V. Transparantie en rechten van betrokkenen

Transparantie

1.Is het doel van het verwerken van de gegevens bij de betrokkenen bekend of kan het bekend gemaakt worden? Wat is de procedure om betrokkenen indien nodig te informeren over het doel van de verwerking van hun persoonsgegevens?

Informatie over de verwerking van persoonsgegevens door de belastingdienst is te vinden op

https://download.belastingdienst.nl/belastingdienst/docs/belastingdienst_wet_bescherming_persoonsgegevens_al5331z2pl.pdf

https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/persoonsgegevens

Op het moment dat de klantbehandeling aanvangt worden de betrokkenen d.m.v. een vragenbrief op de hoogte gebracht.

2. Indien u de persoonsgegevens direct van de betrokkenen verkrijgt, hoe stelt u hen van uw identiteit en het doel van de verwerking op de hoogte vóór het moment van verwerking?

Algemene verstrekking van informatie via

https://download.belastingdienst.nl/belastingdienst/docs/belastingdienst_wet_bescherming_persoonsgegevens_al5331z2pl.pdf

https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/persoonsgegevens

3. Indien u de persoonsgegevens via een andere (overheids)organisatie verkrijgt, hoe zullen de betrokkenen van uw identiteit en het doel van de verwerking op de hoogte worden gesteld op het moment van verwerking?

N.v.t.

Rechten van betrokkenen

4. Indien u toestemming tot verwerking van persoonsgegevens aan de betrokkene vraagt (opt-in), kan de betrokkene deze toestemming dan op een later tijdstip weer intrekken (opt-out)? Bij een weigering toestemming te geven, of bij een dergelijke intrekking, wat is dan de implicatie voor de betrokkene?

N.v.t.

5. Via welke procedure hebben betrokkenen de mogelijkheid zich tot de verantwoordelijke te wenden met het verzoek hen mede te delen of hun persoonsgegevens worden verwerkt? Hoe worden derden, die mogelijk bedenkingen hebben tegen een dergelijke mededeling, in de gelegenheid gesteld hun zienswijze te geven?

Informatie over de verwerking van persoonsgegevens door de belastingdienst is te vinden op

https://download.belastingdienst.nl/belastingdienst/docs/belastingdienst_wet_bescherming_persoonsgegevens_al5331z2pl.pdf

https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/persoonsgegevens

6. Hoe kan een verzoek van een betrokkene tot verbetering, aanvulling, verwijdering of afscherming van persoonsgegevens in behandeling worden genomen?

Informatie over de behandeling van een verzoek tot verbetering, aanvulling, verwijdering of afscherming van persoonsgegevens is te vinden op

https://download.belastingdienst.nl/belastingdienst/docs/belastingdienst_wet_bescherming_persoonsgegevens_al5331z2pl.pdf

https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/persoonsgegevens

4 Aandachtspunten en aanbevelingen

Uit de beantwoording van de vragen blijken enkele aandachtspunten en aanbevelingen.

4.1 Identificatie

Het verdient aanbeveling om voor de identificatie een stappenplan op te stellen waarin objectieve criteria zijn opgenomen om de betrouwbaarheid (juistheid, nauwkeurigheid en actualiteit) te vergroten. Hiermee kunnen fouten worden voorkomen als gevolg van bijvoorbeeld te weinig gegevens, tussenpersonen of het gebruik van fake-namen.

In dat stappenplan zou eveneens moeten worden omschreven op welke manier en met welke diepgang sociale media mag worden ingezet bij de identificatie. Het projectteam heeft inmiddels gehoor gegeven aan deze aanbeveling en richtlijnen voor identificatie opgesteld (bijlage 3).

4.2 Gebruik gegevens Verkenning 2015

Voor de steekproef 2017 zullen in 2015 'gescrapete' gegevens worden gebruikt. Het doel van de verkenning in 2015 was een beeld te krijgen van de omvang van het handhavingstekort. Destijds zijn, met het oog op een nadere verdieping, de verzamelde gegevens bewaard om ze op een later tijdstip te kunnen vergelijken met de ingediende aangiften inkomstenbelasting over 2015. Dit is toen niet specifiek vastgelegd. Echter, aangezien het doel van het vervolgonderzoek (de steekproef 2017) in lijn ligt met het oorspronkelijk doel waarvoor de gegevens zijn verwerkt, is sprake van een rechtmatige verwerking.

4.3 Overige punten

- De gegevens van de steekproef moeten op een vaste plaats worden opgeslagen en dienen alleen toegankelijk te zijn voor de onderzoekers. De resultaten van het vervolgonderzoek worden zoveel mogelijk geanonimiseerd gepresenteerd;

Voor de steekproef dienen op voorhand afspraken gemaakt over het bewaren en vernietigen van gebruikte gegevens.

BIJLAGE 1

Tabel I: Gegevensverwerking persoonsgegevens scraping platformwebsite Airbnb 2015

Veldnamen	Betekenis	Nodig voor oa.:	Indien persoonsgegeven waarom noodzakelijk	Wat wordt niet inzichtelijk bij weglaten item?
Kamer Id	Nummer aan accommodatie toegekend op Webpagina	Accommodatie- aanduiding	Noodzakelijk voor koppeling aan gegevens webpagina	Geen koppeling meer met webpaginagegevens, geen bewijs meer, geen toerekening meer aan accommodatie mogelijk
Locatie	Plaats, Provincie, Land	Lokatiebepaling, identificatie	Noodzakelijk bij identificatie	Identificatie niet mogelijk
Straat	Straat	Lokatiebeplaing, identificatie	idem	Idem
Plaats	Plaats	Lokatiebepaling, identificatie	idem	Idem
Provincie	Provincie	Lokatiebepaling, identificatie	idem	Idem
Land	Land	Lokatiebepaling, identificatie	idem	Idem
Prijs Per Nacht	Prijs per nacht in €	Omzetbepaling	Noodzakelijk bij omzet/inkomstenbepaling	Geen/moeilijke bepaling omzet/inkomsten
Aanbieder	Naam aanbieder (veelal (fake-) voornamen)	Identificatie	idem	Idem
Verhuurder Id	Nummer aan Verhuurder toegekend op Webpagina	Koppeling met originele gegevens webpagina	Noodzakelijk voor koppeling aan gegevens	Geen koppeling meer met webpaginagegevens, geen bewijs meer, geen toerekening meer aan persoon mogelijk
Lid Sinds	Ingeschreven als aanbieder sinds <maand en jaar>	Omzetbepaling	Noodzakelijk bij omzet/inkomstenbepaling	Geen/moeilijke bepaling omzet/inkomsten
Aantal Personen	Aantal personen mogelijk in aangeboden accomodatie	Omzetbepaling	idem	idem
Weekprijs	Prijs accommodatie per week in €. Niet altijd ingevuld	Omzetbepaling	idem	idem
Prijs Per Maand	Prijs accommodatie per Maand in €. Niet altijd ingevuld	Omzetbepaling	idem	idem
Extra Personen	Prijs per nacht (na eerste persoon) in €. Of "geen kosten"of niet ingevuld	Omzetbepaling	idem	idem
Borg	Bedrag borg. Niet altijd ingevuld	Mogelijke aanwijzing verhuur	idem	idem
Schoonmaakkosten	Schoonmaakkosten in €. Niet altijd ingevuld	Mogelijke aanwijzing verhuur	idem	idem
Annulering	Annuleringsmogelijkheden: Streng, gemiddeld of flexibel	Bijzonderheid bewijs geen verhuur	idem	idem
Aankomst	Welkomsttijdstip eerste dag	Bijzonderheid	idem	idem
Vertrek	Uiterste vertrektijdstip laatste dag	Bijzonderheid	idem	idem
Slaapkamers	Aantal beschikbare slaapkamers	Omzetbepaling	Noodzakelijk bij omzet/inkomstenbepaling	idem
Badkamers	Aantal beschikbare badkamers. Niet altijd ingevuld	Bijzonderheid	idem	idem
Bedden	Aantal beschikbare bedden. Niet altijd ingevuld	Omzetbepaling/Bijzonderheid	Noodzakelijk bij omzet/inkomstenbepaling	
Bed Type	Soort bed: echt bed, matras, luchtbed, slaapbank, sofa of niet ingevuld	Aanwijzing soort accommodatie	idem	idem
Aantal OBJ per verhuurder	Aantal objecten per verhuurder	Omzetbepaling	Noodzakelijk bij omzet/inkomstenbepaling	idem

Tabel II: Verwerking persoonsgegevens i.v.m. identificatie verhuurder

Veldnamen	Voorbeelden	Nodig voor oa.:	Indien persoonsgegeven waarom noodzakelijk?	Wat wordt niet inzichtelijk bij weglaten item?
Verhuurders ID	1234567	Koppeling met de webpaginagegevens	Noodzakelijk voor koppeling met de webpaginagegevens	Geen koppeling meer met webpaginagegevens
Aantal objecten (in Excel)	93	Bepaling grootte belang		
Aantal objecten (op webpagina)	107	Idem		
Verschil in objecten	14	Idem		
URL profiel	https://www.airbnb.nl/users/show/123456	Identificatie	Bewijs voor identificatie	Geen bewijs identificatie
URL advertentie	https://www.airbnb.nl/rooms/123456	Identificatie	idem	Idem
Identificeerbaar?	Ja	Waarneming		
Nauwkeurigheid	100%	Nauwkeurigheid mate van identificatie (subjectief)		
Type subject	Ondernemer	Indicatie voor belastingheffing		
Na(a)(men) voluit subject(en)	Kees Klaas Douwe	Identificatie	idem	Idem
Naam onderneming	KeyNotOkay	Identificatie	idem	Idem
URL onderneming	https://www.keyNotokay.nl/	Identificatie	idem	Idem
Dossiemummer B.V.	123456789	Op basis van identificatiegegevens toegevoegd uit BVR? Of van de ondernemerssite afgehaald? Nodig voor koppeling aan de BD gegevens.	Koppeling met BD-ondernemers-systemen	Geen koppeling meer naar BD-ondernemerssysteme n mogelijk
Adres onderneming	Grote Gartmanplantsoen 35-6, Amsterdam	Identificatie	Bewijs identificatie	Geen bewijs identificatie
Telefoonnummer onderneming	+31(0)20 123456	Identificatie	Bewijs identificatie	Geen bewijs identificatie
Locatie (Google maps)	Hier (met maptoegang)	Identificatie	Bewijs identificatie	Geen bewijs identificatie
Informatie over Belastingheffing?	Indien aanwezig op site(s) van deze ondernemer	Aandacht voor heffingsinfo op ondernemerssite?		
BSN	<invullen>	Op basis van identificatiegegevens toegevoegd uit BVR. Nodig voor koppeling aan de BD gegevens.	Koppeling met BD-bestanden	Geen koppeling met BD-bestanden meer mogelijk
Fiscale toelichting	<invullen>	Eventuele fiscale opmerkingen voor verduidelijking fiscale positie		

Tabel III: Interne en externe bronnen van de toegevoegde gegevens

Naam bestanden	*Omschrijving inhoud*	*Ontvangers*	*Persoonsgegevens*	*Feitelijk doel van de gegevens*	*Wat wordt niet inzichtelijk bij weglaten item?*
Interne bronnen					
BVR (GBA)	Familierelaties (ingangs- en einddatum), rechtsvormcode, sofinummers, percentage aandeelhouderschap, NAW-gegevens, geboortedatum, overlijdensdatum, KVK-nummer, RSIN, beconnummers.	Pilotteamlid ISC	Ja	Identificatie	Geen identificatie
RAMbestanden	Aangiftegegevens OB, IH, VPB over 2014	Pilotteamtlid ISC	Ja	Omzetbepaling	Geen omzetbepaling
Externe bronnen					
Internetbronnen	Facebook, google, streetview enz.	Projectteamlid ISC	Ja	Identificatie	Geen identificatie

Tabel IV: Stappen procedure vaststellen handhavingstekort verhuurders van accommodaties

Stap	Tools/Dmv./reden/gevolg	Opmerkingen	Uitvoerder
Instellen scraper en uitvoeren scraping. Totaalbestand Nederland aangemaakt met gegevens uit de verhuurplatform-site	HTTrack, Outwit (Hub), WebDataExtractor	In 2015 uitgevoerd.	Pilotteamlid ISC
Willekeurige posten kiezen (300)	Excel	Testbestand samenstellen met willekeurige posten	idem
Willekeurige posten verrijken om identificatie mogelijk te maken	Internetonderzoek, Facebook, google Maps enz.	Hierbij is in een pilot in 2015 gebruik gemaakt van internetonderzoek naar identificatiemogelijkheden van de verhuurder. Een subjectief betrouwbaarheidspercentage geeft een indicatie over de betrouwbaarheid van de identificatieslag. Risico!! Koppeling mogelijk foutief ivm o.a. te weinig gegevens, tussenpersonen en fake-voornamen. Betrouwbaarheidstoets invoeren op objectieve punten	idem
Geïdentificeerde willekeurige posten koppelen aan dossiernummer/BSN/omzetgegevens/aangiftegegevens	Identificatie!	Van de 20 willekeurige posten die in 2015 zijn geselecteerd zijn 17 posten geïdentificeerd Ook omzet- en aangiftegegevens zijn toegevoegd.	idem
Beslissing verdiepingsslag ja/Nee	Interpretatie resultaten onderzoek willekeurige posten	Adhv de resultaten is het besluit genomen verder te gaan met het onderzoek naar het nalevingstekort.	idem
Posten geselecteerd voor verdiepingsslag		21739 objecten geselecteerd	idem
Koppeling met BVR ogv Voornaam, Straatnaam, woonplaats	13.685 hits met een BSN gekoppeld	Uiteindelijk 1818 treffers uniek op voornaam geselecteerd. Risico!!: Geen controle op de koppeling meer uitgevoerd!	Idem, Ehi Ci Team Data & Informatieanalyse
Ca. 300 posten koppelen met inkomsten/aangiftegegevens uit RAM (IH aangifte 2014)	Voor bepaling behandelaanpak/ nalevingstekort	maatwerk	Pilotteamlid
Taxgap/Handhavingstekort vastgesteld		Afhankelijk van de uitslag vervolgactiviteiten ingesteld.	Idem.

BIJLAGE 2

Uitleg koppelingen verdiepingsslag

Op de velden uit de scrape-actie

VOORNAAM
STRAATNAAM
WOONPLAATS

Heeft de koppeling met BVR-gegevens plaatsgevonden, waarbij de volgende velden zijn gekoppeld:

SOFINUMMER
GEBOORTEDATUM
GESLACHT
VOORNAMEN
EERSTE_LETTER_VOORNAAM
EERSTE_VOORNAAM_BVR
NP_GEG_VOORLETTERS
EERSTE_VOORLETTER
VOORVOEGSELS
ACHTERNAAM
ADRES_STRAATNAAM
ADRES_HUISNR
ADRES_HUISNR_TOEV
ADRES_POSTCODE
ADRES_WOONPLTS

Hieraan zijn de volgende velden uit RAM gekoppeld:

JAAR	BRC_ENT	ONTVDATUM	
SOFINR	BRC_OMS_EN	DA_DAGTEK	
SOFINAAM	ECON_BRC	PC_HSNR	
DOSNR	BRC_OMS_FI	VA_PC_HSNR	
DOSNAAM	RV_CODE	WA_PC_HSNR	
SOFINR_P	RV_OMSCHR	VA_WA_GELK	
SOFINR_P_AG	RV_GROEP	UNIEK_SOFI	
TEAM_INDEL	VIP	UNIEK_DOS	
TEAMNW	BRONDATUM	BEC_AANG	
REGIOCODE	VERV_DOSFI	BEC_NM	
KANTID	SOFINRVERV	LTSTE_BEC	
KANTOOR	NATNR1	BEC_NMLTST	
KANT_O_WAS	NATNR2	EHI_SUBCAT	
DATUM_O_TM	VPB_BEGIN	EHI_SUBACT	
KANT_P_WAS	VPB_EIND	EHI_INDKO	
DATUM_P_TM	VOLGNROND	EHI_WEGING	
VERZ_GEBD	VPB_CODE	+ 863 velden met aangifte IH, VPB, OB gegevens 2014	

Hieruit is het volgende extract gebruikt om het zicht te krijgen op het fiscaal belang:

SOFINR	
SOFINAAM	
MC_03837	**Woning waarde totaal 11xx (Box 3 woning)**
MC_03838	**Totaalwaarde overige onroerende zaken (Box 3 overige OZ)**
MC_00146	**Bruto resultaat uit "overige" werkzaamheden (ROW)**
MC_03652	**Verkoopprijs verkochte woning minus verkoopkosten**
MC_02777	**Eigen woningschuld verkochte eigen woning**
MC_03653	**Overwaarde verkochte eigen woning**
MC_03654	**Aankoopprijs gekochte woning**
MC_03655	**Kosten onderhoud verbouwing eigen woning**
MC_00181	**Totaal eigen woningschuld**
MC_00186	**Totaal huurwaardeforfait eigen woning (HWF)**
MC_03694	**Kapitaalverzekering spaarrekening beleggingsrekening eigen woning**
MC_00184	**Inkomsten uit tijdelijk verhuur eigen woning (Verhuuropbrengst)**
MC_00182	**Saldo inkomsten eigen woning**
MC_00174	**EW rente schulden kosten geldlening**
MC_00177	**Ew periodieke betalingen erfpacht**

	opstal
MC_00173	Saldo aftrekposten eigen woning
MC_00172	Saldo EW
MC_00171	Saldo inkomsten kosten eigen woning (saldo EW)
MC_03695	Aandeel aangever in inkomsten eigen woning
MC_03695	Vrijstelling kapitaalverzekering spaar-beleggingsrekening eigen woning

BIJLAGE 3

Richtlijn identificatie steekproef posten verhuur woningen en kamers.

1. Aan de hand van de lijst met steekproef posten dient allereerst de betreffende advertentie op de website erbij gezocht te worden. Ga na of het een advertentie van de Airbnb website of de Wimdu website betreft.

2. Betreft het een advertentie van de Airbnb website dan is, in de lijst met steekproef posten, de kolom "advertentie Id" gevuld. Het "advertentie Id" nummer is het nummer waaronder het object is geplaatst op de Airbnb website. De advertentie is te vinden via de url https://www.airbnb.nl/rooms/[kamernummer]. De mogelijkheid bestaat dat een advertentie niet (meer) zichtbaar is op de Airbnb site. In dat geval kan met behulp van het advertentienummer de originele pagina bij Persoonsgegevens opgevraagd worden.

3. De kolom "verhuurder id" maakt ook deel uit van de lijst met steekproef posten. Elke gebruiker van de Airbnb website heeft een profiel op de Airbnb website. Dit profiel is gekoppeld aan bijvoorbeeld een object, een referentie enzovoorts. Het profiel is te vinden via de url https://www.airbnb.nl/users/show/[verhuurderid]. De gebruiker kan de profiel pagina ook verwijderd hebben, dit komt in de praktijk echter niet vaak voor.

4. Als er sprake is van een advertentie die op de Wimdu website staat, is de kolom "referentienummer" gevuld. Onder dit nummer is de advertentie geplaatst op de Wimdu website. De advertentie is te vinden via de url http://www.wimdu.nl/offers/[referentiennummer].html.

5. Bij een advertentie van de Wimdu website is, in de lijst met steekproef posten, de kolom "Gastheer/vrouw" gevuld. Met dit nummer is de profielpagina van de verhuurder op te vragen met behulp van de url https://www.wimdu.nl/users/[Gastheer/vrouw]. De Wimdu profiel pagina bevat informatie over de objecten die te huur worden aangeboden, een foto van de verhuurder en (mogelijke) recensies.

6. De ervaring leert dat het handig is om systemen als BVR, IKB en de FIbase te openen. Deze systemen kunnen helpen bij de identificatie.

7. Een aantal posten is, op basis van de voornaam van de verhuurder en de straatnaam uit de advertentie, geautomatiseerd gekoppeld aan BVR (m.b.v. Teradata). Controleer eerst of de te identificeren post op deze lijst staat. Is dit het geval, dan maakt dat de mogelijke identificatie een stuk makkelijker omdat deze lijst een aantal mogelijke verhuurders weergeeft.

8. Lees de advertentie goed door. Kijk tegelijkertijd ook naar de foto's. Laten de foto's een gedeelte van de omgeving (bijvoorbeeld de straat) zien?

9. Vervolgens is het tijd om de profielpagina van de verhuurder kritisch te onderzoeken. Op de profielpagina schrijft de verhuurder een tekst over zichzelf en mogelijk ook over zijn/haar partner. Daarnaast bevat de profielpagina mogelijk informatie over de werkgever van de verhuurder, hobby's, interesses, social media accounts enzovoorts. Met behulp van deze informatie kan verder gezocht worden op het internet. Betrek hierbij ook de voornaam (weergegeven op de profielpagina) en de straatnaam + plaatsnaam zoals neergelegd in de lijst met steekproef posten.

10. Indien de voorgaande stappen nog niet tot een gewenst identificatie resultaat hebben geleid, dan kan aan de hand van de profielfoto('s) verder gezocht worden op het internet. Bijvoorbeeld met behulp van Google afbeeldingen. Op de profielpagina staan ook reacties van gasten die de accommodatie hebben bezocht. Deze reacties kunnen hints bevatten die tot een succesvolle identificatie kunnen leiden.

11. Als laatste optie komt de advertentiepagina in beeld. Bekijk de foto's goed. Bevat de advertentie foto's van de straat, hoe is de lichtinval in het object? Aan de hand van de

lichtinval en/of de straatfoto's van het object kan afgeleid worden aan welke zijde van de straat het object zich bevindt. De lijst met steekproef posten bevat de straatnaam waar het object zich bevindt. Voor Wimdu posten bevat deze lijst in sommige gevallen ook de postcode. Google Streetview kan als hulpmiddel gebruikt worden bij het vaststellen van de exacte locatie (adres object). Ook op de advertentiepagina staan recensies. Wellicht bieden deze recensies nog nieuwe aanknopingspunten voor de identificatie.

12. Als het in eerste instantie niet lukt om een post te identificeren, kan het handig zijn om deze post op een later moment opnieuw te onderzoeken.

13. Leg de bevindingen vast zodat naderhand de aanknopingspunten voor de identificering vastliggen.

Belastingdienst

Directie
Midden- en Kleinbedrijf
Bureau Directeursondersteuning

De Knoop
Croeselaan 14
3521 CA Utrecht
Postbus 18500
3501 CM Utrecht
www.belastingdienst.nl

-

MT lid
persoonsgegevens

Contactpersonen
persoonsgegevens

MT MKB

memo

Vrijgave dashboards SAS-va en impact daarvan op het werk van MKB

Datum
06 april 2021

Afgestemd met
persoonsgegevens

Inleiding

Bij het bouwen van applicaties en voorzieningen als dashboards (verder *applicaties*) is in het verleden het gebruik ontstaan om exportfunctionaliteit aan eindgebruikers te bieden. Dit biedt aan de eindgebruiker de mogelijkheid om bijvoorbeeld bestuurlijke informatie te creëren en selecties te maken die niet in de applicatie zijn ingebouwd. De eindgebruiker heeft hiermee de mogelijkheid gegevens van het primair proces op zijn DWB-werkplek op te slaan en buiten de applicatie verder verwerken met Officeproducten
Bij export van data vervallen waarborgen[1] die bij informatiesystemen normaliter standaard zijn ingeregeld. Een dergelijke oplossing (exportfunctionaliteit), kan naar de huidige inzichten, alleen toegepast mogen worden als uit een risicoanalyse blijkt dat er voldoende mitigerende maatregelen genomen zijn.

Aanleiding

Voor de huidige informatie voorziening voor de sturing van het werk wordt door MKB gebruik gemaakt van standaard dashboards die gemaakt zijn met Excel en beschikbaar zijn in een 'multi user[2]' omgeving. Omdat deze omgeving niet voldoet aan de eisen die de AVG daaraan zijn de dashboards omgebouwd in SAS-VA met als uitgangspunt daarmee wel aan de AVG te voldoen. De nieuwe dashboards, in SAS-VA, staan op de planning om 15 april uitgerold te worden.

Vanuit de Regio kantoren en de afdeling Productie zijn zorgen gerezen over een aantal functionaliteiten. Hoewel een aantal gebruikerswensen is verwerkt, is vanuit de regiodirecteuren en kantoren aangegeven dat voor de sturing op de kantoren bepaalde essentiële functionaliteiten ontbreken.

Kern

De zorgen van de afdeling productie gaan voornamelijk over de mogelijkheden (flexibiliteit) die in de huidige dashboards wordt geboden door de zgn. export functionaliteit. De exportfunctie maakt het mogelijk om (regionale) zoekslagen en analyses te maken die noodzakelijk zijn voor de aansturing van het werk. Zonder deze functionaliteiten kan het werk onvoldoende worden gestuurd

[1] Zie bijlage 2: relevante eisen uit het HBB, deel B.

[2] Dit is een systeem wat Rijksbreed is verboden en waar de belastingdienst de laatste partij is die hier nog geen afscheid van heeft genomen. De multi user pc zorgt voor het geautomatiseerd update van data voor de excelproducten.

De ombouw heeft vooral plaatsgevonden omdat excel dashboards niet als multiuser product kunnen draaien op de ADP omgeving. Voor alsnog is de migratie hiervan verschoven van 1 januari naar later dit jaar.

Door de afdeling Klantbehandeling worden de dashboards en de export functionaliteit gebruikt voor het houden van zicht op voortgang van het werk op landelijk en kantoorniveau

De afdeling Bedrijfsvoering heeft het uitgangspunt dat dient te worden gehandeld conform het beleid van DTBd zoals vastgesteld in het HBB. Hieruit volgt dat geen gebruik van exportfuncties, tenzij.... De 'tenzij' moet goed onderbouwd worden, waarbij gebruik alleen is toegestaan als er al vervolgstappen worden aangekondigd voor een oplossing zonder exportfunctie. Op dit moment kunnen ca. 500 geautoriseerde gebruikers bij de dashboards. Zij kunnen de data ook buiten de omgeving bewerken, opslaan en verspreiden.

De afdeling Businessontwikkeling stuurt de migratie met een agile aanpak naar het bouwteam van D&A. Het nieuwe product dat nu klaar staat is een kopie van de bestaande dashboards, zonder functionele vervanging van de exportfunctie. De regionaal gemaakte LOA's met geëxporteerde data zijn veelal niet meegenomen in het huidige product.

Kernprobleem:
Het afsluiten van de huidige omgeving op 15 april heeft grote impact op de aansturing van het werk, zowel centraal als regionaal. Om de impact te reguleren wordt het volgende voorgesteld.

Mogelijke oplossingen
1.Korte termijn

- Vrijgave advies SAS-va dashboards en afsluiten muti user omgeving splitsen;
- Per 15 april worden de nieuwe dashboards vrijgegeven voor gebruik (zie gebruiksvrijgave tabel).
- De multi user omgeving wordt op 15 mei uitgezet.
- Er wordt een gegevensexport ingericht voor analyse doeleinden die is te gebruiken voor enkele mensen (2 per kantoor), daarvoor zijn risico mitigerende maatregelen nodig.
- De 4 weken uitstel wordt gebruik om regionaal een proces in te richten om de analyse omgeving met maximaal 2 personen per regio te gebruiken.

2. Midden lange termijn

- Een tenant omgeving maken (later binnen ADP-omgeving) waarin beperkt aantal (IVT)medewerkers zelf de aanvullende analyse kunnen doen binnen SAS-va en de dashboard voor de gebruikers daarop aan kunnen passen
- Via team OSI – IV operationele producten te laten ontwikkelen (self service BI, zoals voor bezwaar is ontwikkeld).
- Door IV wordt voor KZB ook gewerkt aan het ontwikkelen van een selfservice omgeving. Mogelijk is dit ook een optie in brede zin voor MI van ieder belastingdienst onderdeel.

Belastingdienst



Introductie IVT

Einde RAM tijdperk

4-6-2019

4 juni 2019

Programma

14.00	Inloop	
14.15	Opening - programma	Persoonsgegevens
14.30	IVT (NIT) - wat is het - welke inhoud - do's and don'ts - combi met tijdelijke voorziening (NITN)	*(DF&A + Keten GKT)*
15.00	Werkproces - intakeprocedure - loket + bedrijfsbureau - logistiek + werkverdeling - gedragsregels + protocollen - logging + monitoring - distributie van gegevens	Persoonsgegevens
15.30	Einde RAM Tijdperk - formeel afscheid - terugblik	Persoonsgegevens
16.00	Borrel	

Introductie IVT/NIT

- wat is het
- welke inhoud
- do's and don'ts
- combi met tijdelijke voorziening (NITN)
- vragen

Werkproces

- Ingangsdatum: 5-6-2019

- Analyse opdracht
  - altijd met goedkeuring van (plv.) directeur
    - zowel eenmalige als doorlopende opdrachten
    - met vermelding doel en strekking van het verzoek/de opdracht
  - altijd met aanlevering van goedgekeurde WMK of PIA
    - alle (bestaande en nieuwe) gegevensleveringen en bewerkingen zijn getoetst aan de AVG (is verantwoordelijkheid van de aanvrager, niet van de analist)
    - toetsing via het WMK/PIA proces MKB of WMK/PIA proces GO
    - toetsverzoeken MKB indienen via **AVG MKB_Postbus**

- Intake analyse opdracht via IVT loket
  - via online formulier op CP / **MKB Informatie Voorziening Toezicht**
    oa: **IVT Tool + IVT Instructie**
  - voorzien van opdracht van (plv.) directeur / kan doorlopende opdracht zijn
  - voorzien van WMK/PIA

- Bureau IVT achter loket beoordeelt opdracht
  - wordt voldaan aan de voorwaarden
  - wat wordt gevraagd
  - wie (welke analist) kan of moet het gaan doen

Werkproces

- Werkverdeling analysewerk
  - via Coördinatieteam/ IVT Bureau
    - Persoonsgegevens ondersteuning Persoonsgegevens / Persoonsgegevens
  - via Coördinatieteam/IVT Bureau inventarisatie op lopende OHW
    - alle bestaande gegevensleveringen en analyses in beeld
    - toets opdracht, opdrachtgeverschap en aanwezigheid / geldigheid WMK/PIA

- Werkomgeving + voorwaarden
  - omgeving TD/SASgrid
    - toegang Grid: autorisatie via MKB (tenant 10)
    - toegang tot datagebieden NIT / NITN: autorisatie via DF&A
    - gebruiker voldoet aan bepaalde voorwaarden:
      - beperkingen internetgebruik / beperkingen externe emailfuncties
      - beperkingen USB storage / iBewust en AVG basis gecertificeerd
      - eed of belofte afgelegd

Werkproces

- Analysewerk inhoudelijk gelijk / wel geprotocolleerd proces

- wat is daarin nieuw:

  - elke aanvraag/opdracht wordt geregistreerd en krijgt een uniek nummer

  - dossieropbouw + vastlegging audittrail o.b.v. vaste standaarden

  - daar waar mogelijk werken met pseudonimiseerde data

  - privacygevoelige persoonskenmerken niet gebruiken, tenzij…
    geslacht, nationaliteit, IP adres, etc. alleen gebruiken als daartoe noodzaak bestaat
    en e.e.a. wordt afgedekt via een gevalideerde WMK/PIA

  - alleen eindproducten exporteren, tenzij…
    zwaarwegende redenen / vooraf afgestemd

  - gebruik omgeving en data worden gelogd en gemonitord (m.b.v. SPLUNK)
    alerts bij ongeoorloofd gebruik en monitoring o.b.v. logfiles

  - er komt een toezichtcommissie
    datacoördinator MKB, vertegenwoordigers uit het privacy netwerk en vaktechniek

Uitleveren analyses

- Ook uitleveren gegevens via geprotocolleerd proces

  - wat is daarin nieuw:

    - Marginale toets op uitvoering opdracht (2 ogen principe)
      - is eventueel gebruik van privacy-gevoelige kenmerken afgedekt met een gevalideerde WMK toets/PIA
      - past gegevensgebruik en -levering bij de opdracht en het geformuleerde doel

    - Uitlevering analyse uitkomst via gestandaardiseerd kanaal + proces
      - uitlevering op naam via CP (uitzondering in overleg voor bijzondere leveringen)
      - uitlevering met wachtwoordbeveiliging
      - uitlevering met gegevensleveringsovereenkomst
        - bevat richtlijnen en verantwoordelijkheidsbepalingen voor eindgebruiker t.a.v. opslag, gebruik, doorlevering, vernietiging van gegevens

    - Rond gehele proces wordt Interne Controle cyclus ingericht
      - Gebaseerd op beschrijving AO/IC (wordt geplaatst op CP)

Praktijk Issues

- Nieuwe omgeving

  - niet alles staat er en niet alles staat er gebruikersvriendelijk

    - Controleer
      - of er voor al je OHW een gevalideerde opdracht ligt / lever die aan!
      - of er een gevalideerde WMK ligt / lever die aan!

    - Inventariseer
      - over welke gegevens je kunt beschikken
      - wat je eventueel mist
      - wat je aanvullend nodig hebt om je projecten de kunnen draaien

    - Meld
      - je bevindingen
      - tekortkomingen
      - noodzakelijke requirements

- In samenspraak met DF&A / IV / Keten GKT
  - zullen we bezien wat voor de korte en langere termijn nodig is om projecten te blijven ondersteunen

Einde RAM Tijdperk

- Even stilstaan bij…..

Inrichtingsvoorstel loket gegevensverzoeken MKB

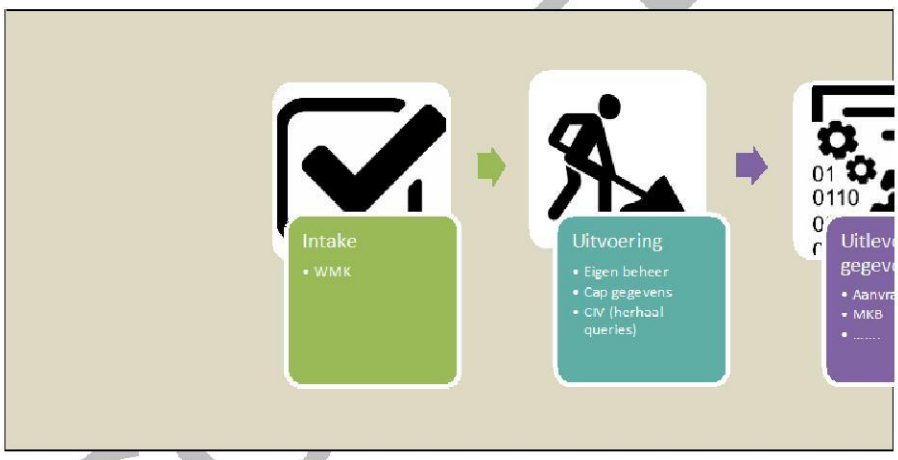
Aanleiding
Voor jullie ligt een inrichtingsvoorstel voor het loket gegevensverzoeken MKB.
De aanleiding voor het voorstel is dat zich in het recente verleden incidenten hebben voor gedaan die voortkwamen uit het al dan niet op een verantwoorden wijze omgaan met gegevens. Bijvoorbeeld de vragen die zijn gerezen naar aanleiding van FSV.
Ook zijn er binnen de Belastingdienst een aantal ontwikkelingen die zich specifiek richten op de vraag hoe de organisatie rondom informatie, gegevens en databeheer in te richten.

Inleiding
Binnen de directie MKB is er sprake van een grote hoeveelheid gegevensleveringen en bewerkingen. Deze voorzien in een informatiebehoefte van het primaire proces, toezicht en handhaving en ondersteunen de uitvoering van het werk.
Op dit moment is er geen goed beeld van de soorten en aantallen gegevenslevering en verwerkingen. Ook is het onduidelijk of de geleverde gegevens voldoen aan de gestelde voorwaarden zoals vast gelegd in de AVG.

Voorstel

Richt 1 centraal loket gegevensverzoeken MKB in. Sluit hierbij aan bij het bestaande IVT team MKB.

Loket gegevensverzoeken MKB



Door 1 loket te hebben ontstaat inzicht in de gegevenslevering; welke soorten verzoeken of informatiebehoefte bestaan er, wie hebben deze behoeften (bijvoorbeeld locatie, handhaving, toezichtsproject, management).
Op 1 plek binnen de MKB organisatie worden de juiste stappen worden ondernomen om het risico op het onverantwoord omgaan met gegevens te verkleinen. De voortgang van de realisatie wordt bewaakt en gecoördineerd op een centraal punt. Onder regie van de datacoördinator. Het team IVT (bedrijfsbureau) is dan verantwoordelijk voor inzicht en overzicht als het gaat om gegevensvragen vanuit MKB.

Het centraliseren van de gegevensleveringen biedt ook de mogelijkheid om een start te maken met datamanagement. En aspecten als databeheer, betekenis, kwaliteit, gebruik en hergebruik van gegevens, vorm te geven.

Door aan te sluiten bij het al bestaan IVT-team is de impact op de organisatie klein. Binnen het team is ervaring met het realiseren van een gegevensverzoek en wordt samengewerkt met andere loketten (gegevensloket CAP) binnen de belastingdienst.
De verwachting is dat binnen het IVT team al voldoende kennis en kunde aanwezig is op het gebied van datagebruik en beheer om een start te kunnen maken met datamanagement.

Uitvoering

CONCEPT

Beleg de inrichting van het loket bij de [ ] Zij/hij zorgt voor een procesbeschrijving , uitwerking randvoorwaarden, beschrijft de rollen, taken en verantwoordelijkheden (wie doet wat wanneer) en de producten en diensten van het loket. De [ ] is actief in het informeren van de MKB organisatie over het loket en is het eerste aanspreekpunt voor collega's van MKB.

Bijlage

I Mogelijke taken loket gegevensverzoeken MKB

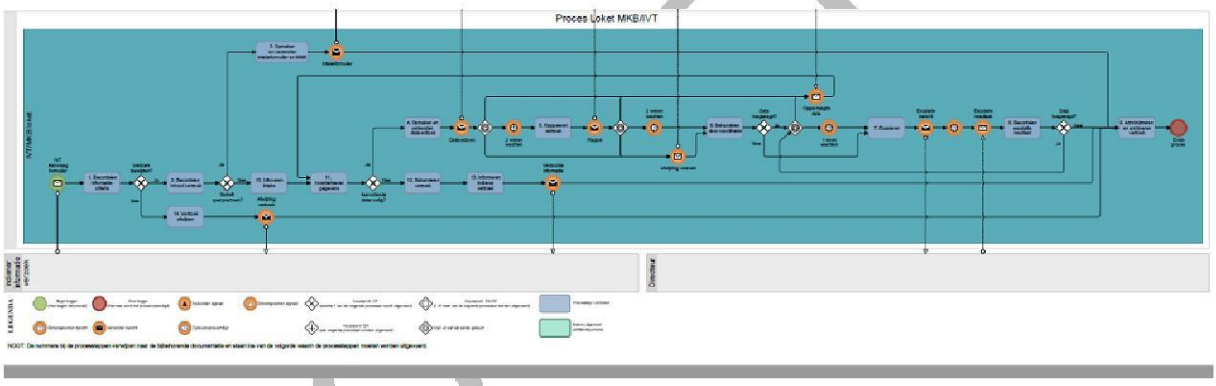
- Ondersteuning bij het uitwerken van het gegevensverzoek
- Registratie en monitoring realisatie gegevenslevering
- Het uitvoeren van gegevensverzoeken en leveringen in eigen beheer.
- Afstemming aanvragers (ook van andere directies).
- Penvoerders?????

*

II AO/IC team IVT

AOIC - Intelligence voorzieningen MKB (versie 0.97)

III Werkwijze team IVT



COPY

Ministerie van Financiën

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen
Persoonsgegevens
T 06 persoonsgegevens
Persoonsgegevens @belastingdienst.nl

Datum
17 januari 2018

Auteur
Persoonsgegevens

Van
Directeur IV&D

Bijlagen
Stand van zaken werkpakketten programma
Stand van zaken maatregelen eerder rapportages
Aanbevelingen februari 2018
Aanbevelingen januari 2018
Rapportage DG Belastingen aan Bestuursraad d.d. 12-3-2018
Opzet en werkwijze programma

TER BESPREKING
Aan
Directieteam Belastingdienst

notitie

Voortgang programma AVG april 2018

Highlights voortgang april 2018

1. Het programma is gestart met workshops awareness in de vorm van het train the trainer concept. Proefsessies zijn enthousiast ontvangen. Op 16 april is de e-learning module AVG beschikbaar gesteld als verlengstuk van het verplicht gestelde iBewustzijn programma. Inmiddels is deze module al ruim 2000 keer doorlopen.

2. De inventarisatie van gegevensverwerkingen en de vastlegging daarvan in het verwerkingenregister is nagenoeg afgerond. Ook zijn met elk organisatieonderdeel risicoworkshops gehouden. De workshops leiden tot identificatie van risico's en issues en het definiëren van te nemen maatregelen. Uiterlijk 1 mei rapporteren de onderdelen aan de eigen directeur en aan het programma. Het programma bereidt een eerste bespreking hiervan in het DT van 9 mei voor.

3. Volgend op de besluitvorming in het DT van 29-3-2018 met betrekking tot de inrichtingsprincipes van de privacy functie zijn de bedrijfsonderdelen aangeschreven met het verzoek de rol van datacoördinator te beleggen.

4. Conform de vastgestelde principes worden drie scenario's rondom het inzageproces verder uitgewerkt. Levering van extra capaciteit via Switch is aangevraagd. Per 25-5 is een regiekamer ingericht om de ontwikkeling van het aantal verzoeken, telefoonverkeer en social media nauwlettend te volgen en snel van scenario te kunnen wisselen. Als de volumeontwikkeling ver boven de in de scenario's gehanteerde prognoses komt, zullen substantieel meer mensen en middelen (waaronder huisvesting, geautomatiseerde ondersteuning behandelproces) moeten worden ingezet. Communicatie naar de buitenwereld (burgers, bedrijven en politiek) is onderdeel van dit scenario: we zullen tijdig transparant moeten zijn over het feit dat we meer tijd (dan toegestaan) nodig hebben voor het behandelen van de verzoeken. We bereiden dit scenario niet verder voor dan raamwerkafspraken te maken met partners binnen (CFD, CAP, C&F, O&P) en buiten de Belastingdienst (bijv. uitzendbureaus). Een stuurgroep onder leiding van de directeur CAP zal in dit geval actief worden. Aan de stuurgroep nemen deel IV&D, C&F, CFD, Switch en Communicatie.

5. In samenwerking met IV en de taskforce datahygiëne wordt inzicht in omvang en ouderdom van ongestructureerde gegevensverzamelingen (zoals e-mail, ConnectPeople en samenwerkingsgebieden) opgebouwd en via de ketentafel gegevens omgezet in concrete schoningsacties. Dit omvat tevens een signaleringsfunctie ten aanzien van mogelijk privacy gevoelige gegevens op basis van een aantal zoekcriteria.

6. Vooruitlopend op de resultaten van de risicoanalyse is een aantal generieke risico's en issues onderkend. Meer gedetailleerd is dit in bijlage 1 beschreven. Bijbehorende maatregelen zijn toegewezen aan actiehouders, waar nodig ondersteund door het programma. Specifiek de volgende acties vragen inzet van alle onderdelen:
    a. Actualiseren autorisaties
    b. Actualiseren selectielijsten
    c. Schoning (on)gestructureerde gegevensverzamelingen
    d. Opschoning verwerkingen van personeelsgegevens
    e. Continue aandacht voor hygiënisch werken via awareness trainingen. Denk aan gebruik e-mail conventies, inloggegevens geheim houden, autorisaties actueel houden.

Bijlage 1 – Status onderkende generieke risico's en issues

Legenda:
oranje: loopt, maar niet voor 25-5 afgerond of vraagt extra aandacht
Rood: loopt, maar afronding gaat over de jaargrens heen

Actie	Actiehouder	Deadline	Status
Onderdelen rapporteren risico's, issues en maat-regelen mbt gegevens-verwerkingen	Alle directeuren	1-5-2018	In uitvoering
Toelichting: Uiterlijk 1 mei rapporteren de onderdelen aan de eigen directeur en aan het programma. Het programma bereidt een eerste bespreking hiervan in het DT van 9 mei voor.			
Actualiseren van selectielijsten voor archiefwaardige stukken	Alle onderdelen ism suportteam SSO FD	31-12-2018	In uitvoering
Toelichting: Bewaartermijnen van archiefwaardige stukken worden vastgesteld door middel van selectielijsten per proces. Noodzaak tot actualisering wordt onderschreven. Vereist actie vanuit elke proceseigenaar. SSO FD neemt initiatief via contactpersonen. Actualiseringsproces afronden voor 25-5-2018 is niet haalbaar. Inzet is om eind dit jaar lijsten geactualiseerd te hebben. SSO-CFD heeft de onderdelen inmiddels aangeschreven voor het aanwijzen van contactpersonen om deze actie op te pakken.			
Schonen primaire systemen conform selectielijsten	Alle onderdelen ism IV en CAP functioneel beheer	31-12-2018	In uitvoering
Toelichting: In het kader van de taskforce data hygiëne worden nu pilots uitgevoerd bij BvR en VSG/VIA. Resultaten worden via ketentafel gegevens omzet tot acties. Binnen IV inventariseren welke systemen geen geautomatiseerde voorziening voor schoning hebben. Voor de korte termijn zijn handmatige schoningsacties het alternatief. Voor de lange termijn betekent dit realisatie van schoningsfunctionaliteit in de IV-systemen in opdracht van de business. Wordt ook onderdeel van de MTHV's binnen IV.			

Actualiseren van toegekende autorisaties	Alle deelnemers Persoonsgegevens	31-12-2018	In uitvoering
Toelichting: actualiteit en juistheid van toegekende autorisaties. Vervuiling bij voorbeeld als gevolg van reorganisaties, verplaatsingen etc.. Vereist gestructureerde actie in samenhang met voldoen aan de BIR. Uitvoering door (operationeel) leidinggevenden, regie bij SSO F&MI/IAM. SSO levert een geactualiseerd plan op per 25-5-2018. Uitvoering neemt zeker dit jaar in beslag. Door IV&D (CISO) wordt beleidsmaker uitgewerkt tav “need to know” in relatie tot landelijke regie.			

Opstellen plan van aanpak saneren verwerkingen personeelsgegevens en saneren LOA’s	SSO O&P/ Persoonsgegevens Persoonsgegevens ism F&MI	1-5-2018	Plan wordt opgesteld
Toelichting: De noodzaak van het terugdringen van de omvang van het verwerken van persoonsgegevens is meerdere malen onderschreven in de pDG-staf. Strijdig met dataminimalisatie en SSO O&P werkt met hulp van het programma en F&MI een plan uit waarin zowel het aantal LOA’s als de uitwisseling van gegevens als de autorisaties voor het downloaden van gegevens worden beperkt. Plan van aanpak gereed voor 1-5-2018. Samenhang met HR-data op orde en uitbreiding gebruik diensten P-Direkt. Om voortgang te bespoedigen faciliteert het programma een wekelijkse voortgangscheck met de betrokken partijen. Inzet is maximaal saneren van LOA’s en gegevensverstrekkingen.			
Privacybeleid vertalen naar kaders voor verwerking van personeelsgegevens	CD O&P/ Persoonsgegevens Persoonsgegevens	25-5-2018	In uitvoering
Toelichting: Besproken met CD O&P. Aansluiten op beleidsvisie datamanagement van de BD en het privacy beleid MinFin, dat inmiddels in concept is opgeleverd.			
Gebruik van productiedata in testomgevingen	CAP/ Persoonsgegevens Persoonsgegevens en IV/ Persoonsgegevens	25-5-2018	In uitvoering
Toelichting: Gebruik niet in overeenstemming met oorspronkelijk doel en beveiligingsrichtlijnen. Korte termijn procedurele maatregelen. Lange termijn toepassen van pseudonimisering en/of andere wijze van ontwikkelen van testgevallen. Korte termijn oplossing beschikbaar voor 25-5-2018.			
Doorontwikkeling discovery tooling	IV/ Persoonsgegevens Persoonsgegevens	31-12-2018	In uitvoering
Toelichting: Naar aanleiding van de afspraken met de AP over schoning van			

kentekenbeelden is scan programmatuur ontwikkeld die kan worden ingezet tbv signaleren van privacygevoelige gegevens in ongestructureerde data. Ook ondersteunend aan taskforce datahygiëne. Eerste resultaten van nu lopende scans zijn in mei beschikbaar. Inzichten worden via ketentafel gegevens ingebracht tbv actieve schoning. Specifieke scan wordt ontwikkeld voor het identificeren van potentieel privacygevoelige data (AVG-scan).

Doorontwikkeling tooling pseudonimisering	IV Persoonsgegevens Persoonsgegevens	31-12-2018	In uitvoering
Toelichting: POC pseudonimisering bij DF&A is afgerond. Inzicht in randvoorwaarden en techniek. Beschikbaar stellen van het instrumentarium is verantwoordelijkheid van IV. Feitelijk toepassen gebeurt obv risico analyses/PIA op aangeven van de business.			
Saneren wisselland	CAP Persoonsgegevens	25-5-2018	In uitvoering
Wisselland in huidige vorm op 25-5-2018 uitgefaseerd.			
Heldere verantwoordelijkheids-verdeling tav gegevensverwerking	CAP Persoonsgegevens	25-5-2018	In uitvoering
Bespreking is gepland.			
Privacybeleid opstellen	CD IV&D ism Ministerie van Financien	25-5-2018	In uitvoering
Concept privacybeleid MinFin is opgeleverd ter review. Wordt 26-4 verkennend besproken met delegatie van medezeggenschap (DOR en COR).			

Bijlage 2 - Stand van zaken werkpakketten volgend uit de basispositie
NB De hier gerapporteerde voortgang heeft betrekking op werkpakketten gericht op realisatie van de basispositie. De melding in de laatste halfjaarsrapportage, dat we meer tijd nodig hebben dan tot 25 mei resteert om volledig aan de eisen van de AVG te voldoen, is hiermee niet in tegenspraak. Implementatie van maatregelen teneinde gesignaleerde privacy risico's te mitigeren, zal ook na 25 mei doorlopen.

Status groen = haalbaar op deadline of al afgerond
Status oranje = haalbaar op deadline, wel extra aandacht vanuit het programma nodig;
Status rood = niet haalbaar op deadline
Status wit = onbekend of nog niet gestart

Werkpakket	**Awareness en opleiding**
Geplande opleverdatum	**1-4-2018**
Werkpakketnummer	**10**
Projectleider	Persoonsgegevens

Activiteit	*Status*	*Score*
iBewustzijn te volgen door iedere werknemer	afspraak jaarcontract	
Ontwikkelen specifieke e-learning module AVG	module beschikbaar per medio april 2018	
Ontwikkelen ondersteunend materiaal voor teamleiders "omgaan met gegevens"	Materiaal per 1-4-2018 beschikbaar voor train de trainer sessies. Toelichting gegeven aan ketentafel gegevens dd 14-2-2018. Onderdelen geven namen van trainers door.	
PPO beschikbaar voor praktische scholing	Besluit door DG genomen. Nog een opleidingsronde PPO organiseren voor mei 2018. Aanbestedingsprocedure voor het vervolg is gestart.	

#	*Risico/Issue*	*Maatregel*	*Actiehouder*
R101	Onvoldoende middelen om bouw e-learning module en externe hosting webinars te financieren	Budget beschikbaar stellen door opdrachtgever. 12-2-18: toereikend budget toegekend in afstemming met pDG	
R102	PPO niet aanbesteed; onvoldoende specifieke kennis binnen de organisatie m.b.t. AVG dus opleiding is noodzakelijk	Analyse inkoopsituatie en besluit voorleggen aan DG hoe verder met PPO 12-2-18: DG-besluit geeft ruimte voor nog 1 editie van PPO. Aanbesteding voor vervolg noodzakelijk.	
R103	Geen trainers van onderdelen beschikbaar voor uitdragen van materiaal	Vroegtijdig overleg met verschillende onderdelen via ketentafel gegevens	

Werkpakket	**Inventarisatie gegevensverwerking**
Geplande opleverdatum	**1-3-2018**
Werkpakket	**Vullen van het AVG-register; Risico analyse van gegevensverwerkingen en definiëren van maatregelen**
Geplande opleverdatum	**25-5-2018**
Werkpakketnummer	**20**
Projectleiders	Persoonsgegevens

Activiteit	*Status*	*Score*
Definiëren standaard voor verwerkingen-register	Beschikbaar	
Aansluiten bij tooling AVG-register, ontwikkeld door EZK	Tooling beschikbaar, SLA afspraken maken voor 25-5 en beleggen beheer voor 25-5 is onderdeel van werkpakket SG cluster.	
Ondersteunen inventarisaties binnen primair proces en in bedrijfsvoeringsdomein met intakes en workshops	Met alle onderdelen zijn intakes en workshops gehouden. Naar behoefte wordt nog ondersteuning verleend	
Opstellen handreiking met kaderstelling en voorbeelden	Beschikbaar	
Landschapskaart t.b.v. toetsing op volledigheid van de verwerkingsactiviteiten	Opgesteld i.s.m. concernarchitectuur	
Gegevensverwerkingen geïnventariseerd	Beperkte uitloop voorzien t.o.v. geplande datum 1-3; wel afgerond voor 25-5	
Identificatie privacy risico's en compenserende maatregelen bekend	Uitloop voorzien t.o.v. plandatum 1-3; wel afgerond voor 25-5 met extra aandacht in de vorm van risico workshops.	

#	*Risico/Issue*	*Maatregel*	*Actiehouder*
R201	Onvoldoende aandacht voor identificeren van issues en risico's en definiëren maatregelen volgend op inventarisatie van gegevensverwerkingen.	Organiseren sessies per onderdeel ter ondersteuning van issue en risico-analyse en bepalen van maatregelen. Deelname van AVG deskundigheid en security organisatie.	
R202	Kwaliteit van vastlegging van gegevensverwerking onvoldoende	Kwaliteit wordt beoordeeld door de FG als onderdeel van het goedkeuringsproces van verwerkingen. Sessies per onderdeel (zie R201) ook gebruiken voor additionele bevindingen tav kwaliteit en volledigheid van de vastlegging.	
R203	Beoordeling en goedkeuring door FG niet afgerond voor 25-5 vanwege groot aantal verwerkingen.	Afspraken maken over beoordeling met FG en zo nodig extra capaciteit organiseren 13-2 FG voorziet geen problemen. Extra capaciteit achter de hand d.m.v. inzet	

Pagina's zijn geweigerd

8 - 8

Ontwerp verzoek om inzage incl. landingspagina internet	Onderhanden i.s.m. Toeslagen en Douane.	
Ontwikkeling geautomatiseerde ondersteuning inzageverzoek	Ontwerpsessie gepland op 24-1. Dan meer duidelijkheid over haal- en maakbaarheid. 19-2 gewenste IV ondersteuning niet tijdig realiseerbaar. Conclusie is inzetten op robuust maken handmatig proces. 28-3 Ontwikkeling dataservice vanuit D&A tbv specifieke inzageverzoeken is gestart.	
Robuust maken handmatig proces	Proces en verbeterpunten zijn in beeld. Betere beheersing en organiseren van toegang tot gegevens vraagt om inrichting nieuwe loketfunctie i.s.m. proceseigenaar CAP.	
Uitwerken scenario's	Nu drie scenario's voorzien: - Bestaand proces robuust; 5000 algemene verzoeken per maand - Fors uitbreiden behandelcapaciteit 15000 algemene verzoeken per maand - een enorme toename van het aantal inzageverzoeken naar bijvoorbeeld 50.000 - 100.000 per maand (raamwerkafspraken)	
Instructie en opleiding behandelaren	Uitwerking i.s.m. vaktechniek; instructie gepland medio mei	
Uitwerking inzageproces medewerker	Procedure wordt beschreven i.s.m. CD en SSO O&P. Procedure wordt 1 mei opgeleverd en afgestemd me MinFin.	
Opschalen in capaciteit voorbereiden	Switch heeft uiterlijk 26-4 inzicht in te leveren capaciteit.	
Instellen "regiekamer"	Verhoogde dijkbewaking vanaf 25 mei om tijdig te kunnen schakelen in scenario's. Combinatie met KI&S, woordvoering.	

#	*Risico*	*Maatregel*	*Actiehouder*
R301	Toename van aantal verzoeken om inzage	Robuust proces ontwerpen dat schaalbaar is. Aanvraag extra capaciteit via Switch. Meerdere scenario's uitwerken. Regiekamer tbv control vanaf 25-5.	
R302	IV ondersteuning van inzageverzoeken vereist prioritering binnen portfolio	Prioriteit wordt gevraagd via Concern Portfolioboard 16-2 ingebracht in CPB; nadere raming vereist 16-2: geen prioriteit toegekend. Zie issue I301	
R303	De logistieke ondersteuning van het proces in en door GBV kent haar grenzen	Verkenning van alternatieve mogelijkheden	
R304	Benodigde administratieve behandelcapaciteit niet tijdig beschikbaar.	Inzetvraag via Switch wordt uiterlijk 26-4 beantwoord.	
R305	Toenname van het aantal	Geautomatiseerde	

	specifieke inzageverzoeken. Scenario's gaan uit van de behandeling van algemene inzageverzoeken die met een informatieve beschikking en verwijzing naar vindplaatsen van informatie kunnen worden beantwoord.	ondersteuning dmv dataservice beidt maar een gedeeltelijke oplossing. Handwerk vereist binnen geautomatiseerde systemen. Capaciteit alloceren ism ketenpartners.	

