.

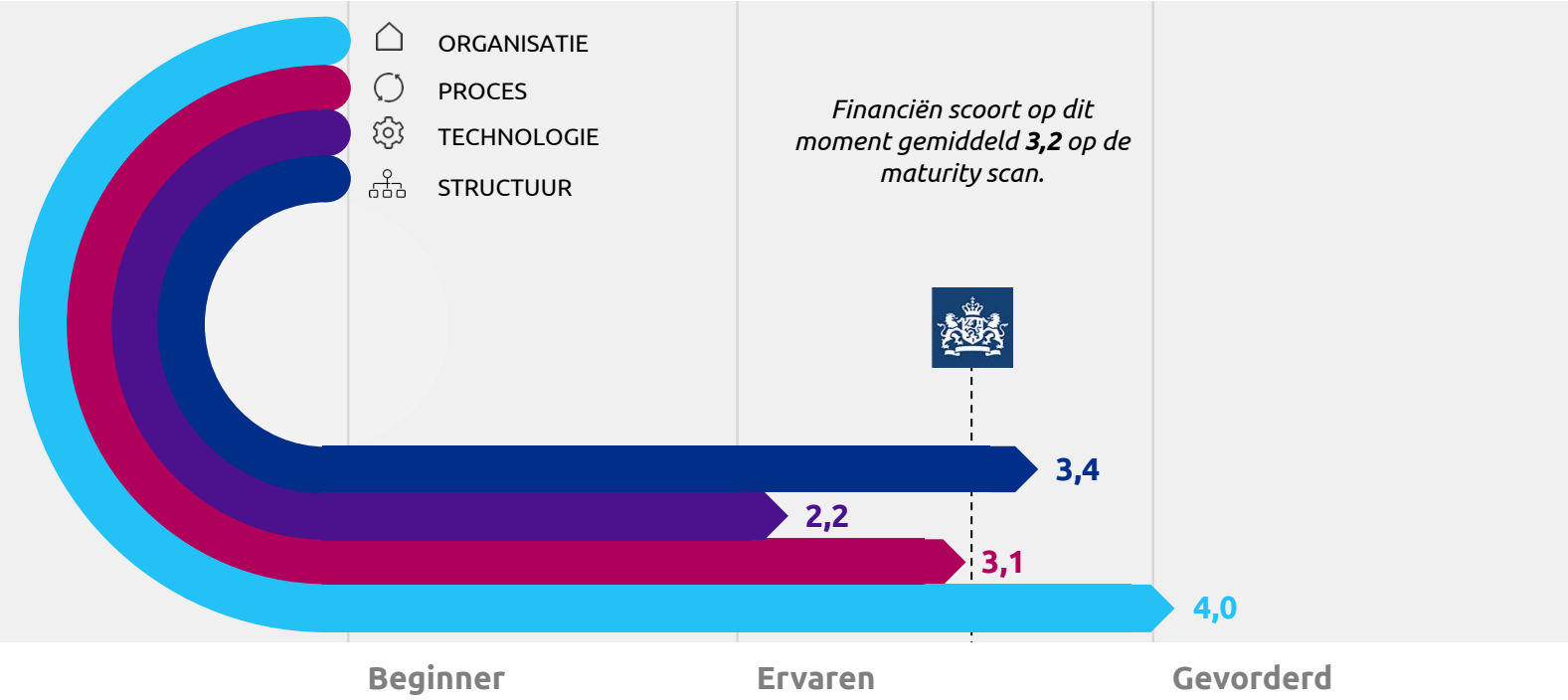
HOE DE SCORES TE INTERPRETEREN?

De gemiddelde scores op specifieke onderwerpen geven een indicatie van de perceptie van waar de organisatie nu staat op dit onderwerp. Het is belangrijk om aan te merken dat naast deze gemiddelden per onderwerp, de spreiding in antwoorden meespeelt in de interpretatie van de scores. In de gevallen waar veel spreiding in antwoorden zit, geeft dit aan dat er binnen de organisatie(onderdelen) een verschillende perceptie heerst.

De situaties waarin de mate van spreiding opvallen zijn gemarkeerd in de gepresenteerde bevindingen en de implicaties hiervan worden besproken.

Wat opvalt is dat over de gehele linie, de spreiding in beantwoording minimaal is. Dit wil zeggen dat de organisatie overwegend dezelfde perceptie heeft over de verschillende dimensies. Zodoende is ervoor gekozen om alleen de uitschieters te behandelen en verder toe te lichten.

UITKOMSTEN GEVEN DE PERCEPTIE WEER VAN DE VOLWASSENHEID OP DIVERSE DIMENSIES VAN DE ORGANISATIE



Deze scores geven de perceptie weer dat de organisatie in staat is in basis informatiebehoeften te voorzien d.m.v. een infrastructuur die dit gedeeltelijk ondersteund. Echter schuilen achter iedere dimensie uitdagingen om als kerndepartement te bewegen richting de stip op de horizon waarbij volledige inzage gegeven kan worden in het eigen (fiscale) dossier.

Hoe gemiddelde scores te interpreteren?
Gemiddelde scores geven op een hoog abstractieniveau aan waar de organisatie zich bevindt op de verschillende dimensies. Tegelijkertijd worden de risico's van gemiddelden erkend omdat deze een mogelijk vertekenend beeld geven van een dimensie; het middelen van scores kan hoge en lage scores een verkeerde urgentie of reflectie van de perceptie weergeven.

De uitkomsten in gemiddelde scores geven een eerste richting aan wat een mogelijk aandachtsgebied is, *maar* de scores worden niet gezien als het einddoel. De nuancering en context die bij deze scores hoort wordt een meerwaarde aan gehecht in deze fase van de verkenning.

Hoe de scores te gebruiken?
Gemiddelde scores worden in deze zin nuttig geacht om beweging of verandering in perceptie te kunnen waarnemen – om direct daarna in te zoomen op de details om doeltreffend actie te kunnen ondernemen.

De maturiteitsscan is een graadmeter om verandering waar te nemen en kan dus relevantie en waarde bieden bij herhaaldelijk en consequent gebruik ervan.

Voor leiderschap en sturende rollen kan een abstracte score gelden om progressie waar te nemen en op te sturen. Voor tactisch of projectmatige sturing wordt een gedetailleerde blik gezien als raadzaam.

Fit-gap response rate - n=26

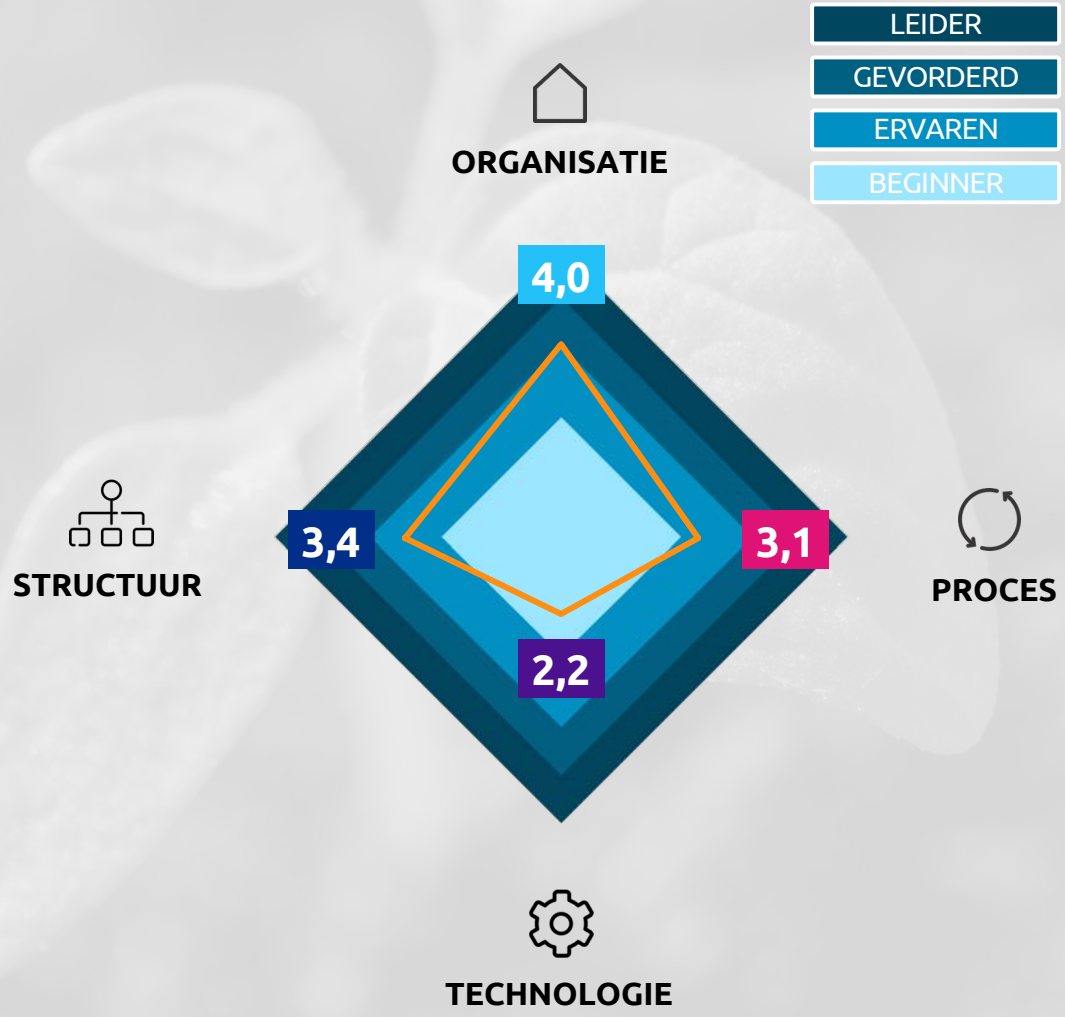
UITKOMSTEN VAN DE ANALYSE TONEN AAN DAT DE VIER DIMENSIES RELATIEF GEZIEN UITEENLOPEN QUA VOLWASSENHEID

WAAR STAAT FINANCIËN?

Algemeen bekeken lopen de scores tussen de vier dimensies uiteen. Zoals eerder vermeldt dient dit in het juiste perspectief geplaatst te worden maar duiden deze scores wel op een perceptie die zowel onder als bovengemiddeld scoort op vaardigheden van de organisatie. Een kleine kanttekening moet hierbij geplaatst worden dat bij de dimensie 'technologie' niet gerekend wordt met een gemiddelde.

Als dieper ingegaan wordt op de individuele dimensies valt op dat '**organisatie**' het hoogst scoort en daarmee wordt gezien als meest ontwikkeld of volwassen. Concreet betekent dit dat men het enorm belangrijk vind dat behoeften vanuit de samenleving centraal staan in de ontwikkeling van nieuwe initiatieven en dat, gemiddeld genomen, samenwerking en competenties als overwegend positief wordt ervaren.

'Technologie' daarentegen scoort relatief laag en is te verklaren doordat huidige bronsystemen en diensten nog niet klaar zijn voor volledige en accurate gegevensontsluiting. Dit betekent niet dat er vandaag de dag niets mogelijk is, maar dat op korte termijn niet voldaan kan worden aan volledige inzage in het eigen (fiscale) dossier. De overige twee dimensies zitten dichter bij elkaar waarbij '**proces**' uitdagingen kent in automatisering van veel handmatige taken en snelheid van verandering en waarbij '**structuur**' mogelijkheden tot verbetering ziet in de departementale samenwerking in de uitvoer van doelen.



Fit-gap response rate - n=26

VOLWASSENHEIDSSCAN – VERDIEPING PER DIMENSIE



1. ORGANISATIE: CULTUUR & MINDSET, SAMENWERKING EN SKILLS & COMPETENTIES

Wat valt er op in de volwassenheidsscan?

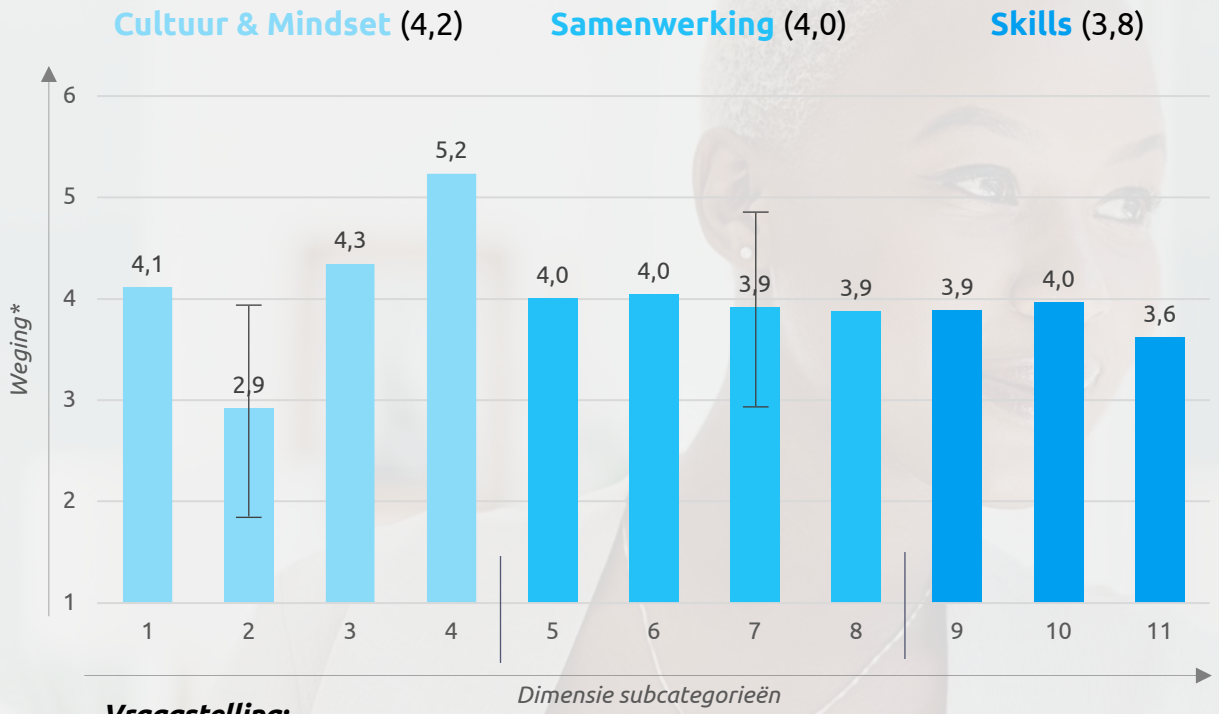
Medewerkers stellen dat de organisatie meer dan bereid is om veranderingen te omarmen en zich snel aan te kunnen aanpassen. Wat daarnaast duidelijk naar voren komt is dat op dit moment behoeften van burgers en bedrijven centraal staan (en belangrijk worden gevonden) in de ontwikkeling van nieuwe initiatieven.

De samenwerking tussen teams en daarmee het uitvoeren van gezamenlijke doelstellingen wordt, gemiddeld genomen, stabiel gescoord over alle vraagstukken, wat duidt op een eenduidig beeld over de interne vaardigheid en ambitie om samen te werken. Over de aanmoediging van samenwerking tussen teams is er geen consensus, wat betekent dat verschillende teams en organisaties een andere perceptie op dit specifieke onderwerp hebben.