#	*Issue*	*Maatregel*	*Actiehouder*
I301	IV ondersteuning niet realiseerbaar voor 25-5	Zorgen voor een adequaat handmatig proces samen met proceseigenaar CAP. IV ondersteuning z.s.m. realiseren tbv efficiency.	

Werkpakket	**Privacy by Design and Default (PbDD)**
Geplande opleverdatum	**25-5-2018**
Werkpakketnummer	**40**
Projectleider	Persoonsgegevens

Activiteit	*Status*	*Score*
Aandacht voor privacy opnemen in UTNS sjabloon	Sjabloon is aangepast	
Eigenaarschap beleggen in de organisatie	IV pakt het voortvarend op, binnen IV is het Regieprogramma AGV/IV ingericht	
Privacy volwassenheid	Een eerste 0-meting met privacydeskundigen op basis van een privacy volwassenheidsmodel is in maart georganiseerd. Wordt na de zomer herhaald om progressie zichtbaar te maken.	
Privacy enhancing technologies (PET)	Bij D&A loopt een PoC pseudonimiseren en wordt de data geclassificeerd. IV onderzoekt pseudonimisering i.v.m. gebruik testdata.	
Logging & monitoring	Binnen IV als werkpakket opgenomen om adequate technologie ter beschikking te stellen	
Concern architectuur	De net vastgestelde EA wordt in de eerst volgende release aangescherpt op punt van privacy	
Vergroten bewustwording ontwerpers en architecten en opstellen generieke richtlijnen	Workshops worden geïnitieerd, daarbij worden ook generieke principes, handleidingen en frameworks opgesteld (obv rijksbreed materiaal).	
Opstellen specifieke richtlijnen	Specifieke privacy handleidingen en voorschriften (productiegegevens bij testen, logging en monitoring, encryptie, doelbinding, dataminimalisatie, schoning en data hygiëne, standaardiseren van gegevens en meta-gegevens)	
Aanpassen bestaande MTHV's	Analyse loopt, actie opgepakt door gebruikersgroep Architectuur en Ontwerp.	

Vergroten kennis en opleiden ontwerpers o.g.v. informatie en gegevensmodellering	Binnen IV wordt voor 25-5 een standaard (werkwijze) en een instructie voor datamodellering opgeleverd. Er dient altijd een datamodel te zijn en deze moet verankerd zijn in MTHV. MTHV wordt geactualiseerd en opnieuw geimplementeerd.	
Handleiding PIA proces	Concept is gereed, wordt voorgelegd aan DT	
Privacy beleid	Conceptversie opgeleverd door MinFin in samenwerking met BD.	

#	*Risico/Issue*	*Maatregel*	*Actiehouder*
R401	Technologie voor pseudonimseren en logging niet beschikbaar	Basispositie gaat uit van bestaande technische mogelijkheden. Beschikbaar maken en toepassen opgenomen in plan van aanpak IV.	

Werkpakket	**Meldplicht datalekken**
Geplande opleverdatum	**25-5-2018**
Werkpakketnummer	**50**
Projectleider	Persoonsgegevens

Activiteit	*Status*	*Score*
Aanpassen procesontwerp aan verscherpte eisen	Conceptteksten zijn opgeleverd ter interne review	
Positionering meldpunt in nieuwe organisatie	Samen met kerndepartement nader bespreken. Werkpakket opgenomen in activiteitenplan pl MinFin	
Beoordeling procedure door ADR	Onderzoek afgerond, conceptbevindingen leiden tot bijstelling van de procedure. Nieuwe procedure wordt voorgelegd aan DT ter vaststelling.	
Procedure bekend maken in de organisatie	Communicatieplan opgesteld. Gebruik maken van bestaande middelen als beeldkrant, nieuwsbrief AVG, managementupdate.	

Werkpakket	**Externe communicatie**
Geplande opleverdatum	**25-5-2018**
Werkpakketnummer	**60**
Projectleider	Persoonsgegevens

Activiteit	*Status*	*Score*
Ontwikkelen privacy beleid	Samen met project SG cluster. Gereed voor 25-5. Concepten zijn opgesteld.	
Ontwikkelen privacy verklaring	Concepten gereed voor interne review. Verklaring geeft invulling aan de vereisten van de informatieplicht.	

Publicatie verklaring en beleid op internet	Communicatieopzet wordt voorgelegd aan het DT van 26-4.	
Publicatie verwerkingenregister op internet	Principebesluit opgenomen in basispositie. Bevestiging van het besluit aan de hand van beslismemo met inhoudelijke voorbeelden voor 25-5-2018. In relatie tot R204 publieksvriendelijke versie van verwerkingenregister heroverwegen. 19-4 voorstel aan DT om niet te publiceren, wel uitgebreide privacy verklaring. Afstemming met de FG.	
Toegankelijk maken informatie op internet	Ism KIS onderhanden	
Opstellen woordvoeringslijn	Ism persvoorlichting.	

	Risico/Issue	*Maatregel*	*Actiehouder*
R601	Plek van publicatie onduidelijk.	Overleg met KI&S en concerncommunicatie over positionering.	
R602	Vastlegging in register onvoldoende begrijpelijk voor burger	Publieksversie verwerkingenregister overwegen 19-4 uitgebreide privacy verklaring opstellen; register niet publiceren	

Werkpakket	**Interne communicatie**
Geplande opleverdatum	**25-5-2018**
Werkpakketnummer	**70**
Projectleider	Persoonsgegevens

Activiteit	*Status*	*Score*
Communicatieplan	Vertraging door wisselende ondersteuning communicatie advies. 12-2 Communicatie adviseur toegewezen	
Communicatiemiddelen ontwikkeld	Community CP, nieuwsbrieven, inspiratiebijeenkomsten	
Informatie op intranet beschikbaar	Content beschikbaar; voegen naar nieuwe structuur intranet vraagt onevenredig veel discussie. 12-2 indeling en structuur intranet afgesproken.	
Interne helpdesk	Persoonsgegevens @minfin.nl	

#	*Risico/Issue*	*Maatregel*	*Actiehouder*
R701	Indeling intranet blijft te lang onduidelijk.	Voortgang met communicatie afdeling monitoren en zo nodig escaleren	
R702	Content niet beschikbaar voor 1-4 ten tijde van start awareness programma	Voortgang met communicatie afdeling monitoren en zo nodig escaleren	

Werkpakket	**Inrichten privacyfunctie**
Geplande opleverdatum	**1-4-2018**
Werkpakketnummer	**80**
Projectleider	Persoonsgegevens

Activiteit	*Status*	*Score*
Eerste beschrijving opgesteld	Besproken met betrokkenen en verkennend met ketentafel gegevens	
Aangepast ontwerp PIA procedure	Verkennend besproken in ketentafel gegevens	
Beleggen in de organisatie	ingebracht bij contourennota IV&D	
Inrichtingsvoorstellen ter bespreking DT	Op agenda 29-3-2018; geaccordeerd	
Rolbeschrijving datacoordinator	13-4 Opgeleverd aan directeuren ter invulling van de rol	

#	*Risico/Issue*	*Maatregel*	*Actiehouder*
R801	Onvoldoende draagvlak bij onderdelen voor invulling privacy functie in eigen geledingen	Afstemming met verschillende MT's via ketentafel gegevens; onderdeel maken van implementatie contourennota IV&D 14-2 en 14-3 ketentafel gegevens inzet toegelicht. Principes worden onderschreven. Specifieke behoefte aan uitschrijven van escalaltielijnen.	
R802	IV&D heeft nog onvoldoende bezetting om centrale rol per 25-5 over te nemen	Voorstel aan km/bd om tasforce benadering te kiezen	

Werkpakket	**Audits en externe validatie**
Geplande opleverdatum	**doorlopend**
Werkpakketnummer	**90**
Projectleider	Persoonsgegevens

Activiteit	*Status*	*Score*
Beoordeling door ADR	ADR aanvaardt opdracht, definitieve opdrachtbevestiging 20-3-2018 opgesteld. ADR verwacht eind april te kunnen rapporteren.	
Beoordeling door AP	Gesprek met AP heeft plaatsgevonden op 30-1-2018. Vervolggesprek wordt gepland	
ARK beoordeelt plannen van aanpak	Gesprek heeft plaatsgevonden op 22-01-2018 samen met CISO	
IV audit brengt ervaringen m.b.t. eerdere security onderzoeken in in het programma	IV audit sluit aan bij de te organiseren risico sessies en bundelt ervaringen in een notitie aan het programma	
Ontwikkelen auditplan; laten uitvoeren externe audit	Gepland na 25-5-2018	
Privacy opnemen in ICV	Voorstel opgenomen in privacy beleid MinFin	

#	*Issue*	*Maatregel*	*Actiehouder*
I901	Gesprek met AP heeft niet geleid tot expliciete uitspraak over acceptatie basispositie	Vervolggesprek arrangeren om in contact te blijven over voortgang. 16-4 AP heeft niet eerder dan medio juni ruimte voor vervolggesprek	Persoonsgegevens

Bijlage 3 - Highlights voortgang maart 2018

1. De via eerdere voorgangsrapportages vastgestelde maatregelen worden opnieuw onder de aandacht gebracht via de opsomming in bijlage 1. Concrete maatregelen als het actualiseren van selectielijsten en het ook daadwerkelijk schonen van gegevens, het actualiseren van toegekende autorisaties kennen nog onvoldoende voortgang en vereisen expliciete managementaandacht. Het programma bespreekt de maatregelen met de direct betrokkenen en komt met praktische voorstellen voor een aanpak. Specifiek met betrekking tot RAM is er mogelijk een oplossing voorhanden. Details van de oplossing en de daarmee gemoeide doorlooptijd zijn nog niet bekend.

2. De wijdverbreide verwerking van personeelsgegevens moet, overigens niet alleen vanuit het oogpunt van AVG, worden ingeperkt. Voorstellen daartoe worden ontwikkeld door SSO O&P in samenwerking met het programma. Dit heeft onder meer betrekking op het saneren van het LOA landschap, beperken van gegevensuitwisseling en autorisaties en het centraler stellen en meer gebruik maken van de diensten van P-Direkt.

3. De inventarisatie van gegevensverwerkingen en de vastlegging daarvan in het verwerkingenregister is nagenoeg afgerond. Beoordeling door de FG leidt in een aantal gevallen tot verschillen van inzicht over de mate van detaillering van vastleggingen. Het programma bespreekt deze verschillen met de FG en komt met oplossingsvoorstellen.

4. Het programma is 6 maart gestart met voor elk organisatieonderdeel verplichte risico workshops. De workshops leiden tot het definiëren van te nemen maatregelen.

5. Het programma is gestart met workshops awareness in de vorm van het train the trainer concept. Proefsessies hebben enthousiaste reacties opgeleverd. Nog niet alle onderdelen hebben zich aangemeld voor deze workshops. Betreffende onderdelen worden aangeschreven om zich alsnog aan te melden. Medio april komt de e-learning module AVG beschikbaar als verlengstuk van het verplicht gestelde iBewustzijn programma.

Bijlage 4 - Constateringen, risico's en aanbevelingen februari 2018

1. De basispositie beschrijft dat in gevallen waarin grote privacy risico's worden geconstateerd, voor 25-5 corrigerende maatregelen zijn genomen dan wel er een expliciete en traceerbare risico afweging heeft plaatsgevonden. Komende periode zullen uit het beoordelingsproces van de verwerkingen issues worden geïdentificeerd. Ze vragen expliciete besluitvorming in het DT op initiatief van de proces eigenaar / opdrachtgever met het oog op het wegnemen dan wel accepteren van risico's. Vooruitlopend hierop is al een aantal issues geconstateerd waarvan, zonder aanvullende compenserende maatregelen, de situatie vanuit AVG perspectief niet acceptabel is:

   - Het huidige gebruik van de "wisselland" gegevensuitwissel faciliteit. Te veel persoonsgegevens zijn voor te veel medewerkers toegankelijk. Uitgangspunt is dat deze uitwisselfaciliteit per 25-5 niet meer in huidige vorm wordt gecontinueerd.
     Maatregel: CAP maakt in overleg met het programma AVG en de CISO een plan van aanpak en brengt consequenties via de ketentafel gegevens naar het DT.

   - Gegevensverwerkingen op het terrein van gegevens van werknemers, zijn over het algemeen te omvangrijk (voldoen niet aan het vereiste van dataminimalisatie; bevatten meer gegevens en worden aan meer medewerkers ter beschikking gesteld dan voor het doel noodzakelijk is) of zijn niet altijd gebaseerd op een voor de AVG juiste grondslag (doelbinding) en moeten om deze reden worden stopgezet of worden aangepast uiterlijk per 25-5-2018. Het niet continueren van deze gegevensleveringen zal zeker impact hebben op de bedrijfsonderdelen.
     Maatregel: Op (de weging van) dit AVG-issue versus andere bedrijfsbelangen in relatie tot tijdigheid van compenserende maatregelen zal door het DT expliciet moeten worden besloten. De proces eigenaar zal, ondersteund door het programma, deze specifieke issues en voorgestelde maatregelen ter besluitvorming in het DT agenderen.

   - Verschillende partijen in de organisatie verstrekken intern gegevens. Met name DF&A, F&MI en CAP/BICC spelen hierin een belangrijke rol. Het ontwerp en logische ordening van verantwoordelijkheden in de organisatie tegen de achtergrond van de huidige praktijk van het grootschalig delen van gegevens werpt zich op als vraagstuk. Een voorbeeld is het leveren van gegevens uit de personeelsadministratie van F&MI aan BICC en doorlevering daarvan naar tal van interne partijen zonder zichtbare betrokkenheid van/afweging door CD O&P als primaire opdrachtgever. Tegelijkertijd werkt DF&A aan een datafundament personeel waarvoor ook personeelsgegevens worden verstrekt.

     De versnippering in dit landschap tegengaan is niet alleen een beheersmaatregel vanuit AVG-compliance maar vooral in het belang van een transparante organisatie en helder beleggen van verantwoordelijkheden.
     Maatregel: Het issue van heldere taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden is onderhanden binnen het ketenbureau van de keten gegevens en dient daar met voorrang te worden behandeld.

- In het omgaan met personeelsgegevens is behoefte aan een duidelijker kaderstelling vanuit de concerndirectie O&P, zo nodig in afstemming met het kerndepartement, mede op basis van het door IV&D geformuleerde privacybeleid. Dit heeft ook betrekking op het kunnen uitoefenen van het inzagerecht door medewerkers en het ontwikkelen van een visie op de inrichting van de personeelsadministratie (P-Direkt versus SAP HR icm aanwezigheid van LOA's, generieke versus specifieke dienstverlening vanuit P-Direkt) en dus op het IV-bedrijfsvoeringsportfolio.
  Maatregel: De CD O&P stelt zo spoedig mogelijk gevraagde kaderstelling op, in afstemming met opdrachtnemers en met ondersteuning van het programma.

- Het ten behoeve van handhavingsactiviteiten bij ondernemingen in gebruik zijnde Risico Analyse Model (RAM) voldoet niet aan de eisen van de AVG en van informatiebeveiliging. Dit is vastgesteld in een PIA. Vervanging van RAM door een alternatief dat voldoet aan de eisen is uitgewerkt en voorgelegd aan het Directieteam van de Belastingdienst. Na het genomen besluit tot vervanging wacht realisatie op besluitvorming over prioritering binnen het IV- en Analytics portfolio van de Belastingdienst. Uitblijven van deze besluitvorming vormt een reëel risico vanuit AVG perspectief.

- Het gebruik van productiedata in testomgevingen is zonder nadere maatregelen niet acceptabel om reden van doelbinding en onnodig brede verspreiding van gegevens.
  Maatregel: Dit issue is onderhanden binnen het ketenbureau van de keten gegevens en wordt door de IV-organisatie i.s.m. CAP uitgewerkt.

- Vanuit de concerndirectie IV&D is een referentiearchitectuur archivering opgesteld. Deze architectuur geeft richting aan het beleid m.b.t. bewaartermijnen, gericht op stukken die als archiefwaardig zijn bestempeld. Ook stukken die niet als archiefwaardig worden beschouwd (veelal ongestructureerde data als email en ConnectPeople) bevatten echter persoonsgegevens. Ook voor deze vormen van vastlegging moeten bewaartermijnen en archiveringsbeleid worden vastgesteld.
  Maatregel: Geef de concerndirectie IV&D opdracht om ook voor niet archiefwaardige stukken een beleid m.b.t. bewaartermijnen en archivering te formuleren.

2. Er is een aantal algemene issues geïdentificeerd, waar het programma, met de verantwoordelijke onderdelen, initiatief neemt voor het treffen van maatregelen. Het gaat met name om de volgende issues en maatregelen:
   - Het actualiseren van selectielijsten in het kader van de archiefwet in samenwerking met SSO FD en het daadwerkelijk hanteren van deze kaders in de uitvoering. De selectielijsten vormen de basis voor de bewaartermijnen van archiefwaardige stukken.
   - Gegevens worden over het algemeen te lang bewaard. Daarom moeten bestanden worden geschoond. Hierbij wordt aangesloten bij de taskforce data hygiëne.
   - Het actualiseren van autorisaties in IMS in samenwerking met SSO F&MI en de CISO.
   - De ontwikkeling van diensten op het gebied van ongestructureerde data (data discovery tooling, AVG scan) en pseudonimisering hulpmiddelen i.s.m. CAP en de IV organisatie.

Verbetering op deze terreinen zal niet kunnen worden bereikt zonder nadrukkelijke betrokkenheid van alle organisatie onderdelen.

3. De voortgang van de implementatie AVG wordt uiteraard ook regelmatig besproken in de pDG-staf. Deelnemers geven in de pDG-staf toelichting op de voortgang van activiteiten binnen hun onderdeel. Deze manier van bespreken bevordert de bewustwording, creëert een gemeenschappelijk referentiekader, versnelt de implementatie, leidt tot een intensieve bespreking van issues en geeft richting aan specifieke ondersteuning vanuit het programma.
   Aanbeveling: Het programma geeft het DT dan wel de ketentafel gegevens in overweging deze wijze van bespreking te adopteren.

4. De deadline voor het inventariseren en vastleggen van gegevensverwerkingen is vastgesteld op 1-3-2018. De onderdelen geven aan dat deze termijn grotendeels haalbaar is. Daar waar uitloop wordt verwacht, valt dit binnen de resterende tijd tot 25-5-2018. Dit is gebaseerd op de detailrapportages van de bedrijfsonderdelen. De periode na 1-3 tot 25-5 wordt onder meer gebruikt voor het goedkeuringsproces van verwerkingen door de FG en het verifiëren van de consistentie tussen de verschillende gegevensverwerkingen.

5. Het op basis van de geïnventariseerde gegevensverwerkingen analyseren van AVG issues en risico's en definiëren van (compenserende) maatregelen per 1-3-2018 is volgens nagenoeg alle onderdelen niet haalbaar.
   Maatregel: Het programma start per 1 maart met voor elk organisatieonderdeel verplichte risico workshops. Het definiëren van een pakket maatregelen obv risico analyse van de gegevensverwerkingen per 25-5-2018 wordt nog steeds haalbaar beschouwd.

Bijlage 5 - Constateringen, risico's en aanbevelingen januari 2018

1. Het inventariseren van gegevensverwerkingen door de bedrijfsonderdelen wordt (terecht) projectmatig aangepakt. Niet in alle bedrijfsonderdelen wordt over de voortgang van de activiteiten ook in de lijn gerapporteerd. Het vergroot de bewustwording en de betrokkenheid als ook in de staande organisatie wordt gestuurd op voortgang.
   Aanbeveling: stuur ook in de staande organisatie op voortgang van de inventarisatie
2. De deadline voor het inventariseren en vastleggen van gegevensverwerkingen is vastgesteld op 1-3-2018. De onderdelen geven aan dat deze termijn haalbaar is. Daar waar uitloop wordt verwacht, valt dit binnen de resterende tijd tot 25-5-2018. Dit is gebaseerd op de detailrapportages van de bedrijfsonderdelen.
3. Het op basis van de geïnventariseerde gegevensverwerkingen analyseren van privacy risico's en definiëren van compenserende maatregelen per 1-3-2018 staat volgens nagenoeg alle onderdelen onder druk. Het programma verlegt de komende periode de focus van het (ondersteunen bij) inventariseren naar het ondersteunen bij de risico analyses. Het definiëren van een pakket maatregelen obv risico analyse van de gegevensverwerkingen per 25-5-2018 wordt nog steeds als haalbaar beschouwd.
4. Er is al een aantal algemene risico's geïdentificeerd, waar het programma, met de verantwoordelijke onderdelen, initiatief zal nemen voor het treffen van maatregelen. Het gaat met name om:
   - Het schonen van bestanden, in relatie met de taskforce data hygiëne;
   - Het actualiseren van selectielijsten in het kader van de archiefwet in samenwerking met SSO FD;
   - Het actualiseren van autorisaties in IMS in samenwerking met SSO F&MI en de CISO;
   - Het beheersbaar maken van de "wisselland" gegevensuitwissel faciliteit, samen met CAP en de CISO;
   - Het gebruik van productiedata in testomgevingen, samen met CAP en IV;
   - De ontwikkeling van diensten op het gebied van ongestructureerde data en pseudonimisering hulpmiddelen ism de IV organisatie
5. Binnen de organisatie onderdelen is de impact van de verscherpte aandacht voor privacy merkbaar. Met name binnen het bedrijfsvoerings- en HR-domein leiden aangepaste voorschriften rondom bijvoorbeeld ziekteverzuim, bijzonder belonen, performance management, gebruik van persoonsgegevens ten behoeve van mobility card etc. tot onzekerheid over wat wel en niet is toegestaan en ongerustheid over mogelijk ontbreken van voldoende informatie voor besturing.
   Aanbeveling: expliciteer het bedrijfsvoeringsbeleid en personeelsbeleid in combinatie met het privacy recht. Het programma zal met de relevante kaderstellende directies nader in overleg gaan.
   Vraag: Het programma vraagt guidance vanuit het DT welke concern directie kaderstellend kan optreden mbt bedrijfsvoeringsbeleid. Voor het HR-beleid en privacy beleid zal dit met respectievelijk CD O&P en CD IV&D worden besproken.
6. De beschikbaarheid van specifieke deskundigheid op het terrein van AVG vormt een risico voor verschillende werkpakketten. Deels kan hieraan tegemoet gekomen worden door nog een editie van de praktische privacy

opleiding uit te voeren. Hiervoor is een afzonderlijke beslisnotitie aan de DG aangeboden.

7. De herinrichting van de organisatie brengt onzekerheid met zich mee. Daardoor vraagt de uitvoering van activiteiten soms meer tijd. Dit is vooral merkbaar mbt communicatie advies en de inrichting van intranet.

Bijlage 6 – voortgangsrapportage aan de bestuursraad (BR) en bedrijfsvoeringsberaad (BVB) m.b.t. DG Belastingen

AVG@[Belastingdienst] 10 april 2018

AVG-compliance: Totaal beeld

Geef jouw inschatting van de mate waarin jouw organisatie de AVG-compliance op dit rapportagemoment op orde heeft: **Waar sta je nu qua realisatie?**

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	99%
						x	X		

Schets/typeer/omschrijf kort de AVG-compliance status:
Meer gedetailleerde status is weergegeven in de voortgangsrapportage die maandelijks wordt uitgebracht aan het DT Belastingdienst.
De status is gerelateerd aan de realisatie van de basispositie. De basispositie beschrijft de ambitie m.b.t. de AVG implementatie per 25-5 en beschrijft voor de Belastingdienst de 100% in de context van deze rapportage. Realisatie van die basispositie ligt op schema en is nu voor ongeveer 75% gerealiseerd. De basispositie omvat:

- Privacybeleid wordt gezamenlijk met MinFin opgesteld en is nagenoeg gereed.
- Meldplicht datalekken; herontwerp gereed en beoordeeld door ADR. Met MinFin wordt onderzocht welke synergie we kunnen bereiken.
- Herontwerp inzage- en correctie recht; ontwerp voor inzage medewerker en burger gereed en geaccordeerd door DTBD dd 29-3-2018, noodscenario's in geval van forse toename van aantal verzoeken worden uitgewerkt. Met MinFin wordt onderzocht welke synergie we kunnen bereiken in gezamenlijke uitvoering van inzageprocessen.
- Inrichting privacy functie onder regie van concern directie IV&D; inrichtingsprincipes geaccordeerd door DTBD 29-3-2018. Nadere uitwerking rolbeschrijvingen, verantwoordelijkheden en PIA proces worden ter accordering voorgelegd op 26-4-2018.
- Vernieuwde informatie op website en intranet worden voorgelegd aan het DTBD op 26-4-2018. Dit omvat o.a. privacy statement, publieksversie van verwerkingenregister, inzagerecht beschrijving
- Awareness programma beschikbaar en in uitvoering; e-learning module, workshops tbv leidinggevenden en webinars voor specifieke onderwerpen.
- Inventarisatie gegevensverwerkingen afgerond en opgenomen in het verwerkingenregister.
- Verwerkingenregister (het zogenaamde AVG register) inclusief risicoanalyse en het definiëren van maatregelen. Tenzij er onacceptabele privacy risico's worden gelopen zal implementatie van maatregelen planmatig worden uitgevoerd na 25-5
- Toepassen Privacy by Design/Default (PbDD) bij nieuwe ontwikkelingen per 25-5
- Ontwikkelen technologie t.b.v. pseudonimisering en logging & monitoring

Geef bij rood of oranje aan waar dat volgens jou aan ligt: **Wat zie je als jouw risico's?**

Budget	Kennis/Expertise	Capaciteit	Awareness/Borging	Draagvlak	Prioriteiten	Anders, namelijk
x	x	x			x	

Geef een korte toelichting bij elk van jouw risico's: **Wat heb je er al aan gedaan?**

- Tijdigheid van realisatie van MTHV's t.b.v. PbDD staat onder druk. Beschikbaarheid van de juiste kennis/expertise in het systeemontwikkeldomein is een belemmering. Daar wordt op bijgestuurd d.m.v. extra opleiding.

- Ingeval een grote toename van inzageverzoeken is IV ondersteuning noodzakelijk. We werken aan een dataservice mbv D&A en IV'. Extra capaciteitsinzet, mogelijk via Switch.
- Schonen van bestanden wordt planmatig opgepakt via taskforce datahygiene, is niet afgerond voor 25-5.

Heb je behoefte aan extra ondersteuning?	Ja	Nee	Weet nog niet
	x		

Beleggen van beheer van het verwerkingenregister. Zowel het gebruiksbeheer bij IT-specials tbv MinFin geheel als de kwaliteitszorg voor het register. Nu speelt de FG nog een rol bij het opnemen van verwerkingen in het register. Uiterlijk 25-5 moet dit in de organisatie zijn herbelegd. Binnen BD is daarvoor een inrichtingsbesluit genomen. Samen met MinFin onderzoeken welke synergie kan worden bereikt op dit vlak.
Gezamenlijke inspanning tav BZK en informatie mbt generieke diensten (bv Digidoc, Docman, P-Direkt)

AVG-compliance: Ambitie voor de komende maand

Geef je inschatting van de mate waarin jouw organisatie de AVG-compliance op het volgende rapportagemoment op orde heeft: **Waar ben je over 1 maand?**

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	99%
							x	x	

Wij liggen op schema voor realisatie van de basispositie. De basispositie beschrijft voor ons de 100%. Per 25 mei scoren we naar verwachting 90% of hoger.
Komende maand wordt besluitvorming verwacht mbt het inzageproces voor de burger, inrichting privacy functie, communicatie en informatie op internet en intranet; worden de inventarisaties en risico sessies afgerond, worden maatregelen getroffen voor de grootste risico's.
Extra energie is nodig op schonen van data en scanning van netwerkschijven en samenwerkingsgebieden op privacygevoelige data.

AVG-compliancy: Specifiek beeld

Geef aan in hoeverre je voldoende inzicht hebt in de omvang én complexiteit van jouw compliance-uitdaging: **Ben je in staat om de voor compliance noodzakelijke maatregelen vóór 25 mei 2018 te treffen?**

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	99%
								x	x

Omschrijf kort waarom je dit zo inschat in termen van:

a) het aantal verwerkingen/bedrijfsprocessen	We sluiten aan bij de architectuur van de verschillende processen. Per proces worden verwerkingen geïdentificeerd. Dit leidt tot 500-600 verwerkingen.
b) de verwerkte categorieën persoonsgegevens	
c) de rechtmatigheid van verwerken	Op basis van registratie in het AVG register wordt de aangegeven grond voor verwerking gevalideerd door èn de FG èn het programma tijdens risico validatie sessies met elk onderdeel
d) de kwaliteit van verwerken	Elke geregistreerde verwerking wordt door de FG beoordeeld en, als aan de eisen wordt voldaan, goedgekeurd.

e) het invulling kunnen geven aan de rechten van betrokkenen?	Ja. Inzage- en correctierecht voor de burger worden opnieuw ontworpen. Inzagerecht voor medewerker wordt gezamenlijk met MinFin uitgewerkt. Via BR is hiervoor ook extra aandacht bij BZK gevraagd.
f) Wordt aan de documentatieplicht voldaan?	Ja. Wordt aan voldaan via het gebruik van het AVG register. Daarnaast: - PIA's worden als maatregel uitgevoerd. Conform beleid AP hebben we meer tijd nodig voor het uitvoeren van alle PIA's. PIA's worden geregistreerd en opvolging van geïdentificeerde maatregelen maatregelen in de reguliere controlcyclus betrokken - Implementatie beveiligingsbeleid conform BIR. - Convenanten en verwerkingsover-eenkomsten zijn bijgewerkt. - Aansluiten op de architectuur-repository voor nadere detaillering van processen.
g) Wordt aan de verantwoordingsplicht voldaan?	Ja: - Inrichting privacy functie onder regie van concern directie IV&D inclusief positionering FG, - Uitgevoerde awareness programma's, - privacy by design uitgangspunten en richtlijnen.
h) Wordt aan de informatieplicht voldaan?	Ja. Informatieplicht wordt in meerdere lagen geïmplementeerd: - Algemene informatie in de vorm van privacy statement en – beleid op internet - Meer specifieke situatie over verwerkingen in een publieksversie van het AVG register ten behoeve van artt 13 en 14 AVG - Specifieke persoonsgebonden informatie via portalen "mijn belastingdienst" en "mijn toeslagen".

Bijlage 7 - Opdracht programma AVG
In de concernstaf is de opdracht geformuleerd voor het programma AVG. Het programma:

- brengt op basis van de uitgevoerde uitvoeringstoets/impactanalyse in kaart welke (clusters van) activiteiten moeten worden uitgevoerd om in mei 2018 een basispositie te bereiken wat betreft naleving van de AVG. Het programmaplan bevat daartoe in elk geval:
    - Aanscherping en verdieping van de verschillende (clusters van) activiteiten die uit de AVG voortvloeien;
    - De aanpak voor uitvoering van deze (clusters) van activiteiten;
    - De ophanging en aansturing van het programma binnen de huidige besturingsstructuur van de Belastingdienst, uitgaande van verantwoordelijkheid van de lijnorganisatie voor naleving van de AVG.
- initieert, ondersteunt, stuurt en bewaakt de realisatie van de verschillende (clusters van) activiteiten in de lijn, uitgaande van verantwoordelijkheid van de lijnorganisatie voor naleving van de AVG;
- rapporteert over de voortgang van de activiteiten (inclusief daarbij gesignaleerde risico's en issues en mitigerende maatregelen) aan de opdrachtgever;
- levert, mede op basis van de ervaringen in het implementatietraject, een advies over de wijze waarop blijvende conformiteit met de AVG kan worden verzekerd. Daartoe voorziet het programma in een besluitnota over hoe per 25 mei 2018 verantwoordelijkheden en werkzaamheden structureel worden belegd in de organisatie.

Opdrachtgever van het programma is Persoonsgegevens in afwachting van een definitieve verankering in de nieuwe topstructuur.

Opzet programma AVG
In de opdracht aan het programma komt de verantwoordelijkheid van de lijnorganisatie voor naleving van de AVG tot uitdrukking. Elk onderkend werkpakket wordt daartoe zoveel mogelijk direct aan een eigenaar in de staande organisatie gekoppeld. Het programma ondersteunt die eigenaar bij opzet en uitwerking van betrokken werkpakketten bij die eigenaar. Daar waar dat, bijvoorbeeld vanwege de herinrichting van de (top)structuur, nog niet mogelijk is treedt het programma op als tijdelijke eigenaar. In die gevallen maakt een (voorbereid) besluit ten aanzien van het eigenaarschap onderdeel uit van oplevering van het werkpakket. Deze werkwijze ondersteunt bovendien het advies ten aanzien van duurzame compliantie.

Het besluit van de Ministerraad d.d. 8-12-2017, dat het compliant worden aan de AVG binnen de bestaande budgettaire kaders moet worden uitgevoerd, versterkt de noodzaak om aan te sluiten bij de verantwoordelijkheidsverdeling in de organisatie. Het programma beheert geen budget van waaruit zelfstandig vernieuwingen aan processen en/of IV voorzieningen wordt gefinancierd. Inzet van capaciteit en aanpassingen aan IV voorzieningen worden via het reguliere portfolioproces beheerst. Hiermee liggen de verantwoordelijkheid voor AVG compliantie en het opdrachtgeverschap voor het IV-portfolio in één hand bij de businessdirecteur.

De verantwoordelijkheid van de lijnorganisatie komt tevens tot uitdrukking in de AVG paragraaf in het managementcontract tussen directeur en DG en de daarop gebaseerde 4 maands rapportagecyclus. Het programma heeft relevante KPI's

opgesteld die in de rapportage worden opgenomen. De taak van het programma om over de voortgang van activiteiten en risico's te rapporteren aan de opdrachtgever, levert daarmee een extra vorm van beheersing.

Het programma zoekt nadrukkelijk de aansluiting met andere (ondersteunende) processen en onderdelen die voor het bereiken van AVG-compliantie van belang zijn. Bijvoorbeeld met de security organisatie (CSO en CISO verantwoordelijkheid) mbt beveiligingsbeleid en – maatregelen en de integriteitsorganisatie mbt het awarenessprogramma. Het richten van de activiteiten van deze onderdelen, met erkenning van hun eigenstandige verantwoordelijkheid, is een kritische succesfactor in het bereiken van AVG compliantie.

Aanpak programma AVG
De Autoriteit Persoonsgegevens heeft een 10 Stappenplan opgesteld aan de hand waarvan organisaties kunnen zorgen dat zij "AVG-proof" worden. Dit stappenplan is als uitgangspunt genomen voor de aanpak en bepaalt welke acties ondernomen moeten worden. De 10 stappen zijn:

1. Bewustwording
2. Rechten van betrokkenen
3. Overzicht verwerkingen
4. Privacy impact assessment (PIA)
5. Privacy by design en privacy by default
6. Functionaris gegevensbescherming (FG)
7. Meldplicht datalekken
8. Verwerkersovereenkomsten
9. Leidende toezichthouder
10. Toestemming

Omdat onder de Wbp ook al het nodige is geregeld (bijvoorbeeld de aanstelling van een FG), zullen niet alle 10 punten actie vereisen. Soms kan er ook sprake zijn van vereiste of gewenste vernieuwing/aanvulling.

Bewustwording (Awareness) is een van de belangrijke doelen van het programma. Het zorgvuldig omgaan met gegevens wordt beschouwd als onderdeel van integer handelen binnen de organisatie. Samen met de integriteitsorganisatie worden hulpmiddelen ontwikkeld en aangeboden aan de organisatie onderdelen om bewustwording te ontwikkelen en te onderhouden. De inrichting van de privacy functie binnen de organisatie vormt een belangrijk hulpmiddel bij het structureel onderhouden van de awareness.
Een aantal **procedures en werkwijzen** wordt herzien c.q. moeten opnieuw worden geformuleerd.

- Zo zijn de begrippen "privacy by design" en "privacy by default" nieuw in de AVG. Deze begrippen worden verder uitgewerkt voor concrete toepassing in de praktijk. Bij het ontwikkelen van beleid en regels moet al in het eerste (wetgevende) stadium worden nagedacht over de gevolgen voor burgers en hun privacy. Bij het uitvoeren van een UTNS worden consequenties voor het gegevensgebruik en privacy expliciet beoordeeld en bij het ontwerpen van ICT-systemen dient in het ontwerp rekening te worden gehouden met privacyaspecten.
- Ook de meldplicht datalekken verandert. De nadruk komt te liggen op registratie van de wijze waarop de organisatie hiermee is omgegaan, naast de al bestaande plicht om in benoemde gevallen te melden bij de AP en aan

betrokkenen. De huidige meldprocedure wordt geëvalueerd en zo nodig aangepast.
- Zoals vereist in de AVG is al een Functionaris Gegevensbescherming aangesteld.
- De bestaande procedures rondom inzage en correctie worden opnieuw ontworpen, rekening houdend met een mogelijke toename van het aantal verzoeken om inzage. Hiermee hangt samen dat informatie op internet over het verwerken van persoonsgegevens (privacy statement en – beleid, publicatie van het verwerkingenregister[1]) gestructureerd en toegankelijk wordt aangeboden.

Tenslotte vormt de inventarisatie van de verwerkingen van persoonsgegevens door de Belastingdienst een belangrijk onderdeel van de implementatie van de vereisten van de AVG. Deze inventarisatie leidt tot het opstellen en bijhouden van het verplichte **verwerkingenregister**. Dit register omvat onder meer:
- Welke verwerkingsactiviteiten/gegevensverwerkingen er zijn (incl. grondslag, bewaartermijnen, verzameldoel, etc.);
- Documenten over de verwerking van persoonsgegevens;
- Eventuele PIA's en bijbehorende risicoparagrafen;
- Bestaande en nieuwe verwerkersovereenkomsten.

In het register worden de gegevensverwerkingen van zowel de primaire processen als de bedrijfsvoeringsprocessen opgenomen. Hierbij gaat het respectievelijk om de persoonsgegevens van burgers en van de medewerkers van de Belastingdienst. Het kerndepartement gebruikt al enkele jaren ten behoeve van de Wbp een registertool (het meldingenregister) dat onder leiding van en door het ministerie van EZK is ontwikkeld. Het AVG-register is de (door)ontwikkelde registertooling en bevat een aantal specificaties waarmee voldaan kan worden aan een aantal vereisten uit de AVG. Andere departementen maken ook al gebruik van de tool of zullen deze op korte termijn aanschaffen.

Met deze eerste fase van de inventarisatie wordt het AVG-register gevuld. De Functionaris Gegevensbescherming (FG) beoordeelt de ingevulde formulieren van de verschillende gegevensverwerking en keurt goed. Hiermee wordt de kwaliteit van de vastleggingen bewaakt. Het register is gebaseerd op het uitgangspunt dat de verantwoordelijke voor de gegevensverwerking ook daadwerkelijk een handtekening zet op een autorisatieformulier met betrekking tot de gegevensverwerking. De applicatie maakt hiervoor een formulier aan zodra de verwerking door de FG is goedgekeurd.

[1] Het publiceren van het verwerkingenregister is geen verplichting ingevolge de AVG, maar draagt bij aan de gewenste transparantie. Hoewel de basispositie reeds uitgaat van publicatie, zal e.e.a. nog afzonderlijk ter bekrachtiging aan het DT worden voorgelegd.

Relatie met project AVG Ministerie van Financiën
Door de SG is een projectleider aangesteld die regie voert over de activiteiten van de overige onderdelen van het ministerie van Financiën. De [redacted] rapporteert periodiek over voortgang aan de Bestuursraad. De rapportage van de Belastingdienst vormt hiervan een integraal onderdeel. Aard en omvang van het verwerken van persoonsgegevens bij de overige onderdelen van het Ministerie zijn onvergelijkbaar met de Belastingdienst. Dit rechtvaardigt een zelfstandig programma, waarbij vooral op generieke onderwerpen uiteraard nauw wordt samengewerkt. Dit geldt met name ten aanzien van:

- Het opstellen van een privacy statement en een privacy beleid;
- Het beleggen van het beheer ten aanzien van de AVG registertool;
- Het toepassen van het privacybeleid binnen het bedrijfsvoeringsdomein, bijvoorbeeld uitwerking van het inzagerecht voor de werknemer.

Externe samenwerking
Er is geen sprake van een rijksbrede aanpak van AVG. Het programma heeft de samenwerking gezocht met andere implementatieprojecten binnen de Rijksoverheid en er wordt van elkaars producten en ervaringen gebruik gemaakt. Onder meer wordt het privacy statement en –beleid van het ministerie van EZK als basis genomen, de door EZK ontwikkelde tooling wordt gebruikt en is de aanpak binnen de Belastingdienst gebaseerd op de aanpak binnen de ministeries van WVS en J&V. Tenslotte is het programma samenwerkingsverbanden aangegaan met projecten van grote uitvoeringsinstanties als UWV en SVB.

Duurzame compliantie
Het beleggen van de werkzaamheden van het programma in de staande organisatie en de capabilities van de organisatie verder ontwikkelen is een belangrijke voorwaarde voor duurzame compliantie. Dit komt onder meer tot uitdrukking in:

- De voorstellen voor het inrichten van de privacy functie en het onderbrengen van die functie binnen de contourennota van de concerndirectie IV&D;
- Het inrichten van privacy by design (en by default);
- Het beleggen van het eigenaarschap van de met AVG gemoeide processen, zoals inzageproces, meldplicht datalekken etc.;
- Het deelnemen van het programma aan de ketentafel gegevens. Implementatie van AVG wordt hier als vliegwiel gebruikt voor het inrichten en vormgeven van integraal datamanagement.

Belastingdienst

Directie Midden- en Kleinbedrijf (MKB)

1e Viermaandsrapportage 2018

Versie
1.0

Datum 16 mei 2018
Status Definitief

145595 0036

Colofon

Titel	Directie Midden- en Kleinbedrijf (MKB) 1e Viermaandsrapportage 2018
Auteur(s)	Persoonsgegevens
Bijlagen	-
Inlichtingen	**Directie MKB** Persoonsgegevens Persoonsgegevens *MKB* Mobiel: 06 - Persoonsgegevens E-mail: Persoonsgegevens@belastingdienst.nl

Inhoud

hoofdstuk I. **Managementverklaring—7**

hoofdstuk II. **Prestaties en Handhaving—9**

hoofdstuk III. **Ketens en processen—24**

hoofdstuk IV. **Middelen (financiële, personele en IV-kaders)—30**

hoofdstuk V. **Informatievoorziening (IV) en vernieuwing en bijdrage aan Herijking Investeringsagenda—36**

hoofdstuk VI. **Risico's en beheersing, onvolkomenheden en aandachtspunten ARK en bevindingen ADR—40**

hoofdstuk VII. **Vaktechniek—44**

hoofdstuk VIII. **Interne fiscale beheersing—46**

hoofdstuk IX. **Beveiliging—48**

hoofdstuk X. **Ontwikkelagenda MKB—51**

bijlage 1. ***Memo BTW-carrouselfraude—53***

hoofdstuk I. Managementverklaring

De eerste viermaandsperiode van het jaar 2018 is al weer verstreken. Het jaar is aangevangen met veel politieke en bestuurlijke aandacht voor de continuïteit van de Belastingdienst, hetgeen op 26 april 2018 heeft geleid tot de zogenoemde 'Aprilbrief' aan de Tweede Kamer.

'Buikpijnpunten'
Ook voor de directie MKB is de *meerjarige continuïteit van het toezicht* één van haar 'buikpijnpunten'. De grootschalige uitstroom van medewerkers en het weglekken van vakkennis leggen steeds meer druk op (de kwaliteit van) de productie, de beschikbare capaciteit voor fraudebestrijding/externe overheidssamenwerking en de implementatie van nieuwe wetgeving. De achterblijvende IV-ontwikkelingen zijn eveneens reden tot zorg; de noodzakelijke vervanging van IV-systemen wordt vertraagd, een structurele intelligencevoorziening voor het toezicht MKB ontbreekt, de (door)ontwikkeling van risicomodellen en de detectietool BTW-carrouselfraude stagneert, evenals de (door)ontwikkeling van (nieuwe) dashboards voor het meetbaar krijgen van de nieuwe prestatie-indicatoren uit Rijksbegroting 2018 IX.
Een ander 'buikpijnpunt' betreft *de verbinding van het management met de MKB-medewerkers*. De uitkomsten van het medewerkersonderzoek 2017 tonen aan dat de continue verandering, de gevolgen van de vertrekregeling, de krimp van de organisatie, de commotie rond de datalekken en de ervaren onzekerheid negatieve effecten hebben op het gevoel van welbehagen van medewerkers. Het MT MKB besteedt aandacht aan dit onbehagen, onder andere in de roadshows die het MT MKB organiseert. Daarnaast is inmiddels zorggedragen voor een verbetering van de communicatie richting managers en medewerkers.
Tot slot zijn er binnen MKB zorgen over de ketenbrede voortgang van het *proces bezwaar*. De directie MKB is hierover in gesprek met de directie Particulieren en de andere ketenpartners. Het MT MKB heeft toegezegd de directie Particulieren te gaan ondersteunen bij het selectieproces van MKB-bezwaren. Dit zet enerzijds nog meer druk op de bezwaarcapaciteit van MKB, maar zal anderzijds, door de kwalitatief betere selectie aan de voorkant, gaan zorgen voor een lagere groei van de voorraad bezwaren binnen MKB.

Positieve ontwikkelingen
In de eerste viermaandsperiode 2018 is het de directie MKB gelukt om *binnen het financieel kader* te komen. Daarmee ontstaat vanaf november 2018 ruimte om nieuwe medewerkers te laten instromen. De voorbereidingen voor de werving zijn in gang gezet.
De *invulling en werking van de planning & controlcyclus* binnen MKB (begroting IX, jaarplan, jaarcontract, factsheets, werkplan, rapportages) zorgen er voor dat er steeds betere inzichten ontstaan, prognoses kunnen worden opgesteld en regie kan worden gevoerd, ook richting de toekomst. Er wordt gewerkt aan de stroomlijning van het Organisatie- en Formatierapport MKB en er wordt nagedacht over de inrichting van het Bureau Directeursondersteuning MKB.
De fiscale behandeling van MKB-ondernemingen wordt de komende jaren geconfronteerd met verdere groei van het ondernemersbestand, digitalisering, internationalisering en wetwijzigingen. In de *Ontwikkelagenda MKB* wordt de aanpak van het MKB-segment voor de komende drie jaar beschreven. Hiermee wordt een fundament gelegd dat richtinggevend zal zijn voor managers en medewerkers.

145595 0036

Voortgang Jaarcontract MKB 2018
De tussentijdse correctiedoelstellingen IH, VPB en boekenonderzoeken zijn gerealiseerd. Dit geldt ook voor de in het Jaarcontract MKB 2018 afgesproken doelstelling voor de AWB-conforme behandeling van bezwaren. De tijdige afhandeling van bezwaren binnen MKB is ultimo april 2018 nagenoeg gerealiseerd. Ook andere doelstellingen zijn gehaald zoals de directe tijdsbesteding, de capaciteitsbesteding aan fraudebestrijding (inclusief externe overheidssamenwerking) en de capaciteitsbesteding aan personeelsontwikkeling. Enkele doelstellingen zijn nog niet gerealiseerd. Het betreft met de tijdige afhandeling van Smart Belafspraken (SBA's), de kasontvangsten onder fiscaal dienstverleners convenant en het ziekteverzuim. Voor deze onderwerpen zijn verbeterplannen opgemaakt en acties in gang gezet. Daarbij past overigens de kanttekening dat MKB al in het Jaarcontract 2018 heeft aangegeven de opgelegde streefwaarde voor het ziekteverzuim (4,6%) voor het jaar 2018 te ambitieus te achten.

Reflectie landelijk directeur MKB
Voor de korte termijn (2018) heeft de directie MKB de meeste zaken op orde. Er ontstaan steeds meer inzichten in de bedrijfsvoering van de directie. Dit zorgt er voor dat de directie gericht actie kan ondernemen wanneer er knelpunten ontstaan. Voor de langere termijn zijn er echter grote zorgen over de beschikbare capaciteit, het tempo van de noodzakelijke IV-vernieuwingen en de meerjarige continuïteit van het toezicht.

Met vriendelijke groet,
Persoonsgegevens

Noot: op verzoek van de DG Belastingdienst is het memo BTW-carrouselfraude als bijlage gevoegd bij deze 1e viermaandsrapportage MKB 2018.

hoofdstuk II. Prestaties en Handhaving

a. Overzichtstabel KPI's

In het Jaarcontract MKB 2018 zijn de prestatie-indicatoren opgenomen voor het jaar 2018. In onderstaand overzicht is voor iedere prestatie-indicator de realisatie weergegeven per ultimo april 2018, evenals de trendmatige ontwikkeling in de 1e viermaandsperiode 2018.

Nr	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m periode		Trend
		Jaarplan	t/m periode	Aantal	%	
Interactie						
1	Tijdig afgehandelde Smart Belafspraken (SBA's)	95–100%	95–100%	-	86%	⇨
2	Tijdige reactie op complexe vragen < 2 werkdagen (Frobo)	85-90%	85-90%	-	93%	⇨
Toezicht						
3	Percentage aangiften omzetbelasting tijdig ontvangen	>95%	>95%	-	96%	⇨
4	Percentage aangiften loonheffingen tijdig ontvangen	>99%	>99%	-	99%	⇨
5	Percentage aangiften inkomensheffingen en vennootschapsbelasting tijdig ontvangen	>94%	>94%	-	Niet bekend	
6	Juist en volledig doen van aangifte: structureel terugdringen van het nalevingstekort MKB	< 6,0%	nvt	-	Analyse pas eind 2018	
7	Percentage kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverleners convenant	6-8%	6-8%	-	5,7%	⇨
8	Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling IH MKB *(Betreft correcties op het verzamelinkomen)*	€ 436 miljoen	€ 141 miljoen	* € 222 miljoen	* 51%	⇧
9	Bezwaren ingediend na een correctie IH door de Belastingdienst	8-12%	8-12%	-	Niet bekend	
10	Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling VPB MKB	€ 1,4 miljard	€ 454 miljoen	€ 535 miljoen	38%	⇧
11	Bruto correctie opbrengsten boekenonderzoeken MKB	€ 770 miljoen	€ 249 miljoen	€ 289 miljoen	38%	⇧
12	Onderzoeken in het kader van de steekproef ondernemingen 2017 *(uitvoering verdeeld over de jaren 2017 en 2018)*	100% afgerond vóór 1-10-2018	72%	-	72%	⇨
13	Capaciteitsbesteding aan fraudebestrijding (incl. externe overheidssamenwerking)	5-8%	5-8%	-	8,1%	⇨

Bezwaar						
14	Afgehandelde bezwaren binnen AWB-termijn	85-89%	85-89%	-	88%	⇧
15	Afgehandelde bezwaren **tijdig** binnen MKB (uiterlijk 14 dagen voor het vervallen van de AWB-termijn)	89-95%	89-95%	-	88%	⇨
Personeel						
16	Ziekteverzuim (incl. langer dan 1 jaar) (Verbaan-norm)	≤ 4,6%	≤ 4,6%	-	5,8%	⇩
17	Gemiddelde meldingsfrequentie ziekteverzuim	≤ 1,1	≤ 1,1	-	1,2	⇨
18	Aantal medewerkers waarmee ≥ 1 personeelsgesprek per jaar is gehouden	100%	n.v.t.	-	11%	⇨
19	Directe tijd (HAFIR)	≥ 87%	≥ 87%	-	87%	⇨
20	Capaciteitsbesteding aan personeelsontwikkeling *(t.o.v. de inzetbare capaciteit)*	≥ 5,0%	≥ 5,0%	-	6,5%	⇧

⇧ = positieve ontwikkeling ⇨= ontwikkeling onveranderd ⇩= negatieve ontwikkeling

*Noot prestatie-indicator 8 (bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling IH MKB):
in verband met een onjuistheid in het bronbestand IH over week 17 betreffen de bovenstaande realisatiecijfers IH slechts de periode tot en met 22 april 2018.

b. Toelichting

In dit onderdeel wordt een toelichting gegeven op enerzijds de prestatie-indicatoren waarvan de norm niet gerealiseerd is, en anderzijds de prestatie-indicatoren die om een andere reden een toelichting behoeven.

Nr	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m periode		Trend
		Jaarplan	t/m periode	Aantal	%	
1	Tijdig afgehandelde Smart Belafspraken (SBA's)	95-100%	95-100%	-	86%	⇨
Oorzaken afwijking:	Deze prestatie-indicator meet alleen de mate waarin terugbelafspraken met klanten (eerste klantcontact) tijdig (op de afgesproken datum, en binnen het afgesproken 'belblok') worden nagekomen. De tijdigheid en de kwaliteit van de vervolgwerkzaamheden voortvloeiende uit dit proces (o.a. uitzoekwerk, nogmaals terugbellen) en de klanttevredenheid daarover vallen buiten de scope van deze prestatie-indicator. Door onbetrouwbaarheid van de metingen gedurende de eerste twee weken van januari 2018 zijn de metingen over die periode niet meegenomen in de bestuurlijke informatie in het dashboard SBA. Met een realisatie van 86% wordt de doelstelling van 95-100% tijdigheid, evenals in 2017, niet gerealiseerd. Het grootste gedeelte van de SBA's wordt door andere dienstonderdelen, in service voor MKB, uitgevoerd. Het resterende deel, waarvoor specialistische kennis is vereist, vindt binnen MKB plaats, verspreid over de 19 kantoren. Het proces is daarmee op ieder van die kantoor kleinschalig en daardoor kwetsbaar. Het resultaat op de diverse MKB-kantoren varieert; niet ieder kantoor is in staat relatief dezelfde capaciteit in te zetten op het SBA-proces. Als laatste schakel in de keten wordt MKB daarnaast geconfronteerd met SBA's die nog nét binnen het 'belblok' (of zelfs al daarbuiten) worden aangeboden aan de backoffice MKB. Voor de uiteindelijke behandelaar MKB resteert in die gevallen dan onvoldoende tijd voor het tijdig leggen van het eerste klantcontact.					
Sturings-maatregelen:	In de 3e viermaandsrapportage 2017 is de verwachting uitgesproken dat de extra aandacht op de locaties zou leiden tot een verbetering van het percentage tijdige afhandeling. Inmiddels is echter gebleken dat het percentage weliswaar is gestabiliseerd maar niet structureel verbeterd. Samen met de ketenpartners worden voorbereidingen getroffen voor de introductie van een andere werkwijze in 2018. Deze aanpak ziet op de classificatie van SBA's en Frobo's. De insteek is dat de directie KI&S zoveel mogelijk berichten rechtstreeks gaat doorzetten naar de dienstonderdelen in de vorm van een Frobo-bericht. In de periode van 1 mei tot 1 juli 2018 wordt gestart met een pilot voor het middel VPB. De directie KI&S zal in die periode geen SBA-berichten VPB meer aanmaken, maar alleen Frobo-berichten. Deze worden vervolgens allemaal					

	doorgezet naar de directie CAP. Aan de hand van een zogeheten "kruisjeslijst" wordt daar beoordeeld welk dienstonderdeel het Frobo-bericht dient te behandelen. De directie CAP zal daarbij zoveel mogelijk Frobo-berichten oppakken. Wanneer echter specialistische kennis is vereist, wordt het Frobo-bericht aangeboden aan de backoffice MKB. Voor Frobo-berichten geldt niet de eis van het eerste klantcontact binnen het afgesproken 'belblok', maar een behandeltermijn van 2x24 uur, ingaande op het moment dat het Frobo-bericht aangemaakt wordt. MKB realiseert momenteel al 93% tijdigheid op Frobo-berichten (norm: 85–90%).
Prognose:	De herinrichting van het proces voor, in eerste instantie, het middel VPB leidt tot een afname van het totale aantal SBA's. De verwachting is dat dit een positief effect zal hebben op het tijdigheidspercentage SBA's. De directie MKB scoort al goed op de tijdige afhandeling van Frobo-berichten. De verwachting is dat dit resultaat gecontinueerd wordt. Wanneer de pilot voor het middel VPB succesvol verloopt, is het de bedoeling de nieuwe werkwijze, samen met de ketenpartners, ook voor de andere middelen uit te rollen. De implementatie van de nieuwe werkwijze zal echter tijd kosten en naar verwachting de rest van het jaar 2018 in beslag nemen.

Nr	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m periode		Trend
		Jaarplan	t/m periode	Aantal	%	
6	Juist en volledig doen van aangifte: structureel terugdringen van het nalevingstekort MKB	< 6,0%	nvt	-	Analyse pas eind 2018	
Toelichting:	De berekening van het nalevingstekort MKB wordt gebaseerd op de uitkomsten van de steekproef ondernemingen. In de Jaarcontracten 2017 en 2018 is afgesproken dat de steekproef ondernemingen 2017 wordt uitgesmeerd over twee jaren (2017 en 2018). Ultimo 2018, na afronding van de volledige steekproef 2017, wordt het nalevingstekort berekend. (Omdat de in 2017 te behandelen steekproefposten niet at random zijn geselecteerd, zal een tussentijdse berekening geen betrouwbaar beeld schetsen.)					
Prognose:	De uitkomsten van de steekproef ondernemingen van de afgelopen jaren geven een stabiel beeld van het nalevingstekort. Er zijn geen signalen dat de uitvoering van de steekproef ondernemingen 2017 (in 2017 en 2018) tot een afwijkend beeld van het nalevingstekort zal leiden.					

Nr	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m periode		Trend
		Jaarplan	t/m periode	Aantal	%	
7	Percentage kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverleners convenant (FD-convenant)	6-8%	6-8%	-	5,7%	⇨

Oorzaken afwijking:	In de eerste vier maanden van 2018 is het bedrag aan kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverleners convenant gestegen met 8% ten opzichte van de stand per ultimo 2017. In dezelfde periode zijn de totale kasontvangsten MKB echter gestegen met maar liefst 10%, zodat er per saldo geen verbetering waarneembaar is in het realisatiepercentage. De oorzaken van de stabilisatie van het percentage kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverleners zijn: 1. deze wijze van horizontaal toezicht profiteert niet direct van de groei van het aantal MKB-ondernemingen. Nieuwe ondernemingen kwalificeren zich namelijk in het algemeen niet voor deelname aan een FD-convenant; 2. de omzetgroei binnen MKB is niet evenredig verdeeld over alle sectoren. Landbouw, één van de sectoren die zeer goed vertegenwoordigd is binnen het horizontaal toezicht, kenmerkt zicht door een bescheiden omzetgroei; 3. de resultaten van de eind 2017 ingezette acties om deelname aan het horizontaal toezicht te verhogen zijn niet of nog niet zichtbaar. Ondanks dat veel fiscaal dienstverleners positief gereageerd hebben, zijn kwantitatieve effecten pas na verloop van tijd zichtbaar; 4. de Belastingdienst heeft slechts in beperkte mate invloed op de realisatie van deze prestatie-indicator. Uiteraard is het van belang dat de Belastingdienst selectief blijft in het afsluiten van FD-convenanten; aan de kwaliteitseisen wordt niet getornd. Daarnaast is het de verantwoordelijkheid van de fiscaal dienstverlener of een MKB-onderneming kan participeren in een FD-convenant. En tot slot is het de vrijheid van de MKB-ondernemer om wel of niet mee te doen. Onzekerheid over het voortbestaan en de richting van het horizontaal toezicht door de Belastingdienst speelt hierbij ook een rol. Dit item wordt ook opgepakt binnen focuspunt 2 van de Ontwikkelagenda MKB ('samenwerking met FD's').
Sturings-maatregelen:	Eind 2017 heeft de directie MKB zich ingespannen om de fiscaal dienstverleners bewust te maken van de potentiële deelnemers aan horizontaal toezicht binnen hun klantenportefeuille. Zoals hiervoor aangegeven worden de resultaten hiervan pas na verloop van tijd zichtbaar. De volgende activiteiten zijn gepland: • *Convenantensysteem (CNV)* De relatiebeheerders zijn voorzien van concrete signalen om te bespreken met de fiscaal dienstverleners in hun portefeuille. Aan de hand van deze signalen wordt aangemoedigd om ondernemingen volledig aan te melden. • *Grootste fiscaal dienstverleners zonder FD-convenant* Vanuit de 100 grootste fiscaal dienstverleners zijn 37 fiscaal

	dienstverleners zonder FD-convenant geselecteerd voor gesprekken. Dit is de start van een bewerkelijk traject waarvan op korte termijn nog geen resultaten zijn te verwachten die van invloed zijn op de kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een FD-convenant. • *Grootste fiscaal dienstverleners met FD-convenant* Bijzondere aandacht wordt geschonken aan de grootste fiscaal dienstverleners met een FD-convenant die bewezen hebben kwalitatief goede aangiftes te verzorgen. Deze fiscaal dienstverleners worden gestimuleerd meer massale aanmeldingen te bewerkstelligen.
Prognose:	MKB is momenteel in een gevorderd stadium met twee grote advieskantoren over het afsluiten van een FD-convenant. Zodra de afspraken daarover geconcretiseerd kunnen worden, zal dat een positief effect hebben op het realisatiepercentage van de kasontvangsten onder een FD-convenant.

Nr	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m periode		Trend
		Jaarplan	t/m periode	Aantal	%	
9	Bezwaren ingediend na een correctie IH door de Belastingdienst	8-12%	8-12%	-	Niet bekend	
Toelichting:	Deze prestatie-indicator is opgenomen in Rijksbegroting 2018 IX en ziet op het voorkomen van bezwaarschriften door het handelen van de Belastingdienst. Dit door enerzijds zorg te dragen voor heldere communicatie richting belastingplichtigen over aangebrachte correcties in de aangiften IH, en anderzijds het opleggen van juiste aanslagen IH. Tot op heden wordt deze prestatie-indicator door DF&A nog niet gemeten. Er zijn dan ook geen realisatiecijfers beschikbaar op dienstonderdeelniveau. De directie Bedrijfsvoering Belastingen is hierover wel in gesprek met DF&A. Een eerste analyse over behandeljaar 2016 laat daarbij zien dat differentiatie tussen de dienstonderdelen voor de te hanteren streefwaarde noodzakelijk zal zijn. Het percentage bezwaren ingediend na een correctie IH niet-winst is namelijk substantieel lager dan het percentage bezwaren ingediend na een correctie IH winst.					

Nr	Prestatie-indicatoren	Planning		Realisatie t/m periode		Trend
		Jaarplan	t/m periode	Aantal	%	
14	Afgehandelde bezwaren binnen AWB-termijn	85-89%	85-89%	-	88%	⇧
15	Afgehandelde bezwaren **tijdig** binnen MKB (uiterlijk 14 dagen voor het vervallen van de AWB-termijn)	89-95%	89-95%	-	88%	⇨

Oorzaken afwijking:	Het percentage AWB-conforme afhandeling van bezwaren bedraagt ultimo april 2018 88%. MKB voldoet hiermee aan de norm van 85-89% zoals afgesproken in het Jaarcontract MKB 2018. Het percentage bezwaren dat tenminste 14 dagen vóór het verstrijken van de AWB-termijn afgehandeld wordt binnen MKB, bedraagt ultimo april 2018 ruim 88%. De doelstelling van 89-95% is hiermee net niet gerealiseerd. Na een mindere start in januari 2018 stijgt het realisatiepercentage inmiddels iedere maand.
Sturings-maatregelen:	In overleg met de DG Belastingdienst is eind 2017 een plan van aanpak opgesteld voor de AWB-conforme afhandeling van bezwaren en de afbouw en (her)classificatie van de voorraad bezwaren. Voor 2018 wordt dit plan verder uitgewerkt. Naast de twee hier genoemde prestatie-indicatoren heeft MKB zich ten doel gesteld dat de voorraad oude bezwaren binnen MKB met 10% dient te dalen ten opzichte van de stand per ultimo 2017. Met een daling van 13% is deze doelstelling ultimo april 2017 inmiddels ruimschoots gerealiseerd. De daling is met name veroorzaakt door de afhandeling van een groot aantal bezwaren artikel 11-1-g wet OB (vrijstelling OB paramedici). MKB blijft werken aan verdere afbouw van de oude voorraad. Waar mogelijk wordt uitstroom van medewerkers op het bezwaarproces gecompenseerd door werving van nieuwe heffingsmedewerkers, zodat ervaren zittende heffingsmedewerkers kunnen doorstromen naar de bezwaarafhandeling. Omdat de oude voorraad zich deels al buiten de AWB-termijn bevindt, zal de afhandeling van die oude bezwaren een neerwaarts effect hebben op het realisatiepercentage AWB-conforme behandeling 2018. Het MT MKB blijft onverminderd strak sturen op de AWB-conforme afhandeling en de juiste boeking van bezwaren en op de voorraadreductie. Procesregie Bezwaar MKB monitort de kwaliteit en uniformiteit van de bezwaarafhandeling en de efficiency binnen het bezwaarproces. MKB vervult daarnaast een actieve rol binnen de keten Bezwaar, Beroep en Klachten. Er worden scherpe eisen gesteld aan de ketensturing en er wordt een belangrijke rol vervuld op het terrein van vernieuwing van de procesondersteuning ter verbetering van de sturing op het proces.
Prognose:	Bij gelijkblijvende prestaties van de ketenpartners verwacht MKB dat de doelstellingen zoals afgesproken in het Jaarcontract MKB 2018 gerealiseerd zullen worden. Vanuit de MKB-locaties komen inmiddels echter frequent meldingen van bezwaren IH en VPB die vanuit andere dienstonderdelen binnenkomen buiten de AWB-termijnen. Deze ontwikkeling zet het realiseren van de MKB-

	doelstellingen uiteraard onder druk. De directie MKB is in gesprek met de directie Particulieren en de andere ketenpartners over een plan van aanpak voor de AWB-conforme behandeling van bezwaren en de afbouw van de voorraad bezwaren. Het MT MKB heeft inmiddels toegezegd de directie Particulieren te gaan ondersteunen bij het selectieproces van MKB-bezwaren. Dit zet enerzijds nog meer druk op de bezwaarcapaciteit van MKB, maar zal anderzijds, door de kwalitatief betere selectie aan de voorkant, gaan zorgen voor een lagere groei van de voorraad bezwaren binnen MKB.

Nr	Prestatie-indicatoren	Planning		Realisatie t/m periode		Trend
		Jaarplan	t/m periode	Aantal	%	
16	Ziekteverzuim (incl. langer dan 1 jaar) (Verbaan-norm)	≤ 4,6%	≤ 4,6%	-	5,8%	⇩
17	Gemiddelde meldingsfrequentie ziekteverzuim	≤ 1,1	≤ 1,1	-	1,2	⇨

Oorzaken afwijking:	Ultimo april 2018 bedraagt het 12-maands voortschrijdend ziekteverzuim binnen MKB 5,8%. Het ziekteverzuim is hiermee gestegen ten opzichte van de stand per eind 2017 (5,5%). De doelstelling van maximaal 4,6% is niet gerealiseerd. Het ziekteverzuim in de maanden van 2018 was relatief hoog binnen MKB. Gezien de langdurige griepepidemie in Nederland van half december 2017 tot half april 2018 *(bron: RIVM)* is dit geen onverwacht beeld. De gemiddelde 12-maands voortschrijdende meldingsfrequentie bedraagt 1,2 en is hiermee gelijk gebleven aan de stand per eind 2017. De realisatie ligt iets boven de norm van maximaal 1,1. Op een aantal kantoren dient nog verbetering plaats te vinden om daadwerkelijk te komen tot structurele verlaging van het verzuim binnen MKB, en daarmee een hogere inzetbaarheid van de medewerkers. Op sommige kantoren is men niet tevreden over de (beschikbare) inzet van de bedrijfsartsen. Er is sprake van overbelasting bij de bedrijfsartsen, verschillende vacatures en positiewisselingen.
Sturings-maatregelen:	Om het ziekteverzuim terug te dringen zijn of worden de volgende acties uitgevoerd in samenwerking met HR: • onderzoeken of de capaciteit van HR-ondersteuning (re-integratiemanagers) voldoende is om het aantal aanwezige verzuimdossiers op te pakken; • uitvoeren teamscans en het verrichten van analyse gericht op het leren van MKB-locaties met een laag ziekteverzuim, of van relatief goed scorende MKB-locaties in vergelijking met andere, vergelijkbare MKB-locaties (bijvoorbeeld locaties in de Randstad, of locaties die een vergelijkbare samenstelling kennen van de medewerkerspopulatie); • opstellen van een eigen plan van aanpak 'terugdringen ziekteverzuim' door vier kantoren, met daarin de vaststelling van een eigen streefwaarde 2018; • promoten intervisie-bijeenkomsten op kantoorniveau ( ); • organiseren halfjaarlijks gesprek MT MKB met en Blijwerkt (o.a. over de beschikbaarheid en het functioneren van de bedrijfsartsen); • organiseren jaarlijks intervisie-overleg met en vier plv. directeuren.
Prognose:	Zoals reeds aangegeven in het Jaarcontract MKB 2018 acht de directie MKB de opgelegde streefwaarde van 4,6% voor het jaar 2018 te ambitieus. Er zijn en worden diverse maatregelen genomen om het ziekteverzuim terug te dringen. Met de huidige samenstelling van het medewerkersbestand wordt een verbetering van 0,9% in 2018 ten opzichte van de stand per eind 2017 niet realistisch geacht.

Nr	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m periode		Trend
		Jaarplan	t/m periode	Aantal	%	
18	Aantal medewerkers waarmee ≥ 1 personeelsgesprek per jaar is gehouden	100%	n.v.t.	-	11%	⇨

Oorzaken afwijking:	Op 1 januari 2018 is de Gesprekscyclus Rijk (GCR) geïmplementeerd als opvolger van de oude methodiek van het voeren van personeelsgesprekken met de medewerkers. De GCR gaat uit van een serie van drie gesprekken gedurende het jaar. De cyclus begint met een eerste gesprek waarin vooruitgekeken wordt, een planning wordt afgesproken en resultaat- en ontwikkelafspraken worden gemaakt. Gedurende het jaar vindt een tweede gesprek plaats waarin de voortgang en het functioneren van de medewerker besproken wordt. In het derde gesprek vindt tenslotte de evaluatie plaats en wordt de samenvattende conclusie besproken. Voor de meting van deze prestatie-indicator wordt een personeelsgesprek vanaf 1 januari 2018 gelijkgesteld aan een compleet afgeronde GCR; dus een planningsgesprek, een reflectiegesprek én een evaluatiegesprek met samenvattende conclusie. In de 1e vier maanden van 2018 is met 69% van de MKB-medewerkers een planningsgesprek (met resultaatafspraken) gevoerd dat is geregistreerd in P-Direkt. Met 24% van de MKB-medewerkers heeft in 2018 ook al een tweede gesprek plaatsgevonden. Met 11% van de MKB-medewerkers is in de eerste vier maanden van 2018 de gehele GCR al doorlopen. Dit laatste blijkt verklaarbaar doordat sommige managers plannings- en reflectiegesprekken uit de periode (eind) 2017 in 2018 hebben verwerkt in de GCR, en vervolgens in de eerste vier maanden van 2018 ook al een evaluatiegesprek met conclusie hebben vastgelegd. In samenwerking met HR wordt bekeken hoe zorggedragen kan worden voor een uniforme werkwijze.
Sturings-maatregelen:	De invoering van de GCR biedt de leidinggevenden binnen MKB een handvat om met meer focus op resultaatafspraken het gesprek met de medewerkers aan te gaan, en meer resultaatgericht te gaan sturen. Op 30 november 2017 is het MT MKB hierover in gesprek gegaan met de MKB-managers tijdens een webinar. Het MT MKB ondersteunt de implementatie van de GCR per 1 januari 2018 en stuurt op naleving van de nieuwe regelgeving. Als onderdeel van de implementatie van de GCR wordt een workshop 'Meetlatsessie' georganiseerd voor de leidinggevenden van MKB. De eerste workshop wordt verzorgd voor de plv. directeuren MKB op het Directieoverleg van 28 mei 2018. De plv. directeuren kunnen de 'Meetlatsessie' vervolgens organiseren op hun eigen MKB-kantoor. Het doel van de 'Meetlatsessie' is dat leidinggevenden gezamenlijk maatgevoel ontwikkelen voor het opstellen van de samenvattende conclusie op een 4-puntsschaal. Daarnaast wordt beoogd meer inzicht te verschaffen in de wijze waarop de GCR benut kan worden voor sturing op werkresultaten en de ontwikkeling van de medewerkers.

Prognose:	Het jaar 2018 is het eerste jaar waarin gewerkt wordt met de GCR. Dit betekent dat er enerzijds sprake zal zijn van overloop van plannings- en reflectiegesprekken die al in 2017 zijn gevoerd, en anderzijds dat niet iedere cyclus in het jaar 2018 afgerond zal kunnen worden, omdat evaluatiegesprekken mogelijk pas gepland worden kort na de jaarafsluiting 2018. Beide situaties zullen in het eerste jaar effect hebben op het realisatiepercentage per ultimo 2018.

c. Handhaving

In deze paragraaf wordt een toelichting gegeven op de invulling van de Handhavingsbrief Belastingdienst 2018 door de directie MKB. Daarnaast worden enkele voorbeelden genoemde van de wijze waarop MKB het toezicht in de keten probeert te versterken. En tot slot wordt ingegaan op centrale selectie en de omgang met keuzevraagstukken rondom de inzet van capaciteit.

Invulling Handhavingsbrief Belastingdienst 2018
In de Handhavingsbrief Belastingdienst 2018 is voor MKB specifiek aandacht besteed aan de inzet op externe overheidssamenwerking. Begin 2018 is verder invulling gegeven aan de afspraken in het Regeerakkoord en in het verlengde hiervan aan de Toekomstagenda Ondermijning. Het Landelijk Strategisch Overleg Aanpak Ondermijning (LSOAO) is op 8 februari 2018 geïnstalleerd. Dit overleg wordt voorgezeten door een onafhankelijke voorzitter die samen met een operationeel team de aanpak van ondermijnende criminaliteit een impuls gaat geven. Ook de Actie-agenda aanpak ondermijning die recentelijk is aangeboden aan de Tweede Kamer dient in dit licht te worden gezien.

De directie MKB is nauw betrokken bij het uitwerken van de benodigde maatregelen zoals verwoord in de Handhavingsbrief Belastingdienst 2018. Het verstrekken van informatie is hier onderdeel van. Dit zal de komende tijd veel (bestuurlijke) aandacht vragen van de directie, haar externe partners en andere betrokkenen. Het betreft hier zowel aandacht voor de AVG-aspecten als het inregelen van een dataloket.
MKB levert de komende periode nadrukkelijk een bijdrage aan de totstandkoming van Regionale ondermijningsbeelden en het afpakken van crimineel of illegaal verkregen vermogen.
De in de Handhavingsbrief Belastingdienst 2018 beschreven aanpak van startende ondernemers wordt gecontinueerd.
De pilot met de Automatische winstaangifte voor ZZP-ers is van start gegaan. Inmiddels hebben circa 1.000 ondernemers zich hiervoor aangemeld. De eerste aangiften met een iDEAL-betaling zijn ontvangen.

In de afgelopen periode heeft de directie MKB een plan van aanpak opgesteld voor een meerjarige aanpak van de horeca branche. De aanpak bestaat uit het hanteren van een mix aan handhavingsinstrumenten (proactief, preventief en reactief). In de tweede viermaandsperiode wordt gestart met de uitvoering van het plan van aanpak.

Vanuit de directie MKB wordt actief geparticipeerd in het traject rondom de totstandkoming van de Handhavingsbrief Belastingdienst 2019.

Versterking toezicht in de keten
De directie MKB probeert het toezicht in de keten te versterken door o.a. belastingplichtigen handvatten te bieden voor het voorkomen van fouten in de aangiften.
Zo zijn in april 2018 vragen en antwoorden gepubliceerd over de fiscale aspecten van fosfaatregelingen binnen de melkveehouderij. Deze publicatie is samen met de sector opgesteld.
Een ander voorbeeld betreft de vergoedingen voor geleden mijnbouwschade als gevolg van gaswinning uit het Groningenveld. Samen met de directies KI&S en Particulieren en de diensten Communicatie en Vaktechniek wordt momenteel gewerkt aan een publicatie die helderheid moet geven over de fiscale regelgeving

rondom ontvangen vergoedingen. Voor MKB is dit onderwerp van gesprek in het overleg met de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO).

Centrale selectie en keuzes maken
De directie MKB werkt aan de verbetering van de centrale selectie van boekenonderzoeken. Beoogd wordt toe te werken naar een methodiek waarbij, op termijn, alle ondernemingen periodiek doorgelicht worden en de meest risicovolle ondernemingen worden geselecteerd. De op deze wijze geselecteerde ondernemingen zullen zich kenmerken door een grotere mate van complexiteit. Op termijn zal dit gevolgen hebben voor de benodigde kennis en vaardigheden van de in te zetten medewerkers.

De teruglopende capaciteit binnen MKB maakt het noodzakelijk dat steeds vaker scherpe keuzes gemaakt moeten worden. Als voorbeeld kan genoemd worden dat de te verwachten inzet op de aanpak van Belgische gepensioneerden zal leiden tot een herprioritering van de behandelaanpak van overige C- en M-biljetten. Een ander voorbeeld is dat de levering van bijstand aan de directie Particulieren voor de selectie van bezwaren ten koste zal gaan van het toezichtwerk binnen MKB.

d. Follow-up voorgaand viermaandsgesprek

Op 7 februari 2018 heeft het 3e viermaandsgesprek MKB 2017 plaatsgevonden tussen onder andere de DG Belastingdienst, Persoonsgegevens C&F, Persoonsgegevens Persoonsgegevens MKB en Persoonsgegevens MKB. Tijdens dat gesprek zijn de onderstaande onderwerpen besproken.

Continuïteit na 2018
In het 3e viermaandsgesprek MKB 2017 heeft de DG Belastingdienst Persoonsgegevens Persoonsgegevens *MKB verzocht een analyse op te stellen van de effecten van het vertrek van medewerkers op bedrijfskritische functies, met name op de periode na 2018. In de analyse zou aandacht besteed moeten worden aan de effecten op de productie, de belastingopbrengsten en de doorlooptijden van bezwaren. Tevens is MKB gevraagd met voorstellen te komen voor de (on)mogelijkheden op het gebied van het aantal steekproeven, vooroverleg, etc. en de effecten daarvan. En eveneens voor efficiencyverbeteringen (bijvoorbeeld de Automatische winstaangifte voor ZZP-ers) en Slimmer werken.*

Follow up:
Continuïteit
Op 16 februari 2018 heeft Persoonsgegevens het memo 'operationele risico's directie MKB' toegezonden aan de DG Belastingdienst. Op 5 april 2018 gevolgd door het memo 'Continuïteitsclaim MKB'. In beide memo's zijn de directe en indirecte (toekomstige) gevolgen geschetst van de huidige situatie met een onevenredig grote uitstroom van medewerkers op bedrijfskritische functies.

Efficiencyverbeteringen
Ten aanzien van de overige bespreek-items heeft de uitwerking deels al plaatsgevonden in de HIA. De versterking van toezicht in de keten wordt verder uitgewerkt in de Handhavingsbrief Belastingdienst 2019 en de Ontwikkelagenda MKB. De gevolgen van de 'Aprilbrief' worden daarin uiteraard meegenomen.

Het 'voorkomen van fouten' wordt nu al opgepakt in samenwerking met

softwareleveranciers (bijvoorbeeld: keurmerkkassa's) en fiscaal dienstverleners. De doorontwikkeling van de vooringevulde aangifte wordt momenteel onderzocht in de pilot Automatische winstaangifte voor ZZP-ers. Een ander voorbeeld van 'de beweging naar de voorkant' is het plan van aanpak onderzoek 'regie aan de voordeur', waarin op kleine schaal het effect onderzocht wordt van klantcontact bij beginnende belastingschuld.

Steekproef Ondernemingen
Ten aanzien van de steekproef Ondernemingen kan gemeld worden dat het niveau van naleving traditioneel vastgesteld wordt op basis van steekproefsgewijze controles. De concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid heeft een voorstel geagendeerd op het Driekhoeksoverleg FJZ/UHB van 18 mei 2018 voor een herijking van het instrument steekproef. Daarbij dient de vraag beantwoord te worden of de steekproef nog steeds het meest effectieve en efficiënte middel is om de beoogde doelen te bereiken. Een onderzoek naar alternatieven maakt deel uit van de herijking, evenals toetsing van de bevindingen door de ARK en de ADR. De verwachte doorlooptijd van de herijking bedraagt 7 maanden.

Bezwaar
Afgesproken is dat de landelijk directeur MKB vanuit zijn verantwoordelijk zal drukken op de keten om de tijdige behandeling van bezwaren te verbeteren. Mocht dit onvoldoende resultaat opleveren dan zal hij escaleren in het DT BD.

Follow up:
Op 4 en 18 april 2018 is het onderwerp Bezwaar besproken in de periodieke overleggen tussen de DG Belastingdienst en de landelijk directeur MKB.
De directie MKB is in gesprek met de directie Particulieren en de andere ketenpartners over een plan van aanpak voor de AWB-conforme behandeling van bezwaren en de afbouw van de voorraad bezwaren. Het MT MKB heeft inmiddels toegezegd de directie Particulieren te gaan ondersteunen bij het selectieproces van MKB-bezwaren.

Waardeonderzoeken
De DG Belastingdienst heeft de landelijk directeur MKB verzocht een serieuze verkenning te doen naar de mogelijkheden expertise op het gebied van waardeonderzoeken in te huren.

Follow up:
Op 19 maart 2018 heeft de landelijk directeur MKB, per mail, een formeel verzoek neergelegd bij de directeuren UHB en FJZ voor de coördinatie van een verkenning van de mogelijkheden tot uitbesteding van de werkzaamheden waardeonderzoeken. Op dit verzoek is nog geen reactie ontvangen. Daarom is het verzoek in april 2018 nogmaals onder de aandacht gebracht, dit keer mondeling.

Mini One Stop Shop (MOSS)
Afgesproken is dat de landelijk directeur MKB zou beoordelen of de beheersmaatregelen afdoende zijn. Mocht het nodig zijn dan zou hij binnen twee weken na het 3e viermaandsgesprek MKB 2017 een escalatiebericht sturen.

Follow up:
In een tweetal memo's aan de DG Belastingdienst zijn in februari en maart 2018 een aantal knelpunten onder de aandacht gebracht over het huidige proces MOSS. De memo's zijn ingebracht door respectievelijk de ketenvoorzitter OB en de directeur CAP. In de memo's zijn ook maatregelen genoemd voor de oplossing van de knelpunten. Daar wordt momenteel aan gewerkt.

Op 21 februari en 21 maart 2018 is het onderwerp MOSS besproken in de periodieke overleggen tussen de DG Belastingdienst en de landelijk directeur MKB. Op 21 februari heeft de landelijk directeur MKB daarbij een memo verstrekt aan de DG Belastingdienst met betrekking tot de MOSS-risico's en de genomen en nog te nemen beheersmaatregelen.

Ziekteverzuim
De DG Belastingdienst heeft de landelijk directeur MKB gevraagd een samenhangend plan (2 à 3 A4-tjes) op te stellen waarin verzuim en het medewerkersonderzoek 2017 worden gekoppeld en wordt aangegeven welke verbetermogelijkheden MKB nog ziet om de dalende trend te continueren.

Follow up:
Op 8 januari 2018 is het memo 'voortgang verzuimaanpak MKB' geagendeerd in het MT MKB. Het memo beschrijft dat het ziekteverzuim afneemt, maar dat MKB nog steeds boven de norm scoort. (Voor een uitgebreide toelichting op de verzuimaanpak wordt verwezen naar hoofdstuk II, onderdeel b; toelichting op de prestatie-indicatoren 16 en 17.)
Daarnaast is het memo 'inzetbaarheid medewerkers MKB' geschreven over de aanpak ziekteverzuim binnen MKB. Op 20 maart 2018 is dit memo gedeeld met de DG Belastingdienst ter voorbereiding op het periodiek overleg van 21 maart 2018.

Ontwikkelagenda
De DG Belastingdienst heeft de landelijk directeur MKB verzocht om binnen zes weken een presentatie te verzorgen over de stand van zaken.

Follow up:
Op 29 maart 2018 heeft de landelijk directeur MKB tijdens de HIA Avondsessie een presentatie voor de Top 25 gehouden. Daarbij is enerzijds ingezoomd op 'MKB in Beeld' (voorkeursstrategie, planning procesblokken, prestatie-indicatoren en kengetallen) en anderzijds op de Ontwikkelagenda MKB (opdracht, focuspunten, elementen van de uitwerking). De feedback op deze presentatie was positief. Op verzoek van de DG Belastingdienst is de presentatie ook met hem gedeeld.

hoofdstuk III. Ketens en processen

Vanaf september 2017 is de landelijk directeur MKB ketenvoorzitter van de ketens loonheffingen, omzetbelasting en boekenonderzoeken. Na de implementatie van de Applicatie Toezicht Belastingdienst (ATB) wordt de keten boekenonderzoeken naar verwachting opgeheven.
In juli 2017 zijn de ketenmanager loonheffingen en de ketenmanager omzetbelasting aangesteld.

a. Keten loonheffingen

Inrichting keten
De keten LH is inmiddels werkend. Er is een ketentafel ingericht waarin alle relevante dienstonderdelen participeren, inclusief vertegenwoordigers vanuit het Directoraat-generaal voor Fiscale Zaken en de concerndirectie UHB. De ketentafel komt maandelijks bijeen.
Daarnaast is een ketenbestuur gevormd dat ieder kwartaal overleg heeft. Afspraken en besluiten uit deze bestuurlijke tafels worden vastgelegd.

Vernieuwing
De keten loonheffingen (LH) kent voor de korte en langere termijn veel uitdagingen. Deze worden voornamelijk ingegeven door de invoering van nieuwe wet- en regelgeving, zowel op het nationale (interdepartementale) vlak als op internationaal terrein. Op dit moment resulteert dat in de volgende projecten: Electronic Exchange of Social Security Information (EESSI), Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA), Premieheffingen (PH), Wet arbeidsvoorwaarden gedetacheerde werknemers in de Europese Unie (WagwEU), Quotumheffing, Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en de Wet Tegemoetkomingen Loondomein (WTL).
Vanuit de samenwerking met de loonaangifteketen loopt het project 'Versneld aanleveren'.
Daarnaast blijft het aantal uitvoeringstoetsen nieuwe stijl (UTNS) op het gebied van de keten LH hoog; circa 40 à 50 stuks per jaar.
Om de stabiliteit van de keten en de continuïteit van de processen voor de middellange termijn te borgen, dient aandacht geschonken te worden aan het gedateerde IV-landschap. Hierbij worden met name de Werkgeversadministratie (WGA) genoemd en de vervanging van het Decision Support System LH (DSS-LH). Het dienstonderdeel Generieke Business Services (GBS) heeft onlangs aan de ketentafel Loonheffingen gemeld dat de continuïteit van DSS-LH niet meer gegarandeerd kan worden. Naast risico's voor de continuïteit van het proces LH brengt dit ook risico's voor de loonaangifteketen met zich mee.

Speerpunten
Een eerste zicht op de keten heeft geleid tot de volgende vijf speerpunten:
1. IV-landschap inclusief interdepartementale aansluiting met bijvoorbeeld het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV);
2. beleid inclusief interdepartementaal- en EU-beleid;
3. datafundament, prestatie-indicatoren, bestuurlijke informatie, bestuurlijke rapportage;
4. toezicht;
5. HR, capaciteit, competenties, samenwerking met vaktechniek.

145595 0036

De loonaangifteketen hanteert een vijftal prestatie-indicatoren waarover wordt gerapporteerd door de loonaangifteketen. Deze betreffen met name het tijdig opvoeren van nieuwe loonheffingennummers en de kwaliteit van de gegevensleveringen uit de loonaangiften.
Aangezien een landelijk dashboard LH nog steeds ontbreekt, ontbeert de keten LH bestuurlijke informatie waarmee inzicht gegeven wordt in het functioneren van het proces loonheffingen en de gerealiseerde resultaten. Op dit moment zijn er dan ook nog geen prestatie-indicatoren vastgesteld.

De vijf speerpunten zullen verder uitgewerkt worden door de ketentafel LH en het te vormen ketenbureau.

Risico's
Naast de hiervoor genoemde risico's met betrekking tot het IV-landschap onderkent de keten LH nog een aantal risico's:

- vanuit het rapport overige middelen: de beheersing van de premieheffingen. Hiervoor is een plan van aanpak gemaakt.
- vanuit de Auditdienst Rijk (ADR): de fondsenafrekening.
  Hiervoor wordt gewerkt aan een procesbeschrijving en een procesplaat.
  Deze zullen eind mei 2018 gereed zijn en worden besproken met de ADR.
- vanuit de AVG: risico's die zijn beschreven en in mei besproken zullen worden door de ketentafel LH'.

Het gelijktijdig moeten uitvoeren van het grote aantal projecten brengt ook risico's met zich mee (o.a. bemensing, focus, beschikbaarheid projectleiders en automatiseringsdeskundigen).

De personele capaciteit vormt in de volle breedte van de LH-werkzaamheden een risico. De uitstroom vanuit het middel LH is relatief hoog; de keten LH verwacht in 2018 uitstroom van circa 20%. Gezien het zeer beperkte aanbod op de arbeidsmarkt van mensen met LH-deskundigheid zal werving naar verwachting lastig worden.

Voor de komende periode zijn de uitdagingen voor de keten LH dan ook het volop werken aan nieuwe ontwikkelingen, met een teruglopende capaciteit, om nieuwe wet- en regelgeving tijdig te kunnen implementeren. En daarnaast het bouwen aan het fundament dat nodig is om zaken (bestuurlijk) inzichtelijk te maken en ook richting de toekomst te kunnen beheersen.

b. Keten omzetbelasting

Inleiding
De keten omzetbelasting maakt een driedeling in inrichting, continuïteit en vernieuwing. In deze 1e viermaandsrapportage 2018 worden de volgende onderwerpen geraakt:

- de werking van de keten;
- de samenwerking binnen de keten;
- keten-doelstellingen en keten-prestatie-indicatoren;
- risico's en beheersmaatregelen.

In het startdocument voor de keten OB zijn de volgende drie doelstellingen genoemd:

1. ingericht en beheerst ketenproces;
2. geborgde continuïteit in de operatie;
3. vernieuwing van het primaire proces omzetbelasting, inclusief de modernisering van het IV-landschap volgens de herijking.

Op 29 oktober 2017 heeft het ketenbestuur het ketenjaarplan OB 2018 vastgesteld. In het ketenjaarplan wordt prioriteit gegeven aan de doelstellingen 1 en 3.

Doelstelling 1: ingericht en beheerst ketenproces

Inrichting keten OB
Het ketenbestuur, de ketentafel en het dagelijks bestuur van de keten zijn ingericht en worden gevormd door vertegenwoordigers vanuit de verschillende ketenpartijen. Dit geldt tevens voor het (voorlopig bemenste) ketenbureau. De [redacted] voeren met elkaar het gesprek over de meer definitieve inrichting van de ketenbureaus. Een voorstel hiervoor is besproken met de vereniging van ketenvoorzitters.
De SSO O&P biedt ondersteuning bij het vormgeven van het ketenbureau en de samenwerking daarbinnen.

De opzet, inrichting en het werkend krijgen van de keten kost tijd van de ketentafelpartners én hun achterban. Vaak wordt een beroep gedaan op dezelfde medewerkers die ook belast zijn met de uitvoering van andere (hoofd)werkzaamheden. Naast overbelasting van die medewerkers kan dit leiden tot vertraging in de voortgang van die hoofdwerkzaamheden of van de ketenwerkzaamheden.

Visie
Er is een visiedocument voor de keten OB opgesteld. De eerste opzet wordt besproken binnen de ketentafel en daar de komende periode verder uitgewerkt.

Domeinarchitectuur
De 17 april 2018 is de domeinarchitectuur versie 0.3 richtinggevend besproken met de architectuurboard. De daaruit voortgekomen aanbevelingen worden verwerkt in de versie 0.5. Deze versie wordt de komende periode besproken met de ketenpartners. De planning is een vastgestelde domeinarchitectuur op 30 september 2018.

Roadmap en portfolio
In de ketentafel is een aanpak voor het opstellen van de roadmap keten OB afgestemd. De komende periode wordt dit verder uitgewerkt. Daarnaast is een

voorstel geformuleerd voor een experiment waarbij de ketenportfolio's OB en VPB samen met IV&D opgezet worden. De dossiers BTW e-commerce en rulings worden hierbij gebruikt als concrete casussen.

Sturing
Met de ketentafel is een voorzet voor de sturing op projectrealisatie besproken. In dit voorstel worden de uitgangspunten van Prince2 en Agile bij elkaar gebracht.

Samenwerking
Op het gebied van de ketensamenwerking zijn diverse initiatieven genomen zoals het ketenbreed uitvoeren van de Ketensamenwerkingsscan welke in juni 2018 besproken zal worden met alle indieners. Vanuit de keten is daarnaast het IV-café omzetbelasting georganiseerd. Daar zijn onder andere de onderwerpen ketenontwikkeling, productmanagement, portfoliomanagement, HIA en projecten IA besproken.
Tijdens de vergaderingen van het dagelijks bestuur is een vast IV-uur ingeruimd. Dit uur vervangt een aantal bestaande overleggen en draagt bij aan het bieden van overzicht en inzicht in de samenhang, het zichtbaar maken van de onderlinge afhankelijkheden tussen de ketenonderdelen en het vergroten van het onderlinge begrip.

Er is daarnaast voortdurend aandacht voor de werking van de keten. De verschillende trajecten worden geëvalueerd en de leerpunten worden met de ketentafel besproken en meegenomen bij volgende trajecten (leercirkel).

Prestatie-indicatoren
In het jaarplan 2018 zijn prestatie-indicatoren opgenomen voor de keten OB. Samen met de ketenpartners is gestart met het voorbereiden en realiseren van een deel van de prestatie-indicatoren:

- portfoliomanagement voor de keten krijgt vorm, in eerste instantie vanuit de samenwerking tussen het ketenbureau en IV.
  Aan de ketenpartners is input gevraagd voor de ketenroadmap. Deze roadmap dient als basis voor het ketenportfolio. Het portfolio zal zowel business-items als IV-items bevatten;
- de aanpak voor het opstellen van de keteninformatiestructuur is door de ketentafel belegd bij de MKB-partner. Deze coördineert de inventarisatie van de huidige informatiestructuur voor de gehele keten. De samenhang met de pilot interne beheersing omzetbelasting wordt bewaakt. De ketenmanager OB heeft zitting in de sponsorgroep van de pilot.
- een totaaloverzicht van de diverse prestatie-indicatoren van de ketenpartners wordt besproken via het RACI-overzicht dat is opgesteld door DO-control Primair Proces. Deze inventarisatie is een eerste stap voor het in beeld brengen van de samenhang.

Doelstelling 2: geborgde continuïteit in de operatie

Risico-inventarisatie
In het jaarplan 2018 zijn de risico's voor de keten benoemd. Deze risico's worden de komende periode verder uitgewerkt en op basis daarvan worden maatregelen benoemd.

Het moderniseren van het IV-landschap dekt een aantal van deze risico's af. Het tijdig moderniseren van het IV-landschap is daarmee urgent.

De workshop Business Impact Analyse (BIA) heeft aangetoond dat meer sessies nodig zijn om te komen tot een goed eindproduct. Deze sessies worden nu ingepland. Bij de eerste workshop is alleen ingezoomd op het deelproces OB bezwaar.

Vooralsnog komt de keten tot de volgende risico's:

1. *IV-voorziening*
- Het OB systeem is verouderd. Concentratie/centralisatie wordt bemoeilijkt door het gebruik van oude kantoorcodes.
- Nieuwe systemen zijn afzonderlijk ontwikkeld en niet geïntegreerd in het IV-landschap.
- Er wordt gebruik gemaakt van veel lokaal ontwikkelde Applicaties (LOA's).

2. *Proces*
- Er is sprake van veel handmatig werk.

3. *Kennis en capaciteit*
- Er is een hoge uitstroom onder OB-medewerkers.
- Door uitstroom lekt kennis weg.
- Er is onvoldoende capaciteit beschikbaar (zowel kwalitatief als kwantitatief) voor verandertrajecten.

4. *Projectbeheersing*
- De vastlegging van de besluitvorming over de scope van wijzigingen is onvoldoende.
- De business case wordt niet tijdig herijkt.
- Er is onvoldoende capaciteit voor projectcontrol.
- Het controlemechanisme op de relatie tussen geld, tijd en functionaliteit bij de Agile ontwikkelmethode is nog onvoldoende.

AVG
Het AVG-traject is ingericht voor de OB en belegd bij een aantal aanspreekpunten voor de vijf regelingen van de OB. De planning om op 1 maart 2018 de inventarisatie afgerond te hebben, is gerealiseerd.

Verstoringen
Voor de afgifte van BTW-nummers inzake zonnepanelen heeft een ketenteam besluiten ter accordering voorgelegd aan de ketentafel OB. De uitvoering is voortvarend opgepakt, onder meer met de inzet van uitzendkrachten. De afspraak dat indieners van voor 1 maart 2018 vóór 1 mei 2018 bericht ontvangen van de Belastingdienst is gerealiseerd.

Damage
De damageprocedure is ketenbreed vastgesteld en gedeeld met de ketenpartners.

Interne Beheersing
Het project Interne Beheersing wordt voor een aantal ketens in pilotvorm uitgevoerd. De omzetbelasting is er daar één van. De ketenmanager OB heeft zitting in de sponsorgroep. Die groep is in april 2018 voor het eerst bijeen geweest. Daarbij zijn de kaders, het traject en de op te leveren producten besproken.

MOSS
Met betrekking tot het huidige proces is een aantal knelpunten benoemd in een tweetal memo's, die in februari en maart zijn aangeboden aan de DG Belastingdienst via respectievelijk de ketenvoorzitter OB en de verantwoordelijke directeur voor de uitvoering, de directeur CAP. In de memo's zijn ook maatregelen genoemd voor de oplossing van de knelpunten. Daar wordt nu aan gewerkt.
Ook vinden voorbereidingen plaats voor het voorgenomen onderzoek van de Europese Rekenkamer in juli 2018.

Doelstelling 3: de vernieuwing van het primaire proces omzetbelasting, inclusief de modernisering van het IV-landschap volgens de herijking

De rapportage hierover bestaat hoofdzakelijk uit de stand van zaken van de herijking. Daar waar relevant, komen ook andere trajecten aan bod.

Herijking Investeringsagenda (HIA)
Er is afstemming geweest met het Bureau Investeringsagenda (BIA). De uitkomsten zijn besproken met de projectleiders. Zij zullen zorgdragen voor de door adviesbureau Berenschot geduide producten (projectplan, actualisering low level business case, opdrachten). Het is de bedoeling vanaf de tweede helft mei 2018 de low level business case c.s. opnieuw via BIA aan te bieden. Door personeelsverschuivingen is de voorheen voor de omzetbelasting beschikbare business case-expertise niet meer beschikbaar. Er wordt gewerkt aan een oplossing.
Samen met de concerndirectie UHB zijn de in de HIA voorgestelde wetswijzigingen in kaart gebracht en beschreven. De eerste aanzet wordt in de komende periode verder uitgewerkt met de betrokken ketenpartners.

Logistieke Werkstroombesturing (LWB)
Het LWB OB-traject is opgestart. De [redacted] Generieke Business Services (GBS) gaat in gesprek met vertegenwoordigers van alle uitvoeringsdirecties om input te verkrijgen voor een ontwerp. Dat wordt besproken op de ketentafel OB.

Blockchain
Namens de DG Belastingdienst is IV&D de opdrachtgever voor blockchain. De opdracht is inmiddels beschreven. Opdrachtnemers worden de landelijk directeur MKB en de hoofddirecteur IV.
Vooruitlopend hierop worden al stappen gezet; samen met Vaktechniek worden medewerkers vanuit EDP-audit aangesloten.

BTW e-commerce
Op verzoek van de DG Belastingdienst zijn memo's gemaakt voor BTW e-commerce en MOSS. Zie ook hiervoor onder MOSS.
Het memo van de ketenvoorzitter OB betreft de voorbereidingen 2021.
Aangekondigd is dat per 1 juli 2018 een besturingsvoorstel gedaan wordt.
Verder wordt nog steeds gewerkt aan het inkooptraject scenario-analyse, het handhavingsvoorstel en de houtskoolschets van de (deel)regelingen.

145595 0036

hoofdstuk IV. Middelen (financiële, personele en IV-kaders)

a. Financiële kader

In onderstaand overzicht is op budgetregelniveau weergegeven: het budget, de uitnutting en de prognose op peildatum 30 april 2018.

Financieel overzicht (*bedragen x € 1.000*)	**Budget 2e budgetbrief 2018**	**Uitnutting t/m april 2018**	**Prognose 2018**	**Verschil**
Totaal	***472.648***	***166.218***	***471.947***	***702***
Personele uitgaven - Eigen personeel	***465.400***	***164.821***	***464.757***	***644***
Loonsom	449.916	151.217	448.569	1.348
Stagaires	248	37	248	-
Toelagen/vergoedingen	1.456	617	1.556	-100
Bijzonder belonen	976	132	976	-
Ambtsjubilea	1.000	341	1.546	-546
FTE gebonden	3.091	769	3.159	-68
Reis en verblijf (niet OV)	7.834	2.516	7.824	10
Rijkstrainees	130	PM	130	-
Specials - Aanv. budget opleidingen	722	PM	722	-
Specials - Fiscaal dienstverlening	17	PM	17	-
Specials - Fraudebestrijding	10	PM	10	-
Sociaal Flankerend beleid	-	9.191	-	-
Personele uitgaven - Inhuur externen	***1.052***	***94***	***1.052***	***-***
Externe inhuur - AWA	882	94	882	-
BTW e-commerce naar externe inhuur	170	-	170	-
Materiële uitgaven - Overig	***6.196***	***1.303***	***6.138***	***58***
FTE gebonden	2.993	500	2.935	58
Specials - Dienstverlening (KvK)	111	28	111	-
Specials - Waardeonderzoeken	4	PM	4	-
Specials - Portofoons	20	0	20	-
Specials - Afslepen en stallen auto's	3.000	775	3.000	-
Specials - Fiscaal dienstverlening	68	0	68	-

Toelichting
In de tweede budgetbrief 2018 is aan MKB een budget van € 472,7 miljoen toegekend. De verwachting is dat hiervan € 472 miljoen uitgenut zal worden. Het overschot van € 700.000 is grosso modo als volgt opgebouwd:

- lagere loonkosten van circa € 1,3 miljoen. Dit is het saldo van enerzijds lagere kosten door de verwachte gemiddelde onderbezetting van 33 FTE (zie ook hierna) en anderzijds hogere kosten door stijging van de pensioenpremies;
- hogere toelagen en uitkeringen ad €100.000;
- hogere kosten voor gratificaties i.v.m. ambtsjubilea ad € 546.000.

Risico
Bij de prognoseberekening is uitgegaan van de bekende uitstroom in het kader van het Van-Werk-Naar-Werk (VWNW)-traject. Daarnaast is rekening gehouden met een overige natuurlijke uitstroom van 2,5% per jaar, een gemiddelde instroom van 24 FTE uit de 4e tranche per 1 augustus 2018 en een extra werving van 160 FTE met een gemiddelde instroomdatum van 1 november 2018.
Gezien de krapte op de arbeidsmarkt en de werkdruk bij het Employability Center bestaat het risico dat de verwachte instroomdata vanuit de werving van accountants en fiscalisten niet gerealiseerd worden. Financieel gezien kan het overschot op het Personeel budget 2018 hierdoor oplopen met € 3 miljoen.

b. Personeel kader (Human Resources)

1. Formatie / bezetting / werklast

Formatie/bezetting
De formatie van MKB is in de tweede budgetbrief naar boven bijgesteld op 6.576 FTE. De gemiddelde formatie voor 2018 komt daarmee op 6.562 FTE. In de tweede budgetbrief is MKB financieel (niet formatief) gekort voor de loonkosten van MKB-medewerkers die naar Switch zijn vertrokken (gemiddeld 74 FTE), en voor MKB-medewerkers die in het Leerbedrijf van Particulieren gepositioneerd zijn (gemiddeld 52 FTE).
Uit de formatie van MKB zullen ook de IKAP-kosten van circa € 2,5 miljoen gefinancierd moeten worden. Omgerekend is dit 36 FTE.
De financierbare capaciteit van MKB komt daarmee op 6.399 FTE.
De verwachte (te betalen) bezetting van MKB bedraagt 6.366 FTE.
(Hierbij is rekening gehouden met de uitstroom in het kader van VWNW, een overige natuurlijke uitstroom van 2,5% per jaar, een gemiddelde instroom van 24 FTE uit de 4e tranche per 1 augustus 2018 en een extra werving van 160 FTE met een gemiddelde instroomdatum van 1 november 2018.)

In onderstaand overzicht zijn de (verwachte) instroom, doorstroom en uitstroom afgezet tegen de formatie en financierbare capaciteit. Hieruit blijkt een onderbezetting van 33 FTE.

2018		Gerealiseerde instroom				Gerealiseerde uitstroom				"Eigen" bezetting		Gratis	TOTAAL te betalen bezetting	Kader					
Maand	Begin maand	Extern	Door-stroom	Arbeids-tijd plus	TOTAAL	Extern	Door-stroom	Arbeids-tijd min	TOTAAL	Totale mutatie	Eind maand			Formatie 2e BB	-/- bij Switch	-/- bij Leer-bedrijf	Overig (+ /-)	-/- IKAP	Financier-bare bezetting
jan	6.600	6	7		13	-64	-23	-3	-90	-77	6.522			6.552	-74	-65	0	-36	
feb	6.522	16	5		20	-21	-17	-1	-39	-18	6.504			6.552	-74	-65	0	-36	
mrt	6.504	3	15		18	-32	-10	-1	-44	-26	6.478			6.552	-74	-65	0	-36	
apr	6.478	1	6	0	7	-38	-17	-2	-56	-49	6.429			6.552	-74	-65	0	-36	
2018		Prognose instroom				Prognose uitstroom				"Eigen" bezetting		Gratis	TOTAAL te betalen bezetting	Kader					
Maand	Begin maand	Kritisch	Leer-bedrijf	Overig	TOTAAL	VWNW	Overig 2,5% p.j.	Overig	TOTAAL	Totale mutatie	Eind maand			Formatie 2e BB	-/- bij Switch	-/- bij Leer-bedrijf	Overig (+ /-)	-/- IKAP	Financier-bare bezetting
mei	6.429	2	20		22	-27	-14		-41	-19	6.410			6.552	-74	-45	-3	-36	
jun	6.410				0	-27	-14		-41	-41	6.369			6.552	-74	-45	-3	-36	
jul	6.369	7			7	-27	-14		-41	-34	6.335			6.552	-74	-45	-3	-36	
aug	6.335	24			24	-20	-14		-34	-10	6.325			6.576	-74	-45	-3	-36	
sep	6.325				0	-13	-14		-27	-27	6.298			6.576	-74	-45	-3	-36	
okt	6.298				0	-14	-14		-28	-28	6.270			6.576	-74	-45	-3	-36	
nov	6.270			160	160	-15	-14		-29	131	6.401			6.576	-74	-45	-3	-36	
dec	6.401				0	-8	-14		-22	-22	6.379			6.576	-74	-45	-3	-36	
Gemiddelde bezetting 2018:											6.393	-27	6.366	6.562	-74	-52	-2	-36	6.399
Tabel: in-, door en uitstroom versus formatie en financierbare bezetting													Onderbezetting: 33 FTE						

Werklast
In onderstaand overzicht is het aantal FTE per werkstroom weergegeven op basis van geregistreerde uren in SAP-Tijd. Weergegeven zijn respectievelijk de gerealiseerde uren 2016, de gerealiseerde uren 2017 en de prognose van het aantal te realiseren uren 2018 op basis van de actuele planning op peildatum 30 april 2018.
Het overzicht geeft de terugloop in het personeelsbestand weer.

De verwachte bezetting 2018 in onderstaande 'uren'-tabel (6.277 FTE) wijkt af van de verwachte gemiddelde bezetting zoals in de 'financiële' tabel hiervoor is weergegeven (6.393 FTE). Dit verschil wordt veroorzaakt doordat in onderstaand overzicht, op procesniveau, geen rekening wordt gehouden met instroom en onzekere uitstroom.

Nr.	Proces/middel	Realisatie 2016	Realisatie 2017	Prognose 2018
1	Smart belafspraken	17	19	22
2	Fora en voorlichting	33	27	24
3	Interactie overig	13	14	14
4	Fiscaal dienstverleners	105	103	92
5	Horizontaal toezicht	48	43	45
6	Vooroverleg	239	219	213
7	Verzoekschriften	40	105	178
8	Heffing IH	535	475	459
9	Heffing VPB	212	209	201
10	Heffing OB	447	384	293
11	Heffing LH	170	161	144
12	Heffing kleine middelen	127	128	95
13	Boekenonderzoeken	1.603	1.460	1.365
14	Actualiteitsbezoeken	60	48	35
15	Auto	49	44	45
16	Waardeonderzoeken	111	92	87
17	Fraudebestrijding/EOS	235	202	186
18	CLO	75	70	74
19	Behandelstrategie	458	522	483
20	Bezwaar	367	422	444
21	Beroep	78	78	78
22	Bijzondere invordering	948	790	700
23	Deurwaarderij	300	273	252
24	Ondersteuning	769	748	722
25	Anders (incl. afrondingsverschillen)	134	79	26
Totaal		**7.171**	**6.714**	**6.277**

Werving
In 2017 is gestart met werving in tranches. De tranches 1, 2 en 3 voor bedrijfskritische functies (118 posities) zijn nagenoeg geheel ingevuld. Aan de werving van de laatste 10 nog openstaande posities wordt gewerkt.
Onlangs is akkoord gegeven voor de werving van de 4e tranche (24 posities). Conform het besluit van het DT Belastingdienst is vervolgens op de 5e tranche een korting van 20% toegepast. Per saldo blijven dus 18 te werven posities over. De 5e tranche voor bedrijfskritische functies is nog niet vrijgegeven.
De voorbereidingen voor de werving van de 6e tranche zijn in gang gezet. Dit betreft de werving van 160 posities van de financiële ruimte die ontstaat doordat MKB een lagere bezetting heeft dan het financiële kader. De verwachting is dat deze posities per 1 november 2018 vervuld worden.
Nieuwe instroom moet het (op termijn) mogelijk maken dat ervaren zittende heffingsmedewerkers doorstromen naar meer complexe en/of cruciale werkprocessen waar MKB geconfronteerd wordt met een relatief hoge uitstroom, zoals bezwaarbehandeling en (BTW-carrousel)fraudebestrijding.

2. Switch instroom/uitstroom

Uit de rapportage van Switch blijkt dat er binnen MKB nog één medewerker werkzaam is met variant A en nog twee met variant C.

Het beeld met betrekking tot variant B en D is:

Variant B en D: uitstroom		
Aantal vaststellingovereenkomsten		**1.439**
Aantal uit dienst in 2016	16	
Aantal uit dienst in 2017	286	
Aantal uit dienst 2018 (jan. t/m apr.)	144	
Aantal uit dienst 2018 (prognose mei t/m dec.)	172	
Prognose aantal nog in dienst per 31-12-2018		**821**

Variant B en D: doorstroom naar Switch		
Aantal medewerkers in Switch per 31-12-2017		**55**
Aantal instroom 2018 (jan. t/m apr.)	33	
Aantal uitstroom 2018 (jan. t/m apr.)	-1	
Prognose aantal instroom 2018 (jan. t/m apr.)	1	
Prognose aantal uitstroom 2018 (jan. t/m apr.)	-3	
Prognose aantal medewerkers in Switch per 31-12-2018		**85**

3. Ziekteverzuim / meldingsfrequentie

Voor een uitgebreide toelichting op de prestatie-indicatoren 'ziekteverzuim' en 'meldingsfrequentie ziekteverzuim' wordt verwezen naar hoofdstuk II, onderdeel b;

toelichting op de prestatie-indicatoren 16 en 17.

4. Arbeidsbeperkten

Er heeft inmiddels drie keer een verkennend gesprek plaatsgevonden gericht op de mogelijke inzet van arbeidsbeperkten. Een concrete denkrichting voor uit te voeren werkzaamheden betreft het in beeld brengen van entiteiten door het opstellen van organisatiestructuren en organogrammen ten behoeve van het MKB-project Top 20.000. In mei 2018 vindt een vervolggesprek plaats, met onder andere het UWV. Ook bij de nieuwe werving zal MKB de mogelijkheden verkennen om arbeidsbeperkten een passende functie te bieden.

5. Follow-up medewerkersonderzoek 2017

Op 30 november 2017 zijn de uitkomsten van het medewerkersonderzoek 2017 middels een webinar gedeeld met de [redacted] en [redacted] MKB.
Op basis van de resultaten van het medewerkersonderzoek 2017 heeft de directie MKB de onderstaande drie onderwerpen geselecteerd om mee aan de slag te gaan: loopbaanontwikkeling, informatievoorziening en resultaatgerichtheid. Deze onderwerpen behaalden een lage score in het medewerkersonderzoek en zijn in positieve zin beïnvloedbaar door MKB door het inzetten van instrumenten en uitvoeren van gerichte acties.

Loopbaanontwikkeling
Vakinhoudelijke kwaliteit is een belangrijke voorwaarde voor loopbaanstappen. Via het communicatiemiddel MKB Actueel is de leidinggevenden in maart 2018 geadviseerd om in personeelsgesprekken zorg te blijven dragen voor de vaktechnische kwaliteit van (het werk van) medewerkers om vervolgens het goede gesprek te voeren over loopbaanontwikkeling. De basis daarvoor ligt in het Ontwikkelplan MKB en het memo Studiefaciliteiten.

Informatievoorziening
Na afloop van het webinar bleek vooral behoefte te bestaan aan verbinding en het in gesprek komen met het MT MKB over o.a. de Ontwikkelagenda MKB, de missie en visie van MKB, de herijking van de Investeringsagenda, het Jaarplan, het Jaarcontract en de prestatie-indicatoren, en de beheersing van personele aangelegenheden.

Om in deze informatiebehoefte te voorzien, en leidinggevenden te ondersteunen bij het gesprek met hun medewerkers, worden in de loop van 2018 diverse activiteiten georganiseerd. Het MT MKB is al weer bezig een roadshow langs alle MKB-kantoren om daar in gesprek te gaan met de teamleiders. De MKB Actueel verzorgt tweewekelijks een update van alle voor leidinggevenden relevante informatie. Verder zullen er in 2018 ook webinars georganiseerd worden en zullen MT-leden in periodieke blogs hun licht laten schijnen over de doelen en toekomst van MKB.

Resultaatgerichtheid
Uit het medewerkersonderzoek blijkt dat de resultaatgerichtheid van MKB als laag wordt ervaren. De invoering vanaf 2018 van de Gesprekscyclus Rijk biedt MKB de kans om met meer focus op resultaatafspraken het gesprek met medewerkers aan te gaan. Hier is in het webinar ook nadrukkelijk aandacht voor gevraagd.

c. Kader IV-dagen

In de aanschrijving voor de VMR is opgenomen dat in de VMR wordt gerapporteerd over de aan het dienstonderdeel toegekende IV-dagen, inclusief de bijbehorende toelichtingen. Echter, de IV-dagen zijn niet toegekend aan het dienstonderdeel, maar zijn gerelateerd aan de keten.