Medewerkers zijn het erover eens dat op dit moment over de juiste vaardigheden wordt beschikt om taken effectief uit te voeren en dat er een motivatie is om continue te leren en nieuwe werkmethodieken uit te proberen en te adopteren.

De grootste organisatorische uitdaging om actieve inzage in het eigen (fiscaal) dossier te realiseren, zal de verandering naar eenduidig werken zijn, het introduceren van nieuwe werkmethoden, de koppeling met verschillende (bron)systemen en de beperkte capaciteit om aan alle veranderende behoeften van burgers & bedrijven en wet –en regelgeving te kunnen voldoen. Rondom de beschikbare capaciteit om veranderingen door te voeren varieert de perceptie sterk tussen medewerkers.

ORGANISATIE



Vraagstelling:

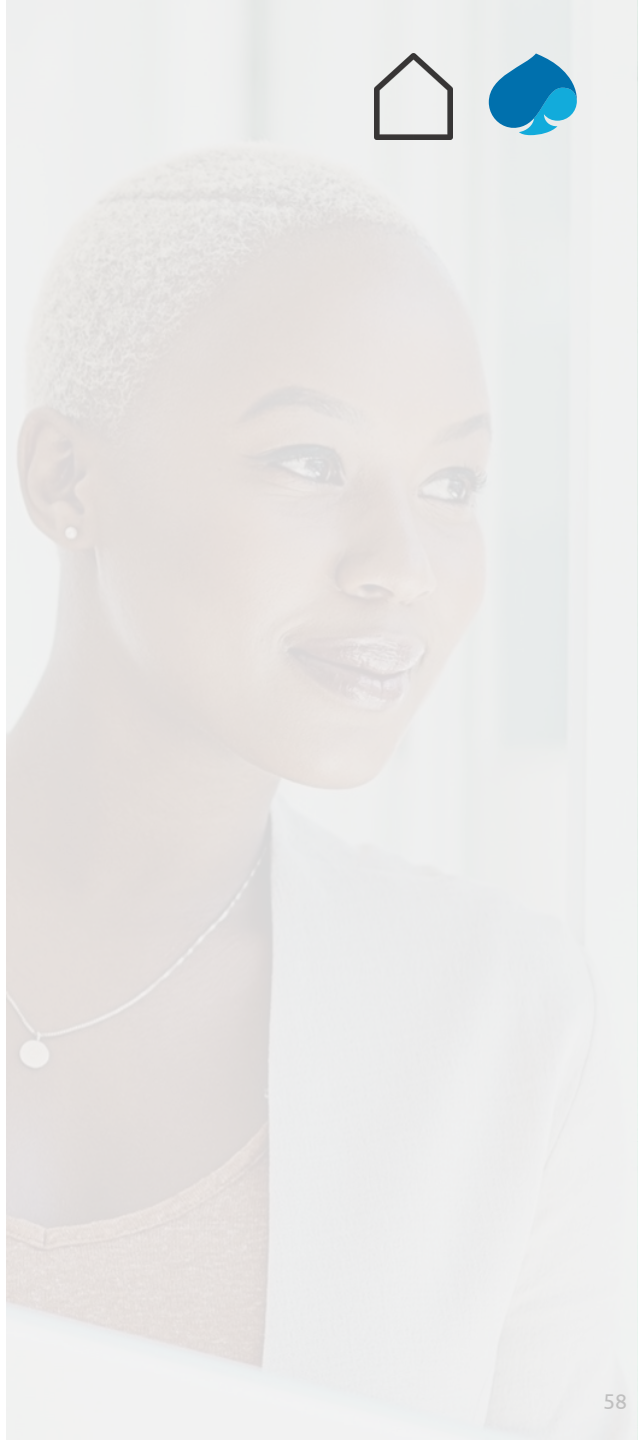
1. De organisatie is bereid om veranderingen te omarmen en zich aan te passen
2. De organisatie heeft de capaciteit om veranderingen te omarmen en zich aan te passen
3. Behoeften van burgers & bedrijven staan centraal bij de ontwikkeling van nieuwe initiatieven
4. Het is belangrijk dat behoeften van B&B centraal staan in de ontwikkeling van nieuwe initiatieven
5. Teams werken samen aan het definiëren van gezamenlijke doelstellingen
6. Teams werken samen aan het uitvoeren van gezamenlijke doelstellingen
7. Samenwerking tussen teams wordt ondersteund en aangemoedigd
8. De organisatie heeft doelstellingen en principes die samenwerking tussen teams stimuleren
9. Medewerkers beschikken momenteel over de benodigde skills & competenties taken effectief uit te voeren
10. Medewerkers worden gestimuleerd om voortdurend hun vaardigheden te ontwikkelen en te verbeteren
11. Medewerkers werken met methoden die een constante leercyclus bewerkstelligen (bijv. Agile, MVP's..)

Vragen met een markering kennen een relatief hoge spreiding in de antwoorden ten opzichte van andere vragen

Fit-gap response rate - n=26

**Weging: 1 = helemaal oneens/niet/geen t/m 6 = helemaal eens/wel/volledig*

1. ORGANISATIE: CULTUUR & MINDSET, SAMENWERKING EN SKILLS & COMPETENTIES



Kwalitatieve onderbouwing

Burger en bedrijf centraal door lopende keten/directie initiatieven
De relatief hoge score op mindset en cultuur wordt bevestigd en onderbouwd door de lopende initiatieven rondom het centraal stellen van burger en bedrijven. Dit ziet men onder andere in de visie ''Openheid en Transparantie 2026'' van het Ministerie van Financiën, de dienstverleningsmissie 2.0 vanuit Particulieren (Belastingdienst), en in de visie "van klant centraal naar mens centraal" bij KI&S (Belastingdienst). Binnen de Douane wordt de mindset om de belangen van bedrijven centraal te stellen ook bevestigd. Hoewel er juiste stappen zijn gezet in visievorming, zit er in de omslag naar uitvoer nog de nodige uitdaging. Keten/directie specifieke initiatieven lijken niet altijd goed op elkaar aan te sluiten en zijn er geen graadmeters of Key Performance Indicators (KPIs) ingesteld om het centraal stellen van burgers en bedrijven te meten. Dit maakt sturing op dit onderwerp uitdagend en dit is ook terug te zien in de effectiviteit van realisatie van oplossingen voor burgers en bedrijven.

Bereidwilligheid voor verandering verschilt per organisatieonderdeel
Medewerkers zijn bereid om veranderingen te omarmen. Echter, verschilt de mate van bereidheid om veranderingen te omarmen enorm per organisatieonderdeel. Collega's in de dienstverleningsmissies en andere verandertrajecten zijn eerder bereid om veranderingen te omarmen dan collega's in de operatie. Hierbij zit een verschil tussen dienstverleners en handhavende medewerkers. De ontwikkeling naar een betere informatievoorziening zal een hoge mate van veranderbereidheid vereisen.

Samenwerking buiten eigen team(s) verkrijgt minder prioriteit
In de dagelijkse werkzaamheden blijkt dat de bereidheid om samen te werken inderdaad aanwezig is, maar dat de uitvoering achterblijft. In de praktijk lijken medewerkers voorrang te geven aan eigen werk en dus focus te leggen op samenwerking binnen hun eigen team. Hierdoor krijgt de organisatie praktische interdepartementale zaken minder snel geregeld. Als gevolg kunnen keten overstijgende initiatieven of 'resultaten over de keten heen' in gevaar komen.

2. PROCES: FLEXIBILITEIT, EFFICIËNTIE EN DIGITALISERING

Wat valt er op in de volwassenheidsscan?

Efficiëntie scoort lager dan de meeste dimensies. Overduidelijk is dat medewerkers vinden dat werk nog téveel handmatig wordt uitgevoerd. De organisatie lijkt op korte termijn niet in staat om – waar nodig – handmatige processen te automatiseren.

Dit lijkt hand in hand te gaan met de visie over dat huidige systemen en technologie onderhoudsintensief zijn, niet altijd werken en te weinig worden ingezet om werk makkelijker te maken.

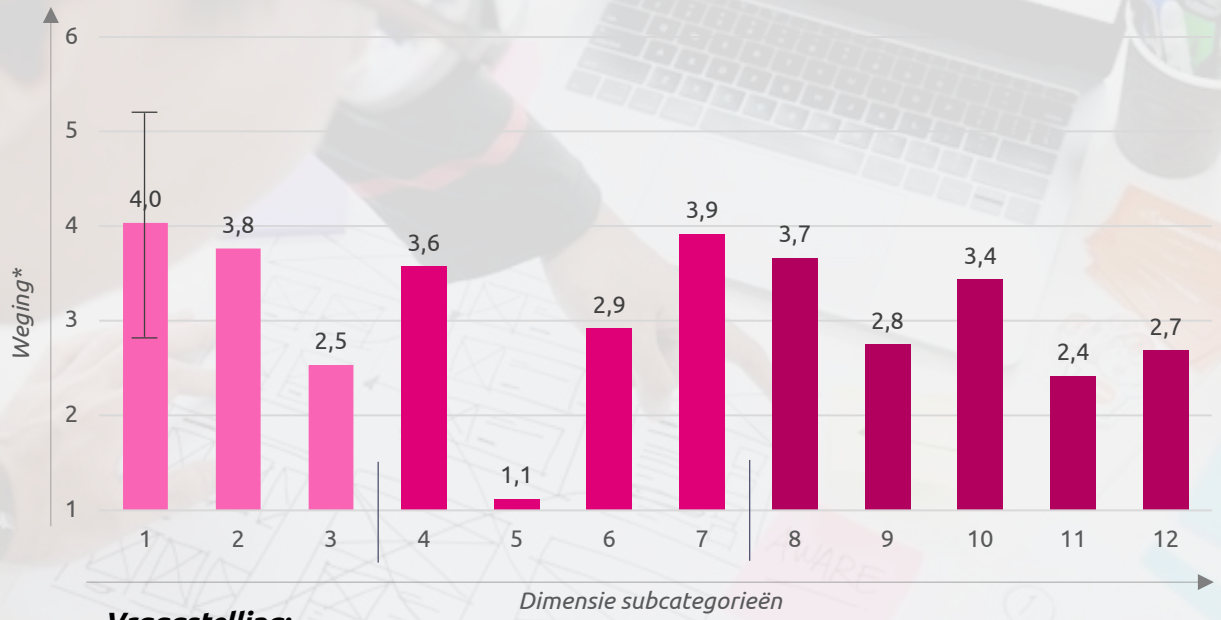
Rondom flexibiliteit wordt bevestigd dat de organisatie moeilijk in staat is om snel en tijdig processen aan te passen. Hiervoor heeft de organisatie veel tijd nodig wat een uitdaging met zich meebrengt kijkende naar de vele wetswijzigingen en klantbehoeften. Gemiddeld gezien worden de huidige mogelijkheden tot benodigde aanpassingen als redelijk goed gerekend, met de kanttekening hierbij is dat dit in sommige organisatieonderdelen juist veel meer geldt dan voor andere organisatieonderdelen.

Om processen efficiënter in te richten wordt voorgesteld om voort te borduren op bestaande processen zoals AVG-verzoeken, te streven naar geautomatiseerde toelaatbare bronbestanden en het inrichten en naleven van een verbetercyclus.

Belemmeringen zitten in de diversiteit en complexiteit van data, gegevens en informatie het minimale gebruik van kennis –en expertisedeling in de organisatie.

PROCES

Flexibiliteit (3,4) **Efficiëntie** (2,9) **Digitalisering** (3,0)



Vraagstelling:

1. Huidige processen kunnen worden aangepast om actieve inzage te faciliteren
2. Processen worden aangepast op basis van veranderende behoeften van burgers en bedrijven
3. Het aanpassen van onze processen gebeurd snel en tijdig
4. (klantgerichte) medewerkers zijn in staat om efficiënt en effectief hun werk te kunnen doen
5. Veel processen behoeven nog te veel handmatig (manueel) werk om uit te voeren
6. De organisatie is in staat om op korte termijn veel handmatig werk te vervangen door automatisering
7. Kennisdeling wordt binnen de organisatie uitgevoerd
8. De data die verzameld wordt op bijv. klantportalen kan direct gebruikt worden in onze processen
9. De technologie die medewerkers gebruiken is eenvoudig en intuïtief
10. De technologie die medewerkers gebruiken is ondersteunend aan de processen
11. Onze systemen en technologie zijn niet onderhoudsintensief en altijd up and running
12. We gebruiken nieuwe en innoverende technologieën om het werk makkelijker te maken (bijv. AI)

Vragen met een markering kennen een relatief hoge spreiding in de antwoorden ten opzichte van andere vragen

Fit-gap response rate - n=26

**Weging: 1 = helemaal oneens/niet/geen t/m 6 = helemaal eens/wel/volledig*

2. PROCES: FLEXIBILITEIT, EFFICIËNTIE EN DIGITALISERING

Kwalitatieve onderbouwing

Inefficiënties in processen komt voort uit overdracht van processen en onduidelijk eigenaarschap
De relatief lage score op efficiëntie heeft te maken met de grote hoeveelheid overdrachten in processen, onduidelijkheid van eigenaarschap, raadplegen van de vele systemen en het minimale gebruik van nieuwe technologieën. Een belemmerende factor is de wettelijke vereiste om gegevens van burgers op papier te kunnen en moeten verwerken. Werk wordt hierdoor momenteel niet gedigitaliseerd en uitgevoerd en mogelijke efficiëntieslagen kunnen niet altijd worden behaald (e.g. door automatisering of standaardisering).

Het flexibel inrichten van processen wordt vertraagd door IV capaciteit en wetgevingsbeleid
Flexibiliteit en mate van automatiseren is vaak een uitdaging door de schaarste op capaciteit in het IV portfolio. Daarnaast blijkt dat veel processen nog niet digitaal kunnen worden aangepast door wetgevingsbeleid. Tevens speelt mee dat de publieke sector een risicomijdende houding aanneemt bij het gebruik van nieuwe technologieën zoals automatisering en (generatieve) A.I. Dit zorgt dat digitalisering, en het flexibel of schaalbaar inrichten van processen achterloopt.

Flexibel als medewerker maar minder als organisatie
Flexibiliteit geeft een gemiddelde score weer in de fit-gap analyse, in de praktijk zien we echter dat het IV portfolio tot 2028 al grotendeels is gevuld. Het reeds gevulde IV portfolio tot 2028 een mindere mate van flexibiliteit zien. Er lopen meerdere programma's, zoals Sabel, die ervoor moeten zorgen dat de organisatie flexibeler moet worden rondom IV voortzetting. Er wordt komende jaren veel gevraagd van het IV portfolio. Deze enorme vraag zorgt er ook voor dat er met de beperkte capaciteit de juiste prioritering moet worden gemaakt. Bij de medewerkers wordt aangegeven dat zij flexibel zijn rondom aanpassing in processen maar dat de daadwerkelijke aanpassing vaak wordt belemmerd door organisatorisch gedrag.



3. TECHNOLOGIE: ARCHITECTUUR, FUNCTIONALITEIT & TOOLING

Wat valt er op in de volwassenheidsscan?