Besluitvorming over de ketenkaders (en daarmee de aan de ketens toegerekende IV-dagen) stond pas geagendeerd voor het Concernportfolioboard (CPB) van 3 mei 2018. Hierin participeren ook de ketenmanagers LH en OB.
Boekenonderzoeken wordt hier genoemd als aandachtspunt; dit is geen keten die participeert in het CPB, maar hiervoor zijn wel IV-dagen nodig vanuit de herijking van de Investeringsagenda.

hoofdstuk V. Informatievoorziening (IV) en vernieuwing en bijdrage aan Herijking Investeringsagenda

a. Grote Projecten

MKB kent de volgende Grote Projecten:

- keten LH: Wet Tegemoetkomingen Loondomein (WTL);
- keten OB: Mini One Stop Shop (MOSS).

Deze Grote Projecten worden door de directie CAP gerealiseerd, en de directie CAP rapporteert ook over de voortgang. De afspraak is gemaakt dat de directie CAP de concept rapportages voorlegt aan de landelijk directeur MKB in zijn rol van ketenvoorzitter LH en OB.

b. (H)IA- projecten

Inleiding

De directie MKB rapporteert over de volgende IA/HIA-projecten (nummering conform de BIA-lijst):

- project Dynamisch Monitoren 2.0 MKB (nr. 2.01);
- project risicoprofilering OB-negatief MKB (nr. 2.10);
- project Automatische winstaangifte voor ZZP-ers (nr. 2.14).

Het project debiteureninzicht naar toezichtstaf (voorheen nr. 2.03) is overgedragen aan de keten Generieke Voorzieningen Toezicht; de rapportage hierover is onderdeel van de rapportage van de ketenvoorzitter Generieke Voorzieningen (landelijk directeur GO).

Vanuit de ketenverantwoordelijkheid van MKB en de HIA is in deze rapportage bovendien de stand van zaken opgenomen van de low level business cases inzake de HIA-projecten omzetbelasting en boekenonderzoek.

Algemeen

Om de projecten goed te kunnen besturen en de implementatie (inclusief afstemming met medezeggenschap) voor te bereiden zijn in het MT MKB de onderstaande besluiten genomen over de wijze van vastlegging en rapportage over deze projecten.

1. Het MT MKB besluit over fase-overgangen van projecten (van realisatie naar implementatie en van implementatie naar batenrealisatie). Dit betekent dat:
    a. besluitvormende documenten uit ketens (zoals low level business cases en impactbepalingen) aan het MT MKB moeten worden voorgelegd voordat ze aan de ketentafel worden vastgesteld;
    b. een fase pas formeel wordt afgerond wanneer alle ondersteunende producten om de volgende fase te kunnen starten beschikbaar zijn (bijvoorbeeld: zonder meetinstrument voor de baten kan de batenrealisatie-fase niet gestart worden).
2. Door het BDO i.o. van MKB een overzicht opgesteld (gereed eind mei 2018) waarin alle vernieuwingen voor MKB in beeld worden gebracht: zowel IA/HIA als wetgeving, overige projecten en uiteraard de Ontwikkelagenda MKB.

Deze besluitvorming stelt ook eisen aan de wijze van vastleggen en rapporteren door BIA. Input hiervoor wordt geleverd, zowel via deelname aan de stuurgroep als via het BDO i.o.

Project Dynamisch Monitoren 2.0 MKB
Het project Dynamisch Monitoren (DM) 2.0 bij het MKB Middenbedrijf is een vervolg op DM 1.0. Met DM 2.0 worden ook de actieve vorderingen, net zoals de niet-actieve vorderingen in DM 1.0, automatisch gemonitord op nakoming van gemaakte (betaal)afspraken. Er wordt bepaald welke actieve vorderingen opnieuw moeten worden beoordeeld met een advies over de te nemen vervolgstap. DM 2.0 is essentieel om gedegen toezicht uit te voeren en stelt MKB in staat om dat in een nieuwe vorm te doen; grotendeels geautomatiseerd, met sturing op prioriteit waarbij bewust keuzes gemaakt worden over wat wel en wat niet opgepakt wordt om zo de beschikbare capaciteit optimaal te benutten.
De feitelijke implementatie van DM 2.0 is gestart in oktober 2017 en afgerond per eind maart 2018. Helaas ontbreken de meetmethodiek voor de baten en een batendashboard, te ontwikkelen door DF&A (de opdracht hiervoor is gegeven). Dit heeft tot gevolg dat de business case (uit 2016) niet kan worden gevalideerd en de implementatiefase nog niet kan worden afgerond.

Project risicoprofilering OB-negatief MKB
De implementatie van het risicomodel OB-negatief en het digitaal dossier (Case Manager) zijn gestart. Volgens schema heeft uitrol plaatsgevonden op alle 19 MKB-locaties. Met name het werken uit één landelijke bak voor MKB Kleinbedrijf vraagt bestuurlijke aandacht. Men loopt tegen praktische vragen aan waarvoor het noodzakelijk is dat er afspraken gemaakt worden en de inrichting van centrale regie wordt vormgegeven. Hiervoor zijn stappen gezet; dit wordt ook meegenomen in de Ontwikkelagenda MKB waarin "centrale regie" één van de focuspunten is. Het Centraal punt voor OB-negatief is werkzaam en de bemensing is geregeld. Inmiddels is een start gemaakt met het schrijven van aanvullende werkinstructies en worden actuele vragen opgepakt.

De volgende zaken zijn in ontwikkeling:

- *Stuurinformatie*
  De stuurinformatie in Case Manager blijkt niet voldoende. Generieke Business Services (GBS) ontwikkelt een dashboard voor de dagelijkse regie en sturing.

- *Baten*
  De meetmethodiek voor de baten is door DF&A opgesteld, gevalideerd door een externe wetenschapper, en besproken met MKB. Binnen enkele maanden wordt het bijbehorende benefitdashboard door DF&A opgeleverd op basis waarvan de benefits vastgesteld kunnen worden.

De kosten van dit DF&A-project zijn gefinancierd uit het centrale DF&A-budget.

Project Automatische winstaangifte voor ZZP-ers
Het project Automatische winstaangifte voor ZZP-ers is gericht voor de groeiende en divers samengestelde groep ZZP'ers die het vaak lastig vindt te voldoen aan de fiscale verplichtingen. De aangiften van deze groep bevatten relatief veel fouten en

145595 0036

men ervaart een hoge administratieve werklast.
Het doel van het project is:

- versterken compliance (juistheid en tijdigheid aangiften, voorkomen van fouten en betalingsachterstanden);
- ontlasten ZZP'er: meer comfort en meer gemak;
- gebruik maken van en aansluiten op moderne interactietechnieken;
- meer in control.

Doordat toezicht meer naar de 'voorkant' van het proces wordt verschoven, wordt een structurele besparing gerealiseerd; de Automatische winstaangiften voor ZZP-ers helpen de foutenmarge omlaag te brengen, wat bijdraagt aan de verlaging van de tax gap. Hierdoor zullen er minder fte's nodig zijn voor het toezicht aan de 'achterkant'.
Vanaf september 2016 is gestart met de ontwikkeling van de Automatische winstaangifte voor ZZP-ers. Op 1 januari 2018 is de pilot gestart. Samen met het maatschappelijk middenveld (vakbonden, financieel dienstverleners, brancheorganisaties, softwareleveranciers), andere overheidspartijen (gemeenten, ministerie van Economische Zaken, Kamer van Koophandel) en de wetenschap wordt aan deze pilot gevolg en bekendheid gegeven. Dit wordt begeleid door het bureau ECP, het platform voor de informatiesamenleving.

In het Jaarcontract 2018 is een budget van € 882.000 verleend aan MKB. De Inspectie der Rijksfinanciën (IRF) is akkoord met verlenging van zes maanden van de contracten met de huidige twee FTE externen. Dit onder de voorwaarde dat MKB voor 1 juli 2018 een meer gedetailleerde en getoetste business case ontwikkelt met betrekking tot de Automatische winstaangifte voor ZZP-ers.

Vanaf 1 april 2018 zijn de OB-aangifte en de betaalflow in gebruik. De eerste aangiften en iDEAL-betalingen zijn binnen. Tot en met april 2018 betreft het 498 iDEAL-betalingen voor een bedrag van € 1,3 miljoen.

HIA: low level business cases
De stand van zaken ten aanzien van de low level business cases voor de HIA-projecten is als volgt:

1. *Omzetbelasting*
   a. Aanmelden/wijzigen/beëindigen onderneming
   b. Risicobeoordeling OB-aangifte positief
   c. Verbeteren VAT-refund processen
   d. Verbeteren MOSS processen

De projecten a t/m c zijn onderdeel van de 22 projecten waarvan de low level business cases eind 2017 door het DT BD zijn geaccordeerd maar die nog niet door de bewindspersonen zijn goedgekeurd. Voor deze projecten worden de komende maanden de low level business cases geactualiseerd en projectplannen opgesteld conform de besluitvorming over beheerst vernieuwen.

Voor het project verbeteren MOSS-processen is beheerst vernieuwen nog niet van toepassing vanwege samenhang tussen het lopende MOSS-traject en het komende BTW e-commerce project, en de daarvoor in gang gezette voorbereidingen.

2. *Boekenonderzoeken*
    a. Optimaliseren Applicatie Toezicht Belastingdienst (ATB)
    b. Analysetools
    c. Informatiepositie
    d. Interactie

De projecten a en b zijn onderdeel van de 22 projecten waarvan de low level business cases eind 2017 door het DT BD zijn geaccordeerd maar die nog niet door de bewindspersonen zijn goedgekeurd (beheerst vernieuwen). Voor deze projecten worden de komende maanden de low level business cases geactualiseerd en projectplannen opgesteld conform de besluitvorming over beheerst vernieuwen. Een aantal voordelen van dit project wordt al behaald bij de vervanging van het Toezichtondersteuningsprogramma (TOP) door ATB. TOP loopt sinds november 2015. Als business owner rapporteert de directie GO, mede namens MKB, over de voortgang.

hoofdstuk VI. Risico's en beheersing, onvolkomenheden en aandachtspunten ARK en bevindingen ADR

a. Onvolkomenheden en aandachtspunten ARK

In het plan van aanpak "Onvolkomenheden bedrijfsvoering Belastingdienst" (juni 2017) zijn de onvolkomenheden en aandachtspunten die benoemd zijn door de Algemene Rekenkamer (ARK) toegewezen aan de dienstonderdelen. De betreffende dienstonderdelen rapporteren over de voortgang in hun viermaandsrapportages.
Er zijn geen onderwerpen toegewezen aan de directie MKB (zie ook de aanschrijving voor de 1e viermaandsrapportage 2018, annex H).

Op verzoek van de DG Belastingdienst heeft de directie MKB in een eerder stadium (27 oktober 2017) overigens een uitgebreide separate rapportage verzorgd over de onvolkomenheden en aandachtspunten van de Algemene Rekenkamer en de bevindingen van de Auditdienst Rijk (ADR).

b. Bevindingen ADR

Op 22 februari 2018 is de conceptversie van de Managementletter ADR 2e halfjaar 2017 MKB door de ADR besproken met de landelijk directeur MKB. Op 10 april 2018 is vervolgens de definitieve versie ontvangen.

In de Managementletter ADR 2e halfjaar 2017 MKB zijn drie bevindingen opgenomen:
1. Mini One Stop Shop (MOSS) onvoldoende beheerst;
2. structurele verbeteringen beheersing afrekening volksverzekeringen noodzakelijk;
3. vooruitgang zichtbaar bij Kwaliteitszorg.

Op 25 april 2018 heeft de landelijk directeur MKB een uitgebreide managementreactie toegestuurd aan de DG Belastingdienst. Op hoofdlijnen is daarin aangegeven:

MOSS
De bevinding ten aanzien van MOSS dient in eerste instantie gepositioneerd dient te worden in de Managementletter voor de directie CAP, de directie die verantwoordelijk is voor de uitvoering van en rapportage over MOSS.

Premies volksverzekeringen
Er wordt een beschrijving van de uitgangspunten, keuzes en aannames gemaakt in het kader van de verdere ontwikkeling van de methodiek.
In 2018 worden de procesbeschrijving en de procesplaat van de verdeling LH verder uitgewerkt. Ook is er inmiddels een afspraak gepland over het gebruik van Fiscale Loon Gegevens (FLG) en de kwaliteitsborging van FLG.

Kwaliteitszorg
Kwaliteitszorg maakt nu nog onderdeel uit van de directie Bedrijfsvoering Belastingen. De bevinding van de ADR richt zich op de moeizame totstandkoming van cijferanalyses en selecties en het onvoldoende kennisniveau van medewerkers

van Kwaliteitszorg.
De voorgenomen decentralisatie van de werkzaamheden en de positionering van de medewerkers van Kwaliteitszorg vormen punten van zorg voor de directie MKB.

c. Risico's en beheersing

Naast de risico's die in deze viermaandsrapportage reeds zijn genoemd, onderkent de directie MKB voor de komende periode nog de volgende risico's:

IV-ontwikkelingen
De achterblijvende IV-ontwikkelingen zijn reden tot zorg; de noodzakelijke vervanging van IV-systemen wordt vertraagd, een structurele intelligence-voorziening voor het toezicht MKB ontbreekt, de (door)ontwikkeling van risicomodellen en de detectietool BTW-carrouselfraude stagneert, evenals de (door)ontwikkeling van (nieuwe) dashboards voor het meetbaar krijgen van de nieuwe prestatie-indicatoren uit Rijksbegroting 2018 IX.
Het ontbreken van een structurele intelligencevoorziening wordt hieronder afzonderlijk toegelicht.

Intelligencevoorziening Toezicht MKB
De directie MKB wil keuzes in het toezicht steeds meer maken vanuit centrale regie en die keuzes baseren op inzicht uit data en analytics (informatiegestuurd toezicht). De directie MKB heeft dan ook behoefte aan een structurele voorziening (vanaf 1 juli 2018), maar ook aan een korte termijn oplossing om RAM (Risico Analysemodel) functionaliteiten te borgen na de implementatie van de AVG (tot 1 juli 2018).
Op 24 oktober 2017 heeft de landelijk directeur MKB een opdracht geformuleerd aan IM, CAP (cluster gegevens) en DF&A om met spoed te komen tot een intelligencevoorziening die bestaat uit een combinatie van functionaliteiten uit het huidige RAM, de huidige binnen MKB beschikbare databestanden en de bestaande selectiemodules en risicomodellen.

Binnen een samenwerkingsverband tussen MKB, DF&A, IV-GBS en CAP zijn de functionele wensen van MKB vertaald naar een intelligencevoorziening die in fasen zal worden gerealiseerd:

1. Noodscenario (korte termijn):
   realiseren van een veilige analyse-omgeving per 25 mei 2018, waarmee de continuïteit van het toezichtproces MKB (en de daarvoor benodigde gegevensleveringen) worden geborgd en waarmee AVG-risico's tot een minimum worden beperkt. Aan deze oplossing wordt momenteel gewerkt.

2. Structurele oplossing:
   realiseren van de gedefinieerde eindvoorziening die de continuïteit van het toezichtproces structureel ondersteunt en volledig is gebaseerd op de 'privacy, security & governance by design'.

Deze fasering is bewust aangebracht om adequaat te kunnen anticiperen op de invoering van de AVG en parallel daaraan cruciale business-belangen te kunnen borgen.
Onder verantwoordelijkheid van de keten Generieke voorzieningen Kantoor en Toezicht (GKT) is speciaal voor dit traject een stuurgroep benoemd die het

inrichtings- en implementatietraject van de noodvoorziening aanstuurt. In deze stuurgroep werken MKB, DF&A, IV-GBS en de keten GKT samen.
Onder leiding van een [redacted] is een operationele werkgroep ingeregeld die de noodvoorziening realiseert en implementeert en daarnaast AVG- en business-risico's signaleert, analyseert en rapporteert aan de stuurgroep. De stuurgroep rapporteert op haar beurt aan de voorzitter van de keten GKT, die op zijn beurt rapporteert aan de directeur IV&D en het DT BD.

Als het noodscenario per 25 mei 2018 is gerealiseerd, zal binnen het samenwerkingsverband IV-GBS, DF&A en de keten GKT doorontwikkeling plaatsvinden naar de uiteindelijk gewenste voorziening. Dit betekent dat:
- de inspanning om te komen tot de gewenste structurele voorziening wordt ingepland op basis van een gezamenlijk migratieplan van IV-GBS, DF&A en de keten GKT. Aanvullend dienen de benodigde middelen vrijgemaakt te worden (20 kwartaalplanning);
- binnen MKB het proces van centrale regie ingericht moet worden, aansluitend op centrale informatieverstrekking vanuit datafundamenten en de nieuw te ontwikkelen generieke voorziening.

Vertragend effect werving nieuwe medewerkers
De grootschalige uitstroom van medewerkers, en daarmee het weglekken van vakkennis, vormen risico's voor 2018 en de komende jaren. Mochten de uitgestroomde medewerkers geheel of gedeeltelijk vervangen kunnen worden door nieuw te werven medewerkers, dan betekent dat niet dat knelpunten daarmee met onmiddellijke ingang opgelost zijn.
Ervaringen uit het recente verleden (o.a. uit het traject 'Intensivering Toezicht en Invordering') leren allereerst dat de werving en selectie van nieuwe medewerkers veel tijd en inspanning kosten. Dit wordt mede veroorzaakt door de krapte op de arbeidsmarkt. Daarnaast kost het geruime tijd voordat nieuw geworven medewerkers volledig zelfstandig inzetbaar zijn voor het uitvoeren van toezichtwerkzaamheden. Er dient rekening gehouden te worden met een inwerk- en begeleidingsperiode die wel twee jaar in beslag kan nemen (voor het zelfstandig uitvoeren van een boekenonderzoek). Gedurende die periode zijn de nieuw geworven medewerkers nog niet in staat tot het leveren van productie c.q. tot het leveren van een volwaardige productie. Zij dienen (intensief) begeleid te worden door ervaren collega's, hetgeen daarnaast ook ten koste gaat van de productie van die ervaren collega's.

d. 'Maverick buying'

Eind 2007 is door de toenmalige Groepsraad besloten dat bestellingen bij leveranciers boven € 5.000 (incl. BTW) op jaarbasis bij een gecontracteerde leverancier dienen plaats te vinden.
Indien inkopen plaatsvinden bij niet gecontracteerde leveranciers is sprake van 'maverick buying'. Voor de Belastingdienst is afgesproken dat het percentage maverick buying maximaal 1% mag bedragen. De Belastingdienst als geheel blijft ruimschoots onder dit percentage. "Oud-Belastingen" scoort iets boven de norm, waarbij de SSO CFD vooralsnog geen inzicht biedt in overzichten op dienstonderdeelniveau. Tot op heden wordt het uitzoekwerk daarom centraal verricht door de directie Bedrijfsvoering Belastingen.

Met het SSO CFD is afgesproken dat de dienstonderdelen vanaf mei 2018 een overzicht op dienstonderdeelniveau ontvangen van de inkopen die zonder contract hebben plaatsgevonden. MKB zal die posten vervolgens beoordelen op onder andere de grootte van het bedrag en de leverancier. Waar nodig kan actie ondernomen worden.
Mocht MKB een meer structurele inkoopbehoefte hebben bij een niet-gecontracteerde leverancier dan wordt tijdig contact gezocht met het betreffende facilitaire bedrijf om de mogelijkheid tot het afsluiten van een contract te laten onderzoeken.

e. Onrechtmatig aangegane contracten

Op 1 juni 2018 expireert het contract dat de Belastingdienst heeft met VHD voor het afslepen en stallen van auto's. Het Inkoop Uitvoeringscentrum (IUC) Belastingdienst heeft aangegeven geen mogelijkheid te zien de overeenkomst rechtmatig te verlengen of tijdig te vernieuwen. In verband met het belang van doorgang van het primaire proces heeft het IUC Belastingdienst aan de directie MKB laten weten een waiver-procedure te ondersteunen.
Op 10 april 2018 hebben de hoofddirecteur Control & Financiën en de DG Belastingdienst laten weten akkoord te gaan met het in gang zetten van de waiver-procedure. Op 20 april 2018 is ook het akkoord ontvangen van de Directie Financieel-economische Zaken (FEZ) en de Inspectie der Rijksfinanciën (IRF). Het IUC Belastingdienst heeft vervolgens richting VHD aangegeven dat de overeenkomst conform de waiver-procedure verlengd mag worden tot 1 december 2018.

Bij de directie MKB zijn geen andere in het verleden onrechtmatig afgesloten contracten bekend. Dit wordt bevestigd in een rapportage door het IUC Belastingdienst.

hoofdstuk VII. Vaktechniek

In dit hoofdstuk wordt de actuele stand van zaken met betrekking tot de vaktechniek beschreven.

a. Vaktechnische infrastructuur

In het kader van de Vaktechnische Topstructuur (VTS) heeft de huidige en toekomstige bezetting van de bedrijfskritische vaktechnische functies volop de aandacht. De plv. directeuren van de vacoteams MKB hebben een vlootschouw gehouden op de huidige vaktechnische coördinatoren (vaco's). Daarbij zijn mobiliteit en mogelijke doorgroei binnen vaktechniek of management in aanmerking genomen. Conform de afspraken heeft de directie MKB vervolgens met Vaktechniek, de directie GO en de regiegroep VTS directieoverstijgend besproken of, hoe en wanneer een match te maken is tussen beoogde loopbaanontwikkeling en vacante plekken binnen de VTS.

Door mobiliteit van vaktechnische coördinatoren zijn in deze periode per direct vacatures ontstaan in drie vaktechnische verzorgingsgebieden. Naast deze drie vacatures zijn er ook nog 41 reeds bestaande vacatures voor vaktechnische adviseurs (VTA) op de kantoren. Het betreft allemaal bedrijfskritische functies. Onlangs is het besluit genomen dat voor alle vacatures geworven zal worden. Het betreft in totaal dus 44 posities verdeeld over de diverse middelen/processen en kantoren. Door automatiseringsproblemen is het Employability Center nog niet gelukt de betreffende vacatureteksten te publiceren.
De verwachting is dat aan het einde van de 2e viermaandsperiode de vacante posities grotendeels ingevuld zullen zijn. Zodra de ingestroomde medewerkers vervolgens voldoende opgeleid en begeleid zijn, zal de vaktechnische infrastructuur daarmee op het kwantitatief minimaal noodzakelijke niveau zijn om de kwalitatieve klantbehandeling te kunnen borgen.

b. Bezetting kennisgroepen

In het Jaarcontract 2018 MKB is een uitgebreid overzicht opgenomen van de kennisgroepen Rechtstoepassing en de rollen die MKB-medewerkers daarin vervullen.

c. Kennisoverdracht

Voor het overdragen van kennis wordt binnen de directie MKB allereerst gebruik gemaakt van het algemene aanbod vanuit de BelastingdienstAcademie, zowel voor fiscale onderwerpen (o.a. de actualiteitencolleges) als voor persoonlijke vaardigheden.

In aanvulling daarop heeft verricht MKB ook specifieke activiteiten, zoals het interne opleidingsprogramma 'Samen Investeren in MKB'. Als onderdeel van dat programma zijn in maart 2018 de SIM-sessies over het nieuwe huwelijksvermogensrecht gestart (voor de invordering).

145595 0036

Verder zijn er in de video-reeks “MKB in Beeld” twee nieuwe uitgaven verschenen ter vertoning en bespreking in de teams; “Toezicht naar de voorkant” respectievelijk “blockchain/ cryptocurrencies”.
In april 2018 hebben alle plv. directeuren MKB de train-de-trainersessie AVG gevolgd. Het is de bedoeling dat zij hun kennis en vaardigheden hierna uitrollen binnen hun eigen kantoren.
Tot slot hebben de MKB-kantoren naar eigen inzicht ook zelf waar nodig ook zelf EP-cursussen verzorgd.

hoofdstuk VIII. Interne fiscale beheersing

De dienstonderdelen CAP, GO, MKB en P hebben gezamenlijk de risico-inventarisatie fiscale beheersing uitgevoerd. Conform de afspraken in enkele jaarcontracten is de risico-inventarisatie afgerond in het eerste kwartaal van 2018. De dienstonderdelen zijn gezamenlijk gekomen tot de volgende zes meest belangrijke risico's:

	Heeft betrekking op:			
Omschrijving risico	**CAP**	**GO**	**MKB**	**P**
Vaststelling Werkkostenregeling (WKR)	x	x	x	x
Reis- en verblijfkosten binnenland	x	x	x	x
Bijzonder belonen	x	x	x	x
Studiekosten	x	x	x	x
Inhuur (ZZP en uitzendkrachten)*	x		x	x
Kosten t.b.v. externen (ZZP, uitzendkrachten en sprekers)	x	x	x	x

** GO maakt momenteel geen gebruik van inhuur*

In het voorgeschreven template hebben de dienstonderdelen het volgende beschreven over de risico's:

1. omschrijving van de fiscale risico's voor de LH, OB en VPB;
2. financiële omvang;
3. verwacht effect en mate van risicoacceptatie;
4. huidige stand van beheersingsmaatregelen (ist-positie);
5. voorstel tot verbetering van de fiscale beheersing (soll-positie).

Met name voor de onderdelen 2. en 4. is nog niet alle benodigde informatie voorhanden. Dit is het gevolg van de verdeling van verantwoordelijkheden op concernniveau en op het niveau van de dienstonderdelen, bijvoorbeeld rondom de verwerking en de al genomen maatregelen in de salarisadministratie en de financiële administratie. Niet alleen de directies CAP, GO, MKB en P hebben een verantwoordelijkheid ten aanzien van de fiscale beheersing, maar het gaat hier ook om een gedeelde verantwoordelijkheid met de volgende partijen:

- concerndirectie O&P;
- SSO F&MI i/o (o.a. voor de HR-control, control op F- en P-administratie);
- SSO O&P i/o;
- SSO CFD (Inkoop en Beheer wagenpark);
- IV (Inkoop);
- SAP;
- P-Direkt.

De risico-inventarisatie is, samen met het Team Fiscale Beheersing Belastingdienst (TFBB), met elk afzonderlijk MT besproken in april 2018. Met het TFBB is tevens gesproken over de mogelijkheid om zicht te krijgen op de procesinrichting, de procedures en de huidige beheersingsmaatregelen. Dit inzicht is nodig om de eigen verantwoordelijkheid van de dienstonderdelen te kunnen vaststellen, afspraken te maken met de ondersteunende diensten (waaronder de SSO's) en waar nodig aanvullende beheersingsmaatregelen te treffen. Het TFBB heeft aangegeven dat zij dit inzicht nu (nog) niet kan geven.

Voor de komende periode hebben de dienstonderdelen met het TFBB afgesproken dat het team voor het benodigde inzicht zal zorgen. Daarna kan vervolg worden gegeven aan de risico-inventarisatie om te komen tot implementatie van fiscale beheersingsmaatregelen op concernniveau en op het niveau van de vier dienstonderdelen. Hiermee zal de fiscale beheersing van de Belastingdienst doorgroeien naar een hoger niveau. De dienstonderdelen blijven hierin gezamenlijk optrekken om de effectiviteit en efficiency van het proces te bevorderen. Eén van de MKB-directeuren fungeert hierbij als bestuurlijk aanspreekpunt voor de gezamenlijke dienstonderdelen.

hoofdstuk IX. Beveiliging

a. Implementatie AVG

Vanaf 25 mei 2018 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van de EU rechtstreeks van toepassing op alle gegevensverwerkingen door de Belastingdienst. Deze verordening vervangt de EU-richtlijn bescherming persoonsgegevens en daarmee de Wet Bescherming Persoonsgegevens (WBP).
De AVG richt zich op het verwerken van persoonsgegevens door de Belastingdienst. Niet alleen in de rol van de fiscus maar ook in andere rollen, bijvoorbeeld die van werkgever of die van inkoper.

Verwerkingenregister
In samenwerking met de directies GO en PDB heeft de directie MKB alle processen doorgelicht die niet in de reguliere ketens worden geraakt. Dit om er voor te zorgen dat alle processen tijdig in het verwerkingenregister komen. Deze actie heeft geleid tot 37 verwerkingen in het register, waarvan de stand van zaken per ultimo april 2018 is:

- 18 verwerkingen zijn reeds vastgesteld door de Belastingdienst Functionaris Gegevensbescherming (FG);
- 2 verwerkingen zijn al met de FG besproken;
- 2 verwerkingen zijn ter review aangeboden;
- 8 verwerkingen bevinden zich in de afrondende fase;
- 7 verwerkingen waarvoor workshops zijn ingepland.

Op 25 mei 2018 zullen alle verwerkingen zijn aangeleverd aan de FG .
Uit deze AVG-doorlichting van de processen zijn twee risico's direct opgepakt; namelijk het Risico Analysemodel (RAM) en Wisselland. Momenteel vindt de prioritering van de overige risico's plaats om vast te stellen welke risico's als eerste moeten worden gemitigeerd.

Awareness en training
Er is voor gekozen het awareness-programma binnen de directie MKB uit te rollen volgens het cascademodel ('train de trainer'). Op 19 april 2018 zijn de plv. directeuren opgeleid om samen met de lokale privacy-deskundigen (vaco's formeel recht) de teamleiders op te leiden. De teamleiders zullen vervolgens hun medewerkers opleiden.

Procesinrichting en communicatie
Er is een datacoördinator benoemd. De rol van privacy-deskundige is belegd bij de 10 vaco's formeel recht.
Bij alle nieuw uit te rollen applicaties en leveringen aan externe partijen zal een Willen-Mogen-Kunnen (WMK)-toets of een Privacy Impact Assessment (PIA) plaatsvinden. Voor het inzageproces is vanaf 25 mei 2018 capaciteit gereserveerd en zijn daadwerkelijk medewerkers aangewezen. Deze medewerkers ontvangen op 16 mei 2018 een voorlichting.

b. Uitkomsten zelfanalyse beveiligingsdoelstellingen

De portefeuille Informatiebeveiliging van Bedrijfsvoering/Informatiebeveiliging verzorgt viermaandelijks een zelfanalyse informatiebeveiliging met als

aandachtsgebied Belastingen. Voor de onderwerpen waar dat mogelijk is wordt op directieniveau gerapporteerd. Echter niet alle onderwerpen lenen zich daarvoor.

Het gebruik van Tijdelijke Persoonsgebonden User-id's (TPU's) moet, gezien het daaraan verbonden risico, tot een minimum beperkt worden. Waar deze wel gebruikt worden is het van belang goede beheersingsmaatregelen te hebben. Eerder is er kritisch gekeken naar de uitgegeven TPU's en zijn deze waar mogelijk in overleg met het management beëindigd. Het aantal TPU's binnen MKB is sindsdien gestabiliseerd op 85 stuks. Vooral binnen het proces OB blijft het voor de uitvoering van de werkzaamheden noodzakelijk dat medewerkers beschikken over meerdere TPU's.

c. Te Beschermen Belangen

In samenwerking met Bedrijfsvoering/Informatiebeveiliging zijn begin 2018 de Te Beschermen Belangen (TBB's) van MKB vastgesteld. Het betreft:

- informatie van burgers, bedrijven en medewerkers;
- bedrijfs- en/of procesinformatie;
- medewerkers (personele veiligheid en integriteit);
- broncodes.

Bedrijfsvoering/Informatiebeveiliging heeft onlangs laten weten dat in het Tactisch Beveiligingsoverleg (TBO) van maart 2018 is aangegeven dat deze lijst, ook bezien vanuit de bijzondere belangstelling van inlichtingendiensten of statelijke actoren, niet specifiek genoeg is. De lijst dient te worden geactualiseerd met de focus op de terreinen waar mogelijk extra beveiligingsmaatregelen dienen te worden getroffen. In samenwerking met Bedrijfsvoering/Informatiebeveiliging wordt dit de komende periode opgepakt.

d. Belangrijkste beveiligingsincidenten

Bedrijfsvoering/Informatiebeveiliging heeft gemeld dat de registratie van beveiligingsincidenten nog niet volledig is ingericht op de nieuwe organisatiestructuur. Geregistreerde incidenten kunnen dan ook meerdere directies raken, en mogelijk zijn niet alle incidenten gemeld.
In de eerste vier maanden van 2018 heeft Bedrijfsvoering/Informatiebeveiliging 160 meldingen over beveiligingsincidenten ontvangen. 81 daarvan betroffen de directie MKB. Vanwege de aard van het incident zijn 4 meldingen voorgelegd aan de landelijk directeur MKB en 10 aan de betrokken plv. directeur. Afhankelijk van de melding zijn maatregelen genomen om de risico's, ook richting de toekomst, te mitigeren.

De 81 beveiligingsincidenten zijn als te rubriceren:

- 2x business continuity management;
- 4x imagoschade;
- 2x schending logische toegangsbeveiliging;
- 32x vermissing, verlies of diefstal van een bedrijfsmiddel;
- 41x beschadiging van een bedrijfsmiddel.

e. Voortgang implementeren BCM

In april 2018 heeft Bedrijfsvoering/Informatiebeveiliging level 2 en 3 van het Business Continuity Management Maturity Model (BCMM) gevuld. Daarbij is ook een eerste splitsing gemaakt tussen de verschillende dienstonderdelen. Naarmate de topstructuur zich verder ontwikkelt, zal de splitsing in het BCMM verder verfijnd worden.
De dienstonderdelen scoren op dit moment nog nagenoeg overal hetzelfde. Ook dat zal zich naar verwachting verder gaan ontwikkelen. Medio april 2018 is de score voor MKB:

BCMM	MKB	
	Level 2	Level 3
Prestatie-eisen	86%	64%
Incident management	100%	67%
Technologieherstel	60%	73%
Security management	100%	83%
Bedrijfsherstel	83%	55%

Op level 2 bevinden de tekortkomingen zich vooral op het terrein van herstelplannen en afhankelijkheden. Dat is direct terug te voeren op de Business Impact Analyse (BIA). De eerste BIA, op het proces bezwaar OB, is inmiddels uitgevoerd. De beschikbare capaciteit voor dit traject blijft een knelpunt vormen. Samen met de opdrachtnemer wordt afgestemd op welke wijze wordt doorgegaan met de BIA's.
Voor de beoordeling van level 3 worden ook andere zaken getoetst dan op level 2 niveau. De tekortkomingen op level 3 niveau betreffen het ontbreken van een trainings- en awareness programma en het testtraject. Daarnaast zijn de onderlinge afhankelijkheden nog niet voldoende in beeld gebracht.
In de komende periode zal Bedrijfsvoering/Informatiebeveiliging de bevindingen explicieter gaan delen met de dienstonderdelen, en de dienstonderdelen ook adviezen geven over de te nemen vervolgstappen.

[redacted] heeft de eerste concepten van de calamiteitenplannen van de directies gemaakt. Naar verwachting worden deze in mei 2018 met de directie MKB besproken.
De samenstelling van het crisismanagementteam MKB is bekend.

hoofdstuk X. Ontwikkelagenda MKB

Aanleiding
De directie MKB krijgt de komende jaren te maken met tal van veranderingen binnen de directie en daarbuiten. Zo zal het ondernemersbestand verder in omvang toenemen, evenals de digitalisering en internationalisering. Ook wetswijzigingen vanwege het Regeerakkoord, het Belastingplan of AVG hebben gevolgen voor de directie MKB. Verder zullen belastingdienstbrede ontwikkelingen zoals de topstructuur, de Herijking Investeringsagenda (HIA) en de nieuwe middelketens invloed hebben op de directie MKB.
Zowel de maatschappij als de medewerkers hebben hoge verwachtingen.
Al deze ontwikkelingen vinden plaats in de context van een dalend aantal MKB-medewerkers en een, mede daardoor, ontstane disbalans in de samenstelling van het medewerkersbestand. Samen met de continue behoefte om intern de effectiviteit en efficiency waar mogelijk te verbeteren, was dit voor het MT MKB reden om in het najaar van 2017 een SWOT-analyse uit te voeren. Op basis daarvan is met behulp van vier breed samengestelde themagroepen nagegaan hoe de directie MKB ook in de toekomst een optimale bijdrage zou kunnen leveren aan het realiseren van de belastingdienstdoelstellingen. Dit alles binnen de gegeven kaders ten aanzien van additionele financiële middelen, IV-ondersteuning, menskracht en mogelijkheden voor nieuwe wetgeving.

Samenhang met Aprilbrief
Eind april 2018 heeft de staatssecretaris de zogenoemde 'Aprilbrief' aan de Tweede Kamer gestuurd. Hierin wordt onder andere de bovenstaande personele problematiek bij de Belastingdienst geschetst. Op basis van deze brief zal extra financiële ruimte beschikbaar komen om personeel te werven. De impact hiervan zal uitgewerkt worden in het Strategisch Personeelsplan MKB dat in samenhang met deze Ontwikkelagenda wordt opgesteld.
De Aprilbrief zet in op 'beheerst vernieuwen'. De Ontwikkelagenda sluit hier bij aan.

Totstandkoming Ontwikkelagenda
De Ontwikkelagenda is in stappen tot stand gekomen. In de eerste fase zijn een viertal onderwerpen uitgewerkt. Eind februari 2018 heeft het MT MKB de keuze gemaakt zeven items uit deze vier thema's verder uit te werken. Het resultaat van de uitwerking, uitgevoerd in de maanden maart en april 2018, is beschreven in de Ontwikkelagenda.

Hierna worden de sinds november 2017 gezette stappen kort geschetst.

Fase 1: november 2017 - februari 2018: themagewijze verkenning
De themagroepen hebben relevante thema's verkend en onderzocht. Onderdeel hiervan was een externe oriëntatie bij andere handhavende organisaties (de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit, de Nationale Politie en het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen), twee relevante partijen uit het 'maatschappelijke middenveld' (FD-Koepels en MKB-Nederland) en een buitenlandse belastingdienst (Verenigd Koninkrijk: Her Majesty's Revenue and Customs). Ook zijn experts geraadpleegd en is kennis genomen van relevante suggesties vanuit het traject HIA in het voorjaar van 2017.
Mede door de grote inzet en betrokkenheid van de vele deelnemers heeft deze fase geleid tot een overweldigende hoeveelheid voorstellen.

Fase 2: februari 2018: besluit uitwerking focuspunten
De tijdspanne van realisatie, namelijk de periode 2018-2020, en de beperkingen vanuit de kaders gaven de noodzaak aan van focus en richtinggeving. Het MT MKB heeft daarom gekozen voor zeven focuspunten. Bij de vaststelling daarvan hebben de volgende overwegingen een rol gespeeld:

- noodzaak tot onderbouwing en verantwoording van het werk van MKB;
- klantperspectief: voortschrijdende digitalisering;
- vereenvoudiging: inzet FD's;
- maatschappelijke rol van de Belastingdienst: samenwerking in fraudebestrijding;
- werkprocessen MKB: beter kiezen en verdelen.

De gekozen focuspunten zijn:

0. Beleidstheorie
1. Naleving integreren in de administratieve keten
2. Samenwerking met FD's
3. Fraude/Externe overheidssamenwerking
4. Centrale Regie
5. Meten en verantwoording
6. Personeel, leiderschap en cultuur & organisatie

Fase 3: maart/april 2018: uitwerking focuspunten
In de maanden maart en april 2018 zijn de focuspunten uitgewerkt en beschreven in de Ontwikkelagenda.

bijlage 1. Memo BTW-carrouselfraude

Belastingdienst

Belastingdienst/ MKB
MT

Datum
24 oktober 2017

Opdrachtgever
Persoonsgegevens

Auteur
Persoonsgegevens

Bijlagen
3

Aan: Persoonsgegevens B/IM Bedrijfsvoering en Toezicht
Persoonsgegevens gegevens B/CAP
Persoonsgegevens data & analytics

Van: Persoonsgegevens MKB

Opdrachtmemo

Intelligencevoorziening Toezicht MKB

Inleiding
De directie MKB wil keuzes in het toezicht steeds meer maken vanuit een centrale regie en wil deze keuzes steeds meer baseren op inzicht uit data en analytics (informatiegestuurd toezicht). Het voorgaande vraagt een permanente monitoring van het (fiscale) gedrag van alle burgers en bedrijven uit het segment MKB, een doeltreffend keuzeproces en een adequate intelligence-voorziening, die de centrale regie functie voorziet van nalevingsbeelden, klantbeelden en risicosignaleringen.
Deze opdrachtmemo gaan in op wensen van MKB ten aanzien van een structurele voorziening (langere termijn) en gaat tevens (kort) in op de wensen ten aanzien van een korte termijn oplossing, die voorziet in de borging van de RAM functionaliteiten.

Stand van zaken
In de periode oktober 2015 t/m februari 2016 is door de toenmalig algemeen directeur Belastingen en de Persoonsgegevens van de Belastingdienst een onderzoek uitgevoerd naar de functionaliteit en technische onderhoudbaarheid van de lokaal ontwikkelde applicatie RAM. Op basis van de resultaten van dat onderzoek is destijds besloten om RAM technisch te "stutten" tot eind 2017. In de periode tussen maart 2016 en eind 2017 zou gewerkt worden aan een nieuwe applicatie ten behoeve van informatiegestuurd Toezicht. Met het beschikbaar komen van deze nieuwe applicatie/oplossing zou RAM eind december 2017 worden uitgefaseerd. Pas in juli 2017 heeft een gesprek plaatsgevonden tussen D&A, IV', MKB en CAO over de mogelijke opvolger van RAM. Tijdens dit gesprek bleek dat het onduidelijk is welke opdracht er precies ligt en wie de verantwoordelijkheid heeft tot de realisatie van de gewenste intelligence oplossing.
In dit overleg is afgesproken dat MKB als opdrachtgever verantwoordelijk is voor een heldere opdrachtformulering[1].

Met als achtergrond de MKB visie uit het memo 'MKB intelligence-base'[2], de notie dat RAM in de huidige vorm, mede op basis van de onlangs uitgevoerde GEB (Gegevensbeschermings-effectbeoordeling)[3] moeten worden uitgefaseerd en de intelligence wensen geuit in het HIA traject generiek is namens de directie MKB, in samenspraak met D&A en de samenstellers van de GEB RAM, de navolgende opdrachtformulering vormgegeven en opgesteld:

Opdrachtformulering
Realiseer een intelligence voorziening die bestaat uit een combinatie van functionaliteiten uit het huidige RAM, de databestanden van Persoonsgegevens en de bestaande selectiemodules en risicomodellen. Daarbij moet de faciliteit beantwoorden aan de specifieke eisen die belangrijke pijlers van het MKB-beleid daaraan stellen, zoals bijvoorbeeld het ondersteunen van analytics rond Horizontaal Toezicht en het FD-beleid.

[1] Memo 'RAM: beveiliging en toekomstige oplossing', dd 25-8-2017
[2] Memo 'MKB intelligence-base'
[3] Gegevensbeschermingseffectbeoordeling (GEB) Rijksdienst RAM v 0.96, dd 18-8-2017

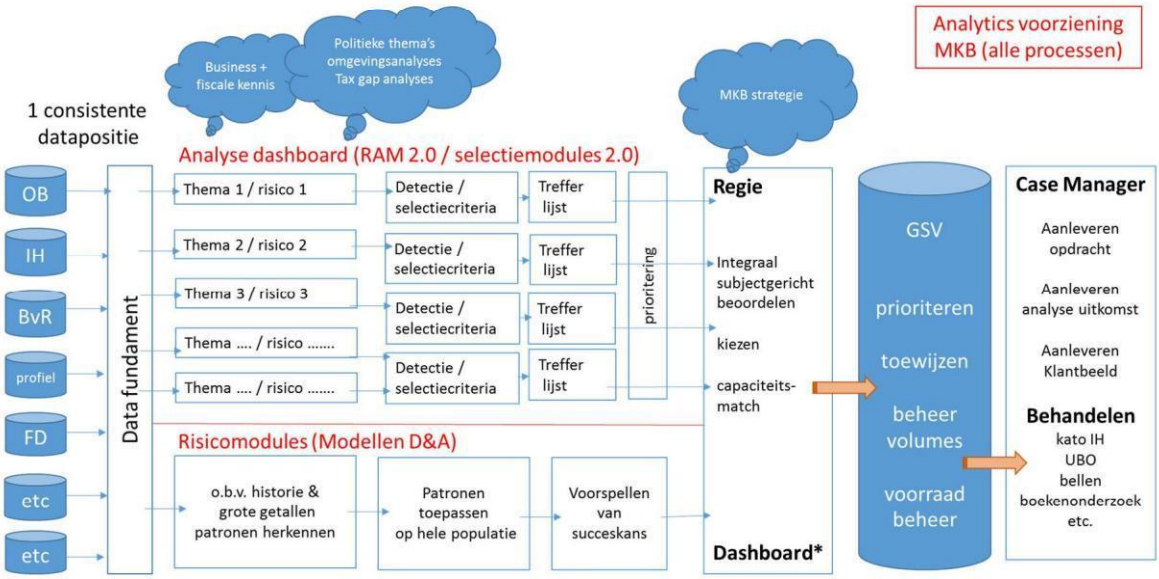
145655 0022

Functionele wensen

De door MKB gewenste voorziening bestaat uit een uitgebreide analysefunctie en bevat de navolgende primaire functionaliteiten:

1. Samenstellen en kunnen (door)analyseren van nalevingsbeelden;
2. Uitvoeren van risicodetectie, selectie en signalering en het kunnen (door)analyseren van resultaten;
3. Voorspellen van succes- of foutkansen en het kunnen (door)analyseren van resultaten.

De te ontwikkelen functionaliteit moet passen binnen de nieuwe IGT architectuur en het concept centrale regie MKB, zoals weergegeven in de navolgende schets:



Figuur 1: schets van gewenste voorziening met aansluiting op IGT architectuur
** Voorbeeldschetsen van de regiedashboards zijn hierna op pagina 2 weergegeven*

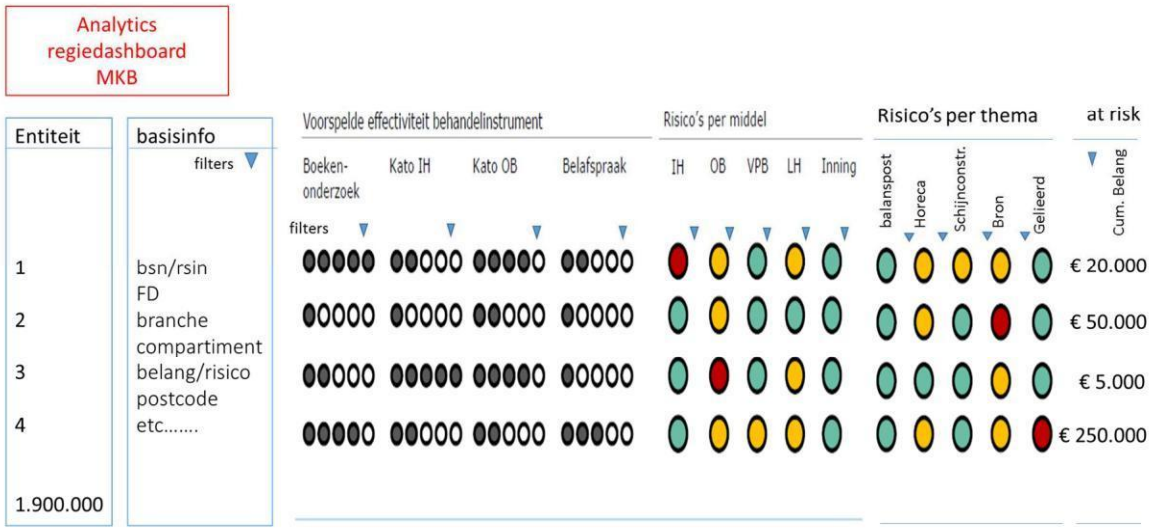
Met de analysevoorziening kan een brede range aan databestanden benaderd worden (uitgangspunt RAM / AVG proof). Deze benadering moet mogelijk zijn tot op het kleinste detailniveau. Vanuit dit detailniveau moeten gegevens te aggregeren en analyseren zijn op subjectniveau (bsn/rsin), op een bundeling van subjecten (entiteit, fiscale eenheid, samenwerkingsverband, etc.) en op een bundeling van kenmerken (branche, belastingeenheid, belastingmiddel, FD, beroepsgroep, etc). De gegevens moeten ook te aggregeren zijn over meerdere tijdvakken (maand, kwartaal, jaar, afwijkend tijdvak) over een periode vanaf nu tot 7 jaar terug. Een maandelijkse actualisatie van de in de voorziening opgenomen gegevens lijkt op voorhand toereikend te zijn, met een archieffunctie voor de historische gegevens.

Aan de voorziening stelt MKB de navolgende functionele eisen:

- Datapositie sluit aan op bronsystemen
- Juistheid, tijdigheid en volledigheid van data en dataverwerking is geborgd
- Views zijn flexibel in te regelen
- Elk detail is te benaderen
- Opbouw views in de vorm van selfservice ('aanklikken' gewenste item)
- Views te verrijken met flexibel in te bouwen businessrules
- Views bevatten samenvattende info (aantallen, belangen, %, gemiddelden, etc)
- Views bevatten selectielijsten met maatwerk info
- Tussenbestanden kunnen worden bewaard en hergebruikt
- Doorselectie (downdrillen op tussenbestanden) is mogelijk

- Gebruikte businessrules kunnen worden bewaard en hergebruikt
- Analyses en selectielijsten kunnen worden geëxporteerd in een rapport of bestand
- Login en vastlegging audittrails is ingeregeld
- Voorziening is AVG-proof.

De eindgebruiker van de resultaten is de centrale regie functie MKB. Deze heeft in de back end van de voorziening behoefte aan een regiedashboard vergelijkbaar met de navolgende schets:



Figuur 2: schets van het regiedashboard t.b.v. centrale regie MKB
NB: Het onderdeel: 'risico's per thema' betreft een voorbeeldlijst; de lijst is zeker niet compleet of uitputtend.

Tenslotte is voor het sluiten van de leercirkel binnen de regiefunctie een analysefunctionaliteit nodig, die inzicht geeft in geplande en gerealiseerde activiteiten, opbrengsten en effecten. Het analysedashboard aan de back end van deze analyse functionaliteit voorziet in tenminste de navolgende inzichten.

Analytics regie MKB
Planning / realisatie

thema / instrument		capaciteit gepland / gerealiseerd							
Handhavings thema	Handhavings instrument	geplande inzet (aantal)	gerealiseerde inzet (aantal)	% van geplande inzet (aantal)	geplande inzet (uren gemiddeld)	gerealiseerde inzet (uren gemiddeld)	% van geplande inzet (uren)	aantal maal gecorrigeerd	% van uitgevoerde aantal
A	1	8	6	75%	16	12,3	77%	5	83%
B	2	9	4	44%	4	5	125%	2	50%
C	3	7	6	86%	20	19,5	98%	5	83%
D	4	6	3	50%	45	41,7	93%	2	67%
etc.									
Totaal		30	19		21,25	19,625		14	
Percentages		100%	63%					74%	

thema / instrument		opbrengst				betaald / oninbaar			effect
Handhavings thema	Handhavings instrument	opbrengst prognose obv at risk indicatie	opbrengst interacties in €	opbrengst na bezwaar	opbrengst na beroep	betaald binnen betaal termijnen	betaald na dwang invordering	oninbaar (op watchlist)	resultaten longitudinaal onderzoek naar bereikte effect
A	1	€ 17.500	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 18.500	€ 20.000		
B	2	€ 10.000	€ 7.000	€ 7.000	€ 7.000	€ 5.000	€ 7.000		
C	3	€ 100.000	€ 107.250	€ 92.250	€ 82.250	€ 27.250	€ 62.250	€ 20.000	
D	4	€ 55.000	€ 60.500	€ 58.500	€ 58.500	€ 12.500	€ 42.500	€ 16.000	
etc.									
Totaal		€ 182.500	€ 194.750	€ 177.750	€ 167.750	€ 63.250	€ 131.750	€ 36.000	
Percentages		100%	107%	91%	86%	38%	79%	21%	

Figuur 3: schets van het resultaatdashboard t.b.v. centrale regie MKB

Korte termijn (borging RAM functionaliteiten / deadline 31-12-2017)
Een eerste prioriteit voor MKB is een adequate borging van de RAM functionaliteiten voor de periode na 1-1-2018. Om de in de GEB voorgestelde verlengde exploitatie (en gebruik) van RAM te borgen tot 1-7-2018 worden door het MT MKB de in het GEB voorgestelde aanvullende maatregelen genomen. Daartoe strekkende opdrachten zullen door of namens het MT MKB worden verstrekt. Zowel binnen de eigen MKB organisatie, aan de RAM bouwers als aan CIE. Deze maatregelen en het daarmee samenhangende verlengde gebruik tot 1-7-2018 worden uiteraard alleen geëffectueerd als de aanbevelingen uit de definitieve versie van de GEB RAM worden overgenomen en bestuurlijk volledig zijn afgehecht.

Langere termijn (realisatie nieuwe voorziening / deadline 1-7-2018)
De realisatie van de hiervoor omschreven nieuwe intelligence voorziening Toezicht MKB vraagt inbreng en capaciteitsinzet van meerdere concernonderdelen. Voorgaande opdrachtverstrekking zal daartoe worden belegd bij D&A, (datafundamenten, analysefaciliteiten) en IV' (architectuur, applicatiebouw en applicatiebeheer) en worden afgestemd met de organisatieonderdelen IV- en databeheersing, CAP (gegevensbeheer / gegevenslevering) en de concernstaven uitvoerings- en handhavingsbeleid en innovatie en strategie en met de segmenten GO, PDB en met FIOD en Toeslagen.

Voor budgettering en capaciteitsinzet kan mogelijk worden aangesloten bij herijking van de investeringsagenda, waarin generieke voorzieningen op risico- en signaalmodellen, generieke voorzieningen op dashboards en generieke voorzieningen rond gegevensontsluiting en datafundamenten een centrale plaats innemen. Gezien het moment waarop de verlengde exploitatie en gebruik van RAM op grond van de GEB moet worden beëindigd (1-7-2018) moet aan de ontwikkeling van de geschetste intelligencevoorziening MKB prioriteit gegeven worden.

Belastingdienst

Belastingdienst

Datum
15 november 2018

Opdrachtgever
Persoonsgegevens

Auteur
Persoonsgegevens

Bijlagen
geen

Memo

Businessrisico's bij migratie AWS 6 naar SASgrid

Deze notitie heeft als doel om aan te geven dat er een behoorlijke business impact gesignaleerd wordt bij de uitfasering van de Apandu's (AWS'sen) van de voormalige EHi. De business signaleert e.e.a. via het project van Ram tot IVT. Vanuit de stuurgroep noodvoorziening RAM wordt dit op de ketentafel gebracht. De Ketentafel Generiek Kantoor en Toezicht wordt in kennis gesteld van de navolgende problematiek en wordt gevraagd deze problematiek meningvormend te behandelen en indien nodig beheersmaatregelen te formuleren en implementeren.

Inleiding
Op een enkele uitzondering na worden half december de analytical workspaces (AWS'sen) uitgefaseerd. De business signaleert met betrekking tot de uitfasering van AWS 6 (één van de EHI apandu's) de navolgende problematiek en daarmee samenhangende businessrisico's.

De technische migratie van AWS 6 naar TD / SASgrid is belegd bij IV-accent. De inhoudelijke migratie is een verantwoordelijkheid van voormalig EHI, thans DF&A.

IV accent heeft vooraf in kaart gebracht hoe de complexiteit van de verschillende AWS migraties zich tot elkaar verhouden. De projectplanning is er daarbij van uitgegaan dat deze AWS slechts door 1 gebruikersgroep (EHI) werd gebruikt en dat op basis van die inschatting de migratie periode vrij kort gehouden kan worden en deze AWS naar verwachting op 1 januari 2019 buiten gebruik geplaatst kan worden. Omdat deze AWS naast het gebruik door EHI ook gebruikt wordt door analisten van CAF, FEC en business is de situatie complexer als bij aanvang ingeschat.

Binnen de migratie van deze AWS speelt bovendien het gegeven dat in deze omgeving gebruik gemaakt wordt van datamarts die met behulp van de RAM configuratie zijn samengesteld. Omdat RAM medio december 2018 wordt uitgefaseerd ontstaat binnen het migratietraject de noodzaak om de op RAM gebaseerde datamarts om te bouwen tot- of onder te brengen in- vervangende datafundamenten.
.
Gebleken is dat binnen deze migratie vooral risico's ontstaan t.a.v. gegevensleveringen en analyses voor FEC, CAF / fraude / EOS (LSI, LIEC, RIEC) en enkele specials (verhuurderheffing, GBned, APV, ZVP, ANBI, waarde onderzoek, internationale fiscale behandeling), omdat met name voor deze gegevens-leveringen en analyses frequent gebruik gemaakt wordt van de betreffende RAM datamarts.

Tijdens een op 13-11-2018 gehouden afstemmingsoverleg tussen vertegenwoordigers van het programma AWS migratie, DF&A, voormalig EHI (thans DF&A/Vaktechniek) en business is gebleken dat de hiervoor genoemde analyses voor een klein deel worden verzorgd worden door de business zelf en voor het overgrote deel door voormalig EHI, thans DF&A.

Gezien de omvang van de benodigde data-ombouw worden vanuit businessperspectief grote vraagtekens gezet bij de haalbaarheid van de migratie, als deze ultimo 2018 volledig moet zijn afgerond.