Kijkend naar de drie thema's, is er een duidelijk verschil op te merken in de volwassenheid als het gaat om de staat van de huidige architectuur en wat de gewenste (toekomstige) situatie moet kunnen faciliteren. Dit verschil zit hem met name in het feit dat er al minsten 10 jaar gewerkt wordt aan het vergezicht om inzage in dossiers te kunnen faciliteren maar dat op dit moment nog maar een beperkt deel hiervan is gerealiseerd.

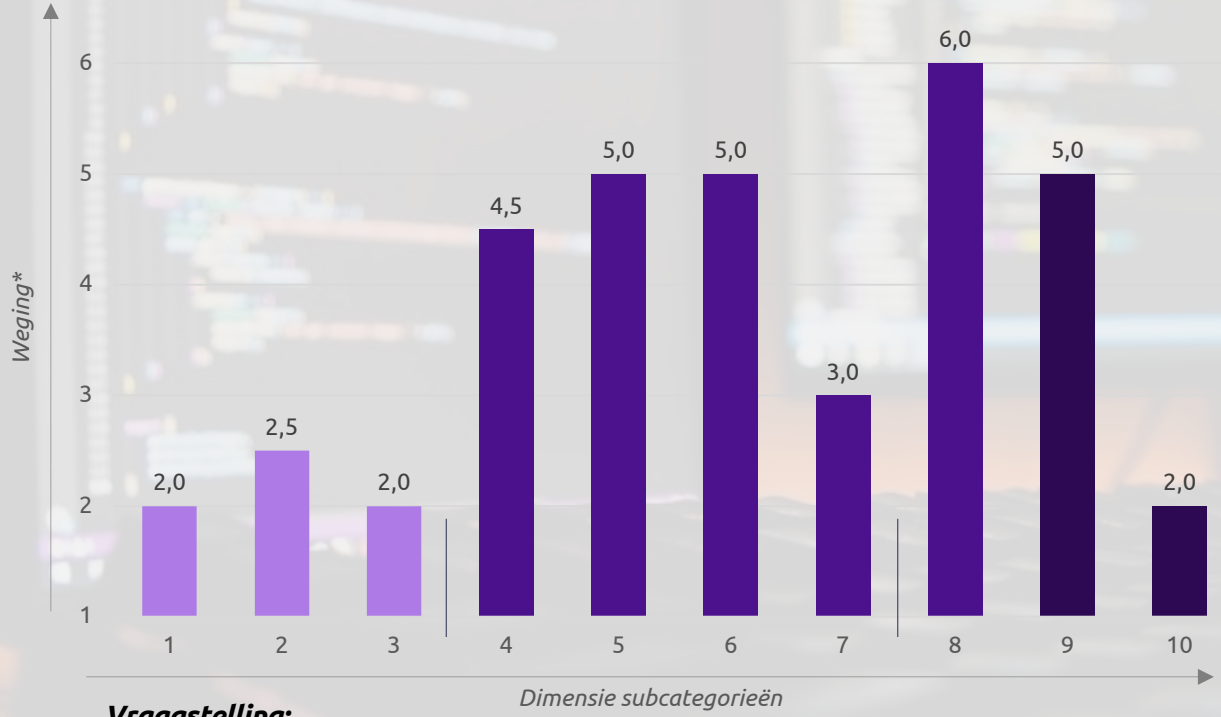
Desondanks, is er toch vertrouwen in de huidige architectuur dat deze aansluit op het outside-in perspectief. Dit komt door lopende initiatieven als zaakgericht werken waarbij zaakdossier ontsloten worden en er (beperkt) status informatie getoond wordt aan burgers en bedrijven.

Daarnaast wordt er goed samengewerkt met business stakeholders (ketenvoorzitters) in de ontwikkeling van domein architectuur en worden er grote kansen gezien in het verder automatiseren van processen d.m.v. één kernsysteem, Dit vergt enorme centrale coördinatie en sterke sturing. Afwegingen moeten worden gemaakt tussen mate van standaardisatie die gepaard gaan met nieuwe complexiteiten en afhankelijkheden.

Als laatste valt op dat er weinig vertrouwen is om eind 2025 gedegen inzage te kunnen geven in het eigen (fiscaal) dossier. Dit komt door lopende trajecten als de Wet Modernisering Elektronisch Bestuurlijk Verkeer en het tijdspad wat daarbij hoort. Het niet kunnen laten aansluiten van bestaande en nieuwe initiatieven kan leiden tot (verdere) vertraging in de realisatie.

TECHNOLOGIE

Huidige situatie (2,2) **Gewenste situatie** (4,7) **Vertrouwen** (3,5)



Vraagstelling:

1. De huidige manier van gegevensopslag is geschikt om naar belastingplichtigen te communiceren
2. De huidige architectuur ondersteunt de beoogde 'core' functionaliteit (archiveren, valideren, publiceren)
3. De huidige architectuur ondersteunt de beoogde randfunctionaliteit (bijv. communiceren, betalen, zoeken)
4. Benodigde technische initiatieven voor realisatie FD zijn al opgenomen in huidige roadmaps
5. Architectuur sluit aan op outside-in perspectieven (bijv. behoeften belastingplichtigen)
6. We werken voldoende samen met business stakeholders in de totstandkoming van de architectuur
7. Veel van de 'core' functionaliteit is al opgenomen in de roadmap voor de toekomst
8. We moeten meer dan één kanaal inrichten om inzage in eigen (fiscaal) dossier te verlenen
9. Automatisering en/of standaardisering van processen is mogelijk
10. Ik vertrouw erop dat eind 2025 inzage in IH gefaciliteerd kan worden a.d.h.v. huidige uitgangspunten

Fit-gap response rate - n=2

**Weging: 1 = helemaal oneens/niet/geen t/m 6 = helemaal eens/wel/volledig*

4. STRUCTUUR: BESLUITVORMING EN DEPARTEMENTALE SAMENWERKING

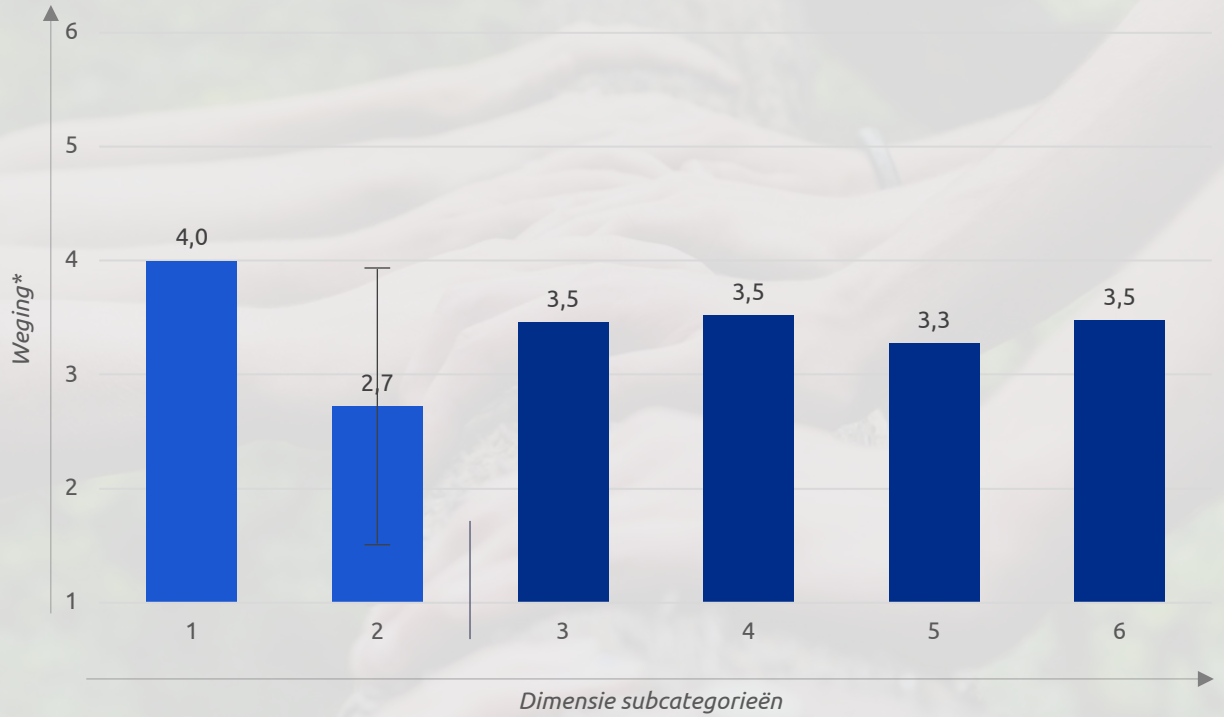
Wat valt er op in de volwassenheidsscan?

Structuur scoort in vergelijking met de overige dimensies gemiddeld. Hierin valt op te merken dat men het over het algemeen eens is dat feedback van buitenaf redelijk tot goed verankerd is in de totstandkoming van besluiten. Over de snelheid van besluitvorming en omslag tot uitvoer is er een minder overeenstemmend beeld. Wel blijkt, gemiddeld genomen, dat er winst te behalen is in het versnellen van besluitvorming en uitvoering hiervan.

Kijkend naar de departementale samenwerking, valt op dat doelstellingen, prioriteiten en inzet van middelen tussen bedrijfsonderdelen het minst goed beoordeeld wordt. Doordat veelal grotere organisaties last hebben van silo's en een gebrek aan transparantie, is departementale samenwerking een belangrijk onderwerp. Niet alleen werkt dit proactiviteit in de hand, het zorgt er ook voor dat belastingplichtigen de overheid zien als één geheel i.p.v. losse (gefragmenteerde) entiteiten. De score geeft aan dat er iets bovengemiddeld wordt beoordeeld maar er ruimte zit in het versterken van de interne relatie.

Een gezamenlijk vertrekpunt tussen departementen, intensieve samenwerking met een duidelijke governance, gelijkwaardigheid in betrokkenheid en consistentie, is essentieel voor een duurzame samenwerking. Besluitvorming moet o.b.v. SMART-doelen, juridische kaders en inside-out behoeften gemaakt worden.

Besluitvorming (3,4) **Departementale samenwerking** (3,4)



Vraagstelling:

1. Feedback van buitenaf weegt mee in de besluitvorming (outside-in)
2. Besluitvorming en omslag naar uitvoer komt snel tot stand
3. Doelstellingen en prioriteiten tussen Fin, BD, Douane en Toeslagen worden afgestemd
4. Er is effectieve samenwerking tussen Fin, BD, Douane en Toeslagen
5. Personeel, budgetten en technologieën worden ingezet tussen bedrijfsonderdelen van het Ministerie van Financiën om gezamenlijke doelen te bereiken
6. Inzicht in behoeften van burgers en bedrijven wordt gedeeld tussen de uitvoeringsorganisaties en kerndepartementen

Vragen met een markering kennen een relatief hoge spreiding in de antwoorden ten opzichte van andere vragen

Fit-gap response rate - n=26

**Weging: 1 = helemaal oneens/niet/geen t/m 6 = helemaal eens/wel/volledig*

4. STRUCTUUR: BESLUITVORMING EN DEPARTEMENTALE SAMENWERKING

Kwalitatieve onderbouwing

Het kerndepartement en uitvoeringsorganisaties ervaren verschillende realiteiten in hoe er samengewerkt wordt
De interpretatie van opdrachten vanuit slechts het ”eigen” organisatieonderdeel heeft effect op samenwerking én besluitvorming. Een belangrijk onderwerp binnen dit thema is de lopende ontvlechting tussen de verschillende uitvoeringsorganisaties. Hierdoor ontstaat er meer afstand tussen deze uitvoeringsorganisaties bij de besluitvorming op bestuurlijk niveau maar ook op operationeel niveau Dit zorgt ervoor dat er in de operatie mogelijk andere keuzes worden gemaakt die niet volledig aansluiten op de bestuurlijke visie.

Ambtelijke vertraging zorgt voor inefficiënties in besluitvorming
In een complexe samenwerking met verschillende organisaties, met elk hun eigen doelen, verantwoordelijkheden en belangen, is ambtelijke vertraging een gegeven. Het vinden van overlap in doelstellingen of juist het compromissen sluiten tussen organisatieonderdelen beïnvloeden *de inhoudelijke* besluitvorming en daarmee ook de *snelheid van* besluitvorming. Bij deze besluitvorming zijn duidelijke afspraken over beslisbevoegdheid tussen het kerndepartement en uitvoeringsorganisaties cruciaal voor efficiënte besluitvorming.

Het stellen van prioriteiten is een uitdaging
Omdat doelen niet duidelijk zijn over departementen, is het lastig om de juiste prioriteiten toe te kennen. Daarnaast blijft capaciteit een factor die het moeilijker maakt om prioriteiten te stellen. De consequenties voor het maken van bepaalde keuzes worden niet volledig of consequent doordacht waardoor in de toekomst (extra) capaciteit ingezet moet worden om fouten of dubbel werk te herstellen bij wisselende prioriteiten.

Capgemini invent

VOLWASSENHEIDSSCAN – VERDIEPING TECHNOLOGIE



NAAST KWANTITATIEVE BEVINDINGEN IS ER EEN VERDIEPING UITGEVOERD OP HET HUIDIGE ARCHITECTUUR LANDSCHAP

Rationale en startpunt voor verdere fit-gap verdieping op technologie en architectuur

Uit voorgaande werksessies en gesprekken is gebleken dat er veel uitdagingen en complexiteiten liggen rondom het architectuurlandschap van, met name, de Belastingdienst. Capaciteitsproblemen, volle roadmaps en huidige legacy systemen veroorzaken vertraging in de (door)ontwikkeling van oplossingen – al dan niet gestuwd of gestimuleerd door wet—en regelgeving.

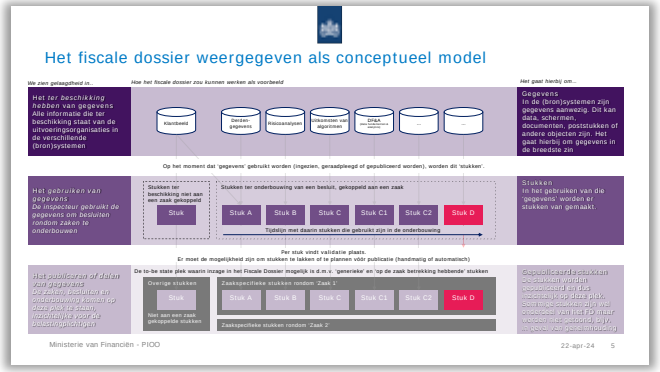
Uitdagingen op het huidige systeemlandschap, in combinatie met een sterke verwachtte relatie tussen het eigen (fiscaal) dossier en technologie zijn redenen geweest om additioneel kwalitatief onderzoek uit te voeren. Dit heeft plaatsgevonden in de vorm van een zestal focus interviews en verdiepingsgesprekken met experts op het gebied van solution en Enterprise architectuur.