Risicoanalyse
Als binnen de migratie van AWS 6 naar TD /SASgrid de voor de FEC, CAF / fraude / EOS en genoemde specials cruciale data (waaronder m.n. de RAM datamarts) niet tijdig vervangen of omgebouwd kunnen worden naar inhoudelijk vergelijkbare datafundamenten ontstaan continuïteitsrisico's voor de business en loopt de dienst tevens een niet te verwaarlozen imagorisico.

Impact
Een eerste inventarisatie vanuit de business leert dat, ondanks de beschikbaarheid van het ontwikkelde MVP, de navolgende werkzaamheden en projecten, bij het gelijktijdig uitfaseren van RAM en AWS 6, tijdelijk niet meer de gevraagde analytische ondersteuning geboden kan worden.

- 25 van de 32 MKB fraude/EOS trajecten
  (waaronder externe samenwerking binnen LSI, LIEC en RIEC; samenwerking met MinV&J, MinSWZ, OM, politie, justitie, gemeenten, iSZW, SVB. UWV, zorgautoriteit).
- Bestrijding terrorismefinanciering
  (FEC samenwerkingsverband met AFM, DNB, FIU, FIOD, politie en OM)
- Project follow the money (FIOD – FP)
- Aanpak Facilitators (CAF),
- MKB aanpak Top 20.000,
- MKB aanpak Fiscaal Dienstverleners
- MKB toezicht LH,
- MKB toezicht op Stivers,
- PDB toezicht op ANBI
- PDB toerzicht Heerlen Buitenland
- PDB toezicht op fiscale regelingen ambassadepersoneel en consulaten
- GO Aanpak APV's
- GO Project GBned / toezicht op grote bouwprojecten
- CAP/GO Toezicht Verhuurderheffing
- EHI aanpak veelplegers
- WO data ondersteuning Waarde onderzoek
- EHI / ISC data ondersteuning GRUFF (netwerkanalyses)

Het gevolg van het voorgaande is niet alleen dat toezichtprojecten tijdelijk verstoken blijven essentiële analyses en dataleveringen, maar hiermee ontstaat tevens een mogelijke vertrouwensbreuk in de samenwerking met OM, het Ministerie van V&J, het Ministerie van SZW, politie, justitie, FP, gemeenten, arbeidsinspectie, UWV, ISZW, zorgautoriteit, AFM, DNB, FIU en FIOD. Daarnaast ontstaan procesverstoringen binnen waardeonderzoek en verliest alleen al MKB tenminste 1.755 controlesignalen met een potentiële opbrengst van € 170.000.000,--.

Gevraagd besluit
Op basis van het voorgaande wordt de ketentafel gevraagd om in te stemmen met het onder verantwoordelijkheid van de Keten Generiek Kantoor en Toezicht laten opzetten van een migratieplan, dat:

- wordt opgesteld door DF&A (als belangrijkste rechtsopvolger van analytics EHI) in samenwerking met de Persoonsgegevens AWS/SAS migratie (IV), de projectgroep RAM/IVT (DF&A, business), en de betrokken analisten van EHI/UHB/DF&A, FEC, CAF, en business;
- uiterlijk 1 december 2018 wordt opgeleverd;
- inzicht geeft in het integraal benodigde migratie tijdpad;
- inzicht geeft in alle continuïteits- en imagorisico's;
- concrete beheersmaatregelen identificeert en formuleert;
- direct na 1 december 2018 ter besluitvorming aan de keten GKT wordt voorgelegd.

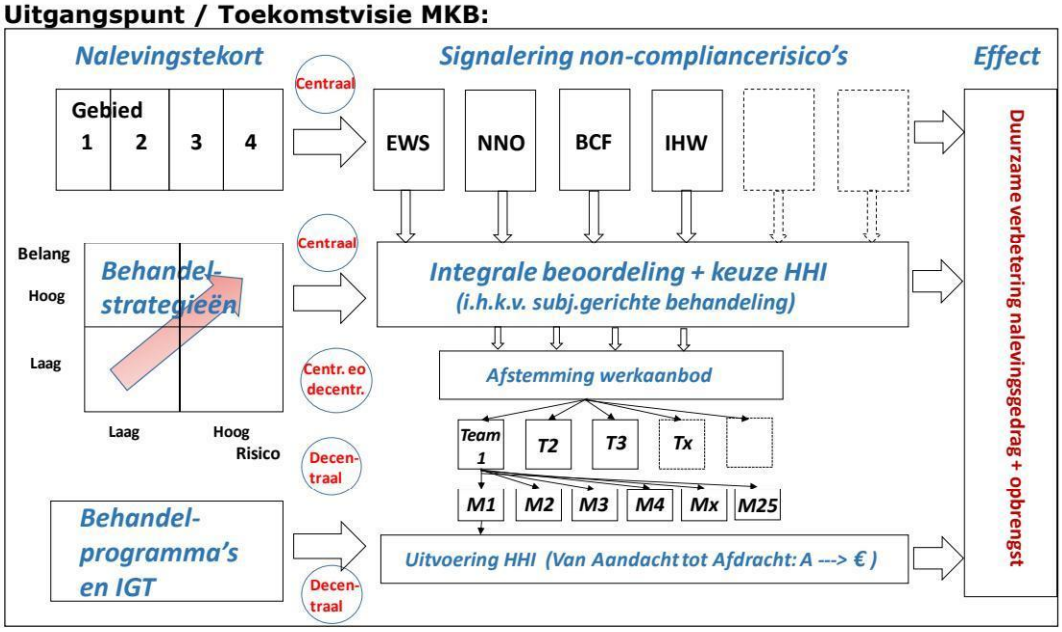
Bijlage I

Samenloop requirements intelligencevoorziening (Powerverkenning en HIA)

	Powerverkenning / Functies en Producten intelligencevoorziening	Samenloop met High level business cases Herijking Primaire Processen IA						
		IH	OB	Bezwaar	Inning	Auto	BO	Generiek
1.	Ontwikkelen en samenstellen Nalevingsbeelden - omvang taxgap - vanuit historie naar actualiteit - segmenten / comparimenten	-	-	-	-	-	-	-
2.	Ontwikkelen en samenstellen Verdiepingen op thema's - vanuit historie naar actualiteit - omvang belang en risico - segmenten / comparimenten / klantgroepen	-	-	-	-	-	-	-
3.	Continue Monitoren klantprofielen - vanuit historie naar actualiteit - belang + risico - (sub)segmentering + compartimentering	-	-	-	-	-	-	-
4.	Subjectgerichte signalering (trefferlijsten) - gevalideerde risico's - met ad risk indicatie (foutkans x belang)	x	x	x	x	x	-	x
5.	Weging van trefferlijsten (over middelen, processen en locaties heen) - klantprofiel i.c.m. subjectgerichte signalering - integraal onderling vergelijkbaar	-	-	x	-	-	-	x
6.	Voorpellen van effectiviteit behandeling - welke aandacht past bij welk klantprofiel - welke aard / omvang / benodigde competenties - verplichte behandeling vs facultatieve behandeling - tijdgebonden vs niet tijdgebonden	x	x	x	-	-	-	x
7.	Ontwikkelen en samenstellen Resultaat en effectmeting - per proces / locatie / klantprofiel / risicocombi / instrument - kwalitatieve gegevens - van ad risk indicatie nr afdracht - compliance effecten	-	x	x	x	-	-	x
8.	Maken van Gap analyses tbv - optimalisering proces - optimalisering regie - optimalisering resultaat / effect	-	-	-	-	-	-	-
9.	Ontwikkelen en samenstellen Klantbeelden - subjectgericht - over middelen en processen heen	x	x	x	x	x	x	x

Bijlage II Hoofdlijnen verslag Powerverkenning (22-11-2017 / 6-12-2016)

Uitgangspunt / Toekomstvisie MKB:



Leidende principes:

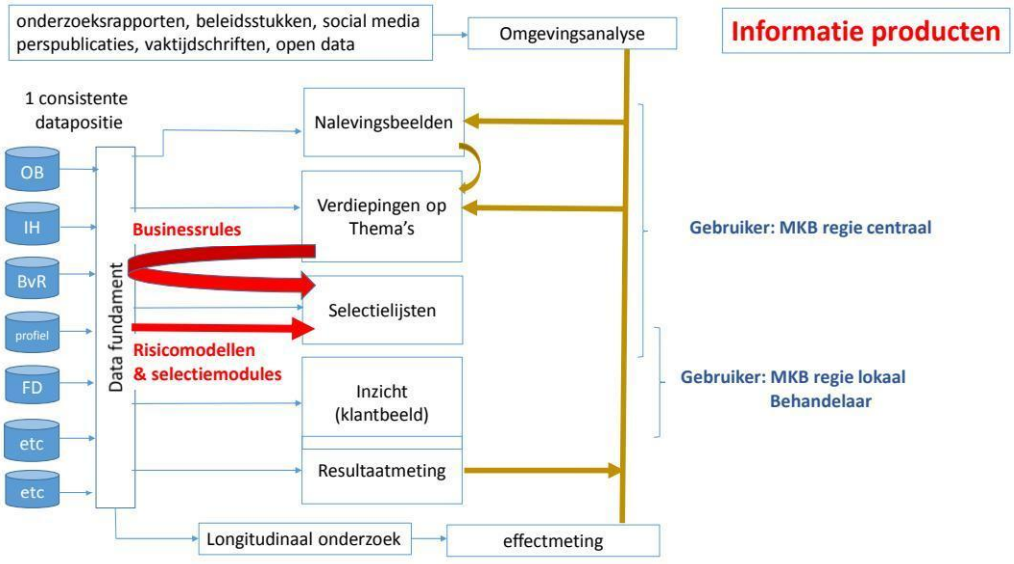
- **Regie op Toezicht Centraal**
  basis: - omgevingsanalyse
  - nalevingsbeelden
  - verdiepingen op Thema
  - selectiemodules / risicomodellen
  - overige risicoselecties (trefferlijsten)
  - handhavingsvisie / - strategie MKB

  gebruiker: Centrale Regie MKB

- **Analyse voor Toezicht: Centraal**
  - EHi
  - D&A
  - Analytics MKB (onder Centrale Regie)

- **Doorselectie: Regie Lokaal o.b.v. richtlijnen Centrale Regie**

Producten die met voorziening gerealiseerd kunnen worden (onderlinge samenhang en gebruik):

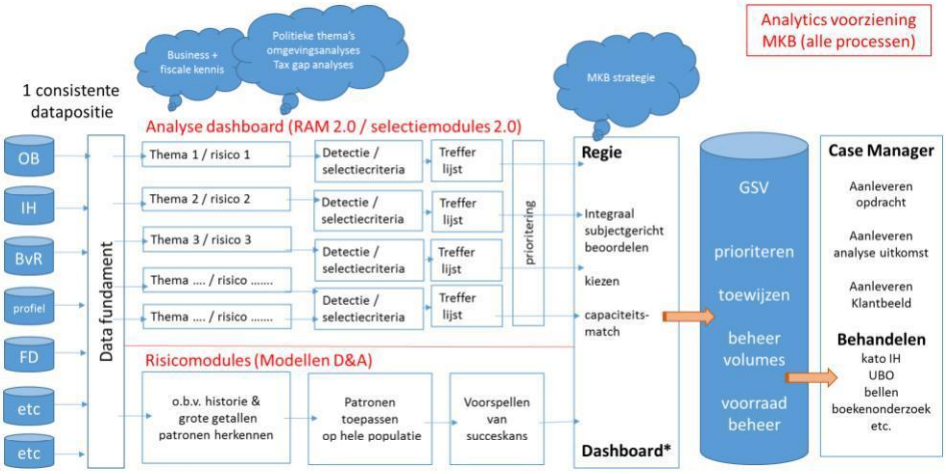


Functionele wens en functioneel ontwerp

De door MKB gewenste voorziening bestaat uit een uitgebreide analysefunctie en bevat de navolgende primaire functionaliteiten:

1. Samenstellen en kunnen (door)analyseren van nalevingsbeelden;
2. Uitvoeren van risicodetectie, selectie en signalering en het kunnen (door)analyseren van resultaten;
3. Voorspellen van succes- of foutkansen en het kunnen (door)analyseren van resultaten.

De te ontwikkelen functionaliteit moet passen binnen de nieuwe IGT architectuur en het concept centrale regie MKB, zoals weergegeven in de navolgende schets:



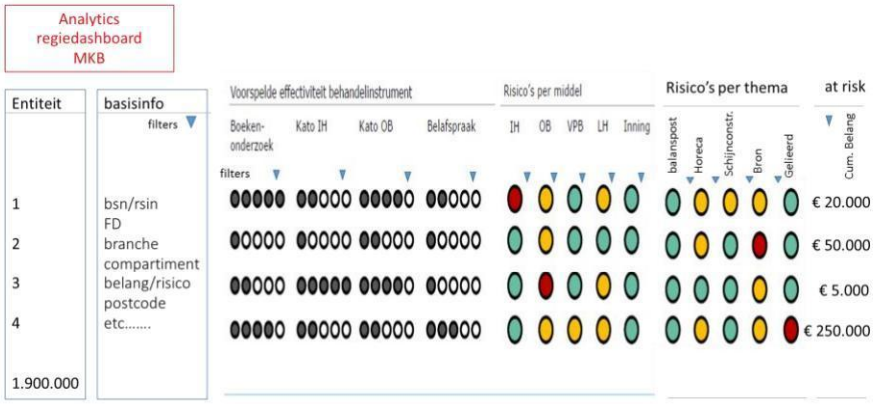
Figuur 1: schets van gewenste voorziening met aansluiting op IGT architectuur
** Voorbeeldschetsen van de regiedashboards zijn hierna op pagina 2 weergegeven*

Met de analysevoorziening kan een brede range aan databestanden benaderd worden (uitgangspunt RAM / AVG proof). Deze benadering moet mogelijk zijn tot op het kleinste detailniveau. Vanuit dit detailniveau moeten gegevens te aggregeren en analyseren zijn op subjectniveau (bsn/rsin), op een bundeling van subjecten (entiteit, fiscale eenheid, samenwerkingsverband, etc.) en op een bundeling van kenmerken (branche, belastingeenheid, belastingmiddel, FD, beroepsgroep, etc). De gegevens moeten ook te aggregeren zijn over meerdere tijdvakken (maand, kwartaal, jaar, afwijkend tijdvak) over een periode vanaf nu tot 7 jaar terug. Een maandelijkse actualisatie van de in de voorziening opgenomen gegevens lijkt op voorhand toereikend te zijn, met een archieffunctie voor de historische gegevens.

Aan de voorziening stelt MKB de navolgende functionele eisen:

- Datapositie sluit aan op bronsystemen
- Juistheid, tijdigheid en volledigheid van data en dataverwerking is geborgd
- Views zijn flexibel in te regelen
- Elk detail is te benaderen
- Opbouw views in de vorm van selfservice ('aanklikken' gewenste item)
- Views te verrijken met flexibel in te bouwen businessrules
- Views bevatten samenvattende info (aantallen, belangen, %, gemiddelden, etc)
- Views bevatten selectielijsten met maatwerk info
- Tussenbestanden kunnen worden bewaard en hergebruikt
- Doorselectie (downdrillen op tussenbestanden) is mogelijk
- Gebruikte businessrules kunnen worden bewaard en hergebruikt
- Analyses en selectielijsten kunnen worden geëxporteerd in een rapport of bestand
- Login en vastlegging audittrails is ingeregeld
- Voorziening is AVG-proof.

De eindgebruiker van de resultaten is de centrale regie functie MKB. Deze heeft in de back end van de voorziening behoefte aan een regiedashboard vergelijkbaar met de navolgende schets:



Figuur 2: schets van het regiedashboard t.b.v. centrale regie MKB
NB: Het onderdeel: 'risico's per thema' betreft een voorbeeldlijst; de lijst is zeker niet compleet of uitputtend.

Tenslotte is voor het sluiten van de leercirkel binnen de regiefunctie een analysefunctionaliteit nodig, die inzicht geeft in geplande en gerealiseerde activiteiten, opbrengsten en effecten. Het analysedashboard aan de back end van deze analyse functionaliteit voorziet in tenminste de navolgende inzichten.

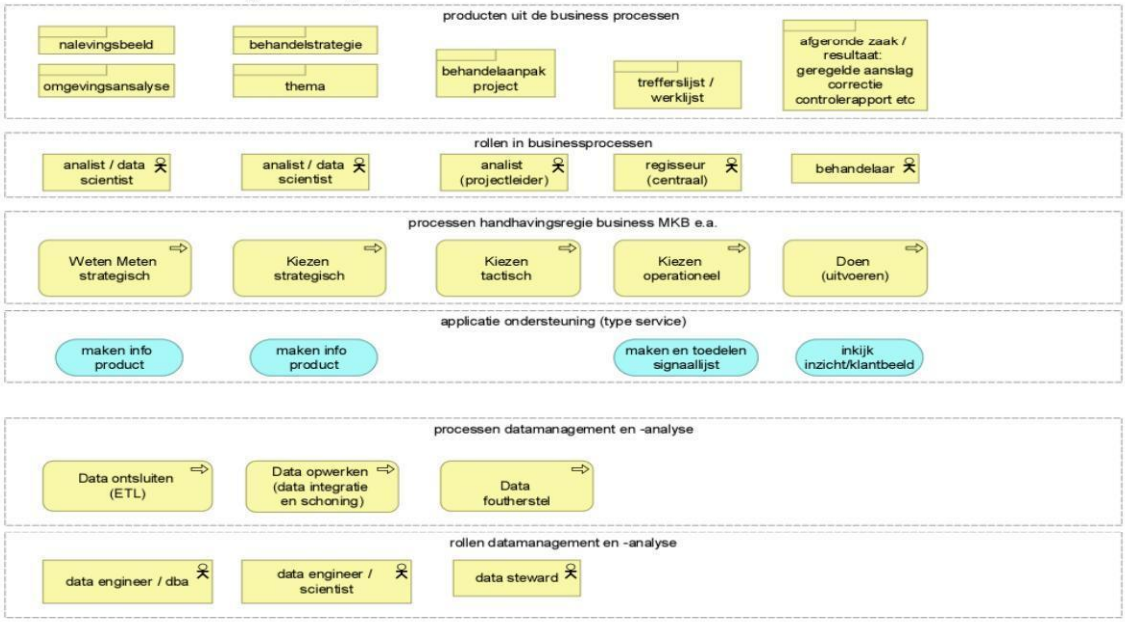
Analytics regie MKB
Planning / realisatie

thema / instrument		capaciteit gepland / gerealiseerd							
Handhavings thema	Handhavings instrument	geplande inzet (aantal)	gerealiseerde inzet (aantal)	% van geplande inzet (aantal)	geplande inzet (uren gemiddeld)	gerealiseerde inzet (uren gemiddeld)	% van geplande inzet (uren)	aantal maal gecorrigeerd	% van uitgevoerde aantal
A	1	8	6	75%	16	12,3	77%	5	83%
B	2	9	4	44%	4	5	125%	2	50%
C	3	7	6	86%	20	19,5	98%	5	83%
D	4	6	3	50%	45	41,7	93%	2	67%
etc.									
Totaal		30	19		21,25	19,625		14	
Percentages		100%	63%					74%	

thema / instrument		opbrengst				betaald / oninbaar			effect
Handhavings thema	Handhavings instrument	opbrengst prognose obv at risk indicatie	opbrengst interacties in €	opbrengst na bezwaar	opbrengst na beroep	betaald binnen betaal termijnen	betaald na dwang invordering	oninbaar (op watchlist)	resultaten longitudinaal onderzoek naar bereikte effect
A	1	€ 17.500	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 18.500	€ 20.000		
B	2	€ 10.000	€ 7.000	€ 7.000	€ 7.000	€ 5.000	€ 7.000		
C	3	€ 100.000	€ 107.250	€ 92.250	€ 82.250	€ 27.250	€ 62.250	€ 20.000	
D	4	€ 55.000	€ 60.500	€ 58.500	€ 58.500	€ 12.500	€ 42.500	€ 16.000	
etc.									
Totaal		€ 182.500	€ 194.750	€ 177.750	€ 167.750	€ 63.250	€ 131.750	€ 36.000	
Percentages		100%	107%	91%	86%	38%	79%	21%	

Figuur 3: schets van het resultaatdashboard t.b.v. centrale regie MKB

Gewenste voorzieningen en bijbehorende Business Processen en architectuur



GAP analyse data:

Uitkomst Fit gap analyse / Hoeveelheid beschikbare bronnen

D&A
- 75 bronnen direct beschikbaar
- 36 in een datafundament
- 23 in een product gebruikt buiten DF om
- Andere bronnen op Teradatazijn relatief makkelijk in ruwe vorm beschikbaar te krijgen

RDM
- 14 bronnen genoemd
- Niet bij D&A: 1 zeker + 1 onzeker

EHI
- 38 bronnen genoemd
- Niet bij D&A: 10 zeker + 9 onzeker

RAM
- 41 bronnen genoemd
- Niet bij D&A: 13 zeker + 8 onzeker

Uitkomst Fit gap analyse / Bronnen niet bij D&A

Bron	Toelichting	RDM	EHI	RAM
AFP	Afhandelen foutposten	X	X	
CBS HHS	Huishoudens		X	
DSI	Douane sagitta invoer		X	
GOS	Geautomatiseerd ontvangers systeem		X	X
GTO	G-rekeningen transactie overzicht		X	
Toeslagen	Huur, Zorg, KGB, KOT		X	X
OBR	Ontsluiting basisregistratie KVK		X	
CVU	Uitstel becon			X
DKK	Digitale kadastrale kaart			
ETM	Inning specifieke middelen			X
FSV	Fraude signalering			X
GEFIS	FIOD			X
ICC	Bestanden internet service center?			X
Notaris	Bron onbekend			X
NSW	Natuurschoonwet			X
SZW	Boetes SZW (?)			X
VAR	VAR-verklaringen			X

Figuur 2: Overzicht bronnen; niet beschikbaar bij D&A

Conclusie op gap en fit analyse data:
- het creëren van één gemeenschappelijke data-positie mogelijk is;
- op dit moment nog niet alle bronnen centraal beschikbaar zijn;
- er moet nog specifiek aandacht besteed worden aan de RAM gegevensverzamelingen, waarin data reeds zijn opgewerkt;
- er moet specifiek aandacht zijn voor AVG aspecten in dat kader opschonen van de datapositie;
- ingeschat moet worden voor welke data aggregatie nodig is bij het ondersteunen van verdiepende analyses met de FlexViewer.
- Op dit moment wordt de gegevensontsluiting/gegevenslevering voor analytics in belangrijke mate verzorgt door IV accent, dat daarin nauw samenwerkt met D&A. De bronnen die CAP ontsluit zijn voor intern gebruik bij CAP. CAP ontsluit op dit moment (parallel) nog delen van de AWS voor D&A (tijdens de migratie naar een IV accent/D&A datacenter). Na het volledig afronden van de migratie naar SAS/ Grid heeft CAP geen rol meer in het leveren van data aan D&A.

Focus op gewenste omgeving in relatie tot de RAM omgeving

Nieuwe voorziening
De nieuwe omgeving moet (op termijn) in staat zijn om de levering van de navolgende producten te ondersteunen:

- Nalevingsbeelden (in rapportvorm)
- Verdiepingen op thema's (in rapportvorm en via views)
- Selectielijsten (in bestandsvorm, via de IGT omgeving te distribueren)
- Klantbeelden (via Inzicht)
- Resultaatmetingen (te ontwikkelen ism bedrijfsvoering)
- Effectmeting (obv longitudinaal onderzoek)

Deze nieuwe omgeving wordt beheerd en geëxploiteerd in een veilige omgeving en is AVG proof. De omgeving ondersteunt bij het leveren van voorgaande producten en levert deze producten uit aan EHi en de regiefunctie binnen MKB.
Extracties uit selectielijsten en inzicht worden tevens ter beschikking gesteld aan lokale regiefuncties en medewerkers (via te ontwikkelen applicaties uit de IGT omgeving).

RAM
Ram ondersteunt op dit moment (delen van) de levering van de navolgende producten:
Nalevingsbeelden

- Verdiepingen op thema's (waaronder M.I. overzichten en statusvragen)
- Selectielijsten (trefferlijsten)
- Klantbeelden
- Maatwerkviews (flexviewer)

De opwerking van data en de exploitatie van de RAM tooling wordt mogelijk gemaakt door een vaste kern van 'RAM bouwers'. Deze groep wordt gevormd door medewerkers van EHi (2 mdw), GO (1 mdw), Toeslagen (1 mdw), PDB (1 mdw) en MKB (7 mdw).

De brondata van D&A is zeker te gebruiken en op te werken tot het gewenste niveau. Voor de datascientists bij EHi (3 fte) is deze opwerking niet noodzakelijk.
Voor de overige RAM gebruikers echter wel. Het betreft 4 of 5 business analisten bij EHi en ongeveer 55 gebruikers binnen MKB zelf. Daarnaast is waarschijnlijk ook voor gebruikers bij GO, PDB en FIOD opwerking van data nodig.

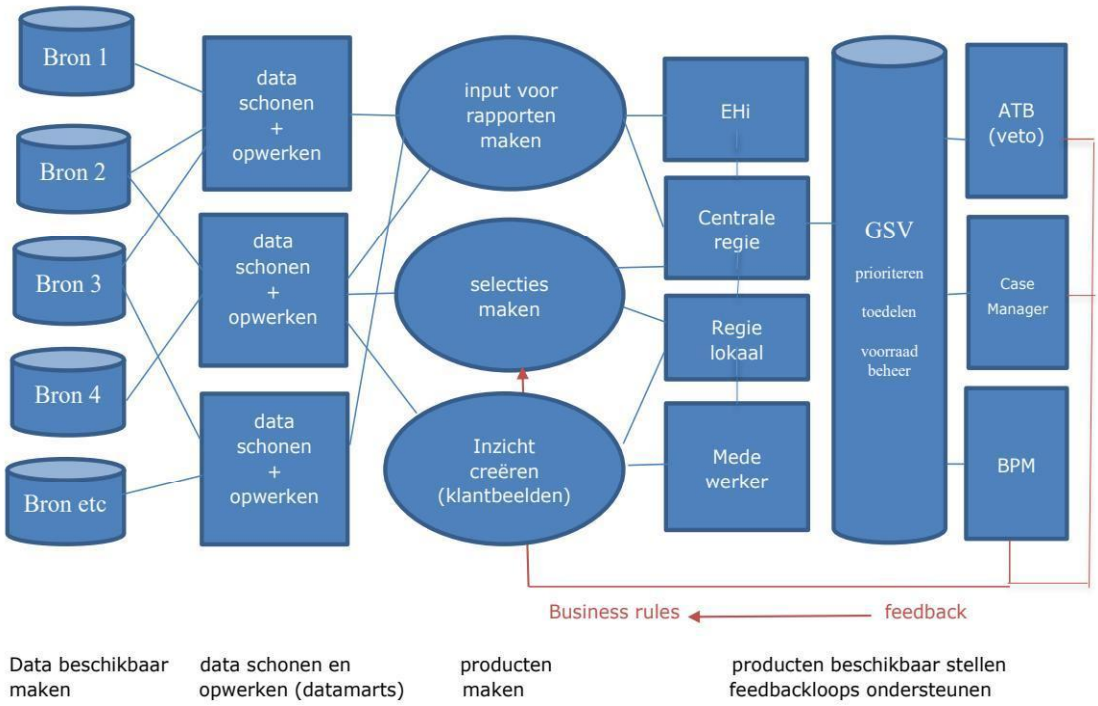
Zonder opwerking van data lopen productietijden van gewenste analyses bij deze gebruikers (de niet EHi datascientists) naar verwachting fors op, waardoor de (tijdigheid van de) levering van informatieproducten een afbreukrisico gaat vormen voor de business. Het oplopen van de doorlooptijden vindt vooral zijn oorzaak in: 1. de noodzaak tot het individueel samenstellen van een set te analyseren gegevens; 2. Beperkte ervaring/kennis van analyseprogramma's als SAS, ed.

Conclusie Maakbaarheid van de voorziening:

- gewenste beschikbaarheid van brondata kan ingeregeld worden,
  (blijkt uit gehouden inventarisatie);
- dit kan via een veilige omgeving AVG proof-omgeving
  (blijkt uit gehouden inventarisatie);
- de huidige omgeving moet daartoe nog wel AVG proof gemaakt worden
  (is dat nog niet);
- een aantal RAM/RDM gerelateerde gegevens moeten worden toegevoegd aan de huidige datapositie van D&A
  (voorwaarde: de toe te voegen gegevensets zijn AVG proof);
- gegevens voor resultaat en effectmeting zullen moeten worden toegevoegd aan de bestaande datasets
  (vraagt samenwerking met de ontwikkelingen binnen de IGT omgeving, met bedrijfsvoering en de HIA);
- Data moeten worden opgewerkt tot het RAM niveau
  (RAM werkt met opgewerkte data (D&A niveau rose). De corresponderende data bij D&A hebben niet dit niveau van opwerking);
- Inrichting data laag en opwerking tot RAM niveau vraagt een intensieve samenwerking tussen D&A en de RAM bouwers uit de Business
  (businesskennis moet worden geïncorporeerd om te komen tot het gewenste niveau van de opgewerkte data);

- Naast inrichting en opwerking van de data-laag moeten enkele flexibele dashboardfuncties worden ontwikkeld voor de regiefunctie MKB
  (obv concepttekening uit de opdrachtenmemo);
- Tevens moet een alternatief geboden worden voor de RAM Flexviewer,
  deze is vermoedelijk vrijwel 1 op 1 te vervangen door een maatwerk oplossing welke is gebaseerd op een 'selfservice BI voorziening'
  (het beschikbaar stellen en inrichten van een 'Selfservice BI voorziening' (deze kan voorzien in AVG proof oplossingen voor bijvoorbeeld de FD views, de fraude/EOS views, WON views, etc.);
- De business (MKB / GO / PDB / FIOD / Douane / Toeslagen) zal werk moeten maken van de gewenste 'voor- en achterkant' van het analysetraject
  (inrichting opdrachtenmanagement, inrichting en bemensing analyse-omgeving, inrichting en bemensing regiefunctie, inrichting functioneel gebruik producten, inrichting distributiekanalen, inrichting feedbackloops, inrichting governance en besturing).

Globaal ontwerp analyse voorziening
IV accent en D&A zien globaal de navolgende informatiestroom ontstaan:



Het ontwerp, samen met de eerder verkregen inzichten, dient voor D&A en IV accent als basis voor een eerste inschatting van hun bijdrage aan de ontwikkeling van de voorziening.

Het signaal wordt afgegeven dat de voornaamste en meest omvattende inspanning geleverd zal moeten worden door de Business zelf.
D&A en IV organisatie kunnen ondersteuning bieden bij het wegzetten van de data omgeving, bij opwerken van de data, bij de inzet van hoogwaardige analytische kennis, vaardigheden en modellen, bij het beschikbaar stellen van IT technische ondersteuning en de ontwikkeling en beschikbaarstelling van maatwerk applicaties.

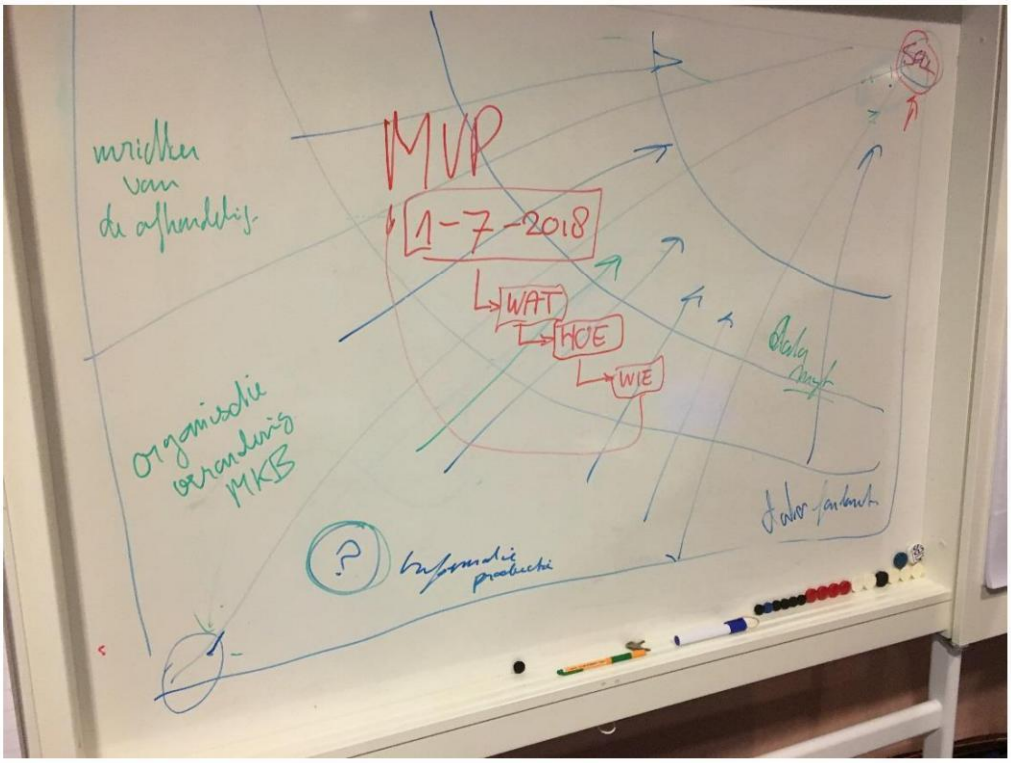
Het Businessownership en productownership zal echter volledig ingevuld moeten worden door de Business, alsmede het leveren van de businesskennis en capaciteit die nodig is om data op te werken, views en dashboards te ontwikkelen. Daarnaast zal de Business het totale ontwikkel- en verandertraject moeten bepalen en inrichten. Inclusief de bijbehorende governance.

Attentiepunten overgangsfase (van nu naar 1-7-2018) / eigenaar: MKB

- Bestuurlijke traject bewandelen, alvorens te starten
- Rol van MKB als Businessowner vorm geven (invulling verantwoordelijkheden)
- Procesontwerp (laten) samenstellen

- Input van D&A en IV accent inpassen (Hoeveel werk is dit?)
- Verandertraject ontwerpen (inclusief pilots, testfases, praktijksimulaties)
- Verandertraject inrichten (taken, rollen, bevoegdheden)
  - EHi
  - D&A
  - IV organisatie
  - Business overig (GO / PDB / FIOD / Toeslagen / Douane)
- Verandertraject ondersteunen (governance-groep, klantbordgroep, projectmanagement, overleggremia en -cycli)
- Inbouwen fall back scenario's; uiterste beslis- en actiedata vaststellen
- Commitment jegens gezamenlijke verantwoordelijkheid vaststellen (Business, D&A, EHi, IV accent, gebruikers- en bouwgroepen RAM/RDM)

Samenhang in acties/ actiegebieden
Het managen van de complexe verandering is een uitdaging, waarvoor het onderstaande planmechanisme (roadmap/ spinplaat) behulpzaam lijkt:



Per niveau kunnen de actiegebieden in samenhang (per plateau) worden bestuurd (bijvoorbeeld door frequente releases en het toewerken naar een minimaal werkbaar product (MVP- Minimum Viable Product). Op hoofdlijnen is het navolgende te ontwikkelen:

- Data (fundamenten)
- Informatieprodukten
- Organisatieverandering MKB
- Inrichten van de afhandeling.

Er wordt commitment gegeven op het concept. Dit leidt tot de overtuiging: 'Het kan wel!'.

Verdieping Tijdpad(en):

- stip op de horizon "Plateau Max / Eindplateau"
  met een volledig toegeruste intelligence voorziening.
- inschatting van wat minimaal nodig is op 1-7-2018 "Plateau X"
  bij de mogelijke uitfasering van RAM

	Kritische Succes factoren	Plateau Max (Eindplateau)	Plateau X (1-7-2018)
1	WKM toets data/gebruik	AVG conform	Niet AVG 'tricky'data/ gebruik uitgebannen
2	Ontsluiting data	Compleet Businesswens/ niveau "mogen" AVG	RAM/RDM ontsloten (excl. Exoten)
3	Opwerking data	1 data-laag voor alle produkten	Datamarts Kernsofi + FD-opgewerkt
4	Ontwikkeling dashboard regie	Conform 'plaatje' startmemo	Conform plaatje start memo
5	Ontwikkeling self-service BI	Maximaal flexibel	Ondersteuning FD aanpak
6	Inpassen doorontwikkeling Inzicht	Maximale content	'as is' implementeren
7	Resultaat en effectmeting	Conform 'plaatje' startmemo	'as is'
8	(Fall back scenario)	Robuust proces	Alleen bij calamiteiten
9	Inrichten Business Proces	Operationeel AVG-proof	'as is' muv alles wat AVG-tricky is
10	Account loket naar D&A/ EHI	Operationeel/ structurele ondersteuning operatie	Ingericht op hoofdstromen centrale regie
11	Inrichten distributieproces	Operationeel IGT concept	'as is' muv alles wat AVG-tricky is
12	Governance	Obv topstructuur/ MKB Businessowner	Obv topstructuur/ MKB business owner

Ten aanzien van de haalbaarheid zijn de volgende punten nog van belang:

- Raakvlakken met de HIA
- Raakvlakken met de Ontwikkelagenda MKB
- Businessownerschap MKB
- De mogelijkheden / onmogelijkheden bij IV-accent en D&A

Alternatieve Ontwikkel- en Fall back scenario's

Bij de volgende opties gelden de volgende principes:

- MKB gaat richting Centrale Regie (CR)
- Er zijn drie 'klantgroepen': EHI, D&A en CR MKB
- Er moet in vrijwel alle ontwikkelscenario's gewerkt worden aan een nieuwe user-interface.
- De interface moet voldoen aan de AVG, en vereisten op het gebied van autorisaties, logging, monitoring.
- Data-opslag en verwerking moet aan de AVG voldoen.
- Voor EHI en D&A blijft directe toegang tot de brondata (en evt. datafundamenten) beschikbaar (via SAS).

Optie 0: RAM behouden tot 1-7-2018, geen alternatief ontwikkelen	
In deze optie gaan we uit van het 'niks-doen' scenario. RAM blijft op de huidige manier bestaan, totdat het gebruik ervan niet langer toegestaan is. Op dat moment wordt RAM afgesloten en worden de datamarts vernietigd.	
Voordelen	**Nadelen**

Geen inzet (capaciteit, geld) nodig. Privacy-/securityrisico's concentreren zich aangezien er lokaal geen data meer beschikbaar is.	Huidige werkwijze MKB met lokale selectie niet langer mogelijk Mogelijk stilvallen werkzaamheden op kantoren EHI heeft beperktere informatiepositie Analyses kunnen meer tijd gaan kosten

Voldoet voor klantgroep:

EHI: Beperkt	**D&A:** Ja?	**CR MKB:** Nee?

Randvoorwaarden:

Bestuurlijk akkoord dat er geen actie wordt ondernomen.

Key-moments in de Roadmap:

Aflopen PIA RAM
Afsluiting RAM

Verantwoordelijkheden:

onderhouden platform tot einddatum, zorgen voor afbouw van de tool.
blijven aanspreekpunt voor vragen/opmerkingen/foutverwerking.

Optie 1: Datamarts RAM behouden en blijven onderhouden, voorzien van nieuwe user-interface

In deze optie worden de datamarts van RAM behouden, ook tot na 1-7-2018. Deze worden echter op Teradata/SAS Grid gehuisvest. Het huidige RAM team is verantwoordelijk voor de actualiteit en onderhoud van de data. Informatie, op basis van deze data, wordt beschikbaar gesteld via een nieuwe user-interface ('selfservice BI'?)

Voordelen	**Nadelen**
Huidige voorziening blijft grotendeels tot volledig intact. Weinig investering nodig, alleen voor de user-interface. Nieuwe interface geeft mogelijkheden voor AVG-proof.	Geen centrale, uniforme databron. Kwetsbaarheden RAM blijven (deels) bestaan.

Voldoet voor klantgroep:

EHI: Ja	**D&A:** Nee?	**CR MKB:** Ja

Randvoorwaarden:

RAM datamarts kunnen over naar SAS Grid.
Evt. uitkomsten aanbesteding voor mogelijke user-interface (ontwikkeling).
Oplossing is AVG-proof, user-interface voldoet aan eisen AVG.

Key-moments in de Roadmap:

Migratie RAM naar SAS Grid
Aanbesteding user-interface
Beschikbaarheid tooling UI.
Afsluiten RAM

Verantwoordelijkheden:

IV' voor mogelijkheden SAS Grid, user-interface
CAP/CIV voor dataleveringen RAM bouwers
voor onderhoud datamarts
EHI/D&A voor inrichten evt. dashboards in user-interface/selfservice BI

Optie 2: Datamarts RAM gefaseerd vervangen door nieuwe datamarts en voorzien van nieuwe user-interface

In deze optie worden de datamarts van RAM overgeplaatst naar de SAS Grid. Vervolgens worden er stap voor stap datamarts vervangen door nieuwe datamarts, die gebaseerd zijn op de datafundamenten. Informatie, op basis van deze data, wordt beschikbaar gesteld via een nieuwe user-interface ('selfservice BI'?)

Voordelen	**Nadelen**
Soepele overgang tussen oude en nieuwe voorziening. Uiteindelijk werk je op een centrale, uniforme databron. Kwetsbaarheden RAM worden geleidelijk minder. Nieuwe interface geeft mogelijkheden voor AVG-proof. Gefaseerde aanpak geeft ruimte voor uitbreiding van datamarts en definities/aannames. Behoud van eerder in datamarts geïnvesteerde kennis.	In het begin geen centrale, uniforme databron. Kwetsbaarheden RAM blijven (deels) bestaan totdat alle oude datamarts zijn vervangen. Omdat je je richt op de oude datamarts, kan dat de vrijheid beperken bij de ontwikkeling van de nieuwe datamarts, of op zijn minst beïnvloeden. Je begint niet met een schone lei.

Voldoet voor klantgroep:

EHI: Ja	**D&A:** Ja?	**CR MKB:** Ja

Randvoorwaarden:

RAM datamarts kunnen over naar SAS Grid.
Evt. uitkomsten aanbesteding voor mogelijke user-interface (ontwikkeling).
Oplossing is AVG-proof, user-interface voldoet aan eisen AVG.
RAM datamarts mogen nog een bepaalde periode beschikbaar blijven, en worden onderhouden.

Key-moments in de Roadmap:

Migratie RAM naar SAS Grid
Aanbesteding user-interface
Beschikbaarheid tooling UI.
Fasering van datamarts, welke worden als eerste vervangen?
Afsluiten RAM

Verantwoordelijkheden:

IV' voor mogelijkheden SAS Grid, user-interface
CAP/CIV voor dataleveringen RAM bouwers
[ ] voor onderhoud datamarts
EHI/D&A voor inrichten evt. dashboards in user-interface/selfservice BI
D&A voor beheer en onderhoud nieuwe datamarts

Optie 3: RAM discontinueren. Oude datamarts worden niet overgenomen. Nieuwe datamarts worden ontwikkeld op basis van de datafundamenten/datafundamenten dienen als nieuwe datamarts. Er komt een nieuwe user-interface.

RAM wordt als geheel gestaakt. Bepaalde principes en ideeën kunnen worden meegenomen, maar er wordt een volledig nieuwe basis ontwikkeld.

Voordelen	**Nadelen**
Beginnen met een schone lei. Je hoeft niet alle huidige afhankelijkheden in kaart te brengen. Je kunt gemakkelijker toewerken naar een 'ideale situatie'. Gebruik van een uniforme, centrale bron.	Vraagt om veel investering. Datafundamenten moeten beschikbaar worden gesteld, en evt. doorontwikkeld worden. Het kan zijn dat bepaalde informatiedelen tijdelijk niet beschikbaar zijn.

Voldoet voor klantgroep:

EHI: Ja	**D&A:** Ja	**CR MKB:** Ja

Randvoorwaarden:

Evt. uitkomsten aanbesteding voor mogelijke user-interface (ontwikkeling).
Oplossing is AVG-proof, user-interface voldoet aan eisen AVG.

Key-moments in de Roadmap:

Aanbesteding user-interface
Afsluiten RAM
Ontwikkel-roadmap voor nieuwe datamarts.

Verantwoordelijkheden:

IV' voor mogelijkheden SAS Grid, user-interface
[redacted] kunnen helpen bij opbouw nieuwe datamarts.
D&A voor ontwikkeling datafundamenten.
EHI/D&A voor inrichten evt. dashboards in user-interface/selfservice BI

Optie 4: RAM behouden ook na 1-7-2018, geen alternatief ontwikkelen

In deze optie gaan we uit van het scenario dat RAM blijft bestaan en wordt ingebed in een veilig proces, waarin data-opwerking, datagebruik, levering van informatie, werkafspraken en protocollen deze veiligheid afdwingen of anderszins borgen.

Voordelen	**Nadelen**
Beperkte inzet (capaciteit, geld) nodig. Privacy-/securityrisico's vragen extra aandacht.	Huidige werkwijze MKB met lokale selectie niet langer mogelijk Mogelijk stilvallen werkzaamheden op kantoren

Voldoet voor klantgroep:

EHI: Beperkt	**D&A:** Ja?	**CR MKB:** Nee?

Randvoorwaarden:

Bestuurlijk akkoord dat er slechts beperkt actie wordt ondernomen.

Key-moments in de Roadmap:

Aflopen PIA RAM
Aanpassingen in de analysetool RAM, organisatorische aanpassingen

Verantwoordelijkheden:

	onderhouden platform blijven aanspreekpunt voor vragen/opmerkingen/foutverwerking.

MKB initieert noodzakelijke organisatorische aanpassingen en zorgt voor structurele inbedding

Nog uit te zoeken/bedenkingen/opmerkingen:

- Eigenlijk moet de roadmap uit twee, onderling afhankelijke, delen bestaan. Het eerste deel beziet op het beschikbaar stellen, opwerken en beheren van de data. Het tweede deel beziet de user-interface. Hiervoor moeten technische mogelijkheden, klantwensen in beeld worden gebracht. Dit deel beziet ook de monitoring/logging/toegangsmogelijkheden.
- 'Selfservice BI' via een web-based/server-based applicatie is de snelste en gemakkelijkste manier om de user-interface mogelijk te maken. Hierbij kunnen EHI/D&A het voortouw nemen met het maken van dashboards die voorzien in de vragen/wensen van de afnemers.
- De nieuwe informatievoorziening, moet ook beheerd worden. Hierbij komen alle aspecten van beheer in terug, feedback-loops om de datakwaliteit te verbeteren, een 'klachtenlijn'/loket, etc. Hoe wordt dit vormgegeven (virtuele teams?)?
- Vaak komt nog de vraag terug van het verschil in analyses tussen D&A en EHI. Het simpelste antwoord wat ik daarop kan geven is dat D&A kijkt op individueel niveau, en EHI op groepsniveau. Risicomodellen geven een oordeel over een subject, terwijl nalevingsbeelden en verdiepende analyses vooral kijken naar groepen die soortgelijk gedrag vertonen, of groepen die een specifiek gedragspatroon volgen. In de uiteindelijke handhavings-/toezichtsfunctie komen deze samen bij het kiezen van te behandelen posten en de behandelaanpak.
- Het is nog wel een vraag hoe bepaalde keuzes (strategisch/tactisch) terug kunnen laten komen in informatievoorziening.
- Om tegemoet te komen aan dataminimalisatie: Is het mogelijk om nu in kaart te brengen welke databronnen het meeste geraadpleegd worden? En welke het minste? Is het mogelijk om vanuit RAM gebruiksinformatie te krijgen?

Aandachtpunten in het ontwikkeltraject

1. DATA

- Historie vasthouden (leren van het verleden) – WH
- Bronnen beschikbaar stellen – zijdeur- voordeur- RB
- Bronnen op afroep (LK)
- Welke beginsituatie (LK)
- Basisset gegevens (uitgangspositie) – WH
- Externe bronnen inzichtelijk – RB
- Data die nodig is plannen in datafundament ontwikkeling- VL
- Ontsluiting ontbrekende bronnen op teradata – HvE
- Ontbrekende bronnen ontsluiten – HL
- Bronnen verder uitwerken – HE
- Bepalen welke bronnen een 'minimal viable product' vormen – VL
- Keuze datafundament – DFA- IV? – GD --> Is in de toekomst IV-Accent
- Data-kwaliteit op orde maken – RB
- Data opwerken- TP
- Business rules realiseren (uit RAM) – HL
- Bouwen risicodatasets- meerdere disciplines- RB
- Business rules vaststellen en inrichten – IRK
- Eenduidigheid van definities/ uitwerkingen – WH
- Risico's in bouwen in datamarts – RB
- Bronnen ontsluiten en opwerken tot DM;s - ??
- Realiseren consistente datapositie – TP
- Bouwen middel data-sets – RB
- Randvoorwaarden uitvoering heeft dezelfde gegevens – RB
- Bepalen welke ongeveer 20 indicatoren samen bepalen "wat voor een klant dit is"- VL
- Analyse huidige ACL data opwerkingen (binnen nieuwe oplossing te realiseren?) (HvE)
- Consequenties bronsystemen (bedrijfsregels) – gdj

- Wat is operationeel en wat is analytisch – gdj
- Bewaartermijn bepalen – HL
- Anonimiseren cq pseudonimiseren- HL
- Keuze datafundament – DFA- IV? – GD
- Data beschikbaar maken voor medewerkers in analyseproces – TP
- Goede beschrijving data – RdB
- Historie vasthouden, leren uit het verleden
- Actualiteit bepalen – HL

Concluderend:
- Bronnen beschikbaar maken (structureel, afroep, adhoc)
- Bronnen benoemen (obv voorwerk Persoonsgegevens + roadmap) (incl externe bronnen (niet BD eigen bronnen))
    - Rekening houden met PIA (externe bronnen, fraudegerelateerd, ip adressen etc.)
- Data kwaliteit inregelen
- Data opwerken
    - Van bruin naar paars
    - Inbouwen gestandaardiseerde business rules
    - Bedrijfsgegevensmodel BCA Persoonsgegevens
- Bronaanpassing (incl afgeleide gegevens – voorbeeld belastbaar inkomen)
- Technische ontsluiting = IV-Accent+D&A (Data Science Center)
- Onderscheid gebruik data tbv analytics / gebruik tbv operatie
    - Actualiteit / kwaliteit / bewaartermijn bepalen (wetgeving AVG)
- Anonimiseren / pseudonimiseren (lopend traject IV' D&A)
- Beheersbare omgeving
- Data minimalisatie (wat heb je echt nodig / AVG + samenstelling datasets gebruik)

Privacy / security:
- Dataminimalisatie toepassen op infobehoefte- HL

2. Middelen / Tooling

- Functionele eisen soll- gap-prio – JRK
- Functionaliteit RAM spiegelen aan nieuwe mogelijkheden – gdj
- Naast aandacht Toezicht ook BI (sturing en verantwoording) – gdj
- Gruff (HE)
- Coosto op nieuwe platform (HE)
- ISC op nieuw platform (HE)
- Bouwen opvraag systeem (RB)
- Front end tool op de data ontwikkelen tbv regie (VL)
- Dashboard regie bouwen (VL)
- Keuze mbt tool/manier om data ter beschiking te stellen aan eindgebruiker (HvE)
- Welke tooling? Waaraan moet die voldoen? (LT)
- Effect voorspeller boekenonderzoek ontwikkelen (VL)
- Inzicht compleet maken (RB) (VL)
- Risicomodellen & - modules realiseren (HL)
- Projecten administratie. Welke zijn er geraakt waar niets mee gedaan is? (GW)

Concluderend:
- Functionaliteit in beeld/vaststellen
- Flexibiliteit in beeld/vaststellen
- Passende applicaties (software) vaststellen (incl. SAG, Gruff, Coosto, ISC, etc).
    - Complementair kijkend naar functionaliteit + flexibiliteit
- Inrichting analyse omgeving (mensen + middelen, wat is nodig)
- Dashboard regie (wens vaststellen)

3. Inrichting / Organisatie

Proces/Organisatie			
Projectinrichting en sturing	1	-	Besturing omlijnen (GO)
	1	-	Bestuurlijk lef tonen & koers vast blijven (RB)
	1	-	Samen blijven nadenken + doen (GO)
	1	-	Benoem vaste "risico's" c.q. gedrag (GD)
	1	-	Samen brengen mensen, hoe? Sturing?
	1	-	Samenwerken, niet wijzen (RB)
	1	-	Kennis om te bouwen, MKB – D&A. Wie gaat wat voor zijn rekening nemen (LT)
	1	-	Inzicht governance, - B.O., - P.O. (JRK)
	1	-	Centrale regie over bouw. (LT)
Planning	2	-	Concept tijdlijn (bouw/vervanging) (LT)
	2	-	Plan voor uitfaseren van huidige– infaseren nieuwe function (GO)
	2	-	Planning maken (HL)
Procesinrichting (in de business)	3	-	Implementeren (TP)
	3	-	Scenario's (dromen --> realistisch!) (JRK)
	3	-	Loket inrichten MKB – D&A (VL)
	3	-	Proces --> t.v.b's, wie doet wat, concrete act. (JRK)
	3	-	Processen inrichten (TP) o Data beheer – onderhoud o Data gebruik o Opdrachtgeverschap analyseklussen o Product-account
	3	-	Proriteren infobehoefte (HL)
	3	-	Ondanks centrale regie flexibele benadering (LT)
	3	-	Feedback. Loop vanuit uitvoering (RB)
	3	-	Terug melden bij bron (INT&EXT) (RB)
	3	-	1 loket dienstbreed (RB)
	3	-	Opdrachtgevers, wie geven de opdracht? Waar de analyse? (GD)
	3	-	COE maken voor NIT (GO)
	3	-	Risico selectie maken (RB)
	3	-	Prioritering maken mbt informatieproducten (HvE)
	3	-	Infobehoefte gebruikers vaststellen (HL)
	3	-	Vraag en aanbod gestuurd, of .... (GD)
	3	-	Feedback gebruikers nieuwe i-voorzieningen (GO)
	3	-	Lokaal beperkte selectie op data die gebruikt wordt voor de analyse (GD)
	3	-	Samenwerking transactie processen (uitworp IH & VPB) (OB-/OB+) (GD)
	3	-	Terugkoppeling bronnen regelen - ??
Migratie oud naar nieuw	4	-	Uitfaseren 'oud' (TP)
	4	-	Business rules selecteren (niet te veel want dan geen overzicht) (VL)
	4	-	Ontwikkeling RAM stoppen? (HE)
	4	-	Migratie strategie (HE)
	4	-	Prioriteren informatieproducten (TP)
	4	-	Vasthouden, documenteren, besluiten, wat we nu hebben (niet terug willen) (GO)
	4	-	Afh. Analyse LOA's v RAM (RB)
	4	-	Overzicht van afnemers RAM (RB)
	4	-	Queries stoppen (RB)
	4	-	RAM uitzetten (RB)
	4	-	KT: LOA's RAM aanpassen tbv windows 8.1
	4	-	Visie RAM z.o. delen (T.R.V.) (GDJ)
	4	-	Definieren risico (GD)
	4	-	Feedback gebruikers 'oude' / huidige i-voozieningen (GO)
	4	-	Bepalen wat nodig is voor een migratie – HvE
	4	-	Inzicht – ist soll – IRK
Personeel/capaciteit (in de business)	5	-	Wellicht 'denk tanks' om aanbodgestuurd te werken (GD)
	5	-	Capaciteit verleggen van EDW – DF
	5	-	Mensen alloceren (HL)
	5	-	Resources aan kant van IV' (FTE + hardware) tbv inrichten nieuwe oplossing (HvE)
Communicatie/stakeholders	6	-	Presentatie ketentafel etc 'spread the word' (GO)
	6	-	Aansluiting houden, uitwisselen, kennis/ontwikk., faciliteren (GO)
?????	?	-	Ondersteunen van 'doen' (HL)
	?	-	Customer journey MKB medew. (RB)
data	x	-	Datakwaliteit goed beleggen
data	x	-	Wat weten we al van het subject (gedrag, omgeving, doelgroep) (GD)

Vervolgstappen
Met de conclusie "het is maakbaar" is gezocht naar een antwoord op de vraag of het ook haalbaar is. De Powerverkenning heeft opgeleverd wat er in de kort beschikbare tijd van verwacht mocht worden:

- de nodige scherpte is aangebracht ter ondersteuning van een bestuurlijk besluit
- het is maakbaar
- of het haalbaar is moet in bestuurlijke kring worden beoordeeld
- het daartoe strekkend memo wordt hierbij opgeleverd

Belastingdienst

Belastingdienst

Datum
7 maart 2018

Opdrachtgever
Persoonsgegevens

Contactpersonen
Persoonsgegevens

Bijlagen
1

Aan: Ketentafel Generiek

Van: Persoonsgegevens

Herziening Memo

Ontwikkeling Nieuwe Intelligencevoorziening Toezicht

Inleiding

Het segment MKB staat de komende jaren voor een enorme uitdaging om de beschikbare (krimpende) capaciteit zo in te zetten dat daarmee een optimale bijdrage wordt geleverd aan de uitvoering van de strategie van de Belastingdienst. Daarbij moet het segment MKB oa de navolgende uitdagingen het hoofd bieden

- Internationalisering en digitalisering zorgen voor toenemende fraudemogelijkheden, die vragen om snellere detectie en kortere doorlooptijden.
- Op het gebied van externe overheidssamenwerking wordt de komende jaren meer van MKB verwacht (bijvoorbeeld in het kader van afpakdeals en citydeals).
- De heterogeniteit in het klantenpakket maakt differentiatie in aandacht noodzakelijk. Niet alleen in frequentie en moment van aandacht, maar ook in het soort van handhavingsinstrument dat kan worden ingezet. Lichte (en dus weinig capaciteit vergende) instrumenten daar waar dat kan en zwaardere daar waar het - gezien belang en risico – nodig is. Waar mogelijk vindt groepsgewijze behandeling plaats (1:N), bijvoorbeeld via Fiscale Dienstverleners.
- Daarnaast vergt de uitstroom van medewerkers op verschillende processen, en met verschillende kwaliteitsprofielen, aandacht.