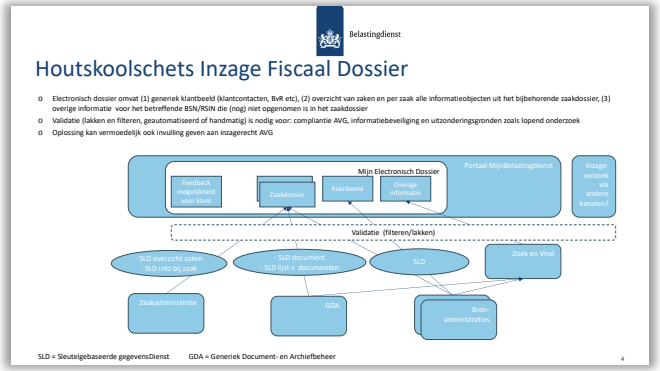
Het startpunt van deze gesprekken ligt bij de ontwikkeling van de 'houtskoolschets'
Deze schets is tussentijds ontwikkeld als eerste stip op de horizon door interne experts en geeft conceptueel weer *hoe* het eigen (fiscale) dossier gefaciliteerd zou kunnen of moeten worden door diverse (bron)systemen en applicaties. De houtskoolschets is *geen* to-be state architectuur maar dient als input *naar* die to-be state architectuur. Deze schets is gebaseerd op huidige portfolio, roadmaps en bestaande architectuur en kent, ondanks dat het een 'schets' is, een hoge mate van onderbouwing.

Relatie tussen het conceptuele model uit de verkenning en de houtskoolschets
Het vergelijken van deze twee conceptuele modellen zijn het startpunt geweest van de discussies om te bepalen in hoeverre de organisatie in staat is deze gegevens (op korte en lange termijn) te ontsluiten, welke programma's of projecten randvoorwaardelijk zijn voor de totstandkoming van het eigen (fiscaal) dossier en welke mogelijke alternatieven of tussenoplossingen er zijn.

Dezelfde gelaagdheid in het conceptuele model wordt gehanteerd, om de onderdelen in de houtskoolschets te analyseren op de fit-gap; het *ter beschikking hebben* (bronsystemen), het *gebruiken* (administratie en onderbouwen van besluiten door 'de inspecteur') en het *publiceren* (op een portaal) van gegevens.

Conceptuele model eigen(fiscaal) dossier

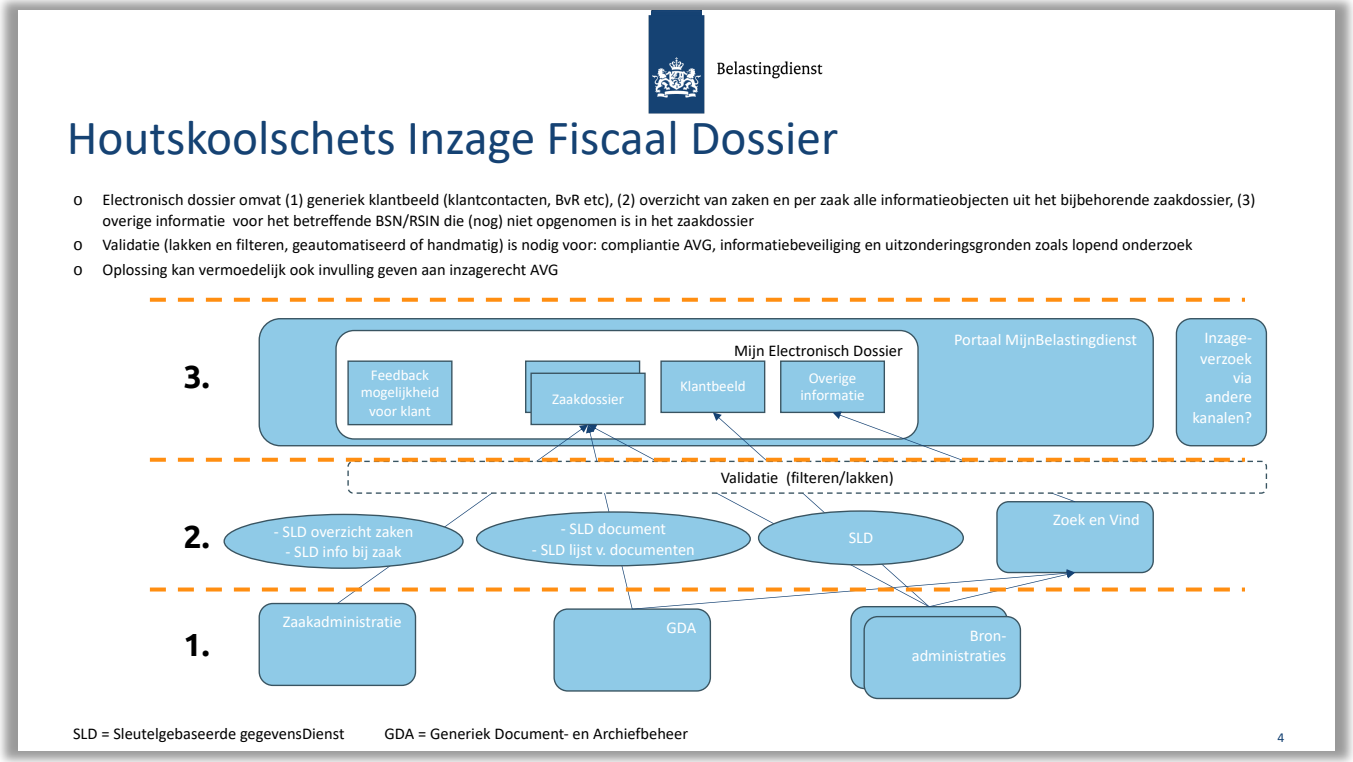




'Houtskoolschets' Fiscaal Dossier

ER ZIJN 3 HOOFDTHEMA'S DIE DE BASIS VORMEN VOOR EEN EERSTE INSCHATTING OP DE ARCHITECTURALE 'FIT' OF 'GAP'

'Houtskoolschets' Fiscaal Dossier



VERDIEPING OP DE ARCHITECTUUR VIA CONCEPTUELE MODEL

Verdieping op de architectuur is gedaan op basis van de drie 'lagen' die zowel in de houtskoolschets als het conceptuele model van eigen (fiscaal) dossier terugkomen, namelijk:

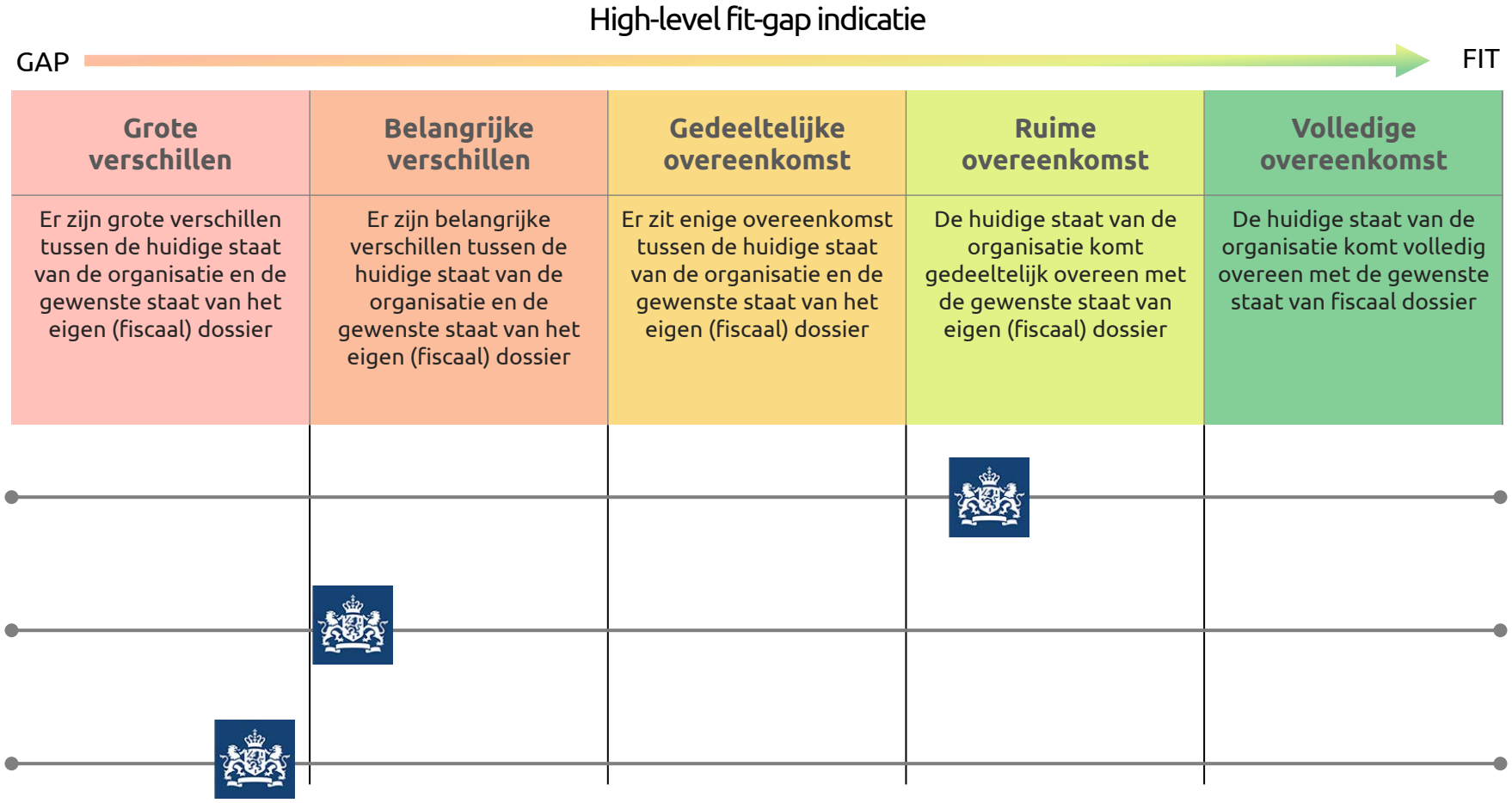
1. **Databronnen** en **bronsystemen:** alle bronadministraties en systemen die *gegevens ter beschikking* hebben staan. Denk hierbij aan zaakadministratie (zaakgericht werken), het toekomstige Generiek Document –en Archiefsysteem (GDA) en overige bronadministraties waar gegevens staan opgeslagen.

2. **Diensten om gegevens op laag 1 op te halen om te kunnen tonen als 'dossier' voor belastingplichtigen**: diverse typen 'diensten' die *gegevens gebruiken* in de verwerking, administratie of ordening om structuur, duidelijkheid en overzichtelijkheid te creëren. Het gaat hierbij om sleutel gebaseerde diensten (SLD) om de zaakadministratie te voltooien op basis van opgehaalde gegevens en documenten en zoek-en-vind functionaliteit

3. **Het portaal:** de online omgeving waar belastingplichtigen toegang hebben tot de *gegevens die gepubliceerd* zijn en de inhoud van hun eigen (fiscale) dossier vormt. Daarbij horen onderdelen als feedbackmogelijkheden, het zaakdossier, klantbeeld, overige informatie en kanalen.

PER THEMA IS EEN HIGH-LEVEL INSCHATTING GEMAAKT VAN DE TECHNISCHE FIT-GAP IN RELATIE TOT UITVOER EIGEN (FISCAAL) DOSSIER

Op basis van **zes** focus interviews met interne experts is tot deze indicatie gekomen die vereenvoudigd laat zien waar de grootste technologische fits en gaps zitten m.b.t. realisatie van het eigen (fiscale) dossier



HET PORTAAL IS DE ‘VOORKANT’ VAN HET EIGEN (FISCALE) DOSSIER VOOR BELASTINGPLICHTIGEN



CONTEXT & UITLEG BIJ DIT ONDERDEEL

Het portaal: Het online platform waar belastingplichtigen toegang hebben tot verschillende diensten en informatie met betrekking tot hun fiscale zaken. In deze context wordt uitsluitend gerefereerd aan bestaande infrastructuur zoals de MijnBelastingdienst omgeving. Er is tevens een portaal voor zakelijk gebruik.

Onderdelen van *het portaal*
Zaakdossier: de opbouw van het eigen (fiscaal) dossier aan de hand van zaken (e.g. inkomstenbelasting jaar 2024 als aparte zaak)
Overige informatie: gegevens die (nog) niet aan een zaak gekoppeld kunnen worden
Feedbackmogelijkheid: functionaliteit om inhoudelijke feedback te delen rondom gegevens
Klantbeeld: Interne applicatie die verzamelde en gestructureerde gegevens zou kunnen ontsluiten ten behoeve van een gelijkwaardige informatiepositie

DE RELATIE TUSSEN BEHOEFTEN EN DE HUIDIGE OPLOSSING

Er is een eerste inschatting gemaakt welke behoeften worden geraakt door de huidige oplossing en waar nog ruimte is voor verbetering ten opzichte van de beoogde oplossing. Deze *indicatie* is alleen gemaakt voor ’het portaal’ en niet voor de overige lagen in architectuur gezien een ogenschijnlijk ontbrekende relevantie.

Inhoudelijke behoeften
- ❑ Context
- ❑ Gegevensdeling
- ✓ Volledigheid
- ✓ Tijdslijnen en besluiten
- ❑ Status updates

Functionele behoeften
- ❑ Intuïtief
- ❑ Één centrale plek
- ❑ Handelingsperspectief
- ✗ Deelbaarheid
- ❑ Status kunnen inzien

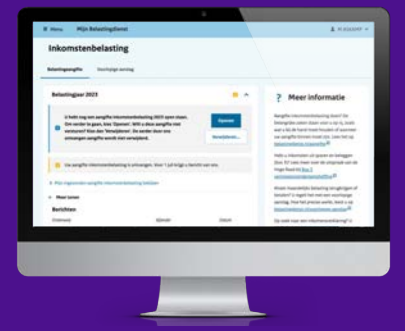
Non-functionele behoeften
- ❑ Begrijpelijkheid
- ❑ Toegankelijkheid
- ✓ Veiligheid
- ❑ Menselijke maat
- ✓ Snelheid

- \- Geen relevantie of niet van toepassing
- ✗ Huidige situatie raak behoeften niet
- ❑ Huidige situatie raakt behoeften gedeeltelijk
- ✓ Huidige situatie raak behoeften volledig

DE SCORE TOEGELICHT

De basis voor inzage eigen (fiscaal) dossier lijkt met de huidige portaalmogelijkheden een stap te zetten in de goede richting – voornamelijk vanuit het perspectief van de belastingplichtige.

Wat kan er al wél?
Er is één centrale plek waar documentatie, correspondentie en uitleg gegeven wordt bijbehorend bij drie belastingmiddelen. Ook overige gegevens kennen al een plek.



HET PORTAAL IS DE ‘VOORKANT’ VAN HET EIGEN (FISCALE) DOSSIER VOOR BELASTINGPLICHTIGEN

DE GEÏDENTIFICEERDE GAPS

De opbouw volgens **Zaakadministratie is niet ingericht.** De gegevens lijken ingericht te zijn in de vorm van zaakdossiers – maar, dit is alleen een weergave; hierdoor heeft de huidige oplossing meer weg van een correspondentie-overzicht dan een zaakdossier.

Overige informatie wordt weergegeven, maar is **beperkt** tot een basis set aan gegevenstypen (bijvoorbeeld rekeningnummer, inkomensverklaring)

Feedbackmogelijkheid of andere functionaliteiten die handelingsperspectief voor belastingplichtigen faciliteert (interactie, betalen, ontvangen) **bestaan huidig niet**.

Klantbeeld wordt huidig niet ontsloten naar het portaal en is vandaag de dag ook niet bedoeld dit te kunnen; het is een applicatie die primair intern geraadpleegd wordt.

RANDVOORWAARDEN EN TIJDSLIJNEN

OBSERVATIETHEMA		TIJDSLIJN
Architectuur	1. **Het inhoudelijke eigen (fiscale) dossier voor een belastingplichtige** is een weergave van de zaakdossier en dus zaakadministratie (start in 2024) die deze opbouwt. Zodoende is het inhoudelijke zaakdossier en overige gegevens volledig afhankelijk van onderliggende diensten en programma’s, van middenlaag tot bron- en archiefsystemen 2. **De functionaliteiten op het portaal** rondom handelingsperspectief (feedback geven op gevens, interactie, bezwaren, betalen, ontvangen etc) zijn nieuw en huidig niet opgenomen in bestaande roadmaps. Niet alleen technische ondersteuning is nodig, maar ook de processen en bemensing in de organisatie.	1. Opgenomen in verschillende roadmap items 2. Niet opgenomen in huidige roadmaps

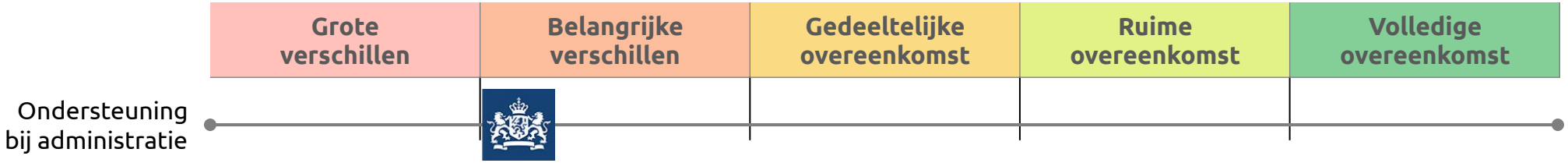
SAMENGEVAT

Onder de motorkap is er nog werk aan de winkel
De ‘voorkant’ lijkt goed ingericht te zijn, maar in de basisarchitectuur zijn Zaakgericht Werken, het GDA en de juiste services om documentatie te kunnen ontsluiten nog nodig om een structurele en schaalbare oplossing te bieden voor andere middelen

Consequenties op dienstverleningsvisie zijn er niet om te onderschatten
Waar de technologie al een gedeelte van ‘inzage’ faciliteert, betekent meer transparantie ook de plicht om de dienstverlening om het dossier te heroverwegen.

De ambitie om meer gegevens te delen betekent ook de plicht om de dienstverlening hierop aan te laten sluiten.

DE ‘MIDDENLAAG’ VAN HET MODEL BETREFT HET GEBRUIK VAN GEGEVENS, OFWEL ADMINISTREREN EN ORDENEN



CONTEXT & UITLEG BIJ DIT ONDERDEEL

Ondersteuning bij het administreren en ordenen: dit betreft de ‘middelste’ laag van zowel het conceptuele model eigen (fiscaal) dossier als de ’houtskoolschets’ en gaat over het *gebruiken* van gegevens door interne medewerkers alsook automatiseringssystemen. Onderwerpen zoals zaakadministratie, sleutel gebaseerde diensten (SLD) en de Enterprise Search Capability (zoek & vind) worden hiermee bedoeld.

Onderdelen die we beschouwen als ondersteuning bij administreren en ordenen
Zaakadministratie: Het vormen en onderbouwen van besluiten door koppelingen te maken met gegevens die op een zaak betrekking hebben. Alle informatie die op een zaak betrekking heeft of gebruikt is door de inspecteur (behandelend collega of automatiseringssysteem) wordt gekoppeld aan deze zaak. Een zaak heeft een kenmerk van een duidelijk begin- en eindpunt (in tijd) en kent statussen.

Sleutel Gebaseerde Diensten (SLD): een service/applicatie die op basis van een unieke ‘sleutel’ of ‘identifier’ (bijv. BSN-nummer of zaaknummer) gegevens ophaalt en uitlevert die gekoppeld zijn aan die ene ’sleutel’. Deze service is te koppelen aan verschillende bronsystemen om van verschillende plekken gegevens op te halen. SLD maakt het mogelijk om gegevens op te halen en te ontsluiten en zo de gegevens aan belastingplichtigen te tonen die gebruikt zijn in de totstandkoming van hun zaken.

Enterprise search capability: ook wel de ‘Zoek en Vind’ functie genoemd. Een dienst die het mogelijk maakt om een aantal bronsystemen te doorzoeken op gegevens en documenten. Deze enterprise search capability is een structurele voorziening voor medewerkers om vraag-gebaseerd inzicht te bieden (naast en/of in plaats van een portaal dat actieve inzage biedt). Verschillende bronsystemen kunnen hierop worden aangesloten, maar een koppeling is niet atijd onderdeel van de standaardoplossing.

Valideren, filteren en lakken: Voordat gegevens worden gepubliceerd naar het portaal voor belastingplichtigen moet de mogelijkheid bestaan om te valideren en te filteren en te lakken. Dit zijn veelal handmatige acties en komen voor bij de afhandeling van inzage- (AVG,) juridische- en WOO-verzoeken. Filteren en lakken is nu nog noodzakelijk omdat de datakwaliteit niet altijd voldoende is om direct of geautomatiseerd te publiceren.

DE SCORE TOEGELICHT

Er zitten belangrijke verschillen in de ambitie om burgergericht te werken met alle gegevensontsluiting van dien en de technische mogelijkheden om dit op (korte) termijn te realiseren i.v.m. capaciteitsproblemen, wisselende prioriteitstelling, en besluitvorming

Wat kan er al wél?
Tot het moment zaakadministratie en SLD goed zijn ingericht, is de aanbeveling om op korte termijn de zoek –en vind functie te gebruiken op enkel een vraag—gedreven basis.



DE ‘MIDDENLAAG’ VAN HET MODEL BETREFT HET GEBRUIK VAN GEGEVENS, OFWEL ADMINISTREREN EN ORDENEN

DE GEÏDENTIFICEERDE GAPS

De opbouw volgens zaakdossier is huidig niet live, start ontwikkeling in 2024. Het zaakdossier is (aan de voorkant) ingericht maar hier ligt nog geen administratie onder i.v.m. beperkte technische voorzieningen. Een sterke afhankelijkheid ligt bij GDA om informatieobjecten te kunnen koppelen. De start van ontwikkeling staat in het portfolio voor 2024 maar kent uitstel door tussenkomst van andere verzoeken.

Sleutel gebaseerde diensten zijn nodig op veel plekken in de architectuur voor gegevensoverdracht. **Er zijn veel afhankelijkheden met andere portfolio’s en systemen** om dit te realiseren. Een van de cruciale aspecten is de kwaliteit van de (meta)data van de gegevens die opgehaald moeten worden door deze diensten. Als de diensten er eenmaal zijn, betekent dat niet automatisch een verbetering in de (bron)datakwaliteit.

Zoek en vind is een applicatie die primair handmatig werkt. Als ondersteunende of tussenoplossing is deze applicatie mogelijk geschikt, maar mogelijk niet om structurele actieve inzage te faciliteren voor alle belastingplichtigen

RANDVOORWAARDEN EN TIJDSLIJNEN

THEMA	OBSERVATIE	TIJDSLIJN
Architectuur	1. **Zaakgericht Werken (ZKW) zaakadministratie** en **zaakdossiers**: grote beperkingen wat op korte termijn gerealiseerd kan worden i.v.m. portfolio ruimte, prioriteitstelling en tussentijdse urgente verzoeken. 2. **GDA:** Informatieobjecten dienen gekoppeld te worden uit GDA met een ‘sleutel’ zodat afgeleid kan worden welke gegevens/documenten samen het zaakdossier vormen. 3. **SLD** opgenomen als MVP bij zaakadministratie inclusief planning voor realisatie, SLD als concept geldt ook voor bronadministraties & archiefsystemen.	1. ZKW start implementatie in 2024 2. livegang in 2025, koppeling met databronnen daarna 3. Onbekend
Data	Er zit veel werk in andere bronadministraties om ze te ontsluiten richting zaakadministratie en GDA. Veel is nog niet gepland en staat laag op de prioriteitenlijst bij broneigenaren. Waarbij ‘raamwerken’ als GDA en ZKW de ene helft van de oplossing zijn, zijn integraties van systemen en de juistheid van data de andere helft.	
Overig	**Filteren en lakken**: onduidelijk hoeveel er geautomatiseerd kan worden en wat handmatig moet gebeuren. Met name rondom AVG/WOO verzoeken.	

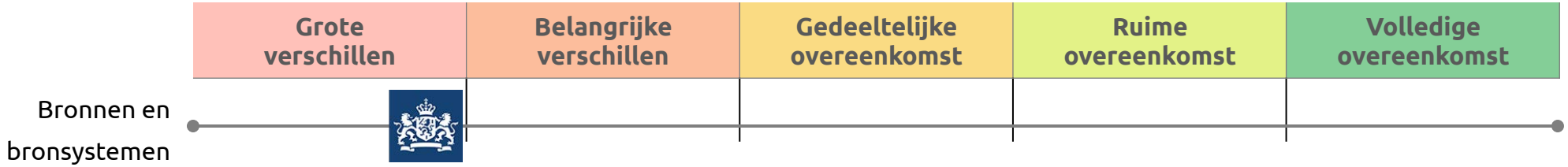
SAMENGEVAT

De onderdelen om actuele, juiste en volledige gegevens te kunnen ontsluiten zijn gedefinieerd en in veel gevallen opgenomen in de roadmaps.

Echter, bestaan er grote afhankelijkheden met initiatieven als GDA, ZKW en andere bronadministraties om ervoor te zorgen dat zaken opgebouwd kunnen worden met de juiste gegevens en documenten.

Waar de visie is om zaakgericht werken te ontwikkelen, zal op korte termijn mogelijk met alternatieven aan de slag gegaan moeten worden in de vorm van **zoek-en-vind** en **UKT** (Ultra Korte Termijn oplossing). Deze is als tussentijdse oplossing gebouwd voor IB om een beperkte set aan documenten bij een zaak te ontsluiten. Om op schaal een vergelijkbaar aanbod te kunnen bieden moet overgegaan worden op GDA.

BRONSYSTEMEN / HET TER BESCHIKKING HEBBEN VAN GEGEVENS



CONTEXT & UITLEG BIJ DIT ONDERDEEL

Vanuit het conceptuele model wordt er gesproken over 'het ter beschikking hebben van gegevens'; gegevens die aanwezig zijn in de bronsystemen van de Belastingdienst, Douane en Toeslagen. De houtskoolschets benoemd bronadministraties en GDA als primaire bronnen voor gegevens en documenten. Daarbij wordt 'zaakadministratie' als een overkoepelende term gezien die zowel beschrijft hoe bepaalde onderbouwing en gegevens bij een zaak kan behoren (data), als mede de handelingen die nodig zijn om de zaak af te ronden (ondersteuning, bedrijfsproces).

Onderdelen in deze laag

Bronadministraties: er bestaan meerdere systemen en administraties waarin gegevens of documenten aanwezig zijn. Deze bronadministraties zijn vaak niet ingericht om data te kunnen ontsluiten naar een portaal waar belastingplichtige inzage kunnen krijgen in die gegevens. De bronsystemen kunnen data bevatten die ook niet of slecht interpreteerbaar baar is.

Generiek Document en Archiefbeheer (GDA): GDA is de archiefvoorziening die archief en documentbeheer moet gaan faciliteren. Bestaande processen zullen moeten worden aangesloten op GDA en bestaande oplossingen kunnen mogelijk over tijd worden uitgefaseerd.

Zaakadministratie: beschrijft de manier hoe zaken worden onderbouwd met de juiste informatie zoals besluiten, gegevens. In wezen is zaakadministratie niets meer dan de verzameling aan activiteiten en systemen die nodig zijn om zaken te kunnen administreren. In deze context wordt zaakadministratie ook gezien als technische oplossing die, met de juiste data, zaken kan oormerken.

Sleutel Gebaseerde Diensten (SLD): ook voor bronadministraties worden sleutelgebaseerde diensten gebruikt. De uitleg en context is hetzelfde als bij het vorige onderdeel.

DE SCORE TOEGELICHT

Er worden grote verschillen gezien in de uiteindelijke oplossing en de huidige realiteit: GDA is nog niet werkend en ingericht, er zijn veel bronadministraties met volle roadmaps en Zaakadministratie is ook nog niet in werking.

Tegelijkertijd wordt herkend dat de uitgangspunten niet nieuw zijn, en beoogde conceptuele model en houtskoolschets in grote lijnen goed op elkaar aansluiten. De inhoud is aansluitend maar capaciteit, het stellen van de juiste prioriteiten en vasthouden aan tijdslijnen is een issue.

DE BRONSYSTEEMLAAG KENT VERSCHILLENDE ONDERWERPEN DIE RANDVOORWAARDELIJK ZIJN

DE GEÏDENTIFICEERDE GAPS

Zaakadministratie aan de ‘achterkant’ is **nog niet in werking**. De ordening en opslag van zaken rondom zaaknummers bestaat huidig nog niet.

GDA is nog niet live. als oplossing voor document en archiefbeheer worden huidig oudere of separate systemen gebruikt. De roadmap voor GDA is meermaals verschoven met een eerste MVP mid-2025

Veel bronsystemen zijn niet geschikt om gegevens te publiceren naar een portaal. Daarbij zijn er mogelijk veel gegevens die niet of moeilijk te interpreteren zijn voor belastingplichtigen omdat dat nooit zo bedoelt is.

In de to-be state oplossing is SLD kenmerkend voor het veilig en juist ophalen van gegevens en documenten. **Huidig zijn deze diensten nog niet live** maar wel opgenomen op verschillende plekken in de roadmaps bij de verschillende domeinen

RANDVOORWAARDEN EN TIJDSLIJNEN

THEMA	OBSERVATIE	TIJDSLIJN
Architectuur	1. **GDA**: nodig om documenten op te slaan en te koppelen aan zaken, huidig nog niet live en kent uitdagingen in de livegang vóór de tijdslijnen die omschreven worden in het amendement Omtzigt 2. **Sleutelgebaseerde Diensten** nodig om gegevens op te halen en te koppelen op basis van unieke ‘sleutels’. Deze diensten hebben op veel plaatsen een kritische functie, voor zowel GDA, maar ook andere nog-aan-te-sluiten bronsystemen en zaakadministratie. 3. **‘Juistheid’ van data is bepalend in het succes** van inzage verlenen; volledigheid, accuraatheid en mate van interpreteerbaarheid voor burgers verdiend aandacht.	1. Eerste oplevering 2025 2. Opgenomen in verschillende roadmaps
Overig	**Organisatorische uitdagingen.** Uit de gesprekken blijft dat veel van de uitdagingen komen door capaciteit en kennisgebrek. Daarbij komt vooruitgang moeilijk op gang door bureaucratie, wisselende prioriteitsstellingen en besluitvorming. Sommige inhoudelijke wensen en benodigdheden zijn langer bekend, en vaak ook al opgenomen zijn in roadmaps, maar dat het uitvoeren ervan achterblijft.	