Het centraal stellen van de klant en daadwerkelijk inhoud geven aan informatiegestuurd toezicht onder een centrale regie zijn vanuit voorgaande uitdagingen belangrijke en logische stappen. Centrale regie, gericht op de integrale beoordeling en de keuze van het handhavingsinstrument, gevoed door tax gap-analyses en signalen uit de diverse risicomodellen vormt de draaischrijf van het werkaanbod naar de kantoren. Differentiatie in de toe te passen handhavingsinstrumenten op basis van belang en risico zorgt daarbij niet alleen voor een efficiënte handhaving maar ook voor een duurzame verbetering van gedrag en opbrengst.

Randvoorwaarden

Om deze koers in te zetten moeten een aantal randvoorwaarden worden ingevuld. Een van de belangrijkste voorwaarden en helpende kaders is dat duidelijk gemaakt wordt wat de bijdrage van MKB aan de doelstelling "regelnaleving" is en dat duidelijk gemaakt wordt hoe met de inspanningen van het segment daaraan een optimale bijdrage wordt geleverd.
Het segment MKB kan deze duidelijkheid verschaffen door keuzes in- en resultaten van- het toezicht te monitoren en analyseren binnen een centrale regie, welke haar inzichten, keuzes en analyses baseert op inzicht uit data en analytics (informatiegestuurd toezicht).
Het voorgaande vraagt een adequate intelligence-voorziening, die de centrale regie functie voorziet van nalevingsbeelden, klantbeelden, risicosignaleringen en resultaat- en effectmetingen.

Benodigde functionaliteit

Voor het permanent monitoren van het (fiscale) gedrag van burgers en bedrijven en het creëren van inzicht bij het maken van keuzes heeft het segment MKB dringend behoefte aan een geavanceerde Intelligence Voorziening, die voorziet in:
1. het samenstellen en kunnen (door)analyseren van nalevingsbeelden;
2. het zowel subject- als objectgericht uitvoeren van risicodetectie, selectie en signalering en het kunnen (door)analyseren van resultaten;
3. het voorspellen van succes- of foutkansen en het kunnen (door)analyseren van resultaten.

De voorziening stelt niet alleen het segment MKB in staat om vorm en inhoud te geven aan informatiegestuurd toezicht, maar biedt ook de organisatieonderdelen PDB, GO, Douane en Toeslagen dezelfde mogelijkheid. Daarnaast biedt de voorziening functionaliteiten die zowel EHi, UHB, als de segmenten zelfstandig in staat stellen nalevingsbeelden en themaverdiepingen te ontwikkelen en resultaat- en effectmeting vorm en inhoud te geven.

Knelpunt
De benodigde voorziening is momenteel niet voorhanden binnen het reguliere IV aanbod en delen van de gewenste functionaliteit worden ingevuld met enkele gerichte initiatieven binnen DF&A en met een aantal lokaal ontwikkelde applicaties. De lokaal ontwikkelde applicaties (waarvan RAM de meest gebruikte en qua inhoud en onderhoud de meest omvangrijke is) voldoen niet aan de geldende IV standaarden en aan richtlijnen op het gebied van gegevensbeveiliging en privacybescherming en worden, in het geval van RAM, om die reden per 1-7-2018 uitgefaseerd. Hierdoor valt de ondersteuning van het informatiegestuurde toezicht in dit huidige werkwijze voor een belangrijk deel weg. Deze situatie is het meest ingrijpend voor het segment MKB, waarin naar schatting 80-90 % van de nalevingsbeelden, themaverdiepingen en selecties veldtoets gemaakt wordt met gebruikmaking van de RAM datalaag en –tooling en waarin de FD en fraudeaanpak voor een belangrijk deel wordt vormgegeven aan deze data en tooling.

Urgentie en financiering
Door het DT BD is op 29 januari 2018 de urgentie van de ontwikkeling van een nieuwe Intelligence voorziening voor het toezicht onderschreven en is een akkoord gegeven op de incrementele ontwikkeling van een nieuwe voorziening.
Voor de ontwikkeling zijn echter geen additionele financiële middelen beschikbaar gesteld en aanvullende keuzes in het IV portfolio zijn slechts in beperkte mate en met een beperkte impact haalbaar.

In dit memo is aangegeven welke opties er zijn en welke managementkeuzes die vragen.

Ontwikkelvarianten
Op verzoek van de keten generieke voorzieningen is een tweetal ontwikkelvarianten uitgewerkt. Voor beide varianten is aangegeven wat de voor en nadelen zijn, wat de baten en kosten zijn en welke bedrijfsrisico's bij ontwikkeling en gebruik van die variant worden gelopen. Daarnaast is een variant 0 geschetst, die de huidige situatie m.b.t. het gebruik van RAM weergeeft.
Ook is aangegeven welke impact elke variant heeft op het huidige IV portfolio.

Variant 0 (Handhaven: Huidige situatie met RAM):

Centraal, in een beperkt afgeschermde omgeving, beschikbaar stellen van een relationele database, waarmee de diverse gebruikersgroepen (ca 1500 gebruikers) met businesskennis queries kunnen maken en vervolgens bewerken en uitleveren in excel. Met deze queries wordt invulling gegeven aan het ontwerpen van nalevingsbeelden, themaverdiepingen en risicodetectie en selectie in het kader van toezicht.
Een eenduidige centrale governance, regie en control op het gebruik ontbreekt en de applicatie voldoet niet aan de geldende IV standaarden en aan richtlijnen op het gebied van gegevensbeveiliging en privacybescherming en wordt om die reden per 1-7-2018 uitgefaseerd. Daarnaast kent de applicatie een aantal beperkingen: RAM maakt gebruik van een LOAFIX, deze dient z.s.m. vervangen te worden door een structurele oplossing. Zodra Windows 8.1 (DWB 2020) wordt uitgerold op een werkplek van een RAM gebruiker, kan deze RAM niet meer gebruiken. Op 31/12/2018 dienen de AWS'en uitgefaseerd te zijn en dit lijkt dan ook technisch de uiterste datum waarop RAM uitgefaseerd moet zijn.

- Benodigdheden:
  - huidige RAM datalaag;
  - in een beperkt beveiligde analyseomgeving (Apandu6 / Teradata);
  - met toegangsrechten voor een daartoe specifiek geautoriseerde groep data- en businessanalisten;
  - welke binnen de beschikbare omgeving de voor toezicht benodigde data-analyse en queryverzoeken vorm en inhoud geven, met of zonder gebruik van RAM tooling, zodanig
  - dat daarmee zicht op naleving, inzicht in samenstelling van doelgroepen verkregen, en toezichtkeuzes gemaakt kunnen worden.

- Tijdpad realisatie: bestaand / end of life 1-7-2018 (beveiligingsrisico's) / 31-12-2018 (technisch)

- Opbrengsten vanuit toezichtperspectief:
  Integraal zicht op totale populatie / Onderbouwde keuzes in het toezicht / Gerichtere inzet capaciteit en instrumenten

- Kosten:
  Business: Huidig beheer en onderhoud (tot 1-7-2018)

  DF&A: -

  IV: Leveren technische voorzieningen, die operationeel gebruik ondersteunen; Technisch beheer en onderhoud.

- Impact op IV portfolio: -

- Voordelen: Geen impact op IV portfolio.
  Operationeel gebruiksgemak
  Direct beschikbaar

- Nadelen: Betreft Lokaal ontwikkelde applicatie, welke niet voldoet aan huidige en toekomstige IV- en beveiligingsstandaarden;
  Op basis van beveiligings- en privacy voorschriften gedwongen uitfasering per 1-7-2018;
  Betreft Lokaal ontwikkelde applicatie waarvan, zonder nadere investeringen, de technische levensduur afloopt op 31-12-2018
  - Geen bijdrage om uitdagingen (van MKB) het hoofd te bieden, tegen de achtergrond van de krimpende capaciteit.

- Risico's: Algemeen: Gebruikers hebben toegang tot de data en kunnen 'alles aan alles' relateren en kunnen 'alles' via Excel eenvoudig 'doorleveren';
  GEB/PIA: Rechtmatigheid gegevensverwerkingen niet integraal geborgd;
  Doelbinding gegevensverwerkingen niet integraal geborgd;
  Proportionaliteit en subsidiariteit gegevensverwerkingen onvoldoende geborgd;
  Gegevenskwaliteit en data integriteit niet integraal beschreven;
  Datagovernance (control en beheer) buiten de gebruikelijke verwerkingsprotocollen;
  Secundaire persoonsgegevensverwerking (op subject en medewerkersniveau) onvoldoende afgeschermd en gepseudonimiseerd;
  Algemeen: structureel gebruik en onderhoud buiten reguliere IV organisatie.

Variant 1 (Vervangen: Eenvoudige variant):

Centraal, in een beveiligde omgeving, beschikbaar stellen van (ruwe) brondata, waarmee door de diverse gebruikersgroepen zelfstandig invulling gegeven kan worden aan de analytics die nodig is om vorm en inhoud te geven aan het door hen gewenste informatie gestuurd toezicht (al dan niet onder een centrale regie).
Een nader te benoemen partij (niet DF&A) richt zich in deze variant primair op het realiseren van de vereiste dataomgeving. De organisatieonderdelen die momenteel RAM gebruiken (GO, MKB, PDB, EHi, Douane, FIOD en Toeslagen) krijgen toegang tot de data en richten hun eigen analytics-omgeving in. IV-accent levert de IV-voorzieningen voor het kunnen uitvoeren van analytics, maar realiseert (nog) geen werkstroombesturing. Voor een grafische weergave van deze situatie wordt verwezen naar bijlage I, figuur 2.

- Benodigdheden:
  - met RAM vergelijkbare datalaag;
  - in een beveiligde analyseomgeving (SAS/GRID);
  - met toegangsrechten voor een daartoe specifiek geautoriseerde groep data- en businessanalisten;
  - welke binnen de analyseomgeving de voor IGT benodigde monitoring en data-analyse, met de daartoe geëigende tooling (SAS Analytics) en kennis (opleiding), zodanig vorm en inhoud kunnen geven;
  - dat daarmee vanuit een daartoe specifiek ingerichte regiefunctie gevalideerde toezichtkeuzes gemaakt kunnen worden.

- Tijdpad realisatie: maart – 1 juli 2018

- Opbrengsten vanuit toezichtperspectief:
  (Op termijn) integraal zicht op totale populatie / Betere keuzes in het toezicht / Gerichtere inzet capaciteit en instrumenten

- Kosten:
  Business: Opleidingskosten SAS EG / SAS Analytics
  Kosten opzet analyseomgeving / kosten opzet regiefunctie
  Per organisatieonderdeel kennis en capaciteit opleiden en/of leveren die nodig is om data op te werken, businessrules te ontwerpen, definiëren en valideren, views en dashboards te ontwikkelen en faciliteiten voor invulling van de regiefunctie en de workflow (handmatig) te realiseren.
  Het betreft naast de inhoudelijk gebruik van de voorziening tevens de inrichting van de 'voor- en achterkant' van het analysetraject, zoals inrichting opdrachtenmanagement, inrichting en bemensing analyse-omgeving, inrichting en bemensing regiefunctie, inrichting functioneel gebruik producten, invoeren van nieuwe werkwijzen, inrichting distributiekanalen, inrichting feedbackloops en inrichting van governance en besturing.

  DF&A: DF&A voorziet voor zichzelf bij het opzetten en implementeren van deze variant geen rol, omdat:
  -bron data (bruine laag in een Datafundament) voor gebruik met SAS ook ontsloten kan worden zonder inzet van DF&A;
  - datafundamenten (paarse, roze, gouden laag) voornamelijk bedoeld en geschikt zijn voor reeds ontwikkelde Analytics producten. Een datafundament is een verzameling gegevenssets over een specifiek thema, waarin verschillende gegevensbronnen geïntegreerd zijn en de gegevens per laag worden opgewerkt, met als doel de bruikbaarheid en kwaliteit van de gegevens te vergroten en te komen tot een consistente kijk op de werkelijkheid.

IV-accent: Leveren IV-voorzieningen voor het kunnen uitvoeren van analytics

Werkzaamheden	Centre of Excellence
Installeren analysevoorzieningen	COE Analytics

- Impact op IV portfolio:

IV-accent: De voor de hiervoor omschreven voorziening benodigde bouwcapaciteit gaat ten laste van de realisatie van de aan de staatssecretaris toegezegde ADP. Een expliciete acceptatie van de vertraging van de oplevering van deze ADP is daarbij randvoorwaardelijk. De impact op de doorlooptijd is in dit stadium nog niet exact te kwantificeren, maar zal waarschijnlijk een vertraging van enkele maanden betekenen.

- Voordelen: Beperkte impact op IV portfolio.
  Voor MKB mogelijkheid tot doorbreken verleden (stoppen huidige vormen van analyse)
  Voor MKB mogelijkheid nieuw te starten gecentraliseerde intelligence in te richten onder centrale regie
  Geen impact op capaciteit D&A

- Nadelen: Vervangen kennis en samenstelling van 12.000 tot 15.000 low level analysebewerkingen per jaar vanuit een nieuw data en analyseplatform met SAS tooling (specificatie bijlage I, tabel 1);
  Verlies analyse kennis en vaardigheden (thans 67 autorisaties);
  Verlies bestaande snelheid, flexibiliteit en gebruiksgemak (nieuwe tooling);
  Inbedden nieuwe standaarden voor businessrules en queries (nieuwe tooling);

Datagovernance en waarborgen AVG door elk organisatieonderdeel separaat in te regelen.
Ontwikkelen en implementeren nieuwe werkwijze voor 1500 gebruikers en inirchten centrale regie

- Risico's: Borging niveau en kwaliteit ondersteuning centrale regiefunctie MKB, omdat integraal analysedashboard met bijbehorende signalenvoorziening en workflowmanagmentsysteem ontbreekt;
  Realisatie ambities ontwikkelagenda MKB;
  Realisatie KPI's Jaarplan MKB en realisatie strategische KPI's MKB;
  Afbreukrisico op voortzetting FD aanpak en voortzetting fraude aanpak MKB;
  Opbrengstreductie instrument BO, segment MKB;

Zonder nadere maatregelen beveiligingsrisico's conform Variant 0;
Per organisatieonderdeel eenduidig inregelen datagovernance en richtlijnen gegevensbeveiliging en privacybescherming.
Onbekend is welke partij de benodigde data(laag) levert en beheert. Bestuurlijke afstemming op dit punt en het maken van aanvullende portfoliokeuzes dient additioneel nog plaats te vinden.
Variant 1 en Variant 2 zijn 2 niet complementaire varianten, zowel qua techniek als qua procesuitvoering. Variant 1 is geen 'uitgeklede' Variant 2, het is een principieel ander scenario. Het is zelfs zo dat een investering in resources voor Variant 1 geen enkele besparing oplevert voor Variant 2.

Variant 2 (Vernieuwen: Ontwikkeling Minimum Viable Product voor data analyse en regieondersteuning):
Centraal, in een beveiligde omgeving, ontwikkelen van regiedashboards en self service BI voorzieningen waarmee regiefuncties binnen het toezicht met behulp van dashboards en 'self service BI voorzieningen' zelfstandig vorm en inhoud kunnen geven aan de hun opgedragen taak. Deze voorziening komt overeen met de in de powerverkenning (december 2017) gedefinieerde basisvoorziening. Voor een grafische weergave van deze situatie wordt verwezen naar de bijlage, figuur 2.

- Benodigdheden:
  - eerder in de powerverkenning (eind 2017) omschreven datalaag;
  - in een beveiligde omgeving;
  - van waaruit analyse- en regiedashboards ontwikkeld worden;
  - welke de voor IGT benodigde monitoring en data-analyse zodanig ondersteunen;
  - dat daarmee vanuit een daartoe specifiek ingerichte regiefunctie;
  - gevalideerde toezichtkeuzes gemaakt kunnen worden.

- Tijdpad: Tijdpad realisatie: maart – 1 juli 2018 (zie risico's)

- Opbrengsten vanuit toezichtperspectief:
  Integraal zicht op totale populatie / Betere keuzes in het toezicht / Gerichtere en kostenefficiëntere inzet capaciteit en instrumenten

  Kosten:
  Business: Het businessownership en productownership zullen zowel bij de ontwikkeling van de nieuwe voorziening als het organisatorisch wegzetten ervan volledig ingevuld worden door MKB. Ook zal de business de kennis en capaciteit leveren die nodig is om data op te werken, businessrules te ontwerpen, definiëren en valideren, views en dashboards te ontwikkelen en faciliteiten voor invulling van de regiefunctie en de workflow te realiseren.
  Daarnaast zal de Business het totale ontwikkel- en verandertraject inrichten en managen en op MT niveau verankeren. Het betreft naast de inhoudelijke ontwikkeling van de voorziening tevens de inrichting van de 'voor- en achterkant' van het analysetraject, zoals inrichting opdrachtenmanagement, inrichting en bemensing analyse-omgeving, inrichting en bemensing regiefunctie, inrichting functioneel gebruik producten, invoeren van nieuwe werkwijzen, inrichting distributiekanalen, inrichting feedbackloops en inrichting van governance en besturing. Daartoe is door het segment MKB reeds een [redacted] aangesteld.
  De capaciteitsinzet van de business bestaat naast de levering van een [redacted] uit de inzet van de benodigde projectleiders/productowners en de inzet van intelligence-medewerkers

(RAM/RDM bouwers).

EHI
EHI zal kennis en capaciteit leveren die nodig is om data op te werken, businessrules te ontwerpen, definiëren en valideren en de views en dashboards te ontwikkelen, die nodig zijn om nalevingsbeelden en daarop gebaseerde verdiepingen te kunnen maken en door ontwikkelen.

IM
Binnen IM (Generieke Business Services – IV regulier Toezicht) is personele ruimte beschikbaar om te kunnen starten met het traject. Gaande het ontwikkeltraject zullen aanvullende portfoliokeuzes nodig zijn, maar de impact daarvan is naar verwachting beperkt.

IV-accent
IV-accent levert de benodigde analytische voorzieningen, de self service BI-voorziening (aanbesteding loopt), de gevraagde gegevensontsluiting (via het COE gegevensontsluiting) en IGT voorzieningen als de Generieke Signalen Voorziening, Casemanager, Documentmanagement en Inzicht-Klantbeeld.

Werkzaamheden	Centre of Excellence	Cap.	Dagen
Extra bronontsluitingen	COE Gegevens-ontsluitingen	1 fte	100
Installeren analysevoorzieningen	COE Analytics	1 fte	100
Routeren/prioriteren	COE Maatwerk	0,5 fte	50
Ondersteuning medewerker	COE Case/doc. management	1,5 fte	150
Totaal:		4 fte	400

DF&A

Werkzaamheden DF&A	Teams / betrokkenen DF&A	Dagen
Projectleider DF&A/ jr PL	Business projecten i.s.m. IV- accent	200
Datascientisten	Data i.s.m. COE Gegevens-ontsluitingen	500
Risicomodel	Team NIT i.s.m. COE Analytics	350
Regie Dashboard	Team NIT i.s.m. COE Maatwerk	350
Totaal :		1.400

- Impact op het IV en D&A portfolio:
  Deze variant vraagt aanvullende portfoliokeuzes, conform de memo 'ontwikkeling nieuwe intelligencevoorziening toezicht', dd. 9-2-2017 (bijlage II). Nu duidelijkheid is over besluitvorming HIA (dynamisch faseren, eerst 5 projecten oppakken) is het effect op korte termijn p de portfolio van D&A niet meer kanabaliserend tussen nieuwe intelligence voorziening en HIA-projecten. Er zal dan nog wel een integrale portfolio afweging gemaakt moeten worden tussen NIT en andere aanvragen bij D&A.

- Voordelen: Geavanceerde, toekomstbestendige ondersteuning regiefunctie;
  Gebruik dashboards ipv losse queryresultaten / lijstjes;
  Gebruik hoogwaardige analytics (combi: businesskennis/datascience);
  Toekomstbestendige voorziening die aansluitend voorzien wordt van een regie ondersteunend workflowmanagementsysteem (AVG proof);
  Toekomstbestendige voorziening (op termijn) uit te breiden met module voor digitaal capaciteitsmanagement en geautomatiseerde resultaat/effectanalyse.

- Nadelen: Vraagt portfoliokeuzes

- Risico's: Oplevering en implementatie onmogelijk binnen gegeven deadline (1-7-2018) (Benodigde ontwikkeltijd naar schatting: periode maart t/m november 2018).

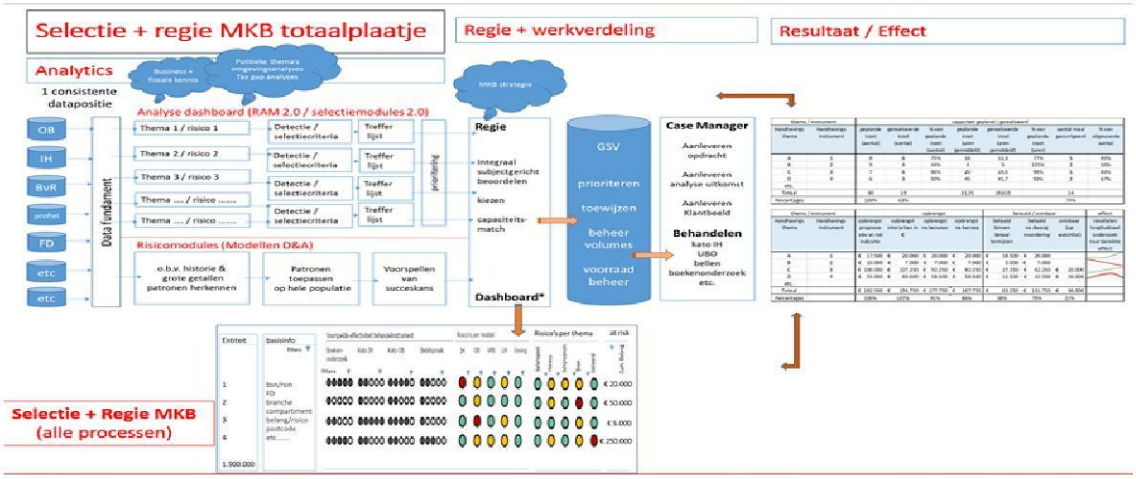
Een onderlinge vergelijking van de kenmerken van alle hiervoor genoemde varianten is opgenomen in de bijlage, in tabel 2.

Bestuurlijke afstemming

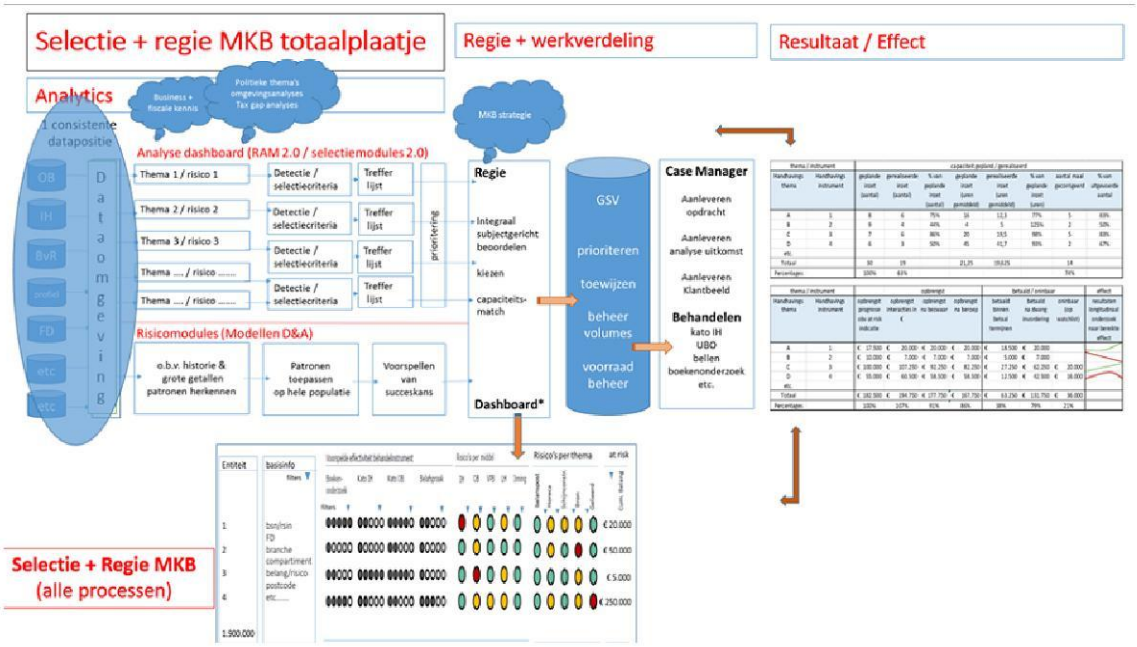
1. Gevraagd wordt om te komen tot bestuurlijke afstemming op het onderwerp.
2. Daarbij wordt de business specifiek gevraagd om aan te geven welke variant- en portfoliokeuzes gemaakt worden.
3. Tenslotte wordt de business gevraagd om na het maken van de variantkeuze onverkort akkoord te gaan met de aangegeven wijzigingen in het IV portfolio en de daaruit voortvloeiende gevolgen.

Bijlage I:

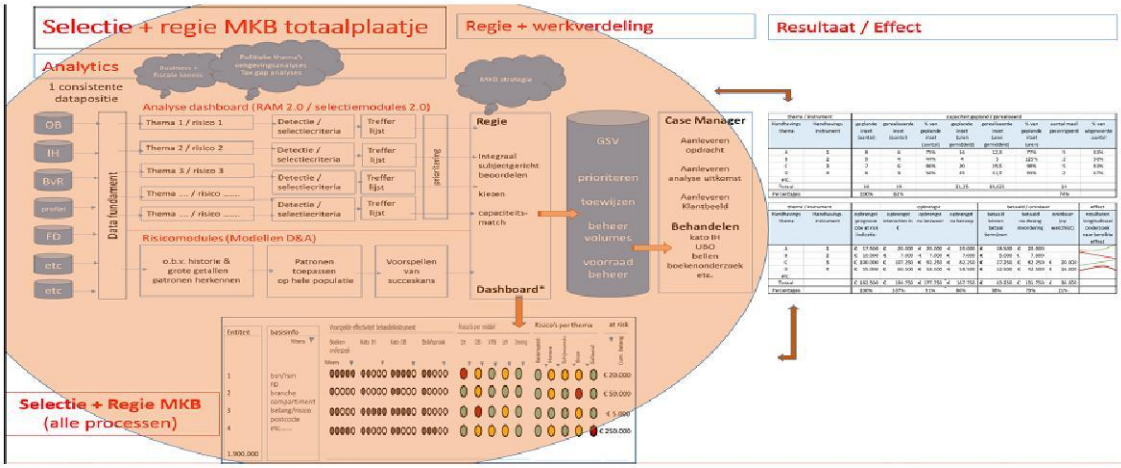
Figuur 1: Analyse, selectie- en regieproces (met modernisering IV voorzieningen):



Figuur 2: Analyse, selectie- en regieproces: Ondersteuning vanuit Variant 1 (blauw gearceerd):NB: Consistente datapositie is leveren van data uit bruine laag cq brondata.



Figuur 3: analyse, selectie en regieproces: Ondersteuning vanuit variant 2 (oranje/rood gearceerd):



Tabel 1: Gebruik RAM (2017).

Gebruik RAM / obv logging 2017

Organisatie onderdeel	opvragen Klantbeeld	%	opvragen Gegevensset	%	gebruik niet gespecificeerd	Totaal	%
Belastingdienst Centrale Administratie	2	0%	2	0%		4	0%
Belastingdienst CICT		0%	7	0%		7	0%
Belastingdienst Douane	47	1%	83	1%	7	137	1%
Belastingdienst Toeslagen		0%	1	0%		1	0%
Belastingdienst/Switch		0%	68	1%		68	0%
Directie Belastingen	123	3%	1.100	8%	95	1.318	6%
FIOD	32	1%	102	1%	2	136	1%
GO	27	1%	167	1%	3	197	1%
MKB	4.627	95%	11.071	85%	3.393	19.091	89%
Onderdeel van RAM	13	0%	28	0%	4	45	0%
PDB	15	0%	185	1%	11	211	1%
SMP	5	0%	34	0%		39	0%
Onbekend		0%	140	1%		140	1%
Eindtotaal	**4.891**	**100%**	**12.988**	**100%**	**3.515**	**21.396**	**100%**

NB 1: De gebruikers die toegang hebben tot de data omgeving van EHI (Apandu 6) kunnen nu rechtstreeks bij de RAM datasets zonder gebruikmaking van RAM tooling. De data sets worden derhalve intensiever gebruikt dan hiervoor geschetst.

NB2: Medio 2017 is het gebruik van RAM en RAM data ingeperkt en is het aantal autorisaties sterk beperkt (nu nog 67). Dit heeft geleid tot een informeel circuit, waarin datavragen van voormalig gebruikers nu worden uitgeleverd via de huidige gebruikers. Voorgaande tabel geeft derhalve geen inzicht in de hoedanigheid van de opdrachtgever voor de data opvraag. Deze kan buiten het organisatie onderdeel liggen dat de opvraag heeft uitegevoerd.

Tabel 2: Onderlinge vergelijking Varianten:

Kenmerk	Variant 0 (RAM)	Variant 1 (SAS)	Variant 2 (MVP)
Bijdrage aan uitdaging MKB	geen	Zeer beperkt	Grote stap voorwaarts
Data omgeving	Apandu6 / Teradata	SAS grid/ Teradata	Datafundamenten / Teradata
Datakwaliteit/integriteit	Niet integraal beschreven	Beschrijving in te regelen door gebruikers	Centraal ingeregeld
Dataminimalisatie	Alles altijd beschikbaar	Alles altijd beschikbaar	Centraal ingeregeld
Beveiligingskenmerken data omgeving	Gebruiker kan overal bij	Gebruiker kan overal bij	AVG conform Centraal ingeregeld
Databewerking	Low level self service door businessanalisten	SAS Analytics door businessanalisten	Regie gerelateerde SAS Analytics door datascientists Selfservice BI voor Businessanalyses
Export	Excel	SAS / Excel	Inzicht Dashboard Reportingtools
Beveiligingskenmerken databewerking en export	Door gebruiker in te regelen. Gebruiker kan alles met alles relateren	Per organisatieonderdeel in te regelen. Gebruiker kan alles met alles relateren	AVG conform Centraal ingeregeld
Rechtmatigheid en noodzaak verwerking	Door gebruiker in te regelen. Gebruiker kan alles met alles relateren	Per organisatieonderdeel in te regelen. Gebruiker kan alles met alles relateren	AVG conform Centraal ingeregeld
Doelbinding	Door gebruiker in te regelen. Gebruiker kan	Per organisatieonderdeel in te regelen. Gebruiker kan	AVG conform Centraal ingeregeld

	alles met alles relateren	alles met alles relateren	
Proportionaliteit en subsidiariteit	Door gebruiker in te regelen. Gebruiker kan alles met alles relateren	Per organisatieonderdeel in te regelen. Gebruiker kan alles met alles relateren	AVG conform Centraal ingeregeld
Datagovernance	Beperkt ingeregeld	Per organisatieonderdeel in te regelen	AVG conform Centraal ingeregeld
Secundaire persoons-gegevensverwerking	Niet afgeschermd	Niet afgeschermd Per organisatieonderdeel in te regelen	AVG conform Centraal ingeregeld
Analyseproces	Individueel	Per organisatieonderdeel in te regelen	Gestandaardiseerd
Regieproces	Niet ingeregeld. Geen IV ondersteuning.	Per organisatieonderdeel in te regelen. Geen IV ondersteuning.	Gestandaardiseerd met IV ondersteuning.
Koppeling met workflowmanagement	Handmatig	Per organisatieonderdeel handmatig in te regelen	Gestandaardiseerd met IV ondersteuning
Kosten	Huidig beheer en onderhoud	Business: Inrichting analyseproces, regieproces en governance. DF&A: geen. IV-accent: levering IV voorzieningen.	Business: Inrichting analyseproces, regieproces en governance. DF&A: levering datavoorziening. IV-accent: levering IV voorzieningen.
Impact op IV portfolio	Geen	DF&A geen IV-accent beperkt.	DF&A ingrijpend. IV-accent beperkt.
Impact op Business	Geen	Ingrijpende aanpassingen governance en regie op analyseproces	Ingrijpende aanpassingen regie en analyseproces

Belastingdienst

VERTROUWELIJK

Belastingdienst/C&F i.o.

www.belastingdienst.nl

Contactpersoon
Persoonsgegevens
Persoonsgegevens *MKB*
06-Persoonsgegevens
Persoonsgegevens@belastingdienst.nl

Persoonsgegevens
Persoonsgegevens Grote ondernemingen in afschrift aan:

Persoonsgegevens
Persoonsgegevens Control en Bedrijfsvoering

memo

Appreciatie Nieuwe Intelligencevoorziening

Toezicht / uitfasering RAM

Datum
01-5-2018
Versienummer
1.0

Auteur
Persoonsgegevens

Kopie aan
Persoonsgegevens

Bijlagen

Op 12 april is de notitie Nieuwe Intelligencevoorziening Toezicht / uitfasering RAM in het DTBD besproken. Daaruit zijn twee vervolgacties afgesproken. Naar aanleiding van deze vervolgacties zijn 2 nota's opgesteld.

- Noodscenario Intelligencevoorziening Toezicht (Nut en Noodzaak)
- Noodscenario Intelligencevoorziening Toezicht (Maatregelen)

De Nota "Nut en Noodzaak" geeft aan welke risico's er worden gelopen indien de tijdelijke vervanging van RAM per 25-5 niet operationeel is. De aard van de risico's zijn voldoende uitputtend in kaart gebracht. De mate waarin de risico's zich ook voordoen en wat de effecten zijn, worden vooral in globale termen beschreven. (In termen van "meer/minder") Dit roept de vraag op hoe groot de effecten daadwerkelijk (zullen) zijn indien de tijdelijke voorziening niet (op tijd) beschikbaar komt.

De nota geeft ten opzichte van het initiële voorstel geen nieuwe inzichten in de vraag hoe het noodscenario gefinancierd moet worden. Ook wordt niet nader ingegaan op mogelijke implicaties die kunnen ontstaan ingeval IV' e/o DF&A niet geplande capaciteit op de noodvoorziening RAM moeten inzetten op andere - ook belangrijke - projecten. DF&A stelt dat er wellicht mogelijk oplossingen zijn. Welke oplossingen en in welke mate is niet duidelijk.

Vanuit IV" is aangegeven dat er geen dekking is voor deze tijdelijke oplossing. MKB heeft in eerste instantie aangegeven dat er wellicht ruimte is binnen de post onvoorzien. Actualiteit leert echter dat het kosteneffect van de sleepkostenregeling

145683 0035

hier een risico op vormt. Mocht er een beroep op MKB budget gedaan worden dat zal dat via een mutatie op budgetbrieven moeten plaatsvinden.

De nota “Maatregelen” gaat in op de maatregelen die genomen worden bij de uitfasering van RAM en de invoering van de noodvoorziening. Ook wordt een voorstel gedaan voor de governance. Hierbij is niet scherp gemaakt wie binnen de organisatie nu verantwoordelijk is voor het daadwerkelijk “uit te lucht halen” van RAM en de implementatie van de noodvoorziening. Ook worden feitelijke stappen/activiteiten in de maatregelen gemist die genomen (moeten) worden om de RAM-voorziening daadwerkelijk op tijd te stoppen.

Advies:

- De dekking van de kosten van de noodvoorziening, de haalbaarheid en de mogelijke impact op andere projecten zijn nog niet scherp in beeld. De nota “nut en noodzaak” geeft een goed beeld van de omvang van de mogelijke risico’s. Beide aspecten overwegend stellen wij voor om het financiële risico te nemen (en wel bij MKB).
- Het is van belang om tijdig scherp te krijgen wat op welke termijn haalbaar is en wat niet. Hierbij dient ook boven tafel te komen of en in hoeverre de inspanningen tbv de noodvoorziening RAM ten koste gaan van andere projecten. Indien dit het geval is, adviseren wij om ook hier expliciet een besluit over te nemen.
- Wij onderschrijven de noodzaak om RAM tijdig “uit de lucht” te halen. Ons advies is om hier expliciet een eindverantwoordelijke voor aan te wijzen en om een actieplan te maken met stappen die in dit kader uitgevoerd moeten worden.
- Voor de robuuste oplossing is het nodig eerst een duidelijk beeld te hebben van de impact op resources en financiële dekking (business case) en deze met C&F af te stemmen. Daarmee geen akkoord op de vervolgfasen
- Het dringend advies om voor goedkeuring op de vervolgfasen , voor de resourcing en prioritering het proces te volgen van Ketenportfolio tot Concern portfolioboard

Belastingdienst

Naam dienstonderdeel
MKB / Procesregie Toezicht

Datum
11-04-2019

Versienummer
0.9

Opdrachtgever
Persoonsgegevens

Auteurs
Persoonsgegevens

Bijlagen
geen

VERTROUWELIJK
Aan: MT MKB

Memo Uitfasering RAM en implementatie IVT

1. Inleiding

Met de implementatie van de AVG en het uitfaseren van RAM, het uitfaseren van de Analytical Workspaces (AWS omgeving), het opzetten van de ADP (Analytical Data Perimeter) en het opgaan van EHI in de organisatie-onderdelen DF&A, UHB en Vaktechniek verandert er momenteel heel veel binnen het werkveld van gegevenslevering en -verstrekking binnen MKB. Gegevensleveringen en verstrekkingen, alsmede toezichtgerelateerde businessanalyses, dienen niet alleen voorzien te worden van een WMK-toets of PIA, maar dienen tevens gerealiseerd te worden via vooraf gedefinieerde, gecontroleerde en geaccordeerde dataroutes en een veilig technisch platform (TD / SASgrid).

Dit memo beschrijft hoe bepaalde, nu nog deels ongestructureerde, gegevensstromen binnen MKB zodanig kunnen worden ingericht dat zij voldoen aan de eisen die de AVG, en de daarop gebaseerde interne richtlijnen voor datagebruik en datagovernance, stellen.

Mijn beeld is dat we het volgende hebben voor te leggen aan het MT – hoofdlijn van het document:

- We faseren RAM uit per 1-5-2019 – om moverende redenen (nog eens herhalen)
- Dit heeft effect op een aantal processen binnen MKB (expliciet aangeven welke gebieden dat zijn) en op een aantal medewerkers. Ik zie graag in een bijlage de cijfers mbt de interne en externe gegevensleveringen.
- Om functionaliteit binnen MKB te borgen, is er een nieuwe – beheerde - omgeving opgebouwd. IVT. We stellen voor deze omgeving te implementeren.
    - Onderdeel van deze beheerde omgeving is dat alle afspraken mbt gegevens leveringen van en naar medewerkers van MKB via 1 loket lopen.
    - Onderdeel van deze beheerde omgeving is dat alle (afspraken mbt) gegevensleveringen van CAP naar (al dan niet via DF&A) MKB via hetzelfde loket lopen. Alle lopende “lijntjes” van CAP medewerkers naar MKB medewerkers worden per datum invoering IVT opgeheven. (Vooraf met CAP/informatieloket afgestemd en afgesproken)
    - Onderdeel van deze beheerde omgeving is dat voor alle (nieuwe) verzoeken om gegevensleveringen een WMK/PIA toets wordt gedaan door het centrale dataloket. (met behulp van de WMK/PIA infrastructuur MKB). Hiermee voldoet MKB aan de AVG eisen.
    - Onderdeel van deze beheerde omgeving is dat het autorisatiebeheer op de IVT omgeving door een selecte daartoe aangewezen groep medewerkers wordt uitgevoerd.
    - We stellen voor om vanuit MKB geen (functioneel) beheertaak op IVT voor GO en P uit te voeren. Graag ook borgen en in memo opnemen dat dit is afgestemd met alle relevante partijen.

- Duiding of en zo ja welke processen niet – langer – voorzien kunnen worden van informatie doordat RAM is uitgefaseerd en IVT (nog) niet werkt. Hier ook een voorstel over wat hiermee te doen.

- De implementatie van IVT met de daarbij behorende beheersmaatregelen heeft ontegenzeggelijk impact op het werk van medewerkers. Het is van groot belang dat de invoering hiervan gepaard gaat met een gecoördineerd implementatietraject. (Om dit te kunnen doen is – denk ik – impactbepaling nodig. En een duidelijk implementatie strategie met bijbehorende communicatie) Ik wil hier de plv.directeuren met de rol Business Ontwikkeling een belangrijke rol in geven naar onze medewerkers toe. Er moet nog wel een plan gemaakt worden. Hoeft geen dik en groot verhaal te zijn. Wel aandacht voor vragen als:
- wat is de impact van uitfaseren RAM op de processen
- Wat is de impact van IVT met de daarbij behorende beheersmaatregelen op de processen
- Welke doelgroepen worden hierbij "geraakt"
- Hoe gaan we deze mensen meenemen in deze ontwikkeling
- Begeleiding in implementatie van de nieuwe werkwijze
- Proces met CAP om de huidige informatiestromen af te gaan sluiten.
- Ook moet het de lijn en de medewerkers duidelijk zijn dat het niet is toegestaan om "onderlangs" gegevens uit te wisselen.

In zijn algemeenheid:
- Liever geen woorden als "zou moeten" en "dient te worden". Ik wil concrete voorstellen en maatregelen die vooraf met betrokken partijen zijn afgestemd.
- Ik denk dat een groot deel van onderstaande in een volgende fase (implementatie) benoemd moet zijn. Voor MT denk ik in deze fase nog niet strikt noodzakelijk.
- Voor MT helpt het niet om veel technische termen op te nemen. (bijv. datagebied, Tenant)

2. Afbakening

Dit memo beschrijft hoe kan worden omgegaan met de hierna gedefinieerde stroom van gegevensleveringen en -bewerkingen:

- Gegevensleveringen, waarvan de data-analyse en gegevenslevering en -bewerking binnen MKB zelf wordt uitgevoerd (nu: RAM en AWS+, vanaf 1-5-2019 SASgrid/IVT);
- Gegevensleveringen en -bewerkingen, welke rechtstreeks worden geleverd door en ontvangen van CAP (138 leveringen, naar 42 medewerkers op 14 MKB locaties).
- Gegevensleveringen en -bewerkingen welke, als los bestand worden geleverd door en ontvangen van DF&A (losse DF&A queries, zonder bijbehorend dashboard of logistieke voorziening).

3. Realisatie AVG conform proces

Om binnen MKB veilig en verantwoord met de hiervoor genoemde gegevensleveringen en -bewerkingen te kunnen omgaan dient binnen MKB een AVG conform proces te worden ingericht. Deze procesinrichting zou gebaseerd kunnen worden op hetgeen reeds is ingericht bij de fasegewijze uitfasering van RAM. Bij deze uitfasering is immers een volledig nieuw gegevenslevering- en bewerkingsproces beschreven en ingericht binnen MKB. Op dit proces is door privacy en securitydeskundigen van IV GBS en DF&A een PIA uitgevoerd. Na implementatie van een aantal aanvullende maatregelen voldoet dit proces aan de voorwaarden die de AVG stelt. De genomen en nog te nemen maatregelen worden in paragraaf 10 op hoofdlijnen nader geduid en gespecificeerd. Daarnaast is reeds een IC plan voorhanden dat door of namens het MT kan worden geïmplementeerd.

4. Inrichting 1 Loket
Het hele proces van gegevenslevering, -bewerking- en verstrekking zou binnen MKB verzorgd kunnen worden door een vaste groep medewerkers met kennis op het gebied van data, datamanagement en data analyse. Deze groep zou enerzijds de nieuwe intelligencevoorziening voor toezicht (IVT) kunnen doorontwikkelen naar een volwaardig business intelligence platform en anderzijds zou deze groep binnen MKB de gegevensleveringen, - bewerkingen en – verstrekkingen kunnen coördineren en reguleren conform de beleidsvisie op datamanagement. Deze groep kan in dat kader fungeren als centraal loket waarin businesswensen en datarequirements voor MKB worden verzameld, gewogen en via een streng, geprotocolleerd proces worden gerealiseerd.

5. Informatielijnen
Binnen het loket kunnen 4 informatielijnen worden samengebracht, van waaruit gegevens via een gereguleerd proces worden opgevraagd, bewerkt en uitgeleverd:

1. Gegevensleveringen van en door DF&A die via een gereguleerd leveringsproces, centraal worden opgevraagd en samengebracht en via een gereguleerd proces worden uitgeleverd en daarmee de huidige losse data- en queryleveringen van en naar DF&A vervangen;
2. Gegevensleveringen via de Informatievoorziening Toezicht (IVT)
   Informatie die binnen de business frequent gebruikt wordt en via een gereguleerd proces en dito data opwerking permanent en gestructureerd ter beschikking staat aan de business via een standaard (Selfservice) data- en BI voorziening;
3. Gegevensleveringen door CAP die via een gereguleerd leveringsproces, centraal worden opgevraagd en samengebracht en via een gereguleerd proces worden uitgeleverd en daarmee de huidige ongestructureerde MKB data- en querielijnen vervangen;
4. Gebruik en (door)levering van externe data en gegevens, van belang voor het toezichtproces, afkomstig uit niet belastingdienst eigen bronnen, welke snel en flexibel via een gereguleerd leveringsproces zijn te verkrijgen of in lezen.

Om dit loket te laten functioneren dient er een nauwe samenwerking opgezet te worden tussen de business en de IV omgeving (CAP/DF&A/IV GBS). CAP/DF&A beheren immers de data en datafundamenten voor de hele organisatie en IV GBS levert bijbehorende ICT services. De business zal duidelijk moeten aangeven welke informatie zij nodig heeft en op welke manier die het beste ontsloten en bereikbaar gemaakt kan worden.

6. Platform
Voor het werkveld business intelligence MKB zijn momenteel 3 DF&A datagebieden beschikbaar, te weten:

- Datagebied Inning
  Waarop data beschikbaar gemaakt is voor regie- en BI functies binnen de invordering MKB;
- Datagebieden NITN, NITG en NITA (voorheen datagebied 058)
  Waarop de nieuwe IVT voorziening voor MKB beschikbaar gemaakt kan worden;
- Datagebied NIT (datagebied 057)
  Waarop datascientists en businessanalisten van MKB en voormalig EHI werken aan de migratie van een deel van de 105 dataproducten, welke voorheen werden gerealiseerd via de binnenkort uit te faseren Analytical Workspaces (AWS+) en RAM.

Deze datagebieden zijn via een autorisatie op een MKB tenant voor businessanalisten van MKB bereikbaar te maken.

Om de genoemde dataleveranties en -bewerkingen allen via 1 loket ingeregeld te krijgen zou dit platform uitgebreid moeten worden met een MKB eigen datagebied op TD/SASgrid (los van DF&A).
Via dit datagebied kunnen dan vervolgens de CAP queries en externe dataleveringen worden aangeleverd en gestructureerd worden bewerkt en via een geprotocolleerd proces worden uitgeleverd binnen MKB. Het totale platform omvat uiteindelijk, naast toegang tot de DF&A datagebieden een eigen MKB datagebied met een aansluiting voor het inlezen van specifieke externe dataleveringen en een aansluiting voor zowel gegevensleveringen van en naar DF&A en CAP.

7. Gegevensleveringsproces (1 loket, samenloop met centrale regiefuncties)
Indien er een vraag ontstaat welke resulteert in een gegevenslevering, -bewerking of -verstrekking dienen de manager of medewerker (de aanvrager) die over gegevens willen beschikken een strikt omschreven procedure te doorlopen.

- Doel en strekking van het verzoek worden duidelijk omschreven, daarvoor is een standaard online formulier beschikbaar (binnen de IVT tool uit de nu nog bestaande noodvoorziening RAM) dat via een online applicatie wordt aangeleverd bij het centraal loket.
- Indien nodig en relevant wordt de vraag, in opdracht van het MT, vooraf afgestemd met de landelijke handhavingsadviseurs of procesregisseurs.
  Hiermee wordt een verplichte verbinding gelegd met de centraal te maken toezichtkeuzes en wordt een vervolgstap naar (nog meer) centrale regie gerealiseerd.
- De aanvrager toont aan dat de centrale regiefunctie (MT, HHA of procesregie) of de (plv) directeur, onder wiens verantwoordelijk het verzoek wordt gedaan, toestemming verleent heeft om het verzoek te laten uitvoeren.
- Als er tijdens het leverings- of verstrekkingsproces persoonsgegevens worden verwerkt zorgt de aanvrager voor een juist en volledig uitgevoerde WMK toets (of PIA) waaruit blijkt dat de vraag AVG technisch is beoordeeld en rechtmatig is bevonden.
- Indien aan deze voorwaarden is voldaan neemt het loket het verzoek in behandeling. De aanvrager wordt daarvan in kennis gesteld.
- Het loket controleert of aan voorgaande voorwaarden is voldaan. Als aan de voorwaarden is voldaan zal de opdracht in behandeling genomen worden.
- Het loket registreert de aanvraag in de IVT-tool en levert het verzoek op aan een medewerker behorend tot de hiervoor reeds omschreven centrale eenheid business intelligence MKB (vaste groep medewerkers met kennis van data, datamanagement en data analyse.
- De centrale eenheid business intelligence MKB bepaalt uit welke bronnen en met welke tooling de gevraagde gegevens geleverd kunnen worden. Zowel het (voorgenomen) gebruik van de bronnen als de tooling, als de daadwerkelijk gebruikte bronnen, tooling, data en dataverwerking worden vastgelegd in een verwerkingsdossiers met een sluitende audittrail.
- De aangewezen analist gebruikt bij de registratie van het gegevensverwerkingsproces het nummer dat door de IVT-tool (automatisch) wordt toegekend aan de opdracht, zodat niet alleen de relatie tussen de uit te voeren werkzaamheden wordt vastgelegd, maar waardoor tevens de handelingen binnen het gegevensverwerkingsproces kunnen worden gevolgd.
- Als de audittrail adequaat is ingeregeld kan de analist binnen het aangegeven platform m.b.v. de relevante bestanden en beschikbare analysesoftware zijn analyses maken. Zijn professional judgement is op dat moment bepalend voor het raadplegen en uitleveren van de benodigde gegevens.

- Van de informatie die wordt uitgeleverd aan de opdrachtgever wordt voor uitlevering vastgesteld of voldaan is aan de AVG normen. Deze check wordt uitgevoerd door een daartoe aangewezen lijnfunctionaris binnen het loket.
  Hierbij wordt vastgesteld of:
  - De uit te leveren informatie aansluit bij de oorspronkelijke gestelde vraag
  - De juiste hoeveelheid informatie wordt verstrekt. (need to have).
- Vervolgens wordt de informatie door het loket via een vaste procedure, op een veilige wijze, verstrekt via het meest geschikte distributiekanaal.
- Gegevens worden uitgeleverd o.b.v. een leveringsovereenkomst, waarin de verantwoordelijkheden ten aanzien van gebruik, opslag en tijdige vernietiging van de gegevens worden meegeleverd. De aanvrager/gebruiker is verantwoordelijk voor naleving daarvan.
- De analist zorgt gedurende het proces voor de afgesproken dossiernummering, een traceerbare audittrail en een adequate vastlegging en archivering van de gegevensverwerking. Het loket controleert de uitvoering daarvan.

Het hiervoor omschreven proces is op hoofdlijnen reeds uitgewerkt in een concept procesbeschrijving en een concept werkinstructie (welke na accordering van dit memo op onderdelen nog wat specifieke aanpassing behoeven). Ook is voor het hele proces een concept IC plan voorhanden dat kan worden geïmplementeerd.

8. Governance en bemensing

Het loket en de centrale eenheid business intelligence MKB zouden gepositioneerd kunnen worden onder de MT portefeuille bedrijfsvoering of business-ontwikkeling en voorts functioneel aangestuurd kunnen worden door een plaatsvervangend directeur en in het verlengde daarvan een teamleider. De centrale eenheid business intelligence MKB zou voorts gevormd kunnen worden door een vaste groep medewerkers met kennis op het gebied van data, en data analyse-processen; databeheer- en onderhoud; data engineering; datasecurity; releasemanagement; technische data-analyse; business-intelligence; AVG, privacy en geheimhouding; portfoliobeheer en opdrachtenmanagement.
In de huidige situatie zijn binnen MKB ongeveer 25 medewerkers geautoriseerd op oude (RAM/AWS+) en nieuwe analytics (TD/SASgrid) platforms; deze medewerkers handelen qua security, releasemanagement, opdrachtenmanagement en portfoliobeheer onder de restricties van het RAM/IVT proces. Daarnaast houden zich naar schatting nog tenminste 20 medewerkers bezig met de opwerking van allerlei losse CAP queries, waarvoor de PIA en WMK procedures weliswaar zijn doorlopen, maar waarvoor niet volgens vaste standaarden of protocollen wordt gewerkt. Bij het samenbrengen van alle datagerelateerde werkzaamheden binnen 1 loket en een virtueel samenwerkende eenheid kan het hele datagebruik en -management binnen MKB niet alleen adequater, maar vooral ook AVG conform, worden ingeregeld en kan de bemensing van dit werkveld naar verwachting op termijn worden teruggebracht naar hooguit 10 á 15 fte.

9. Licenties, autorisatie en opleiding

Voor het gebruik van het platform met bijbehorende datagebieden dienen medewerkers te beschikken over de bijpassende autorisaties. Door de toegang tot het platform te laten lopen via een autorisatie op de MKB tenant T010 houdt het MT MKB zelf controle op het gebruik van het platform. Hiervoor is immers een zg code 5 autorisatie nodig, waarvoor na aanvraag door de teamleider een specifieke goedkeuring verleend moet worden door of namens de datacoördinator MKB. Om op het platform te kunnen werken hebben medewerkers daarnaast de bijpassende SAS licenties nodig. Zeker 25 medewerkers beschikken al over deze licentie. Voor een aantal anderen zal deze wellicht moeten worden aangevraagd bij IV-GBS.
Ook zullen een aantal medewerkers wellicht een (aanvullende) opleiding SAS EG en/of SAS VA

moeten volgen. Welke? Graag helder hebben met de daarbij behorende kosten.

10. Gebruik van het platform

Aan het gebruik van het platform en de daartoe behorende data worden de navolgende voorwaarden gesteld:

- De business (dat zijn wij als MKB toch?) autoriseert niet meer medewerkers dan strikt noodzakelijk;
- De medewerkers waaraan een autorisatie tot het gebruik van de omgeving wordt toegekend voldoen aan de navolgende voorwaarden:
  - de internet beperking (als vereist binnen de DF&A omgeving) is van toepassing op de individuele autorisatietoekenning;
  - er is geen autorisatie verleent voor het gebruik van externe emailverbindingen;
  - er is geen ontheffing verleent voor het gebruik van USB storage;
  - de eed of belofte is afgelegd;
  - de cursus iBewustzijn is succesvol afgerond en certificering is opgenomen in het P dossier; de basiscursus privacy en AVG is succesvol gevolgd en certificering is opgenomen in het P dossier.

11. Verantwoordelijkheden

Het MT MKB, neemt verantwoordelijkheid voor de risico's verbonden aan het gebruik van de omgeving en de zich daarin bevindende data, e.e.a. voor zover de omgeving en data gebruikt worden door daartoe geautoriseerde medewerkers van MKB. Het MT draagt bij gebruik van het platform verantwoordelijkheid voor de inrichting van een AVG conform proces; waarin

- opdrachtgeverschap voor elke analyse nadrukkelijk is belegd en wordt vastgelegd;
- elk gebruik van gegevens vooraf gegaan wordt door een gevalideerde WMK toets of PIA;
- daar waar mogelijk gewerkt wordt met gepseudonimiseerde data;
- gebruik van de gegevens wordt gelogd en de logs op regelmatige basis worden gecontroleerd;
- een strikt autorisatiebeleid wordt gehanteerd (passend bij de permanente of tijdelijke opdracht van de analysemedewerker);
- een administratieve organisatie wordt opgezet die borgt dat voldaan wordt aan de AVG richtlijnen (oa: dataminimalisatie, proportionaliteit en subsidiariteit);
- restricties worden gesteld aan het gebruik van privacygevoelige persoonskenmerken, zoals, geslacht, nationaliteit, IP adres, ed. (Gebruik niet toegestaan, tenzij…)
- restricties worden gesteld aan de export van data (alleen export van eindproducten, via veilige procedures en kanalen);
- bestaan en werking van procedures o.b.v. periodieke IC's worden vastgesteld en op basis van de gedane bevindingen worden geoptimaliseerd;
- gegevensgebruik en de vastleggingen periodiek getoetst worden door een nog te benoemen en instaleren toezichtcommissie, bestaande uit de datacoördinator MKB, vertegenwoordigers uit het privacy netwerk en vaktechniek.

12. Onderhoud en Beheer

Het operationeel beheer van het hiervoor omschreven loket en het daarbij behorende MKB eigen datagebied valt onder de verantwoordelijkheid van het MT MKB en wordt belegd bij de centrale eenheid business intelligence MKB. Doorontwikkeling, alsmede beheer en onderhoud van de, op het DF&A datagebied ontwikkelde IVT omgeving, met bijbehorende tooling en services worden geleverd door DF&A en IV GBS. De bijbehorende budgettering en portfolioplanning lopen via het portfolio van de Keten Generieke Voorzieningen Kantoor en Toezicht. Afstemming hierover heeft plaatsgevonden met zowel management als

portfoliobeheer van deze Keten. De eerste fase van de doorontwikkeling maakt op basis van deze afstemming deel uit van de 6Q planning van deze Keten.

12. Implementatie

Zodra besloten wordt voorgaand voorstel voor inrichting van één dataloket en inrichting van een centrale eenheid business intelligence te accorderen zal op basis van een nog op te stellen implementatieplan een implementatietraject moeten worden doorlopen. Voorgesteld wordt dit plan in samenwerking met implementatieondersteuning van de SSO O&P op te laten stellen door Persoonsgegevens (IMCO locatie Doetinchem, gespecialiseerd in kwaliteits-, verander- en implementatiemanagement (MBA)).
Gezien de, door de implementatie van de AVG gevoede, urgentie op het onderwerp wordt voorgesteld het opstellen van het implementatieplan, alsmede het bijbehorende implementatietraject z.s.m. op te starten en beleggen. Uitgangspunt daarbij zou kunnen zijn de meest noodzakelijke uitvoeringshandelingen door de nog bestaande projectgroep RAM/IVT te laten opstarten, het volledige implementatieplan uiterlijk 25-5-2019 op te laten leveren en het implementatietraject uiterlijk 1-9-2019 af te ronden.

13. Gevraagde management besluiten

Het MT MKB wordt gevraagd:

- Voorgaande voorstel te beoordelen en indien gewenst te accorderen;
- Na accordering de bijbehorende inrichting, onder verantwoordelijkheid van de portefeuille bedrijfsvoering of business ontwikkeling te initiëren en realiseren.

Belastingdienst

VERTROUWELIJK

Keten Generieke voorzieningen Kantoor & Toezicht

Contactpersoon
Persoonsgegevens

Datum
23 mei 2018

Versienummer
Concept

Opdrachtgever
Persoonsgegevens

Auteur
Persoonsgegevens

memo

Rapportage noodscenario

Inleiding

Rapportage over de stand van zaken ontwikkeling noodscenario als tijdelijke vervanging van RAM. In deze rapportage worden mogelijke issues en risico's benoemd.

Allereerst wordt de voorziening, zoals deze ontwikkeld wordt, toegelicht. Vervolgens wordt ingegaan op de stand van zaken van de verschillende werkgroepen. In paragraaf 3 wordt nader ingegaan op de business risico's die ontstaan gezien de tijdlijn naar 25 mei 2018 als definitieve datum dat RAM uitgefaseerd dient te zijn. Vanuit de GEB(PIA) op RAM zijn issues benoemd op basis waarvan RAM niet AVG conform is. In paragraaf 4 worden deze issues benoemd en wordt aangegeven hoe daar in de noodvoorziening mee wordt omgegaan. Tot slot wordt een overzicht gegeven van de risico-ontwikkeling vanuit de huidige situatie naar te voorziene duurzame oplossing.

1. Voorziene oplossing noodscenario
2. Stand van zaken voortgang ontwikkeling noodscenario
3. Door werkgroepen benoemde en te implementeren maatregelen
4. Maatregelen vanuit bevindingen GEB (PIA)
5. Samenvatting risico-ontwikkeling

Gevraagd besluit

In paragraaf 3 worden een aantal mitigerende maatregelen opgesomd, die cruciaal zijn voor het afdekken van de business risico's zoals verwoord in het eerdere memo aan het DTBD.

De directeur IV&D wordt hierbij gevraagd akkoord te gaan met de implementatie van deze maatregelen, zodat business belangen voldoende geborgd blijven.

1. Voorziene oplossing noodscenario

De benodigde brondata voor intelligence werkzaamheden MKB worden door IV-accent en DF&A op de Teradata omgeving geplaatst. Alleen bronnen die vanuit toezichtperspectief AVG conform zijn worden ingeladen en gebruikt. Er worden geen nieuwe bronnen ontsloten.

Via een SAS grid infrastructuur zijn de brondata te benaderen. Het platform is schaalbaar, compartimenteerbaar en kent een AVG conforme governance en beheer.

Het platform borgt een centrale opslag van data en maatregelen t.a.v. security/privacy zijn dusdanig dat deze daarmee voldoet aan de AVG. Op dit platform kan een beperkte groep MKB medewerkers (max 20) zelfstandig en in samenwerking met DF&A analysewerkzaamheden uitvoeren. De voor MKB benodigde analyses zijn op het platform uit te voeren, maar dienen wel vanaf de meest elementaire basis opnieuw te worden opgebouwd.

Opzet van ontwikkeltraject
Voor het realiseren van de noodvoorziening zijn 4 werkgroepen actief, die nauw samenwerken. Elke werkgroep bestrijkt een apart deeltraject waarbinnen zo lang als nodig activiteiten geïnitieerd en uitgevoerd worden.

2. Stand van zaken voortgang ontwikkeling noodscenario

Per werkgroep wordt de stand van zaken weergeven, gericht op exceptions of risico's.

Werkgroep 'Inrichting platform'		
Actie	**Planning gereed**	**Risico's**
Inrichting platform	gereed	n.v.t.
Platform operationeel te gebruiken	gereed	n.v.t
Hands on workshop	25-5-2018	n.v.t.
Werkgroep 'Beschikbaarheid data'		
Actie	**Planning gereed**	**Risico's**
Benodigde bronnen identificeren	gereed	n.v.t.
AVG toets op benodigde bronnen	gereed	n.v.t.
Bronnenset vaststellen	gereed	n.v.t.
Datagebieden benoemen	gereed	n.v.t
Bronnen inladen	18-5-2018	Momenteel loopt nog een onderzoek naar de haalbaarheid van het inladen van een AVG conforme extractie uit de RAM database. Dit onderzoek wordt op 17-5-2018 afgerond. Bestuurlijk besluit op inladen/gebruik AVG conforme kopie van de RAM database per 24-5 en het inregelen van het door de stuurgroep geaccordeerde fall back scenario moet vervolgens nog worden genomen. Businessrisico's bij verbod op inladen/gebruik zijn gelijk aan de risico's genoemde in de eerdere rapportage aan het DTBD. 22 mei 2018 het onderzoek is afgerond. Bovenstaand genoemd fall back scenario is niet haalbaar. Voorstel is gebruik te maken van het scenario waarbij bij RAM (AVG conforme bestanden) op de Oracle omgeving wordt bevroren. Deze bevroren omgeving wordt alleen wanneer de stuurgroep en/of keten benaderd op basis van een protocol en in uiterste noodzaak. Autorisaties worden ingetrokken en tot maximaal 5 beperkt (alleen conform procedure te gebruiken). Een signaalvoorraad wordt aangelegd per 24-5.

		Noodmaatregel indien akkoord uitblijft: per 24-5 signaalvoorraad aanleggen Restrisico: houdbaarheid signaalvoorraad op cruciale processen (fraude / FD aanpak) maximaal 2 à 3 maanden
ETL Codering vaststellen	gereed	n.v.t.
Werkgroep 'Werken op het platform' / Inrichting Proces		
Actie	**Planning gereed**	**Risico's**
Prioritering producten en functionaliteiten	gereed	n.v.t.
Opstellen gebruiksprocedures en protocollen	gereed	n.v.t.
AVG toets op procedures en protocollen	gereed	Implementatie moet nog plaatsvinden. Toets op werking van procedures en protocollen wordt uitgevoerd. Zie hiervoor het laatste rapportage onderwerp van deze werkgroep.
Autorisaties toekennen	gereed	Onzeker of 20 autorisaties voldoende is voor borging business belang i.c.m. opbouw nieuw platform. Risico: Tijdens opbouw nieuwe voorziening gegevenslevering o.b.v. verouderende data. Met data ouder dan 2 à 3 maanden ontstaan business risico's. Risico beperkende maatregel: Fall back scenario inrichten, waarbij periodiek update gemaakt kan worden van AVG conforme extractie uit RAM database tot moment dat nieuwe platform business voldoende ondersteunt.
Opleiden /trainen	25-5-2018	n.v.t.
Inrichting realiseren	25-5-2018	Besluitvorming op mitigerende maatregelen vanuit business perspectief niet tijdig afgerond. Risico: Inrichtings- en implementatie inspanning, welke door TIV moet worden verricht onder verantwoordelijkheid van MT MKB is niet haalbaar binnen de deadline. Analysevoorziening zal tijdelijk niet operationeel zijn in periode 25-5-2018 tot 8-6-2018. Maatregel: Benodigde besluit z.s.m. nemen: enkele weken vertraging zijn op te vangen.
Aansturing werkzaamheden inregelen	25-5-2018	Per 25-5 aanstellen kwartiermaker. Risico: Aanstelling na 25-5 levert vertraging bij inrichting TIV. Maatregel: geen, aanstelling wordt tijdig ingeregeld.
Na inrichting en implementatie platform en implementatie nieuwe werkwijzen, procedures en protocollen, wordt controle op- en validatie van- de werking ervan uitgevoerd namens de keten generiek door privacy en security functionaris.	8-6-2018	Risico: Werking niet (geheel) AVG conform. Maatregel: Platform niet operationeel inzetten. Aanvullende maatregelen te definiëren door privacy en securityfunctionaris. Businessrisico's o.b.v. aanvullende maatregelen te definiëren in opdracht van Keten generiek. Implementatie van aanvullende maatregelen na afstemming met directeur IV&D. Operationele inzet platform pas na akkoord van directeur IV&D.
Werkgroep 'Uitfaseren RAM'		
Actie	**Planning gereed**	**Risico's**
Plan van aanpak	gereed	n.v.t.
Blokkering autorisaties	23-5-2018	n.v.t.

inregelen		
Blokkering datagebruik inregelen	23-5-2018	n.v.t.
Gebruik RAM geblokkeerd	25-5-2018	n.v.t.

3. Door werkgroepen benoemde en te implementeren maatregelen (business gerelateerd)

Door de werkgroepen 2 en 3 is vastgesteld dat het platform en de initieel ter beschikking staande databronnen en analysecapaciteit op 25 mei 2018 onvoldoende ondersteuning kunnen bieden aan het toezicht MKB.
De datapreparatie en –opwerking moet in de noodvoorziening nog volledig worden ingericht en opgezet. Zonder aanvullende maatregelen valt de intelligencevoorziening MKB per 25 mei 2018 weg. Alle in de aan het DTBD gerichte notitie genoemde business risico's doen zich vanaf dat moment voor.

Ter voorkoming daarvan zijn in afstemming met de stuurgroep de navolgende mitigerende maatregelen voorbereid:

1. MKB [redacted] behouden voorlopig hun huidige autorisatie op de analyseomgeving van EHi en kunnen van daar uit een deel van hun analysewerk voorzetten, binnen de hiervoor geschetste kaders. (opdrachtverstrekking via TIV, werken binnen geschetste protocollen en procesinrichting);
2. Op 24-5-2018 wordt een volledig AVG conform extract uit de RAM database geplaatst op het nieuwe platform om van daaruit binnen de gegeven kaders gebruikt te worden voor analysedoeleinden die de business ondersteunen
3. De RAM configuratie ('bevroren Oracle') wordt op 25-5-2018 buiten gebruik gesteld, maar blijft voor een eventuele herstart beschikbaar als mocht blijken dat het nieuwe platform binnen 3 maanden vanaf 25 mei 2018 nog steeds onvoldoende ondersteuning biedt aan de business. Herstart van de configuratie kan alleen na goedkeuring door de stuurgroep en binnen de kaders van AVG en is slechts bedoeld om het hiervoor genoemde extract te updaten als dit vanuit business perspectief strikt noodzakelijk is. E.e.a. ter beoordeling aan de stuurgroep. In verband met dit fall back scenario is het noodzakelijk dat IV deze afgeschermde Oracle omgeving voorlopig in beheer houdt (best effort). Deze situatie wordt elke 2 maanden geëvalueerd en tot maximaal eind 2018 voortgezet.

Voorgaande maatregelen borgen het business belang en zijn integraal binnen de in de voorgaande paragraaf gedefinieerde AVG maatregelen in te richten en uit te voeren. Deze vanuit business belang opkomende maatregelen veroorzaken geen aanvullende AVG issues en staan implementatie van de set aan mitigerende, AVG gerelateerd maatregelen, geenszins in de weg.

De directeur IV&D wordt hierbij gevraagd akkoord te gaan met de implementatie van deze maatregelen, zodat business belangen voldoende geborgd blijven.

4. Maatregelen vanuit bevindingen GEB (PIA)

Door het samenwerkende geheel van werkgroepen zijn, in samenwerking met de aan het project verbonden privacy en security deskundigen, de navolgende risico's en risico beperkende maatregelen benoemd, die geïmplementeerd worden bij opzet van de noodvoorziening:

Risico's + mitigerende maatregelen in het ombouwtraject van RAM naar noodvoorziening		
Risico (benoemd in GEB RAM)	**Maatregel**	**Effect**
Niet kunnen vaststellen van de rechtmatigheid, noodzaak, doelbinding en proportionaliteit van gegevensverwerkingen	• Intake opdrachten alleen vanuit gevalideerde bron o.b.v. gevalideerde opdracht • Opdrachten via één loket (team informatie voorziening (TIV)) • Intake o.b.v. schriftelijk verzoek waaruit rechtmatigheid, noodzaak, doelbinding, en proportionaliteit zijn af te leiden. • AVG check door aanvrager zelf vastgelegd in aanvraagformulier • Validatie van aanvraag en AVG check door TIV o.b.v. W.M.K. toets. • Bovenstaande maatregelen en de grondslag van de gegevensverwerking worden afgestemd met de FG.	• Elke opdracht geregistreerd. • Elke opdracht gevalideerd. • Elke opdracht vaststelling rechtmatigheid, doelbinding, noodzaak en proportionaliteit
Ontbreken van rol- en functiescheiding bij het verwerken van gegevens	• Gebruik gevalideerd platform waarin functiescheiding wordt afgedwongen • Functiescheiding implementeren o.b.v. onderscheid in gebruikersrechten (OAP model i.c.m. compartimentering en lagenmodel)	• Technische en functionele maatregelen rond gegevensbeveiliging en privacy-bescherming geïmplementeerd.
Ontbreken proportioneel en functie gerelateerd autorisatiebeleid	• Aantal autorisaties gemaximeerd (20 fte) • Afgewogen autorisatietoekenning op basis van individuele rol, functie en bevoegdheden van analisten, toe te kennen door TIV • Autorisaties slechts toe te kennen na akkoord van MT MKB	• Logische maatregelen rond gegevensbeveiliging en privacy-bescherming geïmplementeerd.
Ontbreken van rol- en functie gerelateerde toewijzing van analyseopdrachten	• Toewijzen van analyseopdrachten door TIV o.b.v. opdrachtspecificatie en gevraagde competenties, taken, rollen en bevoegdheden	• Logische maatregelen rond gegevensbeveiliging en privacy-bescherming geïmplementeerd.
Ontbreken van integrale registratie van uitgevoerde analyses	• Vastleggen van analyse-opdrachten en toewijzing daarvan in opdrachtenregister door TIV	• Logische maatregelen rond gegevensbeveiliging en privacy-bescherming geïmplementeerd.
Ontbreken van sluitende monitoring en control op registratie en uitvoering van analyseopdrachten	• Vastleggen van analyse-opdrachten en toewijzing daarvan in verwerkingenregister bij te houden door analist, monitoring en	• Logische maatregelen rond gegevensbeveiliging

	controle o.b.v. vaste control richtlijnen door TIV	en privacy-bescherming geïmplementeerd.
Risico's + mitigerende maatregelen in het ombouwtraject van RAM naar noodvoorziening		
Ontbreken van sluitend mechanisme van logging en monitoring op datagebruik	• Implementeren van risico beperkende signaleringen en de control daarop o.b.v. logginggegevens. Implementatie en werking daarvan in te regelen door TIV, onder verantwoordelijkheid van MT MKB	• Technische maatregelen rond gegevensbeveiliging en privacy-bescherming geïmplementeerd.
Ontbreken van compartimentering van gegevens voor massale verwerking en gegevens voor casusgerichte verwerking.	• Implementeren van casusgerichte compartimentering van datagebieden, geïnitieerd door TIV.	• Technische maatregelen rond gegevensbeveiliging en privacy-bescherming geïmplementeerd.
Ontbreken van sluitende vastlegging van de analyse uitkomst en te beveiligen audittrail van de gegevenslevering.	• Vastleggen van analyse-uitkomst in analyserapport en vastleggen van gegevenslevering in GLO (gegevensleveringsovereenkomst) met disclaimer op hergebruik. Vastlegging door of namens TIV. • Uitlevering van gegevens via flexibel te beveiligen kanalen (speciaal toe te wijzen samenwerkingsgebieden) en individueel te beveiligen, documenten, bestanden en rapporten (wachtwoordbeveiliging). Omgeving in te richten door TIV onder verantwoordelijkheid van MT MKB	• Technische en logische maatregelen rond gegevensbeveiliging en privacy-bescherming geïmplementeerd.
Ontbreken van functiescheiding op technisch beheer en functioneel gebruik	• Analyse omgeving in beheer bij DF&A. • Functioneel gebruik door MKB	• Functionele maatregelen rond gegevensbeveiliging en privacy-bescherming geïmplementeerd.
Gebruik van active X componenten	• Gebruik Active X componenten binnen analyse-omgeving onmogelijk.	• Technische maatregelen rond gegevensbeveiliging en privacy-bescherming geïmplementeerd
Niet standaard gebruik van mogelijkheden tot pseudonimisering	• Daar waar gevraagd en redelijkerwijs mogelijk pseudonimisering toepassen. Control door TIV a.d.h.v. opdrachtenregister, verwerkingsregister en GLO.	• Logische en functionele maatregelen rond gegevensbeveiliging en privacy-bescherming geïmplementeerd
Ontbreken van controlemechanisme op datakwaliteit en - integriteit	• Inrichten review (4 ogenprincipe) op alle analyse-uitkomsten. Review door TIV.	• Functionele maatregelen rond gegevensbeveiliging en privacy-

		bescherming geïmplementeerd.
Risico's + mitigerende maatregelen in het ombouwtraject van RAM naar noodvoorziening		
Proces bevat onvoldoende waarborgen t.a.v. privacybescherming en gegevensbeveiliging	• TIV en analisten volgen awareness trainingen, e-learning modules en webbinars op deze thema's. • TIV en analisten hanteren geformuleerd privacybeleid en houden zich aan privacyprotocollen. • Na implementatie toetsing door privacy en security functionaris. Zie laatste rapportage onderwerp werkgroep 3	• Vergroten awareness en kennis van het onderwerp • Check op toepassing awareness en kennis van het onderwerp

Privacy en security maatregelen

1. AVG & huidig RAM

   AVG risico's huidig RAM zijn door privacy en securitydeskundige geïndentificeerd en beoordeeld. Risico's zijn benoemd. Mitigerende maatregelen zijn beschreven (zie paragraaf 3).

   RAM wordt in de huidige vorm en samenstelling vanaf 25 mei 2018 niet meer gebruikt, slechts een AVG conform extract wordt ondergebracht in de nieuwe voorziening en onder de genoemde voorwaarden en voorzien van de genoemde maatregelen tijdelijk nog gebruikt, indien en voor zover dit AVG conform kan en noodzakelijk is voor het borgen van cruciale business-belangen.

2. AVG & nieuwe platform

   AVG risico's nieuwe platform en te implementeren procedures, protocollen en maatregelen zijn door privacy en securitydeskundige van IV-GBS Persoonsgegevens Persoonsgegevens geïdentificeerd en conform het eerder aangereikte scenario voor nadere beoordeling voorgelegd aan en afgestemd met:
   - Persoonsgegevens van DF&A Persoonsgegevens
   - Persoonsgegevens CAP Persoonsgegevens
   - Persoonsgegevens IV beleid DGbel Persoonsgegevens

   Het pakket aan maatregelen wordt momenteel beschreven en tevens geïmplementeerd bij opzet van het nieuwe platform en opzet van de nieuwe inrichting. Gegevensleveringen vanuit het nieuwe platform vinden pas plaats als de maatregelen zijn geïmplementeerd.

   Voorgesteld wordt om opzet van het platform, de bijbehorende organisatie-inrichting, alsmede de te implementeren risico beperkende maatregelen in een specifiek voor dit doel te organiseren bijeenkomst te presenteren en toe te lichten aan:
   - de Persoonsgegevens IV&D Persoonsgegevens
   - de ketenverantwoordelijke Persoonsgegevens
   - de meest direct betrokken Persoonsgegevens en
   - de stuurgroep,

   om na beoordeling en (eventuele) aanpassing, het platform, het bijbehorende inrichtingsproces en de te nemen mitigerende maatregelen, indien gewenst, te beschrijven en conform beschrijving te implementeren

en daarbij eventuele restrisico's te identificeren, adressen en zo mogelijk additioneel af te dekken.

5. Samenvattend overzicht risico-ontwikkeling van RAM via noodvoorziening naar structurele oplossing

omschrijving	huidig	Nood scenario	Structurele Oplossing
Beheersing op soort opdrachten	lokaal	centraal	centraal
Beheersing op aantal opdrachten	nee	ja	ja
AVG check bij intake opdrachten	nee	ja	ja
Aansturing analisten	lokaal	centraal	centraal
Toezicht en control analysewerk	nee	ja	ja
Toezicht en controle op uitlevering	nee	ja	ja
AVG toets op uitlevering	nee	ja	ja
Database beveiligd	nee	ja	ja
Data AVG conform	nee	ja	ja
Data actueel	ja	beperkt	ja
Data in beveiligde omgeving	nee	ja	ja
Autorisaties	60	20	pm
Centrale regie	nee	ja	ja
Functiescheiding	nee	ja	ja
Active monitoring en control	nee	ja	ja
Export	onbeperkt	beperkt	uitzondering
Awareness	onvoldoende	ja	ja

Belastingdienst

Belastingdienst / MKB

Datum
6 mei 2019

Opdrachtgever
Persoonsgegevens

Auteur
Persoonsgegevens

Bijlage
-

Aan: MT MKB

Memo Veranderingen analyse- en gegevensleveringsproces MKB

1. Inleiding

Dit memo bevat de bestuurlijke context ten aanzien van de veranderingen binnen de analyse- en gegevensleveringsproces van MKB.

Op 30 april jl. heeft het MT MKB besloten dat RAM volledig buiten gebruik wordt gesteld binnen MKB, dat de intelligencevoorziening IVT binnen MKB geïmplementeerd kan worden en dat de noodvoorziening SAS grid tijdelijk in gebruik blijft. In de keten Generiek en Toezicht is dit op 2 mei jl. ook bekrachtigd.

In dit memo wordt het MT MKB gevraagd een aantal aanvullende besluiten te nemen tav doorontwikkeling van de tijdelijke intelligence voorziening en bestuurlijke verankering van dit onderwerp.

2. Besluiten

Het MT MKB wordt gevraagd:

1. In te stemmen met een onderzoek naar de omvorming van de bestaande noodvoorziening tot een structurele voorziening in beheer bij MKB en de acties die hiervoor nodig zijn.
2. In te stemmen met de uitvoering van de acties die nodig zijn om de AWS+-omgeving en RAM buiten gebruik te stellen.
3. In te stemmen met regievoering op deze onderwerpen vanuit business ontwikkeling van MKB
4. In te stemmen met een actiehouder die het proces voor de CAP-leveringen inregelt conform het toekomstige werkings- en gebruiksproces voor de intelligencevoorzieningen binnen MKB

3. AWS+ en RAM buiten gebruik - komst structurele voorzieningen

Naast het buiten gebruik stellen van de intelligence voorziening RAM per 25-5-2109 worden op 1-6-2019 ook alle analytical workspaces (AWS+ omgevingen) buiten gebruik gesteld. Deze omgevingen worden momenteel gebruikt door 21 data-analisten van MKB. Deze analisten voorzien de business van allerhande queries en toezicht gerelateerde BI, stuurinformatie en inzichten. Veelal ad hoc en onder een beperkte (data)governance.
Analyses en gegevensleveringen via de AWS+ omgeving zijn de afgelopen periode al afgebouwd en daar waar mogelijk gemigreerd. Het gaat om:

1. de tijdelijke noodvoorziening op TD/SASgrid
2. het nieuwe IVT
3. maatwerkvoorzieningen DF&A (met name ehi-producten)

De volledige uitfasering van AWS+ omgeving vindt plaats onder regie van een projectgroep onder leiding van [redacted] IV GBS (generieke business services).

Uitgangspunt voor MKB is om daar waar mogelijk gebruik te maken van de intelligence voorzieningen van DF&A, zoals IVT. Het is van belang om ook binnen MKB continue snel, kortcyclisch en flexibel te kunnen anticiperen op nieuwe ontwikkelingen in het toezicht. Daarvoor kan de tijdelijke noodvoorziening worden omgevormd tot een structurele intelligence voorziening 'SASgrid MKB'. Op deze manier kan er via een geregisseerd proces, met een duidelijke opdrachtgever en met WMK-toetsen adequaat worden gestuurd op de business.

Het MT MKB wordt geadviseerd de noodvoorziening om te laten omvormen tot een structurele voorziening 'SASgrid MKB' in beheer bij MKB. Argumenten hiervoor zijn:

1. De omgeving kan worden gebruikt voor het uittesten van noodzakelijk geachte nieuwe en/of innovatieve businessanalyses, waarvoor niet direct portfolioruimte gevonden kan worden in het portfolio van de Keten GKT. Het geeft de mogelijkheid snel en flexibel te anticiperen op ontwikkelingen, zonder direct in directie-overstijgende portfoliodiscussies te belanden-
2. De omgeving kan gebruikt worden voor een geregisseerde migratie van bestaande producten naar de IVT-omgeving, zonder daarvoor structurele capaciteit bij DF&A te claimen. Met andere woorden: de grip op het migratietraject is in handen van MKB, zonder afhankelijkheden van derden.
3. De technische opzet en inrichting van de datagebieden en het SASgrid kunnen meelopen in het migratietraject van de AWS+ omgevingen en de begeleiding en expertise die daarvoor nodig is van IV GBS is vanuit dat traject voorhanden en beschikbaar. Dit is reeds afgestemd met de projectleiding van het AWS+ migratietraject.
4. Het technische beheer, het beschikbaar stellen van de data, de bijbehorende datasceduling, het data- en autorisatiebeheer en de noodzakelijke logging en monitoring wordt uit handen genomen van DF&A, dat zelf geen gebruiker is van deze omgeving. De kennis, competenties en capaciteit om dit beheer over te nemen is binnen MKB voorhanden en beschikbaar.

Voor alle duidelijkheid: Het is niet de bedoeling binnen MKB een nieuwe RAM omgeving te ontwikkelen.
De focus voor MKB blijft liggen op het doorontwikkelingstraject IVT, waarin het MVP wordt doorontwikkeld naar een volwaardige Selfservice BI voorziening. Het uitgangspunt voor MKB is en blijft: via Selfservice bij DF&A afnemen van analysefaciliteiten en producten, tenzij: .....
Dit tenzij geldt slechts voor producten die thans door MKB zelfstandig worden samengesteld en waarvoor nog geen alternatief geboden wordt via IVT, zoals:

- analyses en gegevensleveringen gebaseerd op de huidige, niet RAM gerelateerde, CAP leveringen
- nieuwe analyses en gegevensleveringen opgeroepen door actuele ontwikkelingen in het toezicht

De dataleveringen en bewerkingen worden via een gereguleerd en streng geprotocoleerd proces onder een centrale governance uitgevoerd en zodra daartoe aanleiding bestaat ondergebracht in het portfolio van de doorontwikkeling IVT.
Bestuurlijke afstemming en borging van deze omvorming moet op een zo'n kort mogelijke termijn plaats vinden met DF&A, de keten GKT en IV GBS.

Gevraagd besluit:
Onderzoek of en in welke mate MKB naast de IVT omgeving een "eigen" analyse omgeving nodig heeft. Betrek in dit onderzoek ook de bestuurlijk relevante partijen als DF&A, CAP, IV GBS.

4.Aanpak werkings- en gebruiksproces voor intelligencevoorzieningen MKB

MKB draagt integrale verantwoordelijkheid voor de inrichting van een AVG conform werkings- en gebruiksproces op zowel de tijdelijke voorziening als het IVT.
Dit betekent:

1. Inrichting integrale governance en control
2. Implementeren sluitende, AVG conforme AO/IC
3. Instrueren van en communiceren met managers en medewerkers

Persoonsgegevens heeft daarbij de opdracht om het implementatieplan samen met de implementatie organisatie (IO) van de SSO O&P op te stellen en uit te voeren. Persoonsgegevens heeft de opdracht de beschrijving van de bijbehorende AO/IC op te leveren en onder verantwoordelijkheid van de MT portefeuille business ontwikkeling voor 25-5-2019 te laten implementeren. In een korte tijd moet veel gebeuren, namelijk:

- Beschrijven sluitende AO/IC (actiehouder Persoonsgegevens
- Inrichten MKB tenant met MKB eigen autorisatiebeheer (actiehouder Persoonsgegevens
- Inrichten en operationaliseren logging en monitoring van platformgebruik (actiehouder Persoonsgegevens
- Communiceren met bij het proces betrokken managers (actiehouder Persoonsgegevens
- Communiceren met bij het proces betrokken medewerkers (M1 en M2)
- Instrueren van bij het proces betrokken medewerkers Persoonsgegevens
- Communiceren met staande organisatie Persoonsgegevens
- AO/IC implementeren binnen staande organisatie (Persoonsgegevens
- Organiseren RAM-exit event Persoonsgegevens
- Opstellen implementatieplan afstemmen met IO bij de SSO O&P Persoonsgegevens

Gevraagd besluit:

- Stemt het MT MKB in met de acties die ondernomen worden voor het verwerkings- en gebruikproces?
- Stemt het MT MKB in dat de acties onder regievoering van business ontwikkeling binnen MKB gebeurt?

5.Proces CAP-leveringen voor MKB uniformeren

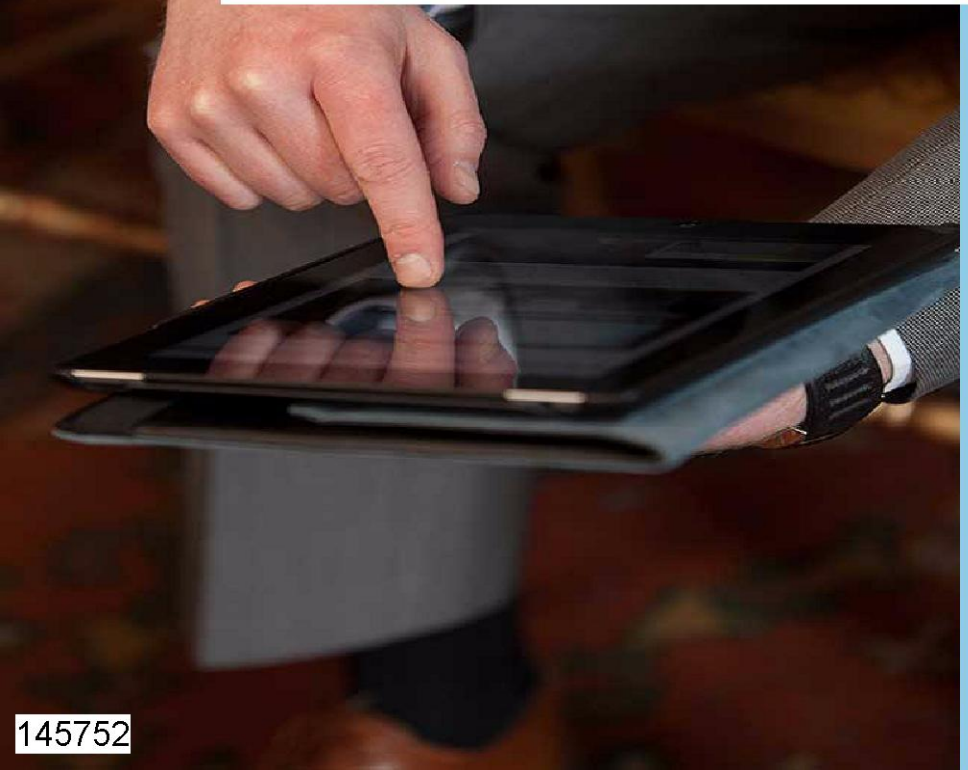
De CAP-dataleveringen vormen de basis voor een breed scala aan business-analyses en gegevensleveringen voor MKB. Een deel daarvan wordt bij het buiten gebruik stellen van RAM en de AWS+ omgeving overbodig, omdat deze analyses en gegevensleveringen uitgevoerd kunnen worden binnen de noodvoorziening of IVT. Een ander deel wordt binnen MKB proces- en projectgerelateerde leveringen die op locaties worden opgewerkt tot businesss-analyses, LOA's en individuele gegevensleveringen. Dat is een onwenselijke situatie, daar MKB niet in control is. Voor deze leveringen is naast de check door de datacoördinator en het gebruik van het gegevensloket bij CAP geen gestandaardiseerd business-proces met een eenduidige governance en sluitende AO/IC ingericht.

Om zowel governance-, AVG-, als AO/IC gerelateerde risico's vergaand te beperken, wordt geadviseerd het proces op de CAP-leveringen op termijn aan te sluiten op het werkings- en gebruiksproces dat momenteel voor MKB wordt vorm gegeven (zie hierboven). Daarvoor is het nodig om aanvullend op de eerder omschreven trajecten een actiehouder te benoemen die:

- De bijbehorende implicaties onderzoekt en uitwerkt
- Aangeeft of aansluiting van de CAP leveringen op het eerder beschreven proces haalbaar is
- Aangeeft welke acties en activiteiten daartoe moeten worden opgenomen in het implementatieplan
- Implementatiehandelingen daadwerkelijk opneemt in het op te stellen implementatieplan
- Implementatie uitvoert

Gevraagd besluit:
Stemt het MT MKB in met een actiehouder die het proces voor de CAP-leveringen i.s.m. IO inregelt conform het toekomstige verwerkings- en gebruiksproces voor de intelligencevoorzieningen binnen MKB?
Advies om deze actie in regie te zetten bij Business Ontwikkeling.

Belastingdienst



Verkenning D&A – MKB - Nieuwe Intelligencevoorziening Toezicht?

Innovation Board
31 januari 2018

Overview

1	Wat levert de Verkenning op?
2	Werkpakketten in samenhang
3	Ontwikkelpaden NIT

Aan het eind van de innovation board willen we graag besluiten dat:
de Verkenning met onmiddelijke ingang gestart wordt → **en daar is aan resources voor nodig:**
(naast Persoonsgegevens ***- xxxxxxxx***

BIJLAGEN
Open tafel
8 januari 2018

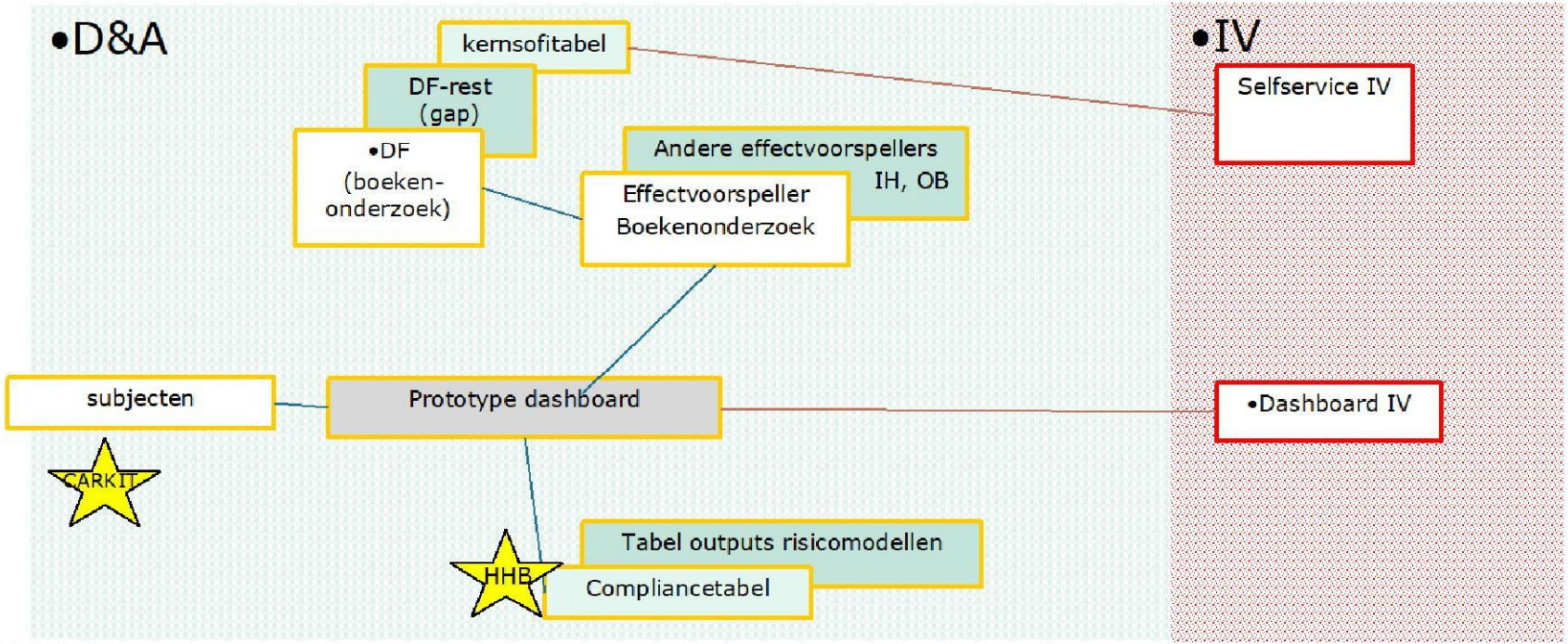
1	Business idee
2	Powerverkenning (dec.'17)
3	Wat gaat DF&A nu maken (met wie)? - (Visuele) weergave van type eindproducten
4	Waarom is het belangrijk voor DF&A?
5	Wat is er benodigd DF&A?

Verkenning NIT (D&A) geeft antwoord op

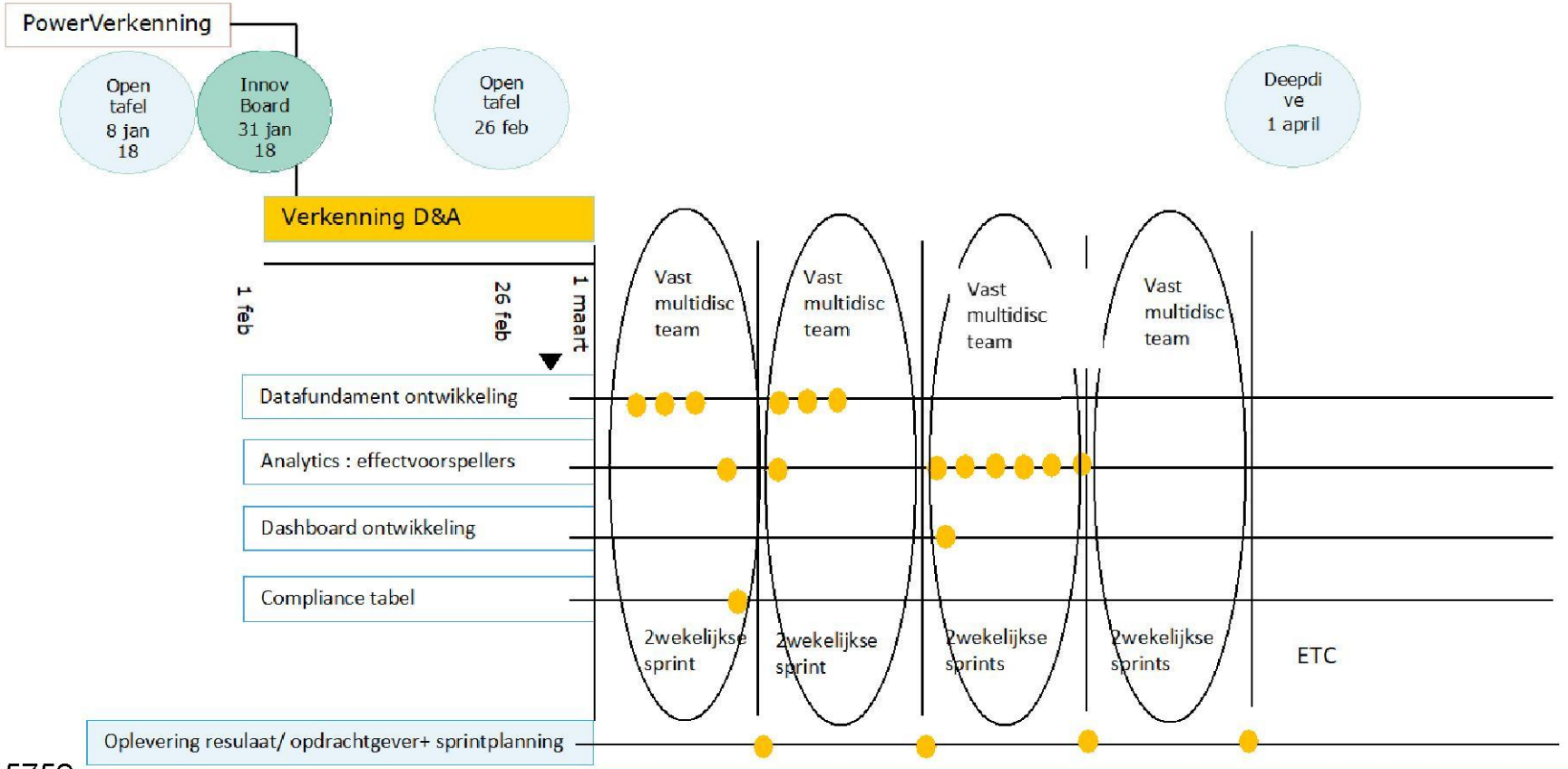
1. Welke D&A-werkpakketten er zijn
   - Inzicht in de benodigde capaciteit, kosten en impact van de D&A werkpakketten (inclusief kostenplaats/ sap codes/ expertise soort medewerker)
   - Concept resourceaanvragen voor de periode 1 maart- 1 mei (ontwikkeling, beheer, DF en analytics).
   - Welke inhoudelijke raakvlakken er zijn met stakeholders (EHI, RAM, RDM, Persoonsgegevens
   - Hoe de afhankelijkheden/ relaties van de werkpakketten liggen intern D&A
   - Wie de eigenaar is /zijn van de werkpakketten en verantwoordelijk voor resultaat (interne D&A aansturing + schakelen met eigenaar business)
   - Detail planning eerste twee weken van de diverse werkpakketten (1e mensen moeten 'klaar staan')
2. Wat de impact is op de (ontwikkeling van) DF
   - Eerste ontwerp DF boekenonderzoeken
   - Verdieping gap analyse overige DF
   - kernsofitabel
3. Wat er nodig is voor het bouwen van dashboard centrale regie toezicht (prototype, later opdracht tot bouw aan IV)
4. Eerste ontwerp compliancetabel (nb overlap met Handhavingsbrief)
5. Eerste ontwerp effectvoorspeller boekenonderzoek (analytics!)
6. Hoe de plan, do, check, act cirkel er uit ziet, met minimal viable products: afstemmingsmomenten intern D&A en extern D&A

Werkpakketten tbv innovatieportfolio D&A

1: Verkenning afmaken
2: DF (boekenonderzoek /rest gap)
3: Dashboard (prototype)
4: Compliancetabel
5: Kernsofitabel namaken



Ontwikkelpaden NIT



Bijlagen (behandeld in Open tafel 8 januari jl)

- **MKB-toezicht…**

-Hanteert de **Handhavingsstrategie**,

-kiest op basis van de **compartimentering** (zowel voor Middenbedrijf als Kleinbedrijf) op basis van fiscaal risico en fiscaal belang.

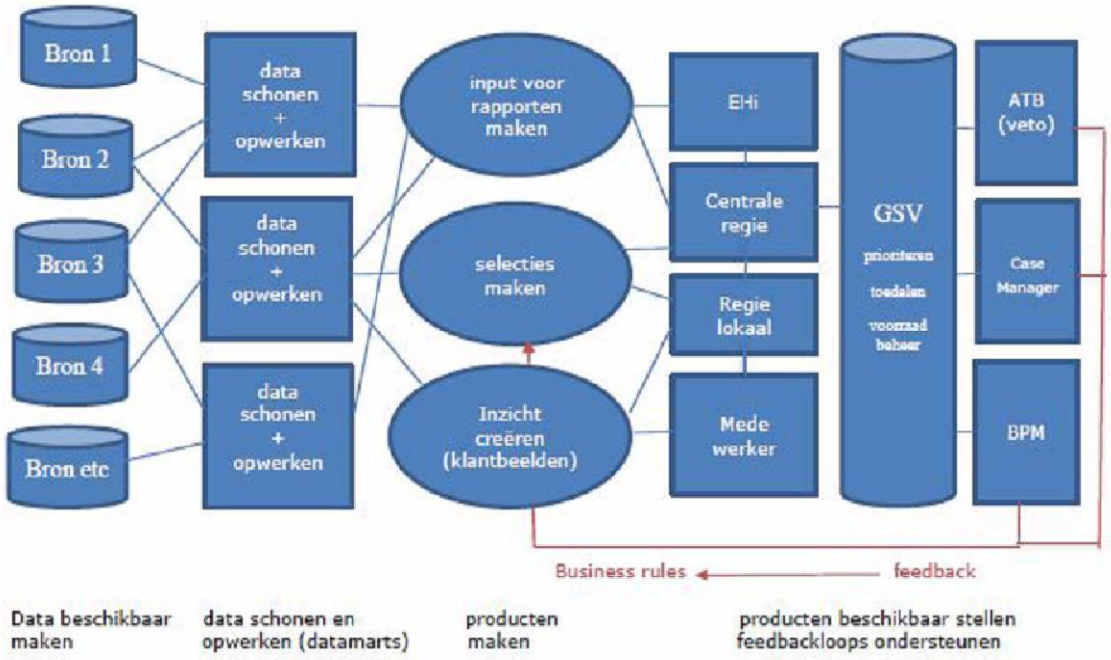
-Heeft **visie op Informatie-gestuurd Toezicht** – waarbij in de risicodetectie business rules en (nog te ontwikkelen) risicomodellen náást elkaar bestaan

-Zet de ontwikkeling naar **centrale regie** in (ipv 19x lokaal doorselecteren)

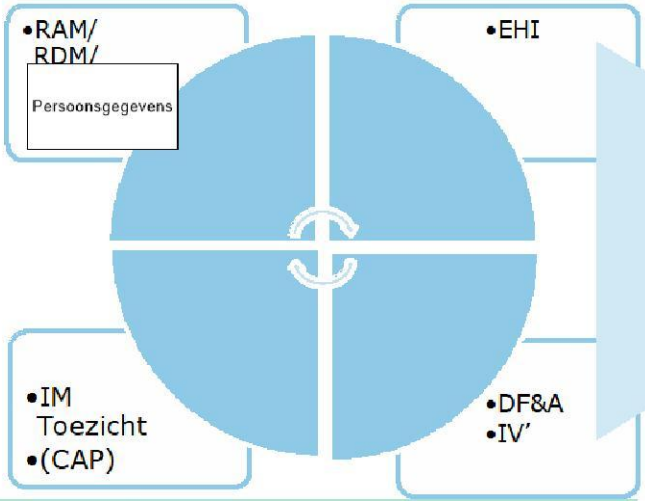
-Transparantie: transparantie in het proces (onder andere richting politiek, denk aan de Handhavingsbrief) met passende resultaatafspraken tussen segmentdirecteur en DG (verantwoording van de keuzes vooraf en achteraf).

-Dit wordt **in lijn** gebracht **met de ontwikkelagenda van het MKB** (processen, KPI's, gedrag en houding, management en keuzes).

MKB-toezicht… de volgende informatiestroom ontstaat …



Powerverkenning (dec. 2017)



Opdracht:

"Zet voor 1 januari 2018 een **raamwerk** neer om van start te kunnen gaan met het realiseren van een **AVG-proof intelligence voorziening** die bestaat uit een **combinatie van functionaliteiten uit het huidige RAM, de databestanden van** Persoonsgegevens Persoonsgegevens **en de bestaande selectiemodules en risicomodellen**. Daarbij moet de faciliteit beantwoorden aan de specifieke **eisen** die belangrijke pijlers van het **MKB-beleid** daaraan stellen, zoals zoals bijvoorbeeld het ondersteunen van analytics rond Horizontaal Toezicht en het FD-beleid."

inschatting
de gewenste voorziening binnen de deadline van de GEB op RAM (1-7-2018)...

Is maakbaar:

een minimaal werkbaar product -technisch, data technisch en qua gevraagde analytische voorzieningen
met maximale inzet van alle partijen

De gewenste beschikbaarheid van brondata kan ingeregeld worden
een aantal RAM/RDM gerelateerde gegevens moet worden toegevoegd aan de huidige datapositie van D&A
gegevens voor resultaat en effectmeting zullen moeten worden toegevoegd aan de bestaande datasets
Data moeten worden opgewerkt tot het RAM niveau (RAM werkt met opgewerkte data (D&A niveau rose).
Inrichting data laag en opwerking tot RAM niveau vraagt een intensieve samenwerking tussen D&A en de RAM bouwers uit de Business
Naast inrichting en opwerking van de data-laag moeten enkele flexibele dashboardfuncties worden ontwikkeld voor de regiefunctie MKB
een alternatief geboden worden voor de RAM Flexviewer, deze is vermoedelijk vrijwel 1 op 1 te vervangen door een maatwerk oplossing welke is gebaseerd op een 'selfservice BI voorziening'

Is haalbaar?

Bestuurlijke overeenstemming over wijze van tackelen capacteitsvraagstuk

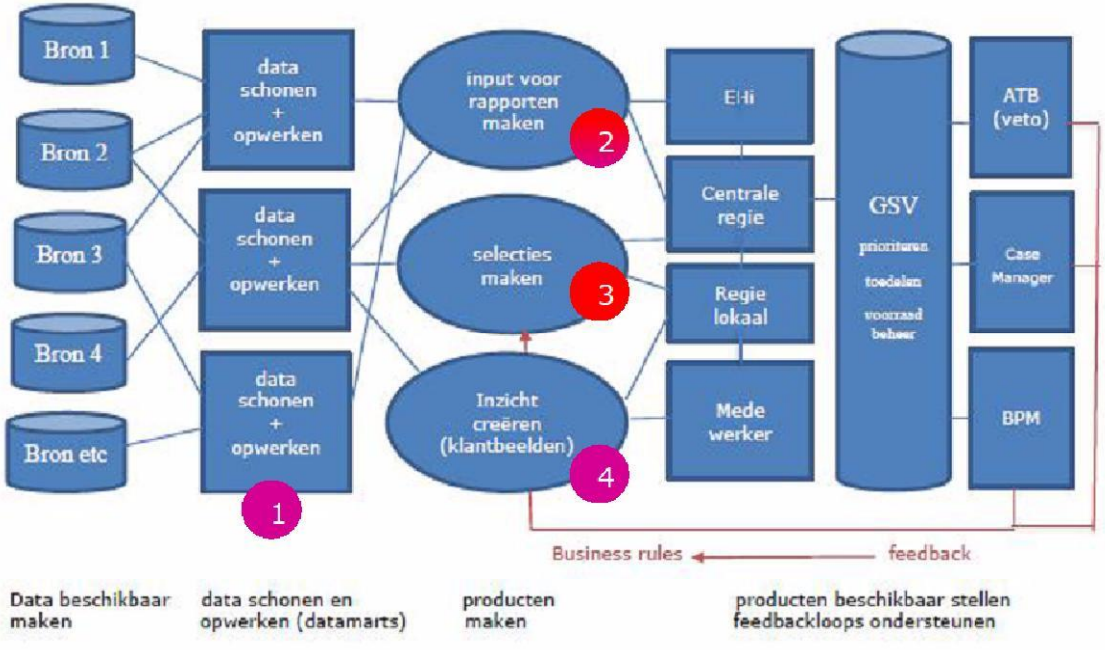
NB: de voornaamste en meest omvattende inspanning dient geleverd te worden door de Business zelf.

Capaciteitsinzet

Business : 1 programmamanager, enkele projectleiders/product owners, 10 tot 15 intelligence medewerkers (RAM/RDM bouwers).
DF&A (zie sheet 5) – ruim 14 fte
EHI - 1 à 2 datascientisten (op afroep)
IV (COE) – 4 fte
IV (IM) - Business Architect (op afroep) en 2 à 3 experts privacy- bescherming / gegevensbeveiliging (op afroep).
IO – 1 expert
CAP - ntb

Wat gaat DF&A nu maken?

MKB-toezicht… de volgende informatiestroom ontstaat …



- **Wat gaat DF&A nu maken?**

Data schonen/ opwerken 1

Een centrale datapositie- stap voor stap

- Dat deden we al… kans voor ontsluiten
- nieuwe bronnen

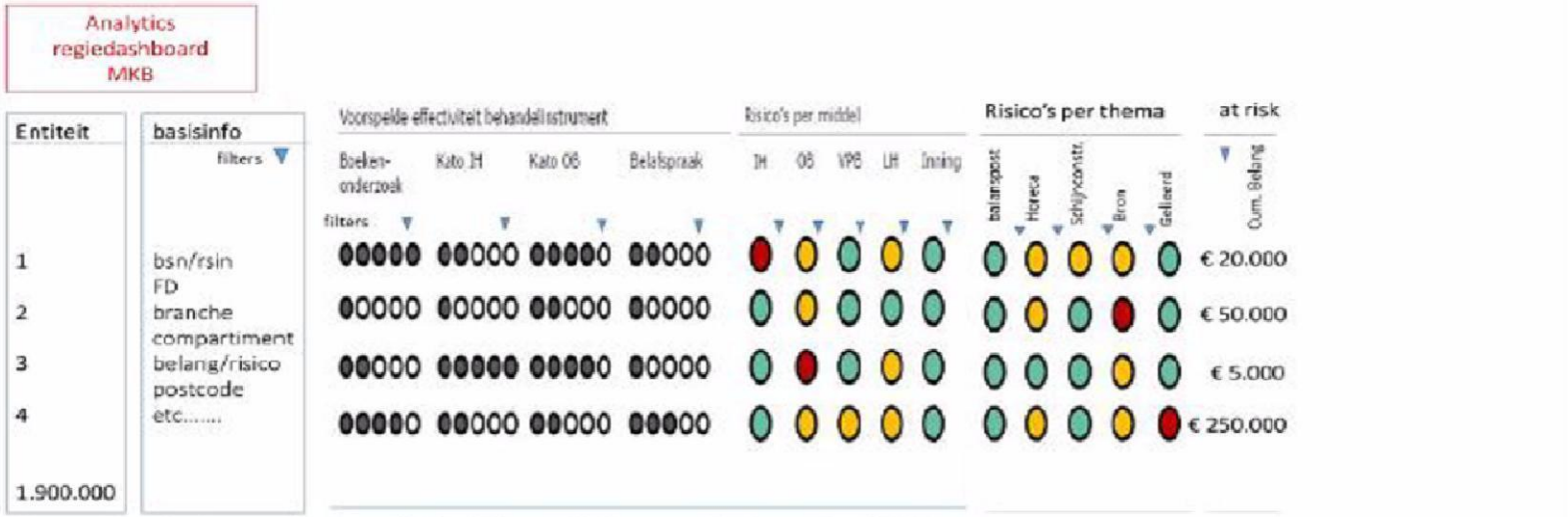
- **Input voor rapporten maken** 2
- Klaarzetten data-> self service voorziening
- Is ook niet nieuw voor DF&A, wel in combi met de self-service voorziening.. Biedt inzicht in gevraagde functionaliteit

- **Selecties maken Regie dashboard** 3
- (risicomodel/effectvoorspeller)
- Begrijpen welke behandeling werkt bij welke klant of klantsegment. Bepaal per klant de beste behandelaanpak.

- **Inzicht creëren (klantbeelden)**
- Dat DF&A al.. 4

Wat gaat DF&A nu maken?

3



Figuur 2: schets van het regiedashboard t.b.v. centrale regie MKB
NB: Het onderdeel: 'risico's per thema' betreft een voorbeeldlijst; de lijst is zeker niet compleet of uitputtend.

Waarom belangrijk voor DF&A?

Data schonen/ opwerken

Kans voor ontsluiten nieuwe bronnen

Input voor rapporten maken

Biedt inzicht in gevraagde functionaliteit

Leren selfservice voorziening kennen

Selecties maken Regie dashboard

(risicomodel/effectvoorspeller)

Hier kunnen we medewerkers heel uitdagend werk bieden

Kans voor samenbrengen van initiatieven / projecten

Inzicht creëren (klantbeelden)

Grote opdrachtgever die Inzicht integraal gaat inzetten in haar proces

Algemeen

Positie winst: wij zijn dé houder van de centrale informatie positie

Dit is het begin van – brede ontwikkeling in Belastingdienst

Wat is nodig? (voor DF&A?)

Overzicht capaciteit, kosten en impact Bestuurlijke afstemming: Persoonsgegevens

Basis voor deze impact vormt het "architectuur"-plaatje ("globaal ontwerp analyse voorziening") uit het verslag van het RAM overleg van 1 december 2017.