SAMENGEVAT

De basis voor het faciliteren van inzage in het eigen (fiscaal) dossier lijkt in de portfolio items en bronsystemen aanwezig te zijn, maar zijn huidig nog niet (volledig) werkend. Veel van de benodigde onderdelen zijn opgenomen in roadmaps bij de verschillende domeinen, maar zijn op dit moment al vol.

De behoefte om snel te kunnen acteren op verandering lijkt door, onder andere, capaciteitsproblemen niet van de grond te komen – zoals ook beschreven in het “BIT-advies project Generiek platform Document- en Archiefbeheer” van 19-02-2024, betreffende GDA



ALGEMENE BEVINDINGEN EN OVERWEGINGEN UIT DE ARCHITECTURALE VERKENNING

Context bijbehorend bij de algemene bevindingen en overwegingen
Gedurende de architecturale verkenning zijn - los van technische complexiteiten, afhankelijkheden en uitdagingen – andere organisatorische aspecten aan bod gekomen die ook een grote impact hebben op de snelheid waarmee de organisatie zich kan ontwikkelen en nieuwe innovatieve ideeën kan ontplooien. Deze organisatorische belemmeringen vormen een onderdeel van de oplossing die gevonden moeten worden om beter te kunnen voldoen aan veranderingen – komend vanuit zowel de samenleving als de politiek.

> Het volle portfolio dient niet verder gevuld te worden met (nog meer) tijdelijke oplossingen
Uit de gesprekken blijkt dat 'de puzzelstukken' om actief inzage te kunnen verlenen al langer duidelijk zijn dan vandaag de dag. Dit uit zich in een sterke visie, strategie en de vele portfolio items waar deze onderdelen in zijn opgenomen. De uitdaging die herhaaldelijk naar voren komt zijn volle portfolio's als symptoom van te weinig capaciteit, teveel tussentijds ontwikkelde alternatieven, en een organisatie die tussentijdse wijzigingen of variatie kent in prioritering, daadkracht en besluitvorming. Tijdelijke oplossingen (voor bijv. IFD) moeten op termijn ook weer vervangen worden en kent daardoor dubbele investeringen in tijd, geld, capaciteit en transitie.

> Generieke voorzieningen zijn pas het begin
Op het moment dat GDA, zaakadministratie en andere generieke voorzieningen gerealiseerd zijn, moeten processen worden aangesloten en in gebruik genomen worden. Het aansluiten van deze processen en ingebruikname kost serieuze capaciteit van de IV-organisatie maar ook van andere teams. Wat te denken van interactie rondom onduidelijkheid, vragen of feedback op het dossier zelf? Dit gaat dus verder dan 'alleen' de technologie en juiste ontsluiting van data en raakt dus alle processen en de dienstverlening in zijn volledigheid.

> Afgelopen jaren is de Belastingdienst niet in staat geweest aan alle wensen (vraag) te voldoen.
Los van de druk op het huidige portfolio, zijn er variabelen die er ook voor zorgen dat ontwikkeling van initiatieven moeizaam verloopt:

- *Er is weinig interne besluitvaardigheid en daadkracht om innovatieve mogelijkheden te verkennen;*
- *(middel)domeinen zijn bezig met het moderniseren van oude systemen om continuïteit te kunnen waarborgen;*
- *Grote aantallen wetswijzigingen moeten geaccommodeerd worden die voorrang krijgen op andere (al geplande) activiteiten.*

> Sommige processen zullen ook in de toekomst handmatig kunnen of moeten gebeuren
Processen zoals filteren en lakken zullen mogelijk niet volledig geautomatiseerd kunnen gebeuren en hebben mogelijk (altijd) menselijke interventie nodig om kwaliteit en juistheid te borgen.

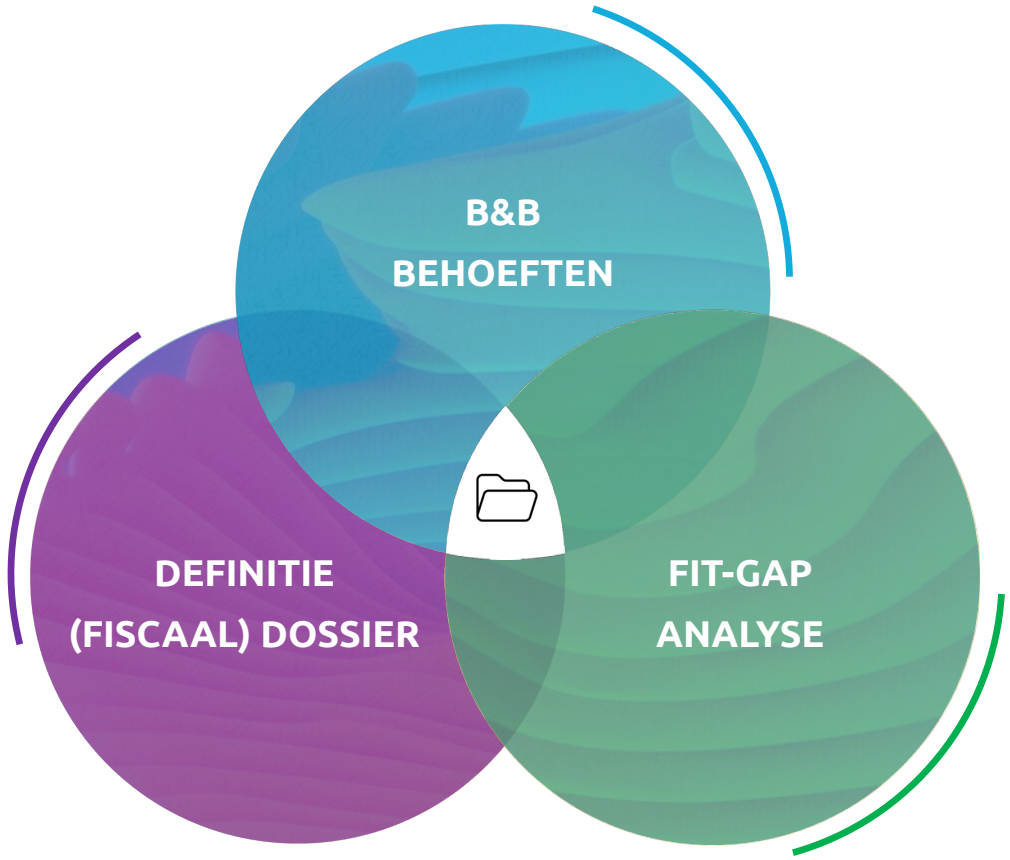
> Tijdslijnen rondom proactieve ontsluiting van data en gegevens dwingen verkenning af van alternatieven
Proactief ontsluiten van alle bronadministraties in het eigen (fiscaal) dossier zal nog even op zich laten wachten. Als tussenoplossing is het niet ondenkbaar dat er een aanvullend proces komt om groepen burgers alsnog te kunnen bedienen.

> Aansluiten bij de Wet Modernisering Elektronisch Bestuurlijk Verkeer (Wmebv)
Veel van de communicatie vandaag de dag én in de toekomst zal via een portaal beschikbaar komen. Ditzelfde geldt voor het eigen (fiscaal) dossier. Er moet aansluiting gevonden worden bij het tijdspad van Wmebv, want afwijking hiervan brengt het eigen (fiscaal) dossier en andere trajecten verder in gevaar qua voortgang.

HOOFDSTUK 4:
CONCLUSIES



CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN WORDEN PER THEMA VAN DEZE VERKENNINGSFASE TOEGELICHT



INLEIDING

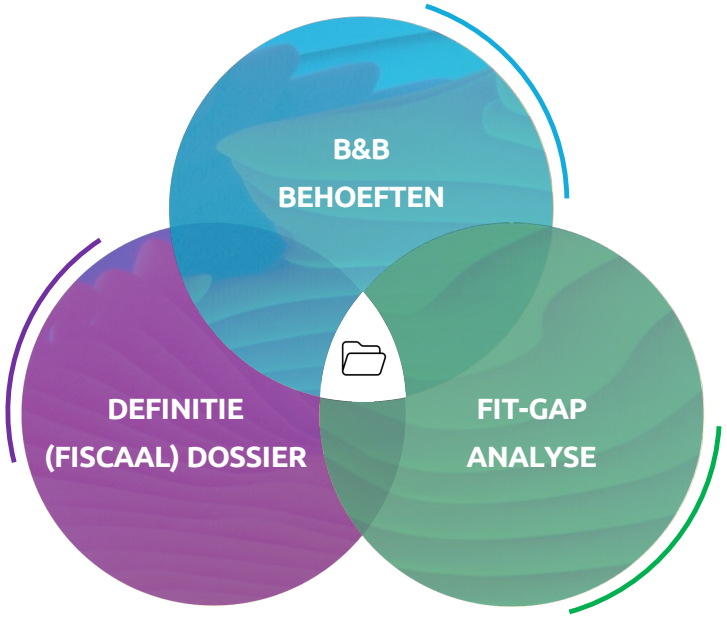
In dit hoofdstuk wordt de evaluatie samengevat, bestaande uit conclusies, aanbevelingen en observaties. De verkenningsfase alsmede de evaluatie is in kort tijdsbestek uitgevoerd waarbij perspectieven zijn meegenomen die een genuanceerd maar duidelijk beeld vormen.

Informatie en documentatie rondom outside-in perspectief is afkomstig uit de interne organisatie waarbij nauw is samengewerkt met de departementale werkgroep bestaande uit een gevarieerde representatie aan ervaren stakeholders. Doordat niet alle uitvoeringsorganisaties onderdeel zijn geweest van deze verkenningsfase, is het raadzaam hier extra aandacht aan te besteden bij eventuele vervolgfasen.

De evaluatie geeft een beeld van de belangrijkste behoeften van burgers & bedrijven, uitgangspunten, een voorlopige definitie en invulling van het eigen (fiscaal) dossier als ook mogelijkheden en tekortkomingen in vaardigheden op organisatorisch niveau om richting de stip op de horizon – inzage in het eigen (fiscale) dossier – te bewegen.

In de volgende pagina's worden per thema (zie afbeelding), de belangrijkste conclusies en aanbevelingen weergegeven alsmede wordt gereflecteerd op het proces en de uitkomsten.

DRIE HOOFDCONCLUSIES KUNNEN GETROKKEN WORDEN OP BASIS VAN DE UITGEVOERDE VERKENNING



HOOFDCONCLUSIES

1. ***Burger & bedrijven behoeften:***
   Onderzoek toont aan dat burgers en bedrijven verschillende behoeften hebben als het gaat om inzage in (fiscale) gegevens om de eigen informatiepositie te versterken. Deze behoeften bevinden zich op verschillende niveaus (inhoudelijk, functioneel en niet-functioneel) en raken daardoor een bredere dienstverlening dan seq. het permanent en/of proactief openbaar maken van gegevens. Waarbij het amendement omschrijft dat het moet gaan om een gelijkwaardige informatiepositie en het voorkomen van het schenden van grondrechten, gaan de behoeften van belastingplichtigen over regie over eigen leven en handelingsperspectief. De behoeften van de maatschappij reiken daarmee verder dan wat het amendement over het eigen (fiscaal) dossier omschrijft.

2. ***Voorlopige definitie eigen (fiscaal) dossier:***
   De voorlopige definitie van eigen (fiscaal) dossier is primair opgesteld vanuit een inside-out perspectief met de werkgroep. Uit de verkenning komt naar voren dat er nog geen consensus is over de huidige definitie. Er worden een aantal thema's herkend die, *in de balans tot elkaar*, tot consensus kunnen gaan leiden. Die thema's zijn: het outside-in perspectief d.m.v. behoeften van burgers en bedrijven, juridische dekking of toepasbaarheid en, technologische haalbaarheid. De voorlopige definitie wordt wel gezien als geschikt en plausibel om deze verdere verfijning te kunnen doen. Dit wordt onder andere bevestigd door de raakvlakken met de architecturale houtskoolschets.

3. ***Fit-gap analyse:***
   De gestelde deadline van eind 2025 voor *volledige inzage* kan niet worden gehaald. Een van de grootste belemmeringen hierin is het al volle IV portfolio en de beperkte capaciteit . *Gedeeltelijke inzage* is echter wel mogelijk; er zijn in de huidige situatie al gegevens die worden ontsloten. Daarnaast zijn er al (generieke) oplossingen opgenomen in roadmaps die bijdragen aan gegevensinzage in de toekomst. Verdere verdieping is nodig om een juiste balans te vinden tussen welke gegevens ontsloten dienen te worden (o.b.v. behoeften), mogen worden (o.b.v. juridische en wettelijke grondslag) en kunnen worden (o.b.v. IV roadmaps en capaciteit).

BEVINDINGEN RONDOM BEHOEFTEN GEVEN EEN EERSTE RICHTING, MAAR VERGEN NOG VERDERE VERDIEPING EN ONDERZOEK

B&B

BEHOEFTEN

Hoofdconclusie

Onderzoek toont aan dat burgers en bedrijven verschillende behoeften hebben als het gaat om inzage in (fiscale) gegevens om de eigen informatiepositie te versterken. Deze behoeften bevinden zich op verschillende niveaus (inhoudelijk, functioneel en niet-functioneel) en raken daardoor een bredere dienstverlening dan seq. het permanent en/of proactief openbaar maken van gegevens. Waarbij het amendement omschrijft dat het moet gaan om een gelijkwaardige informatiepositie en het voorkomen van het schenden van grondrechten, gaan de behoeften van belastingplichtigen over regie over eigen leven en handelingsperspectief. De behoeften van de maatschappij reiken daarmee verder dan wat het amendement over het eigen (fiscaal) dossier omschrijft.

Deelconclusies

1) Burger en bedrijven centraal stellen in de totstandkoming van nieuwe initiatieven wordt belangrijk gevonden, maar komt beperkt naar voren in daadwerkelijke uitvoering. Goed begrijpen en snappen *waarom* burgers en bedrijven inzage in hun eigen (fiscale) dossier behoeven (aanleidingen), helpt in het beter aan laten sluiten van de dienstverlening zodat problemen ook *daadwerkelijk* opgelost kunnen worden. Klantfeedback wordt door een aantal organisatieonderdelen verzameld, geanalyseerd en verwerkt (bijvoorbeeld middels klantsignalensystemen), maar wordt onvoldoende verspreid en toegepast in de bredere organisatie.
2) Er is beperkte kwantitatieve en kwalitatieve informatie intern beschikbaar en/of beschikbaar gesteld die dieper ingaat op de wensen, drijfveren, intenties en pijnpunten van burgers, bedrijven en intermediairs. Na diverse gesprekken met klantcontact, strategie en data intelligence is geconcludeerd dat deze informatie niet eenvoudig te overhandigen is door enerzijds het ontbreken van de informatie en anderzijds het ontbreken van technische en analytische tooling om deze informatie te extraheren uit diverse bronsystemen. Dit heeft het niet mogelijk gemaakt om duidelijk onderscheid of overeenkomsten te vinden in behoeften tussen typen of grootten van burgers en bedrijven.
3) Bestaande informatie en documentatie rondom behoeften waren van generieke en algemene aard en dus breder toepasbaar dan alleen het *fiscale* dossier. Tevens is een vertaalslag met de werkgroep van interne experts nodig geweest om deze informatie in context van het eigen (fiscale) dossier te plaatsen. Het gebruik van bestaande en voorgaande informatiebronnen rondom behoeften kan betekenen dat deze niet volledig de lading dekken in context van het bredere *eigen* dossier of dat behoeften hedendaags een andere nuance kennen.
4) Openheid en transparantie is een mes wat aan twee kanten snijdt. Juiste inrichting van het eigen (fiscale) dossier kan leiden tot het versterken van een betere informatiepositie van burgers en bedrijven en daarnaast mogelijk een vermindering van de hoeveelheid AVG- en WOO-verzoeken. Anderzijds kan onjuiste inrichting van het eigen (fiscaal) dossier ook leiden tot meer verwarring en dus méér vragen over de inhoud van het dossier. Er moet goed worden afgewogen wat wenselijk is om te tonen aan inhoud in het dossier versus de ambitie van Financiën en het naleven van wet –en regelgeving of de eigen visie rondom openheid en transparantie.

EEN VOORLOPIGE DEFINITIE VAN HET EIGEN (FISCAAL) DOSSIER IS OPGESTELD MAAR KENT AFHANKELIJKHEDEN EN VOORWAARDEN

DEFINITIE (FISCAAL) DOSSIER

Hoofdconclusie

De voorlopige definitie van eigen (fiscaal) dossier is primair opgesteld vanuit een inside-out perspectief met de werkgroep. Uit de verkenning komt naar voren dat er nog geen consensus is over de huidige definitie. Er worden een aantal thema's herkend die, *in de balans tot elkaar*, tot consensus kunnen gaan leiden. Die thema's zijn: het outside-in perspectief d.m.v. behoeften van burgers en bedrijven, juridische dekking of toepasbaarheid en, technologische haalbaarheid. De voorlopige definitie wordt wel gezien als geschikt en plausibel om deze verdere verfijning te kunnen doen. Dit wordt onder andere bevestigd door de raakvlakken met de architecturale houtskoolschets.

Deelconclusies

6) Er is een sterke behoefte aan het uitwerken van definities en het duiden van woorden (zoals 'stukken', 'ter beschikking hebben van..' en 'gegevens' of 'informatie'). Wisselende opvattingen of gebruik van definities versterken het beeld van ontbrekende consensus. Daarbij zullen sommige definities nodig zijn in juridische context.
7) Tijdens de verkenning zijn verschillende randvoorwaardelijke of aanpalende initiatieven geïdentificeerd die als 'deeloplossing' kunnen gelden in de totstandkoming van het eigen (fiscaal) dossier. Deze zijn bewust maar ook toevalligerwijs tegengekomen. Er zijn dus al veel bestaande en lopende initiatieven met de mogelijkheid dat er nog additionele relevante initiatieven lopen die niet bekend of geïdentificeerd zijn.
8) Er zijn openstaande discussiepunten en impliciete keuzes en concepten die verder gebracht moeten worden. Deze openstaande punten en keuzes zijn opgenomen in de aanbevelingen. Deze openstaande punten geven naast complexiteit ook een behoefte weer die gaat over betrokkenheid van sturende organen.
9) De huidige definitie en conceptueel model zijn primair opgesteld vanuit een 'intern-gedreven' perspectief en getoetst aan de hand van behoeften als onderdeel van de verkenning. Ook in het verder verfijnen van de voorlopige definitie wordt het belang van het meewegen van behoeften van burgers en bedrijven erkend.
10) Het huidige conceptuele model is als generiek concept werkbaar, maar is niet verder verdiept per uitvoeringsorganisatie. Verschillen in de inhoud per organisatie (BD, T, D) zijn hierdoor onderbelicht.
11) Er wordt verschillende urgentie en behoefte voor het eigen (fiscaal) dossier opgemerkt tussen de uitvoeringsorganisaties waarbij de behoefte voor inzage voor burgers het sterkst wordt gearticuleerd bij De Belastingdienst en minder sterk wordt erkend bij de Douane. Dit heeft te maken met het feit dat het overgrote deel van (fiscale) interacties (en volumes) verlopen tussen de Douane en bedrijven op het gebied van BTW en accijnzen.
12) De term 'eigen (fiscaal) dossier' lijkt niet de juiste lading te dekken en is niet toepasbaar op departementaal niveau. De term 'fiscaal' doet vermoeden dat het primair belastingen betreft waardoor Toeslagen en (deels) Douane zich niet volledig kunnen scharen achter een dergelijke term. Er is behoefte aan een naam voor het dossier die dekkend en passend is en mogelijk belangrijker nog, duidelijkheid in welke gegevens en toepassingen het dossier kent in relatie tot de dienstverleningsvisie.

DE FIT-GAP ANALYSE GEEFT EEN HOOG-OVER BEELD VAN HET VOLWASSENHEIDSNIVEAU VAN DE ORGANISATIE

FIT-GAP ANALYSE

Hoofdconclusie

De gestelde deadline van eind 2025 voor *volledige inzage* kan niet worden gehaald. Een van de grootste belemmeringen hierin is het al volle IV portfolio en de beperkte capaciteit . *Gedeeltelijke inzage* is echter wel mogelijk; er zijn in de huidige situatie al gegevens die worden ontsloten. Daarnaast zijn er al (generieke) oplossingen opgenomen in roadmaps die bijdragen aan gegevensinzage in de toekomst. Verdere verdieping is nodig om een juiste balans te vinden tussen welke gegevens ontsloten dienen te worden (o.b.v. behoeften), mogen worden (o.b.v. juridische en wettelijke grondslag) en kunnen worden (o.b.v. IV roadmaps en capaciteit).

Deelconclusies

13) Vanwege het abstractieniveau van de huidige fit-gap analyse en de scope van de verkenning, is het beperkt mogelijk geweest om een praktisch antwoord te vinden op wat de organisatie nodig heeft om tot realisatie (van een eerste prototype of concept middels groeimodel) te komen. Dit geldt, in meer en mindere mate, voor alle dimensies uit de analyse waarbij technologie huidig de meest praktische uitwerking kent middels het vergelijk tussen het conceptuele model en de houtskoolschets.

14) Momenteel bestaat een gedeelte van de uiteindelijke (volledige) technische oplossing. Deze werken op de achtergrond nog niet zoals omschreven in de houtskoolschets, maar bieden wel een oplossingsrichting die vandaag de dag al mogelijk is in realisatie van een gedeelte van het eigen (fiscaal) dossier. Dit uit zich bijvoorbeeld in het mijn.belastingdienst.nl portaal of de FSV portalen en apps als deeloplossing naar het volledige eigen (fiscale) dossier.

15) Bij invulling van de fit-gap vragenlijst lijkt mogelijk een perceptie bias of ‘overscoring bij self-assessment’ aan de hand te zijn. Dit betekent dat er een rooskleuriger beeld geschetst is waardoor scores hoger uitvallen dan in werkelijkheid aan de hand is. Verdiepingsgesprekken die nadien gevoerd zijn met ondervraagden bevestigen dit beeld.

18) Tal van lopende initiatieven bestaan rondom het centraal stellen van burgers en bedrijven (bijv. de visie ‘van klant centraal naar mens centraal’). Echter, het is op dit moment onduidelijk welke visies er zijn, op welk hiërarchisch niveau deze zijn opgesteld, waar ze zijn belegd, en in welke mate deze een effect hebben op een burgergerichtere organisatie.

19) Er zijn geen (overkoepelende) graadmeters of KPI’s opgesteld die impact meten van het centraal stellen van burgers en bedrijven. Dit houdt silo-werken in stand en zorgt ervoor dat specifieke ketens en directies niet kunnen (bij)sturen op de portfolio roadmap om te zien welke initiatieven of programma’s daadwerkelijk waarde leveren.

20) Verschillen zijn waarneembaar in de bereidheid tot het doen van aanpassingen in de verschillende organisatieonderdelen, maar ook in de *capaciteit* om deze verandering uit te voeren. Verschil kan gevonden worden in bijv. dienstverleners versus handhavende medewerkers.

21) Samenwerking tussen teams wordt zowel kwantitatief als kwalitatief onderbouwd als zijnde positief. Hoewel de bereidheid om samen te werken aanwezig is, blijft het in uitvoering achter. Voorrang wordt gegeven aan ‘eigen’ werk waarbij ketenoverstijgende initiatieven of ‘resultaten over de ketens heen’ in gevaar dreigen te komen.

DAARBIJ LAAT DE FIT-GAP ANALYSE ZIEN OP WELKE DIMENSIES DE GROOTSTE VERBETERINGEN NODIG ZIJN

FIT-GAP ANALYSE

Vervolg deelconclusies

22) Inefficiënties in processen komen met name voort uit de grote hoeveelheid overdrachten, onduidelijkheid van eigenaarschap en het continue moeten raadplegen van vele systemen om tot juiste informatie te komen. Dit zorgt er tevens voor dat processen nog veel handmatig werk behoeven om uit te voeren.

23) Het behalen van efficiëntieslagen in de operatie wordt tegengehouden door wet –en regelgeving, capaciteit in het IV portfolio en door een risicomijdende houding van de publieke sector om nieuwe tooling en technologieën zoals Artificial Intelligence (AI) te omarmen. Als gevolg hiervan kunnen processen niet of slechts beperkt worden geautomatiseerd en gedigitaliseerd om bijv. actieve inzage (op grote schaal) te faciliteren. Dit remt daarnaast ook productiviteit van medewerkers doordat zij onvoldoende ondersteund worden door nieuwe en slimme technologieën die het werk makkelijker maakt.

24) Flexibiliteit en het vermogen om processen snel en tijdig aan te kunnen passen is onvoldoende om adequaat te kunnen bewegen naar een nieuwe realiteit. Dit zit hem in de beperkte mate van flexibiliteit die de organisatie heeft en niet zozeer in het onvermogen van medewerkers om zich aan te passen. Oorsprong ligt met name in het volle IV portfolio dat gevuld is t/m 2028 en vormt daarmee een grote belemmering om snel in te kunnen spelen op (urgente) veranderingen vanuit de samenleving én de politiek.

26) Samenwerking tussen departementen en financiën kent ruimte voor verbetering. Lopende ontvlechting tussen de verschillende uitvoeringsorganisaties heeft negatieve impact op de mate van samenwerking en besluitvorming op operationeel en bestuurlijk niveau. Gemaakte besluiten sluiten daardoor niet goed aan op de bestuurlijke visie.

27) Samenwerking tussen de verschillende organisaties is complex met elk eigen doelen, verantwoordelijkheden en belangen. Opdrachten worden veelal bekeken door de ‘eigen’ bril, waardoor een delta ontstaat tussen het overkoepelende doel en de eigen doelen. Als gevolg van complexe samenwerking en belangenverstrengeling komt besluitvorming en omslag naar uitvoer traag tot stand.

28) De inzet van capaciteit (bemensing), budgetten en technologieën kennen significante verspilling door verkeerde prioriteitstelling. Dit komt enerzijds door urgente wetswijzigingen die prioriteit verschuiven waardoor roadmaps en tijdslijnen niet gehaald worden en anderzijds door de ontwikkeling van tussentijdse oplossingen die (vaak) niet bijdragen aan het vergezicht/visie (Wmebv). Deze tijdelijke oplossingen dienen later weer vervangen te worden en kosten daardoor twee keer geld en capaciteit. Vertraging in de ontwikkeling van systemen en het tijdig afronden van trajecten is daarvan een mogelijk gevolg. Toekomstbestendige langetermijnoplossingen genieten de voorkeur in de realisatie van het eigen (fiscale) dossier en alle overige initiatieven die een vergelijkbare scope en impact kennen.

DAARBIJ LAAT DE FIT-GAP ANALYSE ZIEN OP WELKE DIMENSIES DE GROOTSTE VERBETERINGEN NODIG ZIJN

FIT-GAP ANALYSE

Vervolg deelconclusies

29) In het kader van wetsvoorstellen, amendementen en overige gemaakte afspraken met de politiek, brengt het punt over inzetten op langetermijnoplossingen mogelijk in het gedrang als alternatieven en tijdelijke oplossingen verkend *moeten* worden. Het is dus van belang om een tijdig en duidelijk inzicht te hebben in de thema's die een impact hebben op de portfolio's. Daarbij ook het kunnen scheppen van verwachtingen naar de bredere politiek, om zorg te dragen voor oplossingen die het gewenste effect bewerkstelligen – maar ook houdbaar zijn in de toekomst.

30) Versnelling in huidige portfolio lijkt niet of nauwelijks haalbaar kijkende naar huidige capaciteit, werkwijze en manieren van prioriteitsstelling. Mogelijkheid om activiteiten te harmoniseren onder eigen (fiscaal) dossier wordt wél erkend maar de concrete verandering of stuwen die dat teweegbrengt wordt als beperkt gezien.

31) Huidige *architectuurproducten* die beschrijven wat nodig is om in de toekomst complete inzage in het (zaak)dossier te kunnen faciliteren zijn in veel gevallen opgenomen in roadmaps, waarvan een aantal oplossingen huidig in werking – maar, de *IT-voorzieningen en diensten* die nodig zijn om het eigen (fiscaal) dossier te realiseren zijn daarentegen een stuk minder ver ontwikkeld en vergen de nodige ontwikkeling komende jaren.

32) Ideeën, concepten en oplossingen die het eigen (fiscale) dossier vormgeven bestaan langer dan het amendement, onderdelen ervan zijn gerealiseerd of al opgenomen in bestaande roadmaps. Dit geeft aan dat de ontwikkeling de goede kant op gaat (in relatie tot het amendement). Het gaat dus niet altijd om nieuwe of additionele onderwerpen, maar laat zien dat bestaande capaciteit ingezet wordt om onderdelen van het eigen (fiscale) dossier te realiseren.

33) Huidig bestaat er een helder beeld van visie, roadmaps en onderdelen van het toekomstige eigen (fiscaal) dossier – omslag naar 'maakbaarheid' gestremd door capaciteit en veranderingen in prioritering wat efficiëntie remt. De huidige organisatie is niet in staat om ambities op het gebied van technologie ook tijdig en volledig te realiseren.

34) Architectuur is maar een onderdeel van de oplossing: data, integraties en mogelijkheden tot ontsluiting horen hier ook bij. Daaropvolgend de aansluiting en integratie van processen. Dit houdt in dat het realiseren van een technische of architecturale oplossing een gedeelte is van de totaaloplossing: zodra de infrastructuur er is, is er capaciteit en tijd nodig om ook de integratie en ingebruikname ervan te realiseren.

35) Er is een sterke voorkeur om aansluiting te vinden bij de huidige architecturale richting rondom het inzetten van *bestaande portalen* (e.g. mijn.belastingdienst.nl) - en dus, geen nieuw portalen in te richten voor o.a. eigen (fiscale) dossier in het licht van capaciteit en vinden van aansluiting.

36) Niet alle processen of werkwijzen zullen (volledig) te automatiseren zijn en moet ook niet het doel zijn. Er moet ruimte blijven bestaan voor handmatige en/of menselijke interventie in specifieke of uiteenlopende gevallen.

HOOFDSTUK 5:
AANBEVELINGEN



DRIE PRAKTISCHE AANBEVELINGEN OP DRIE NIVEAUS OM MORGEN MEE TE BEGINNEN

GA IN GESPREK

Stem de dienstverleningsvisie en de reikwijdte amendement af met de politiek, de interne organisatie en burgers en bedrijven

Stem op bestuurlijk niveau af wat de **dienstverleningsvisie** is en leg de **intentie van het amendement** daarlangs om raakvlakken te vinden in het realiseren van verbeterde **regie op het eigen financiële leven** voor belastingplichtigen

BEHOUD MOMENTUM

Behoud momentum door de dienstverleningsvisie naar een heldere en gestructureerde uitvoering te vertalen

Itereer op de definitie van 'fiscaal dossier' en de raakvlakken met andere onderdelen in de organisatie.

Balanceer hierbij perspectieven zoals **behoeften** van burgers en bedrijven, **juridische** grondslag en **technologische** haalbaarheid.

GA AAN DE SLAG

Start met concrete en praktische stappen en stimuleer het lerende vermogen van de organisatie

Experimenteer met het bouwen van prototypes en toets deze iteraties continue met burgers en bedrijven om behoeften en oplossingsrichtingen te valideren.

Neem de behoeften en wensen van **collega's op de vloer** mee in de totstandkoming van het eigen (fiscaal) dossier

De volledige lijst aan aanbevelingen volgt op de volgende pagina's

GA IN GESPREK MET VERSCHILLENDE DOELGROEPEN OM HET EIGEN (FISCAAL) DOSSIER VERDER RICHTING TE GEVEN

HOOFDAANBEVELING 1

Doordat is geconcludeerd dat behoeften van de maatschappij verder reiken dan het amendement Omtzigt omschrijft, dient er nadere afstemming plaats te vinden tussen verschillende lagen van de organisatie én de politiek. Het doel hierbij is om in gesprek te gaan rondom de mogelijk– en onmogelijkheden van het amendement, het neerzetten van een duidelijke gedragen visie en te zorgen dat outside-in behoeften reflecteren in de totstandkoming van de uiteindelijke oplossing(en). In het bijzonder moet verdieping en gesprek plaatsvinden met:

1.1 De politiek (opstellers van het amendement): Er moet gesproken worden over de reikwijdte van het amendement waarbij volledige openheid en transparantie van gegevens niet gelijk staat aan een hogere burgertevredenheid of het makkelijk kunnen consumeren van veel informatie en gegevens door belastingplichtigen. Ga met elkaar in gesprek over de huidige uitdagingen en tekortkomingen, maar ook over de kansen en mogelijkheden rondom onderwerpen als IV capaciteit en prioriteitstelling.

1.2 Uitvoeringsdirecties en sturende organen: nadere afstemming dient ook departementaal plaats te vinden tussen de uitvoeringsorganisaties om te bepalen wat de dienstverleningsvisie is en moet zijn rondom het Fiscaal Dossier. Definieer welke aspecten gecentraliseerd worden opgepakt die zorgen voor een eenduidig en consistent beeld richting burgers en bedrijven en bepaal welke aspecten autonoom en individueel hun plek kennen. Door gezamenlijk visie en richting te bespreken (inclusief succescriteria), vergroot dat interne samenwerking en kan worden voorkomen dat er tegenstrijdigheden zitten in de uiteindelijke dienstverlening.

1.3 Burgers, bedrijven en intermediairs: vanwege het beperkte outside-in karakter van dit onderzoek is het van belang om verdere verdieping uit te voeren op de behoeften, drijfveren en wensen van burgers, bedrijven en intermediairs. Dit heeft zowel een inslag op inhoudelijke, functionele en non-functionele behoeften en onderstreept tevens ook de bereidwilligheid van de uitvoeringsorganisaties om met belastingplichtigen in gesprek te gaan en te blijven.

SUB AANBEVELINGEN

1.4 Stem doelstellingen rondom dienstverleningsvisie en uitvoering af op departementaal niveau en daarbinnen. Hierbij hoort;

a) Stem begin- en eindpunt van de dienstverleningsvisies af. Leg vast waar de verantwoordelijkheid van de uitvoeringsorganisaties ophoudt en waar die van dienstverlenende instanties moet beginnen om regie van belastingplichten op hun financiële leven te verbeteren;
b) Stel gezamenlijke doelstellingen en prioriteiten op in combinatie met organisatieonderdeel-overstijgende Key Performance Indicators (KPI's);
c) Stem betrokkenheid en verantwoordelijkheid departementaal af en draag zorg voor een gedeelde representatie, rolverdeling en eigenaarschap.

1.5 Houd vast aan een aanpak voor de lange termijn die aansluit bij het beoogde doel en ambitie maar sub-optimalisatie voorkomt (lees; haalbaarheid deadline eind 2025, capaciteit en roadmaps).

a) Begin met De Belastingdienst en Douane in de realisatie van het *fiscale dossier* als onderdeel van het bredere '*eigen* dossier';
b) Stel vast wat op korte termijn wél mogelijk is om (gedeeltelijke) inzage te faciliteren en welk tijdsbestek onderdeel is van die inzage – bijvoorbeeld alleen 'zaken' in komende jaren en dus geen inzage met terugwerkende kracht. Ga hierbij uit van het maximaal haalbare eind 2025 vasthoudt.
c) Hanteer een groeimodel of modulaire opbouw naar de volledige oplossing van een eigen (fiscaal) dossier (en dus ook de niet-fiscale onderdelen ervan).
d) Stel een realisatieplanning op die dit groeimodel in acht neemt inclusief afhankelijkheden en randvoorwaardelijke initiatieven en programma's.

1.6 Voer additioneel en verdiepend burgeronderzoek uit

a) Maak duidelijker onderscheid in de aanleidingen, behoeften, drijfveren tussen burgers, bedrijven en intermediairs;
b) Onderzoek de behoefte aan een departementaal dossier ten opzichte van separate dossiers en/of portalen;
c) Onderzoek hoe belastingplichtigen het eigen (fiscaal) dossier gaan gebruiken ten behoeve van regie op hun financiële leven (e.g. in levensgebeurtenissen).

BEHOUD MOMENTUM DOOR DIENSTVERLENINGSVISIE NAAR EEN HELDERE EN GESTRUCTUREERDE UITVOERING TE VERTALEN

HOOFDAANBEVELING 2

Nadat meerdere afstemmingen hebben plaatsgevonden op diverse lagen binnen de organisatie, de politiek en met de maatschappij, moet overgegaan worden tot vertaling van plan naar uitvoering. Deze uitvoering kent meerdere activiteiten waarbij de aanbeveling is om deze in parallel uit te voeren waar mogelijk:

2.1 Uitwerken 'Fiscaal Dossier': werk de voorlopige definitie eigen (fiscaal) Dossier verder uit naar een definitieve versie(s) door samen te werken met wet—en beleid (DGFZ), IV&D stakeholders en overige werkgroep leden. Denk hierbij aan het aanscherpen van definities, duiden van woorden en concepten (bijv. 'stukken') en zorg ervoor dat de definitie van Fiscaal Dossier toepasbaar is op departementaal niveau zodat ook Dienst Toeslagen en Douane aansluiting kunnen vinden.

2.2 Balanceer verschillende perspectieven: doordat het Fiscaal Dossier veelomvattend is, kent het vele perspectieven en invalshoeken. Vind een juiste balans tussen wet –en regelgeving, behoeften in de maatschappij en technische mogelijkheden om het Fiscale Dossier te kunnen realiseren. Door enkel te kijken naar wat de wet voorschrijft, of door te stoppen zodra voldaan is aan alle juridische noodzakelijkheden, betekent dit niet automatisch dat burgers en bedrijven hiermee geholpen zijn. Zorg voor een continue samenwerking en afweging tussen behoeften van de samenleving, naleven van wet –en regelgeving en bepalen wanneer en in in welke mate voldaan kan worden aan gedeeltelijke en volledige inzage.

2.3 Continu portfoliomanagement: Ga na of een herprioritering of zelfs deprioritering van bestaande items in de portfolio's mogelijk is na afstemming van de dienstverleningsvisie en doelstellingen. Met het oog op de visie openheid en transparantie, de Wmevb, Fiscaal Dossier en tal van andere portfolio items (Generiek Kantoor Toezicht, Zaakgericht Werken, Generiek Data en Archiefbeheer etc.), dient er aandacht uit te gaan naar het (verder) professionaliseren van portfoliomanagement. Communiceer en schep verwachtingen rondom eventuele wijzigingen en (on)mogelijkheden in het portfolio – in de interne organisatie, maar ook met de politiek en burgers.

SUB AANBEVELINGEN

2.4 Maak impliciete zaken rondom definities en concept van eigen (fiscaal) dossier expliciet. De lijst met impliciete onderwerpen en openstaande discussiepunten meegegeven door de Design Thinking werkgroep is bijgevoegd in bijlage 7

2.5 Verdiep de dimensies van de fit-gap analyse om op korte en lange termijn aansluiting te vinden op integrale roadmaps op basis van een eerste prototype

a) Betrek de bredere organisatie (multidisciplinair, op verschillende lagen) om relevantie, accuraatheid en draagvlak te borgen;
b) Verbeter de voorlopige definitie en houtskoolschets en weeg behoeften van burgers en bedrijven hierin mee.

2.6 Onderzoek de verwachtte impact van de realisatie van het eigen (fiscaal) dossier. Onderzoek onderwerpen als; huidige AVG en WOO verzoeken, benodigde capaciteit in de uitvoering, veranderingen in burger- en medewerker-tevredenheid. Alsmede de omgang met argwanende of frauderende burgers en bedrijven en het beantwoorden van verzoeken terwijl er al transparantie geboden is.

2.7 Leer van voorgaande ervaringen en bestaande initiatieven. Haal ervaringen en leerpunten op van doeltreffend-werkende initiatieven (e.g. FSV portaal). Deze kunnen helpen te versnellen in lerend vermogen en in de realisatie. Dit geldt ook voor initiatieven buiten het ministerie van financiën (e.g. vorijk.nl)

2.8 Stroomlijn interne informatievoorzieningen op burgercentrale informatie zodat deze ook breed toegepast kunnen worden

a) Harmoniseer data als DABI/KI&S dashboards, (CKTO klanttevredenheidsonderzoeken en dienstverleningsmonitors);
b) Maak informatie en inzichten rondom behoeften van belastingplichten *praktisch,* benaderbaar en vindbaar voor alle organisatieonderdelen;
c) Breng focus aan op specifieke onderwerpen in het vervolgonderzoek ten behoeve van het outside-in perspectief zoals doelgroepen, groepsgrootte, overeenkomsten en verschillen in aanleidingen en behoeften.

GA CONCREET EN STAPSGEWIJS AAN DE SLAG EN STIMULEER HET LERENDE VERMOGEN VAN DE ORGANISATIE

HOOFDAANBEVELING 3

Naast een afgestemde visie rondom dienstverlening en een structuur die departementaal momentum moet behouden, wordt aangeraden om met een aantal praktische zaken aan de slag te gaan. In de omslag van denken naar doen worden de volgende onderwerpen als cruciaal gezien:

3.1 Experimenteren, leren en itereren: blijf doorgaan met het continue leren en verbeteren van de inhoud en uitvoering rondom het eigen (fiscale) dossier. Vanuit industrie brede best practices maar ook uit de verkenning is gebleken dat deze aanpak succesvol is om snel tot tastbare en werkbare inhoud te komen. Een van de randvoorwaarden om een dergelijke aanpak als Design Thinking succesvol te laten zijn, zijn duidelijke doelstellingen en een balans tussen structuur en vrijheid.

3.2 Betrek burgers: Een iteratieve aanpak als Design Thinking leent zich om perspectieven van burgers en bedrijven mee te nemen in de totstandkoming van een eerste versie (bijvoorbeeld een prototype) en verdere definitieve versies van het eigen (fiscale) dossier. Er wordt met klem aangeraden dit te (blijven) doen om tot snelle en praktische feedback te komen op uiteindelijke diensten en producten. Toets in de validatie met burgers zaken als het bredere concept, de inhoud van het dossier, en de mate van belangrijkheid van verschillende onderdelen.

3.3 Draag zorg voor de collega's op de vloer in de realisatie van het eigen (fiscaal) dossier. Een nieuwe of verbeterde dienstverlening betekent ook dat collega's ondersteund dienen te worden. Een juiste en tijdige ondersteuning zorgt ervoor dat adoptie van nieuwe werkwijzen of methodieken omarmt worden. Denk hierbij aan technische ondersteuning (tools en innovatieve technologie zoals A.I., geautomatiseerde tekstanalyse), het opstellen van nieuwe en/of andere processen, maar ook aan change- en verwachtingsmanagement en communicatie. Betrek collega's en medewerkers op eenzelfde manier zoals belastingplichtigen worden betrokken in een iteratieve aanpak. Luister naar behoeften op de werkvloer en prioriteer op basis van toegevoegde waarde.

SUB AANBEVELINGEN

3.4 Maak toegewijde tijd en capaciteit vrij bij collega's die met de ontwikkeling van het eigen (fiscale) dossier aan de slag gaan.

a) Speel capaciteit volledig vrij waarbij dit niet als on-top wordt gezien naast huidige werkzaamheden;
b) Zorg hierbij voor de juiste representatie in rollen en expertise die kan verbinden, meewegen en kan uitvoeren.

3.5 Stimuleer een cultuur die experimenteren en leren borgt. Maak de omslag van 'denken' naar 'doen'. Hoewel onderzoek doen en onderling afstemmen waardevol is, wordt aangeraden om eerder over te gaan tot het doen van experimenten om te leren van fouten en sneller tot de juiste *oplossingen* te komen. Hierbij hoort;

a) Het toewerken naar concrete designs, concepten mock-ups of prototypen, ook ten behoeve van invulling van het bredere eigen dossier
b) Het continue toetsen en valideren van deze prototypen met burgers en bedrijven en de interne organisatie
c) Het opnemen van een indicatieve begroting op basis van het gekozen concept, inclusief capaciteit (FTE), kosten en tijdslijnen

3.6 Geef schaalbaarheid prioriteit. Zowel van het eigen (fiscaal) dossier zelf (bijv. in (modulaire) technologie, gebruik van portalen) maar ook in hoe en waar er departementaal samengewerkt wordt aan de realisatie van de oplossing en ingebruikname van overeenkomstige processen.

Capgemini invent

VERKENNING INZAGE BURGER EN BEDRIJVEN DOSSIERS

ONDERZOEK NAAR DE BEHOEFTEN VAN BURGERS & BEDRIJVEN IN RELATIE TOT HET EIGEN (FISCALE) DOSSIER EN DE STAAT VAN HET MINISTERIE OM DEZE INZAGE TE KUNNEN FACILITEREN



Eindrapport

6 juni 2024