Tevens vormen de afspraken over de werkverdeling tussen DF&A en IV-accent de basis voor het onderstaande:

Projectleider DF&A/ jr PL Business projecten i.s.m. IV- accent 200 dagen € 200.000

Datascientisten Data i.s.m. COE Gegevens-ontsluitingen 500 dagen € 500.000

Risicomodel Team NIT i.s.m. COE Analytics 350 dagen € 350.000

Regie Dasboard Team NIT i.s.m. COE Maatwerk 350 dagen € 350.000

Totaal ontwikkeling : 1.400 dagen € 1,4 mio –

Totaal beheer: 3 á4 fte (inschatting Persoonsgegevens

DF&A acht de ambitie om medio 2018 een eerste versie van een voorziening neer te zetten haalbaar, mits:

- De besluitvorming hierover in de eerste helft van januari 2018 plaatsvindt;
- DF&A additioneel budget beschikbaar krijgt (en er dus geen prioriteringsdiscussies ontstaan t.o.v. de HIA);
- De business instemt met incrementele ontwikkeling en dus ook akkoord gaat met een 'minimum viable product' per medio 2018;
- De grootste onzekerheid bij het bovenstaande is wel de mate waarin DF&A er in slaagt additionele capaciteit van de schaarse IT-markt aan te trekken.

Belastingdienst

Belastingdienst

Datum
21 april 2019

Opdrachtgever
Stuurgroep noodvoorziening RAM/IVT

Auteur
Persoonsgegevens

Aan: Ketentafel Keten Generiek Kantoor en Toezicht
Van: Stuurgroep noodvoorziening RAM / IVT

Memo

Oplevering en gebruik Informatievoorziening voor Toezicht

1. Stand van zaken oplevering IVT (informatievoorziening voor Toezicht)

Op 15 december 2018 heeft DF&A de basisvoorziening IVT opgeleverd. Op dat moment was de voorziening nog niet getest en gevalideerd en dus nog niet geschikt voor vrijgave in een productie-omgeving. Verwacht wordt dat het validatie- en testtraject voor 1 mei 2019 zal zijn afgerond.
Het huidige (in een vergevorderd stadium van validatie verkerende) product wordt echter op dit moment reeds voldoende bruikbaar geacht door de business voor operationeel gebruik binnen de business. Te meer daar binnen MKB reeds een streng geprotocolleerd proces is ingericht waarmee een AVG conform gebruik voldoende geborgd kan worden. Aanvullende maatregelen voortvloeiend uit een door IV GBS en DF&A uitgevoerde PIA, zullen daartoe additioneel nog worden geïmplementeerd.

Voorgesteld wordt de data binnen de IVT omgeving te actualiseren en vervolgens de voorziening vrij te geven voor gebruik. Richting gebruikers zal worden aangegeven welke datablokken wel en welke datablokken nog niet gevalideerd zijn. De business kan de omgeving vervolgens onder het gemaakte voorbehoud van verdere validatie gaan gebruiken. Voor gebruikers uit de business zal voor 1 mei 2019 een gebruikersvoorlichting worden verzorgd, waarna autorisaties kunnen worden toegekend en bijbehorende SAS licenties kunnen worden verstrekt. Gebruikers uit de business worden vervolgens actief op de hoogte gehouden van het verdere verloop van de validatie.

2. Gebruik van de nieuwe omgeving

De nieuwe omgeving wordt door de business gebruikt voor business-analyses die voorheen werden gemaakt met RAM en de AWS+ omgeving. Het betreft analyses ter ondersteuning van het subjectgerichte toezicht, zowel op strategisch niveau (businessbreed in beeld brengen van nalevingstekorten), op tactisch niveau (verdieping op subjectgroepen, -handhavingsthema's en deelonderwerpen) als operationeel niveau (maken van subjectselecties en genereren van postenlijsten).

3. Beperkende maatregelen voor gebruikers

De analyseomgeving en de daartoe behorende data is geplaatst op een omgeving van DF&A.
DF&A stelt aan het gebruik van die omgeving door de business de navolgende voorwaarden:

- De business autoriseert niet meer medewerkers dan strikt noodzakelijk;
- De medewerkers waaraan een autorisatie tot het gebruik van de omgeving wordt toegekend voldoen aan de navolgende voorwaarden:
  - de internet beperking (als vereist binnen de DF&A omgeving) is van toepassing op de individuele autorisatietoekenning;
  - er is geen autorisatie verleent voor het gebruik van externe emailverbindingen;
  - er is geen ontheffing verleent voor het gebruik van USB storage;
  - de eed of belofte is afgelegd;
  - de cursus iBewustzijn is succesvol afgerond en certificering is opgenomen in het P dossier;
    de basiscursus privacy en AVG is succesvol gevolgd en certificering is opgenomen in het P dossier.

4. Verantwoordelijkheden

De business, in de persoon van de directeur MKB, neemt verantwoordelijkheid voor risico's verbonden aan het gebruik van de omgeving en de zich daarin bevindende data, e.e.a. voor zover de omgeving en data gebruikt worden door daartoe geautoriseerde medewerkers van de business.
De business draagt bij gebruik van de nieuwe omgeving voorts verantwoordelijkheid voor:

- Risico's verbonden aan het gebruik van een niet volledig gevalideerde omgeving;
- De inrichting van een AVG conform proces; waarin
  - opdrachtgeverschap voor elke analyse nadrukkelijk is belegd en wordt vastgelegd;
  - elk gebruik van gegevens vooraf gegaan wordt door een gevalideerde WMK toets of PIA;
  - daar waar mogelijk gewerkt wordt met gepseudonimiseerde data;
  - gebruik van de gegevens wordt gelogd en de logs op regelmatige basis worden gecontroleerd;
  - een strikt autorisatiebeleid wordt gehanteerd (passend bij de permanente of tijdelijke opdracht van de analysemedewerker);
  - een administratieve organisatie wordt opgezet die borgt dat voldaan wordt aan de AVG richtlijnen (o.a: dataminimalisatie, proportionaliteit en subsidiariteit);
  - restricties worden gesteld aan het gebruik van privacygevoelige persoonskenmerken, zoals, geslacht, nationaliteit, IP adres, ed. (Gebruik niet toegestaan, tenzij…)
  - restricties worden gesteld aan de export van data (alleen export van eindproducten, via veilige procedures en kanalen);
  - bestaan en werking van procedures o.b.v. periodieke IC's worden vastgesteld en op basis van de gedane bevindingen worden geoptimaliseerd;
  - gegevensgebruik en de vastleggingen periodiek getoetst worden door een nog te benoemen en instaleren toezichtcommissie, bestaande uit de datacoördinator MKB, vertegenwoordigers uit het privacy netwerk en vaktechniek.

Stand van zaken inrichting AVG conform proces:
Het proces om IVT verantwoord en veilig te kunnen gaan gebruiken is ingeregeld, een aantal implementatiehandelingen waaronder communicatie met de betrokken medewerkers en inrichting van sluitende IC en inrichting logging en monitoring is in voorbereiding. Een onderdeel hiervan is besluitvorming bij MT MKB. Dit besluitvormingstraject is nog niet afgerond. De verwachting is dat dit begin mei 2019 is afgerond.

5. Aanvullende verplichtingen van de business

De business implementeert uiterlijk 24-5-2019 een specifiek omschreven AO/IC en geeft aan op welke manier de AVG compliance en kwaliteit van de analyseproducten geborgd en getoetst worden.
Ook komt de business uiterlijk 15-5-2019 met een lange termijnvisie op de doorontwikkeling en het gebruik van de analyseomgeving en prognotiseert daarbij (in samenwerking met DF&A en IV) de termijn die nodig is om de huidige voorziening (MVP) door te ontwikkelen tot een toekomst-bestendige eindoplossing. Vervolgstappen voor het door ontwikkelen van de nieuwe IVT omgeving staat in de 6Q planning opgenomen. Deze worden verder geconcretiseerd in de tweede herijking van het portfolio in 2019.

Belastingdienst

VERTROUWELIJK
Keten Generieke Voorzieningen Kantoor en Toezicht

Jeel
Stuurgroep Noodvoorziening RAM

Datum
29-01-2019

Versienummer
1.0

Opdrachtgever
Persoonsgegevens

Auteurs
Persoonsgegevens

Bijlagen
Geen

memo End of Project Uitfasering RAM

Inleiding

I.v.m. de inwerkingtreding van de AVG per 25 mei 2018 is door het DT BD in april 2018 een verbod gesteld op het gebruik van RAM. Tegelijkertijd is ingestemd met een noodscenario waarmee de continuïteit van de business kon worden geborgd tot een vervangende voorziening zou zijn opgeleverd.

Het noodscenario bestond uit een AVG conforme inrichting en gebruik van een klein deel van de RAM omgeving. Tegelijkertijd is gestart met de bouw van een MVP van de vervangende voorziening. De aansturing van beide trajecten is onder verantwoordelijkheid van de keten GKT belegd bij een specifiek voor dat doel aangestelde stuurgroep.

Stand van zaken

De oplevering van het minimum viable product (MVP) van de vervangende voorziening zal naar verwachting op of omstreeks 1-3-2019 plaatvinden. Als op de nog lopende AVG check van het MVP een akkoord gegeven wordt kan de noodvoorziening vervolgens naar verwachting per 1-4-2019 volledig buiten gebruik worden gesteld.

De navolgende uitfaseringshandelingen dienen in dit kader nog te worden uitgevoerd:

a. Intrekken autorisaties op raadplegen Oracle Database
   - actiehouder: IV GBS: actiedatum: 1-4-2019
   - actiehouder melding GO/No GO: Business: actiedatum: 15-3-2019

b. Dichtzetten AWS 22
   - actiehouder: projectteam uitfasering AWS: actiedatum: 31-1-2019 autorisaties intrekken

c. Dichtzetten Windows-servers
   - actiehouder: IV GBS: actiedatum: 31-1-2019 RAM gerelateerde autorisaties intrekken

d. Ontmantelen Oracle database
   - actiehouder: IV GBS: actiedatum afhankelijk van GO/no GO van business (zie actiepunt a).

Zoals bij aanvang van dit traject is overeengekomen zal de doorontwikkeling van het MVP worden ondergebracht in een nieuw te starten regulier portfoliotraject onder regie van de Keten GKT. De voorbereidingshandelingen daartoe zijn reeds geïnitieerd en op basis van MVP's wordt e.e.a. in de planning opgenomen. Voorzien wordt dat dit traject in Q1 2019 verder wordt opgepakt (roadmap keten GKT).

Gevraagde Besluit

Voorgesteld wordt om de hiervoor gespecificeerde nog resterende uitfaserings-handelingen qua verantwoordelijkheid over te dragen aan de daarvoor aangewezen organisatie onderdelen en vervolgens de bestaande stuurgroep noodvoorziening RAM decharge te verlenen en op te heffen.

Belastingdienst

Belastingdienst / MKB

Datum
3 mei 2019

Opdrachtgever

Persoonsgegevens

Bijlage
-

Aan: MT MKB

Memo Veranderingen analyse- en gegevensleveringsproces MKB

1. Inleiding

Dit memo bevat de bestuurlijke context ten aanzien van de veranderingen binnen de analyse- en gegevensleveringsproces van MKB.

Op 30 april jl. heeft het MT MKB besloten dat RAM volledig buiten gebruik wordt gesteld binnen MKB, dat de intelligencevoorziening IVT binnen MKB geïmplementeerd kan worden en dat de noodvoorziening SAS grid tijdelijk in gebruik blijft. In de keten Generiek en Toezicht is dit op 2 mei jl. ook bekrachtigd.

In dit memo wordt het MT MKB gevraagd een aantal aanvullende besluiten te nemen tav doorontwikkeling van de tijdelijke intelligence voorziening en bestuurlijke verankering van dit onderwerp.

2. Besluiten

Het MT MKB wordt gevraagd:

1. In te stemmen met de omvorming van de bestaande noodvoorziening tot een structurele voorziening in beheer bij MKB en de acties die hiervoor nodig zijn.
2. In te stemmen met de uitvoering van de acties die nodig zijn om de AWS+-omgeving en RAM buiten gebruik te stellen.
3. In te stemmen met regievoering op deze onderwerpen vanuit business ontwikkeling van MKB
4. In te stemmen met een actiehouder die het proces voor de CAP-leveringen inregelt conform het toekomstige werkings- en gebruiksproces voor de intelligencevoorzieningen binnen MKB

3. AWS+ en RAM buiten gebruik - komst structurele voorzieningen

Naast het buiten gebruik stellen van de intelligence voorziening RAM per 25-5-2109 worden op 1-6-2019 ook alle analytical workspaces (AWS+ omgevingen) buiten gebruik gesteld. Deze omgevingen worden momenteel gebruikt door 21 data-analisten van MKB. Deze analisten voorzien de business van allerhande queries en toezicht gerelateerde BI, stuurinformatie en inzichten. Veelal ad hoc en onder een beperkte (data)governance.
Analyses en gegevensleveringen via de AWS+ omgeving zijn de afgelopen periode al afgebouwd en daar waar mogelijk gemigreerd. Het gaat om:

1. de tijdelijke noodvoorziening op TD/SASgrid
2. het nieuwe IVT
3. maatwerkvoorzieningen DF&A (met name ehi-producten)

De volledige uitfasering van AWS+ omgeving vindt plaats onder regie van een projectgroep onder leiding van [redacted] IV GBS (generieke business services).

Uitgangspunt voor MKB is om daar waar mogelijk gebruik te maken van de intelligence voorzieningen van DF&A, zoals IVT. Het is van belang om ook binnen MKB continue snel, kortcylisch en flexibel te kunnen anticiperen op nieuwe ontwikkelingen in het toezicht. Daarvoor kan de tijdelijke noodvoorziening worden omgevormd tot een structurele intelligence voorziening 'SASgrid MKB'. Op deze manier kan er via een geregisseerd proces, met een duidelijke opdrachtgever en met WMK-toetsen adequaat worden gestuurd op de business.

Het MT MKB wordt geadviseerd de noodvoorziening om te laten omvormen tot een structurele voorziening 'SASgrid MKB' in beheer bij MKB. Argumenten hiervoor zijn:

1. De omgeving kan worden gebruikt voor het uittesten van noodzakelijk geachte nieuwe en/of innovatieve businessanalyses, waarvoor niet direct portfolioruimte gevonden kan worden in het portfolio van de Keten GKT. Het geeft de mogelijkheid snel en flexibel te anticiperen op ontwikkelingen, zonder direct in directie-overstijgende portfoliodiscussies te belanden-
2. De omgeving kan gebruikt worden voor een geregisseerde migratie van bestaande producten naar de IVT-omgeving, zonder daarvoor structurele capaciteit bij DF&A te claimen. Met andere woorden: de grip op het migratietraject is in handen van MKB, zonder afhankelijkheden van derden.
3. De technische opzet en inrichting van de datagebieden en het SASgrid kunnen meelopen in het migratietraject van de AWS+ omgevingen en de begeleiding en expertise die daarvoor nodig is van IV GBS is vanuit dat traject voorhanden en beschikbaar. Dit is reeds afgestemd met de projectleiding van het AWS+ migratietraject.
4. Het technische beheer, het beschikbaar stellen van de data, de bijbehorende datasceduling, het data- en autorisatiebeheer en de noodzakelijke logging en monitoring wordt uit handen genomen van DF&A, dat zelf geen gebruiker is van deze omgeving. De kennis, competenties en capaciteit om dit beheer over te nemen is binnen MKB voorhanden en beschikbaar.

Voor alle duidelijkheid: Het is niet de bedoeling binnen MKB een nieuwe RAM omgeving te ontwikkelen.
De focus voor MKB blijft liggen op het doorontwikkelingstraject IVT, waarin het MVP wordt doorontwikkeld naar een volwaardige Selfservice BI voorziening. Het uitgangspunt voor MKB is en blijft: via Selfservice bij DF&A afnemen van analysefaciliteiten en producten, tenzij: .....
Dit tenzij geldt slechts voor producten die thans door MKB zelfstandig worden samengesteld en waarvoor nog geen alternatief geboden wordt via IVT, zoals:

- analyses en gegevensleveringen gebaseerd op de huidige, niet RAM gerelateerde, CAP leveringen
- nieuwe analyses en gegevensleveringen opgeroepen door actuele ontwikkelingen in het toezicht

De dataleveringen en bewerkingen worden via een gereguleerd en streng geprotocoleerd proces onder een centrale governance uitgevoerd en zodra daartoe aanleiding bestaat ondergebracht in het portfolio van de doorontwikkeling IVT.
Bestuurlijke afstemming en borging van deze omvorming moet op een zo'n kort mogelijke termijn plaats vinden met DF&A, de keten Generiek en Toezicht en IV GBS.

Gevraagd besluit:
Stemt het MT MKB in met de omvorming van de tijdelijke noodvoorziening naar een structurele omgeving in beheer van MKB?

4.Aanpak werkings- en gebruiksproces voor intelligencevoorzieningen MKB

MKB draagt integrale verantwoordelijkheid voor de inrichting van een AVG conform werkings- en gebruiksproces op zowel de tijdelijke voorziening als het IVT.

Dit betekent:

1. Inrichting integrale governance en control
2. Implementeren sluitende, AVG conforme AO/IC
3. Instrueren van en communiceren met managers en medewerkers

Persoonsgegevens heeft daarbij de opdracht om het implementatieplan samen met het SSO O&P op te stellen en uit te voeren. Persoonsgegevens heeft de opdracht de beschrijving van de bijbehorende AO/IC op te leveren en onder verantwoordelijkheid van de MT portefeuille business ontwikkeling voor 25-5-2019 te laten implementeren. In een korte tijd moet veel gebeuren, namelijk:

- Beschrijven sluitende AO/IC (actiehouder Persoonsgegevens
- Inrichten MKB tenant met MKB eigen autorisatiebeheer (actiehouder Persoonsgegevens
- Inrichten en operationaliseren logging en monitoring van platformgebruik (actiehouder Persoonsgegevens
- Communiceren met bij het proces betrokken managers (actiehouder Persoonsgegevens
- Communiceren met bij het proces betrokken medewerkers (M1 en M2)
- Instrueren van bij het proces betrokken medewerkers Persoonsgegevens
- Communiceren met staande organisatie (Persoonsgegevens
- AO/IC implementeren binnen staande organisatie (Persoonsgegevens
- Organiseren RAM-exit event Persoonsgegevens
- Opstellen implementatieplan afstemmen met SSO O&P (Persoonsgegevens

Gevraagd besluit:

- Stemt het MT MKB in met de acties die ondernomen worden voor het werkings- en gebruikproces?
- Stemt het MT MKB in dat de acties onder regievoering van business ontwikkeling binnen MKB gebeurt?

5.Proces CAP-leveringen voor MKB uniformeren

De CAP-dataleveringen vormen de basis voor een breed scala aan business-analyses en gegevensleveringen voor MKB. Een deel daarvan wordt bij het buiten gebruik stellen van RAM en de AWS+ omgeving overbodig, omdat deze analyses en gegevensleveringen uitgevoerd kunnen worden binnen de noodvoorziening of IVT. Een ander deel wordt binnen MKB proces- en projectgerelateerde leveringen die op locaties worden opgewerkt tot businesss-analyses, LOA's en individuele gegevensleveringen. Dat is een onwenselijke situatie, daar MKB niet in control is. Voor deze leveringen is naast de check door de datacoördinator en het gebruik van het gegevensloket bij CAP geen gestandaardiseerd business-proces met een eenduidige governance en sluitende AO/IC ingericht.

Om zowel governance-, AVG-, als AO/IC gerelateerde risico's vergaand te beperken, wordt geadviseerd het proces op de CAP-leveringen op termijn aan te sluiten op het werkings- en gebruiksproces dat momenteel voor MKB wordt vorm gegeven (zie hierboven). Daarvoor is het nodig om aanvullend op de eerder omschreven trajecten een actiehouder te benoemen die:

- De bijbehorende implicaties onderzoekt en uitwerkt
- Aangeeft of aansluiting van de CAP leveringen op het eerder beschreven proces haalbaar is
- Aangeeft welke acties en activiteiten daartoe moeten worden opgenomen in het implementatieplan
- Implementatiehandelingen daadwerkelijk opneemt in het op te stellen implementatieplan
- Implementatie uitvoert

Gevraagd besluit:
Stemt het MT MKB in met een actiehouder die het proces voor de CAP-leveringen inregelt conform het toekomstige werkings- en gebruiksproces voor de intelligencevoorzieningen binnen MKB? Advies om deze actie in regie te zetten bij Business Ontwikkeling.

Belastingdienst

VERTROUWELIJK
Business Owner Overleg IVT

Naam dienstonderdeel
GO / Keten GKT

Contactpersoon
Persoonsgegevens *IVT*
M Persoonsgegevens
Persoonsgegevens @belastingdienst.nl

memo

Architectuur IVT: advies ten aanzien van Spoor 2

Datum
17 september 2020

Versienummer
1.0

Auteurs
Persoonsgegevens

Bijlagen
20190930 GEB NIT IVT Spoor 2 v 0.99.pdf

Inleiding

In 2018 is gestart met de ontwikkeling van een alternatief voor het uit gefaseerde RAM. Dit heeft geleid tot een tweetal nieuwe omgevingen die ondersteunend en voortbrengend moeten zijn aan het toezichtproces bij MKB, GO en Particulieren: het zogenoemde Spoor 2 en het minimum viable product (MVP) Spoor 3.

Dit memo gaat in op de bestuurlijke wens om deze twee sporen – in het bijzonder spoor 2 - onder architectuur te brengen.

Advies: risico's IVT Spoor 2 zo spoedig mogelijk mitigeren

Spoor 2 – een omgeving met ruwe brondata ondergebracht op de infrastructuur van het analytics domein – is destijds ontwikkeld vanuit een migratiegedachte. Het betreft een tijdelijke werkomgeving die nodig was (en nog steeds is) om de noodzakelijke continuïteit van bedrijfsprocessen bij met name MKB te waarborgen. Het gebruik van deze omgeving omvat een aantal risico's dat op korte termijn gemitigeerd dient te worden.

Risico's IVT Spoor 2
In de opgestelde Gegevensbeschermingseffectbeoordeling (GEB) op NIT IVT Spoor 2[1] zijn meerdere risico's geduid ten aanzien van het gebruik van deze omgeving. Deze risico's zijn zodanig van aard dat zij – zeker in de huidige tijdsgeest – niet meer acceptabel zijn en gemitigeerd dienen te worden. Risico's als (niet uitputtend):

- Doelbinding
  De integrale beschikbaarheid van de bronnen maakt dat er doelbinding overstijgende verwerkingen mogelijk zijn door de analisten.[2]
- Gegevenskwaliteit (data integriteit)
  Er worden meer persoonsgegevens verwerkt dan vanuit de formeel ter beschikking gestelde bronnen. Daardoor bestaat er mogelijk een risico ten aanzien van de betekenis, juistheid, volledigheid en actualiteit van de verwerkte gegevens. Dat risico wordt versterkt in geval van doorlevering aan andere processen (in en extern).
- Export functie zonder monitoring

[1] GEB NIT IVT Spoor 2, v0.99 d.d. 1 oktober 2019

[2] Er worden ook leveringen uitgevoerd die geen relatie hebben met Toezicht en Analytics. De GEB heeft de doelbinding van deze leveringen nog niet beschreven.

145798 0082

Uitkomsten van uitgevoerde queries kunnen in de vorm van lijsten, bestanden etc. uit de Spoor 2 omgeving worden geëxporteerd zonder logging. Hierdoor is er geen zicht op verdere verspreiding en eventuele verdere bewerkingen van de onttrokken data.

Mitigerende maatregelen
Het advies is om korte termijn – Q4 2020 – de volgende mitigerende maatregelen te treffen. Op deze wijze brengen we Spoor 2 IVT onder architectuur en creëren we een veilige(re) werkomgeving.

1) Inrichten logging op huidige SAS Grid platform
   Hiermee wordt het issue van niet gelogde gegevensexports opgelost.

2) Minimaliseren datatoegang op huidige SAS Grid platform
   Hiermee wordt het issue van een te brede datatoegang opgelost.

3) Beleg verzoeken die geen relatie hebben met risicodetectie en compliance onderzoek (voorlopig) buiten IVT
   Hiermee wordt voorkomen dat onbedoeld gegevensleveringen worden gedaan die buiten de beoogde doelen van de (GEB) IVT vallen. De benodigde actie hierbij zal zijn het inventariseren van alle operationele sturingsvragen en afwijkingen beleggen bij de diverse domeinen.

4) Bundel goedgekeurde IVT-aanvragen (via het IVT-loket) en vraag per bundel (fenomeen-onderzoek) een werkgebied aan. Dit geldt ook voor pilots op het gebied van risicodetectie.
   Een werkgebied is een afgeschermde voorziening waarbij toegang tot databronnen per werkgebied ingericht is. Per werkgebied kunnen medewerkers geautoriseerd worden. Gegevens buiten een werkgebied brengen, kan uitsluitend via een brievenbusvoorziening waarbij elke uitwisseling wordt gelogd[3].

Gevraagd besluit

Akkoord op de mitigerende maatregelen, zodat deze voorgelegd kunnen worden op de Verandertafel GKT voor finale besluitvorming.

[3] Let op dat deze voorziening uitsluitend bedoeld is voor proeven op vlak van risicodetectie. De omgeving is niet bedoeld voor gegevensleveringen.

Belastingdienst

MT MKB

nota

Werk(aanbod) toezicht buiten, zowel regulier toezicht als intensief toezicht (ITE)

Naam dienstonderdeel
Directie MKB

Contactpersonen
Persoonsgegevens

Datum
2 augustus 2021

Versienummer

Inleiding

De afgelopen periode zijn er van medewerkers van MKB-kantoren signalen binnengekomen over het werk en het werkaanbod met betrekking tot het buiten toezicht. Die signalen raken zowel het regulier toezicht buiten als het toezicht buiten van de teams ITE. In dit memo wordt hierop ingaan, waarbij ook belemmeringen worden weggenomen dan wel oplossingen worden geboden.

Besluit MT MKB
Het MT MKB wordt gevraagd akkoord te gaan met de inhoud van het memo en dit te verspreiden onder de regiodirecteuren van de MKB-kantoren.

De signalen die zijn binnengekomen

De aard van de signalen zijn heel divers. Het gaat onder andere over signalen van een te beperkt werkaanbod, onduidelijkheid over de prioritering van het werkaanbod en de ruimte voor lokale signalen. Daarnaast is er onduidelijkheid met wie contact opgenomen moet worden als er vragen zijn op dat gebied. Ook zijn ten aanzien van het buiten toezicht ITE signalen binnengekomen over het aanbod van werk op kwalitatief niveau en zijn er zorgen over de veiligheid van de medewerkers.

Wegnemen van belemmeringen en oplossingen

In de eerste plaats is het goed om te verwijzen naar het memo van 30 juni 2021 over de hervatting van de werkzaamheden per 1 juli 2021. Zie daarvoor in het bijzonder hoofdstuk 3 en bijlage 1. Volledigheidshalve merken we hierbij op dat het afronden van het OHW (met op de eerste plaats dat van de Steekproef Ondernemingen) de hoogste prioriteit heeft. In aanvulling op het memo van 30 juni 2021 is het volgende van belang:

- Er wordt gewerkt aan een oplossing rond het gebruik van RDM. Vanaf 15 augustus is de informatie actueel. Ook is dan 'comfortinformatie' en de reden van selectie toegevoegd. Hierover is contact geweest met de business security officer. Zie voor meer informatie en voorwaarden bijlage 1;
- Lokaal is er de mogelijkheid voor het in controle nemen van posten uit de heffing (inclusief bezwaar) en voor posten op basis van eigen/lokale signalen waarvoor het handhavingsinstrument boekenonderzoek passend is.

- Als er vragen zijn over het aanbod van het werk kan, na afstemming met de regiodirecteur, contact opgenomen worden met de afdeling Klantbehandeling. Die afstemming is belangrijk omdat de regiodirecteur goed overzicht en inzicht heeft en houdt in de situatie op het kantoor.

Zie voor een meer uitgebreide opsomming van de signalen en de oplossingen bijlage 1 van dit memo. Tevens is in bijlage 2 een geactualiseerd overzicht opgenomen van de activiteiten toezicht buiten MKB. In die bijlage komt ook de prioritering van het werk terug. Tot slot is bijlage 3 bijgevoegd met de pilots binnen de behandelstrategie op klantgroepen waar de genoemde kantoren ook een bijdrage aan leveren.

Veiligheid medewerkers toezicht buiten
Medewerkers in het buitentoezicht lopen tegen een aantal zaken aan waar extra aandacht aan besteed moet worden:
- medewerkers voelen zich niet altijd veilig;
- er wordt de nodige weerstand ervaren, hetgeen na de toeslagenaffaire en de berichtgeving rond de fraude signaleringsvoorziening is versterkt;

Als medewerkers zich onveilig voelen is het belangrijk om hierover in gesprek te gaan met de leidinggevende. Veiligheid staat voorop. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om een weerbaarheidstraining te volgen. Veel collega's hebben deze training al gevolgd.

Om mogelijk onveilige situaties te voorkomen kan vooraf een risico inschatting gemaakt worden. De teams ITE kunnen hier in ondersteunen. Ook moet duidelijk zijn dat we als Belastingdienst geen intimidatie (in woord, geschrift, gedrag of juridisch) aan het adres van de medewerkers accepteren. Indien hier sprake van is wordt ten alle tijden aangifte gedaan bij de Politie. Leidinggevenden ondersteunen hun medewerkers daarin en informeren altijd de regiodirecteur en het steunpunt agressie. Ook hier kunnen de teams ITE in ondersteunen. Ook kan gebruik gemaakt worden van het Meldpunt Agressie en geweld Belastingdienst. De eerste ervaringen met dit meldpunt zijn positief, maar goed om nog meer bekendheid te geven aan dit meldpunt.

Daarnaast is er een noodprocedure opgesteld waar medewerkers terecht kunnen als ze tijdens hun werk fysiek of digitaal ernstig bedreigd worden of zelfs in de privé-omgeving. Bij acute ernstige dreigingen, agressie of geweld altijd 112 bellen. Voor informatie wordt verwezen naar intranet onder Intranet > Servicepunt voor medewerkers Belastingen > Servicepunt Belastingen > Arbeid, gezondheid en welzijn > agressie en geweld

Communicatie
In dit memo is informatie opgenomen dat van belang is voor de MKB-kantoren. Als het MT MKB dit memo heeft besproken kan het verspreid worden onder de regiodirecteuren van de MKB-kantoren. Communicatie hierover vindt ook plaats via een extra overleg van de teamleiders/portefeuillehouders controle op 9 augustus. Van daaruit worden ook de andere teamleiders en hun medewerkers meegenomen. In het volgende (reguliere) overleg van 15 september volgt communicatie over de stand van zaken op dat moment.

Goed om in de communicatie ook steeds aandacht te besteden aan de ruimte die de kantoren hebben om ook lokale signalen op te pakken, zeker als het gaat om posten waar aandacht echt nodig is.

Bijlage 1: een overzicht van de binnengekomen signalen en belemmeringen met de oplossingen.

- ***Signaal over beperkt aanbod van werk***

Voor een aantal kantoren geldt dat er (op niet al te lange termijn) te weinig werk is voor de controlemedewerkers. Het aantal posten voor een boekenonderzoek is beperkt. Voor nu is het een actueel onderwerp bij een aantal kantoren, maar op termijn is de verwachting dat dit breder zal spelen. Daarom is actie nodig, waarbij kantoren zelf ook mogelijkheden hebben.

- ***Oplossingen voor signaal over beperkt aanbod van werk:***

- In maart van dit jaar zijn posten geselecteerd met behulp van Risico Data Model (RDM) voor project 3985 (centraal geselecteerde posten). Die posten zijn nog niet allemaal door-geselecteerd, dus hier kunnen een aantal kantoren nog uit putten. Het betreft inmiddels wel verouderde data (verversing vindt plaats per 15 augustus), dus dit is een noodverband;
- Er is nog veel werk onderhanden en ook daarvoor blijft aandacht nodig om deze af te ronden. Dat heeft de hoogste prioriteit;
- Daarnaast kan gebruik worden gemaakt van lokale signalen uit heffing/kantoortoets of naar aanleiding van een bezwaarschrift;
- Denk ook aan andere lokale signalen die naar voren komen door kennis van de lokale situatie/ondernemers;
- Tot slot kan er op een kantoor een fiscaal fenomeen naar boven komen wat breder lijkt te spelen. Neem dan contact op met de collega's van de afdeling Klantbehandeling om te bespreken of een pilot zinvol is.

- ***Signaal over niet kunnen gebruiken van centrale selectie van posten (project 3985) met behulp van RDM***

Het is de vraag of bovenstaande oplossingen voor elk kantoor voldoende werk oplevert. Daarom zijn er nog andere oplossingen die in gang zijn gezet. In de eerste plaats is dat door gebruik te maken van RDM via project 3985. Uit de signalen van een aantal kantoren maken we op dat dit de volgende problemen geeft:

- de gegevens zijn niet actueel;
- de reden van selectie/uitworp in het RDM wordt niet meer getoond. Hierdoor moet de doorselecteur zelf achterhalen wat er speelt. Dat kost veel tijd;
- er wordt geen comfortinformatie meer meegeleverd waardoor de doorselectie (onnodig) veel tijd kost.

- ***Oplossingen voor signaal over niet kunnen gebruiken van centrale selectie van posten (project 3985) met behulp van RDM***

Naar aanleiding van de signalen over gebruik van RDM zijn inmiddels afspraken gemaakt. De afdeling business ontwikkeling heeft dit opgepakt in samenwerking met DF&A. De gegevens worden 15 augustus geactualiseerd en dan zijn er nieuwe posten geselecteerd.

Om redenen van AVG is een aantal met name genoemde velden niet meer bijgevoegd en is het doorselectiescherm in 2021 geblokkeerd. Omdat de doorselectie op de kantoren onlosmakelijk is verbonden aan de primaire selectie, is het essentieel dat het doorselectiescherm en de 'comfortinformatie' in RDM weer beschikbaar komt voor de kantoren. Hierover is contact geweest met de business security officer en hij heeft aangegeven dat dit ook op 15 augustus is geregeld.

- ***<u>Signaal</u> over andere landelijke projecten***

Eén van de oorzaken voor het te kort aan signalen voor boekenonderzoeken is dat als gevolg van IV spoor 2 (er tijdelijk) geen query's lopen voor de projecten Horeca, ANBI's, Autohandel, Uitzendbureaus, Zorgverleners met inkomsten uit PGB/omzet en thema's inzake de LH risico's.

- ***<u>Oplossing</u> over andere landelijke projecten***

Via het dataloket van MKB (MKB-IVT aanvraag_Postbus) kunnen ook nu al eenvoudige query's aangevraagd worden (mits voorzien van WMK en akkoord van M1). Op de middellange termijn (uiterlijk 1 oktober 2021) kunnen via datzelfde dataloket MKB ook complexere query's aangevraagd worden onder andere ten behoeve van fenomeenonderzoek en risico analyse. De data-analisten van MKB krijgen dan weer een stuk van de data-laag ter beschikking waarop ze analysewerkzaamheden kunnen uitvoeren. Er zijn hierbij wel een aantal (AVG) restricties en ook is nog niet helder hoe we de uitkomst van de analyses binnen de AVG richtlijnen ter beschikking kunnen stellen aan de werkverdelers/-medewerkers.

Over dit onderwerp is ook contact opgenomen met de business security officer. Hij heeft aangegeven dat voor wat betreft het verspreiden van informatie die via query's uit IVT komt het belangrijk is om voorafgaand het (opnieuw) in gebruik nemen van IVT of vergelijkbare omgeving nagedacht wordt én *vastgelegd wordt* hoe het proces van aanvragen, verwerken, verspreiden en weer verwijderen van gegevens gaat lopen (en wat daarvoor nodig is). Daarmee zijn voorwaarden rond de privacy geborgd.

- ***Nog twee andere <u>oplossingen</u> voor het aanbod van werk***

Naast bovenstaande oplossingen zijn er nog een aantal zaken die kunnen zorgen voor meer aanbod van werk:

- De teams Handel en Transport zijn vooralsnog door het wegvallen van de query Auto en de query Horeca aangewezen op eigen (lokale) signalen voor de selectie van boekenonderzoeken. Tegelijkertijd moet er bij de selectie rekening gehouden worden met de situatie als gevolg van corona. Om hierbij te ondersteunen zal voor de teams Handel en Transport een overzicht geleverd worden met het omzetverloop per ondernemer.

- Tot slot is nog een laatste oplossing besproken om te zorgen dat er voldoende werk is. Er is overleg geweest met CD Vaktechniek, onderdeel Handhaving over de Steekproef Ondernemingen 2022 (naar verwachting goed voor 2.250 boekenonderzoeken). Indien mogelijk worden de posten eerder opgeleverd. is. Rond 15 augustus is daar meer duidelijkheid over.

- ***<u>Signalen</u> binnen ITE***

- het aanbod van werk is hier ook een probleem, maar dan vooral in kwalitatieve zin. Er zijn niet voldoende (kwalitatief) geschikte posten. Onder andere speelt hier ook AVG-problematiek;
- het signaalproces ligt stil en dat heeft ook gevolgen voor de selectie van het werk;
- (onder andere hierdoor) is er verschraling van de strafrecht zaken. Het aantal meldingen is teruggelopen en er komen nog nauwelijks zaken naar boven die de volledigheid van de omzet raken;

- De veiligheid van de medewerkers is een item dat naar voren is gebracht. Daarnaast ervaren medewerkers (veel) weerstand bij de uitvoering van een boekenonderzoek, onder andere vanwege de toeslagenaffaire en FSV. In onderdeel 4 van dit memo wordt hierop ingegaan. Dit onderwerp speelt ook bij het regulier toezicht buiten.

➢ ***Oplossing aanbod van (kwalitatief) werk binnen ITE***

Voor wat betreft het aanbod van werk binnen ITE hebben gesprekken plaatsgevonden. Een eerste stap is om de volgende activiteiten te intensiveren:

- niet-fiscale Covid 19 steunmaatregelen (is niet alleen ITE-werk);
- de aanpak van een fiscaal fenomeen binnen de autohandel;
- risicovolle bedrijfsbeëindigingen (zoals faillissementsfraude en turboliquidaties).

➢ ***Oplossingsrichting voor AVG-problematiek***

Inzake de AVG-problematiek zijn ook een aantal oplossingen naar voren gebracht, oplossingen die mogelijk ook gebruikt kunnen worden voor regulier toezicht buiten:

- proactief acteren door op voorhand GEB's op te stellen voor generieke informatiestromen waarvan wordt verwacht dat die vaker in het toezicht worden (her)gebruikt;
- het maximeren van de doorlooptijd van een GEB op zes weken;
- het intensiveren van de samenwerking MKB-medewerkers uit de praktijk en de AVG-specialisten tijdens het bepalen van de benodigde informatie voor een query;
- op basis van beschikbare data fenomeen-analyses maken zodat in 2022 op grond van een jaarplan keuzes gemaakt kunnen worden

Ook hierover is contact geweest met de business security officer. Er is binnen het IVT traject al gesproken om een generieke GEB op te stellen. Voor gegevensaanvragen kan een WMK-toets opgesteld worden waarin specifieke risico's geanalyseerd worden op een specifieke query (en evt. eisen / maatregelen treft indien nodig). Query's die vaker gebruikt worden kunnen na een WMK toets vastgelegd worden in een procedure, inclusief afspraken over eventuele maatregelen en controles, zodat niet telkens een nieuwe WMK gedaan hoeft te worden. Wel dienen deze procedures dan periodiek getoetst te worden op correcte uitvoering.

Bijlage 2: Activiteiten toezicht buiten MKB

Activiteit werkplan MKB	Code	Prio	Reden prioritering	Opmerkingen over mogelijke aanpak	Beschikbaarheid landelijke query
Thema uitzendbranche	1040	1	afspraak overheidspartners	Kan nu ook al opgepakt worden als er signalen zijn.	Queries kunnen weer opgestart worden vanaf 1 september*
Keurmerkkassa's	1106	1	Veelal signalen		Nvt; bron voor BO zijn de signalen.
Overige intensieve klantbehandeling	1192	1	Veelal ITE (signalen)		Nvt; bron voor BO zijn de signalen.
Toezicht DBA	1251	1	Toezegging in PvA	Conform PvA	Posten zijn beschikbaar
Steekproef Ondernemingen 2020	1294	1	Afspraak DT BD	Afronden OHW	Nvt; het betreft hier het afronden van de oude steekproefposten.
Steekproef Ondernemingen 2022	volgt	1	Vanwege onderzoeks-doeleinden moeten steekproefposten tijdig afgerond worden om het resultaat van de totale steekproef valide te laten zijn.	Contact met CD Vaktechniek, Handhaving.	In de 2e week van augustus volgt nader bericht of uitgifte eerder dan eind oktober plaats kan vinden
SCAC verzoeken via CLO	2042	1	Internationale afspraken		n.v.t.: bron zijn de verzoeken uit het buitenland
SCAC verzoeken via FIOD	3950	1	ITE		n.v.t.: bron zijn de verzoeken van de FIOD
Liquiditeitsbezoeken	7274	1	Afspraken saneringsverzoeken		n.v.t.: bron zijn de verzoeken van de invordering.
LIEC/RIEC		1	ITE		Posten zijn beschikbaar
Fraude		1	ITE		Posten zijn beschikbaar
LSI/RCF		1	ITE		Posten zijn beschikbaar
BTW Carrouselfraude		1	Voornamelijk ITE		Posten uit centrale regie
Clusterplanning OB		1	o.a. negatieve aangiften OB		cluster
Fysiek toezicht autobelastingen		1	Afspraken met CAP		Werk wordt aangeleverd door CAP
Verhuld vermogen		1	Afspraken capaciteit DT BD		Posten zijn beschikbaar
Gegevensbelang	1053	1	Correcte toepassing NOW		Posten komen uit de herstelacties vanuit AGL
Nihil LH	1276	1	Correcte toepassing NOW		Posten komen uit de herstelacties vanuit AGL
Handhaving ANBI's	1185	2	Naar aanleiding van signalen	Aanpassing op de aanpak volgt; deelonderzoeken alléén op de ANBI status	Het team in Eindhoven doet voorselectie via KATO, daarna signaal naar kantoren voor BO.
Startersquery	2055	2	Ondersteuning starters(aanpak)	Gebruik afpelmethode	Query wordt 3-maandelijks geleverd door DF&A
WKA onderzoeken	7020	2	Naar aanleiding van signalen		n.v.t.: bron zijn de verzoeken van de invordering.
WBA onderzoeken	7021	2	Naar aanleiding van signalen		n.v.t.: bron zijn de verzoeken van de invordering.
Deblokkeringsonderzoeken	7271	2	Naar aanleiding van signalen		n.v.t.: bron zijn de verzoeken van de invordering.
Horeca	1065	3		Veelal starten met bedrijfsgesprek	Queries kunnen weer opgestart worden vanaf 1 september*
Verhuurdersheffing	1070	3		Verloopt voor 99% via Kato	De Kato leidt zelden meer tot signalen voor BO.
Bronbeoordeling	1091	3		Gebruik afpelmethode	Posten zijn beschikbaar. Query wordt 3-maandelijks geleverd door DF&A
Kansspelbelasting	1139	3			Nvt; bron voor BO zijn signalen uit overige bronnen.
Voorbelasting en woningen	1187	3			Posten zijn beschikbaar
Signalen BO uit KATO IH **	1256	3			Nvt; bron voor BO zijn de signalen.
Signalen BO uit KATO LH **	1257	3			Nvt; bron voor BO zijn de signalen.

Signalen BO uit KATO OB **	1258	3			Nvt; bron voor BO zijn de signalen.
Signalen BO uit KATO Vpb **	1259	3			Nvt; bron voor BO zijn de signalen.
Eenmans BV's	1335	3			Posten reeds uitgeleverd
Gelieerde transacties	1462	3			Posten zijn beschikbaar
Autohandel	2075	3		Kan nu ook al opgepakt worden als er lokale signalen zijn.	Queries kunnen weer opgestart worden vanaf 1 september*
Centraal geselecteerde BO	3985	3			Query is beschikbaar, data ververst 15 augustus + vrijgave doorselectiescherm
Vijf thema's risico LH		3	Onderwerpen zijn o.a. 30%-regeling, G-rekening gebruikelijk loon, PGA, WKR, stamrecht, aangifte LH vs IH		Queries waarschijnlijk beschikbaar in jan. 2022 (hopelijk eerder)

* Via een mail aan MKB-IVT aanvraag_Postbus kunnen queries aangevraagd worden onder voorwaarde van een WMKtoets en een akkoord van een M1.
**Behoudens de KATO, mogen ook andere lokale signalen mogen gebruikt worden onder deze code. Ook is het mogelijk lokale signalen met een hogere prioriteit op te pakken indien ze passen in het profiel van een ander landelijk project met een hogere prioriteit.

Bijlage 3: Pilots t.b.v de doorontwikkeling van de klantstrategie

MKB-Groot	Betrokken pilot kantoor
Servicebezoeken Korte bedrijfsbezoeken ter bevestiging van compliant gedrag. De klant zou moeten ervaren dat de belastingdienst zijn goede fiscale gedrag waardeert.	Almere, Groningen/Emmen, Breda
Signaalbezoeken Nadat niet compliant gedrag besproken is, na xx maanden nogmaals een bezoek afleggen om na te gaan of de gemaakte afspraken zijn nagekomen.	Zwolle, Maastricht
Procesverstoringen FD In gesprek gaan met FD's die klanten hebben met relatief veel procesverstoringen. Door het bewuster te zijn van deze fouten zullen verstoringen verminderen.	Hoofddorp, Eindhoven, Arnhem
HT FD Via mailing en bedrijfsbezoeken aan FD voorlichting geven over de voordelen van HT benadering.	Leeuwarden, Enschede
Positieve feedback Na beoordeling van een aangifte wordt telefonisch aangegeven dat de aangifte akkoord is. De ondernemer weet dan dat er geen nadere vragen gesteld zullen worden en er geen risico op een correctie is.)	Hoofddorp, Utrecht
In ontwikkeling: VPB (landelijke) selectie en aangiftebehandeling aansluiten op klantgroepen	*Wordt nog besproken;*
MKB-Midden	
Compliance-bevorderende aanslagregeling Aanslagregelaars IH bellen met de belastingplichtige voordat de aanslag opgelegd wordt. Doel is tijdens dat gesprek de compliance te bevorderen. Medewerkers kunnen zich hierin (verder) bekwamen via een opleiding.	Eindhoven, Groningen, Emmen, Leeuwarden
Eénmans BV's Boekenonderzoeken bij BV's waar geen ander dan de DIGRA invloed heeft op bedrijfsvoering en boekhouding (samenloop IH/VPB). Dit project loopt al, maar nieuw is dat de posten ingedeeld worden in 4 compliancegroepen en het accent zal liggen op meer risicovolle posten.	Alle kantoren; beperkt aantal posten (pilot via Hoorn)
Inlevend invorderen Invorderaars bellen met belastingschuldigen op het moment dat voor het eerst sinds lange tijd een invorderingsschuld is ontstaan. Het doel is om inzicht te krijgen in de (financiële) situatie en desgewenst samen oplossingen te bespreken.	Alle kantoren; voor beperkte groep
IH Andere behandelwijze van enkele uitworpredenen IH. (bijv. niet-gerealiseerde Zelfstandigenaftrek, FOR)	Via procesregie IH, Persoonsgegevens Persoonsgegevens
MKB-Klein	
Attentiebrieven Zelfstandigenaftrek Ondernemers worden via een brief geattendeerd op het mogelijk vergeten zijn van de zelfstandigen aftrek. Nieuw is de effectmeting hier op.	Enschede
Forum starters Een online ontmoetingsplek waarin doelgroepgewijs (1:N), actief en levensfasegewijs voorlichting wordt gegeven en vragen kunnen worden behandeld, met inzet van de bestaande vaktechnische structuur en inzichten uit steekproeven. Als sluitstuk kan, waar gewenst en/of nodig geacht, worden overgeschakeld naar 1:1 contact met de startende ondernemer.	Eindhoven

Digitale voorlichting starters Dit is op zich niet nieuw, maar wordt met chatfunctie voortgezet. Er komen ook webinars speciaal voor ZZP.	Rotterdam
Startersquery De startersquery is op zich niet nieuw. De pilot betreft het bellen met de ondernemer voorafgaand aan de fiscale toetsing.	Alle kantoren; via startersquery
In ontwikkeling: KOR, wat daarin te doen?	*Wordt nog besproken;*
Stivers	
Stiverscheck Aangifteplicht (integraal voor LH, OB en VPB). Operationeel op de BD-site per Q1 2022, maar ook op de site van 'de notaris.nl, de KNB en de KVK.	Maastricht
KOR Deelname faciliteren voor Stivers zonder eerst aangifte te hoeven doen. Bouw start na 1-9-2021. Gereed in Q1 2022	Maastricht
KPI's De 2e serie KPI's uitwerken in het definitieboek en opnemen in de rapportage. Uitwerken in 2021, opname in de rapportage per 1-1-2022.	Maastricht
Forum voor stivers Zijn plannen voor, moeten eerst nog uitgewerkt gaan worden.	Maastricht
Particulieren Plus	
Opzet Behandelstrategie op hoofdlijnen	Leeuwarden + een 2e kantoor

Belastingdienst

Aan
MT MKB

Directie MKB
afdeling Bedrijfsvoering

Contactpersoon
Persoonsgegevens

Datum
10 maart 2022

Versienummer
0.9

Auteur
Persoonsgegevens

Bijlage
1

memo

IC en VIC op processen van MKB

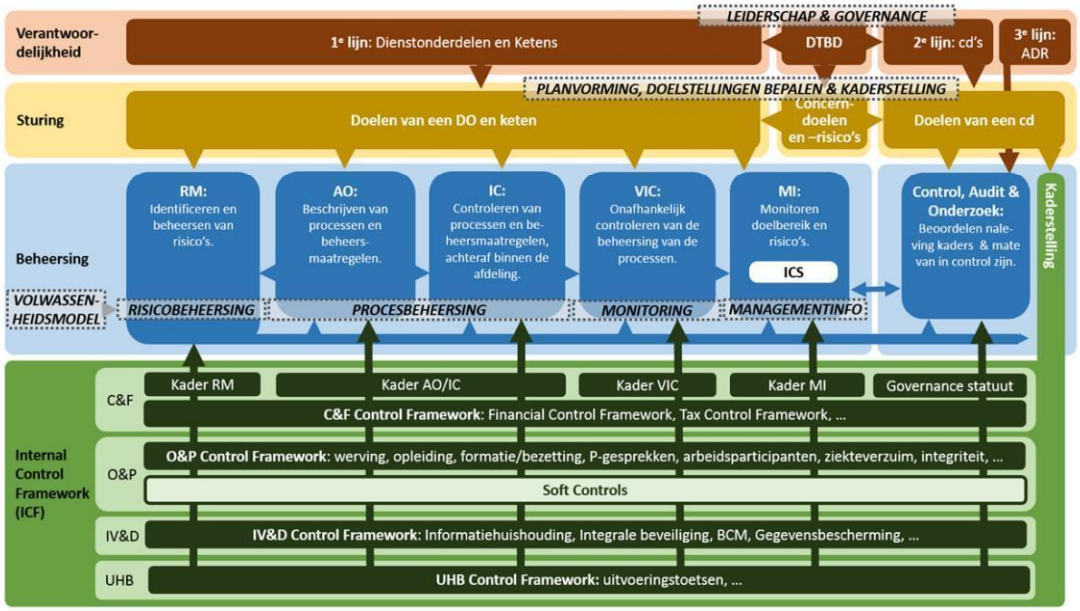
Aanleiding

De 1e lijns control op de processen is een verantwoordelijkheid van MKB. Om de processen goed te kunnen beheersen zijn ook interne controles (IC) en verbijzonderde interne controles (VIC) van belang. De IC en VIC zijn op verschillende wijze ingericht. Dit memo geeft inzicht in de positie van interne controles (IC) en verbijzonderde interne controles (VIC) in de interne beheersing. Vervolgens wordt een onderscheid gemaakt tussen interne controle op primaire processen (op de werkzaamheden van onze medewerkers zoals aangiftebehandeling IH) en interne controle op bedrijfsvoeringsprocessen (op de processen van het "bedrijf" Belastingdienst, zoals HR-processen). Tot slot geeft het memo een overzicht van de soorten IC en VIC met daarbij de verantwoordelijkheden.

Plaats in de interne beheersing

Om in control te zijn op de processen van MKB is binnen de Belastingdienst afgesproken de beheersing in te richten conform de control frameworks van de kaderstellende directies. In het onderstaand schema is de positie van IC en VIC in dit geheel weergegeven.

In het groene blok worden de concern directies weergegeven met de aandachtsgebieden waarop ze kaders formuleren. In het blauwe blok worden de verschillende aandachtsgebieden van interne beheersing weergegeven. De inrichting van de beheersing binnen MKB is op deze aandachtsgebieden c.q. bouwblokken gestoeld.
Voor de VIC hebben de directies CAP, P, MKB en GO een functionele samenwerking in een team Interne beheersing dat aangestuurd wordt door CAP. De uitvoerende directies –en dus ook MKB- blijven wel eindverantwoordelijk voor de VIC.
Het gele blok geeft de sturing virtueel weer en het rode blok de verantwoordelijkheden met betrekking tot de "three lines of defence".



3 lines of defence

De verantwoordelijkheden voor de interne beheersing binnen de Belastingdienst volgen het model van de '3 lines of defence'.

1e line of defence

De eerste lijn wordt gevormd door de *dienstonderdelen en de ketens* (VOETNOOT 1). De lijn is integraal verantwoordelijk voor de realisatie van doelstellingen en voor het in control zijn op het behalen hiervan. De eerste lijn is daarmee ook verantwoordelijk voor de opzet, bestaan en werking van de AO/IC, inclusief de verbijzonderde interne controles.

Bij de uitvoering in de eerste lijn is het onderscheid van belang tussen een procescontrole, een IC en een VIC.

- Procescontrole*
  Een procescontrole is een geautomatiseerde of handmatige beheersingsmaatregel binnen het proces zélf, bedoeld om risico's te mitigeren. Dit kan bijvoorbeeld het "vier-ogen principe" zijn.

- IC*
  Een IC wordt uitgevoerd door of namens de direct verantwoordelijke manager van het proces. Dit is de manager waaronder de medewerker werkzaam is die onderwerp is van een IC, bijvoorbeeld op zijn werkzaamheden of op het gebruik van zijn vervoerskaart. Een IC geeft de manager zekerheid over de kwaliteit van de interne beheersing van de processen. Een IC beoordeelt de kwaliteit van de procescontroles. Omissies kunnen daardoor tijdig worden hersteld.
  ** Procescontroles en IC's zijn beschreven in een AO/IC.*

- VIC
  Een VIC vindt onafhankelijk van de direct verantwoordelijke manager plaats onder verantwoordelijkheid van *de algemeen directeur*.
  Een VIC geeft aanvullende zekerheid over de kwaliteit van de opzet, het

1 De ketenvoorzitter is verantwoordelijk voor het gehele ketenproces waaronder de koppelvlakken tussen processen van verschillende dienstonderdelen. Daarnaast ziet de ketenvoorzitter erop toe dat verschillende dienstonderdelen in de keten hun AO/IC zodanig ingericht hebben dat de hele keten in control kan zijn. Dit is een DO-overstijgende taak.

bestaan en de werking van de belangrijkste interne beheersingsmaatregelen (waaronder de IC).
De bevindingen uit een VIC moeten leiden tot verbetering van de procescontrole en de IC en/of het herstel van gebleken fouten.

2e line of defence
De tweede lijn wordt binnen de Belastingdienst gevormd door de *concerndirecties*. De tweede lijn heeft een kaderstellende, adviserende en controlerende rol. Vanuit de kaderstellende rol stelt iedere concerndirectie jaarlijks een plan op met een overzicht van de door dienstonderdelen verplicht uit te voeren controles (IC's en/of VIC's). Dit plan wordt vastgesteld door het DT Belastingdienst. Door deze werkwijze worden de bevindingen uit de eerste lijn (binnen MKB) gebruikt voor de tweede lijn.

3e line of defence
De derde lijn wordt gevormd door *externe controleurs/toezichthouders*; de Auditdienst Rijk (ADR) en de Algemene Rekenkamer (ARK). De ADR voert de wettelijke controle naar de Jaarverantwoording, het financieel beheer en de materiële bedrijfsvoering van de Belastingdienst uit. De wettelijke taak van de ARK is het controleren van de inkomsten en uitgaven van het Rijk.

Processen onderworpen aan (V)IC
Het landschap van de interne beheersing binnen de Belastingdienst bestaat uit de primaire processen en de bedrijfsvoeringsprocessen.

1. *Primaire processen*
   De primaire processen zijn de processen voor de belastingontvangsten. De interne beheersing op deze processen kent een vaktechnische borging door een review op de werkzaamheden vastgelegd in de applicatie kwaliteitsmeting online (KMO). Twee keer per jaar worden onder leiding van de landelijk FIX-coördinator FIX-onderzoeken uitgevoerd. Fiscale Index (FIX): jaarlijks onderzoek naar de fiscaaltechnische en vaktechnische kwaliteit van Belastingdienst. De FIX onderzoeken zijn gebaseerd op een statistische steekproef en de uitkomsten zijn daarmee representatief voor de hele populatie. De uitslag van deze controles wordt uitgedrukt in een FIX-score. De FIX wordt uitgevoerd langs de lijn van de vaktechniek.

   Daarnaast wordt er een VIC op de belastingontvangsten uitgevoerd door het team interne beheersing dat werkt onder regie van CAP.

   Vanuit het proces AO-IC en vanuit de gemaakte DPIA's worden risico's en beheersmaatregelen beschreven op de processen van MKB. Er moet een IC uitgevoerd worden op de werking van deze beheersmaatregelen. Een zelfde proces wordt ingericht voor andere risico's waar het MT besloten heeft tot mitigerende maatregelen, zoals voor het beperkt gebruik van NIT/IVT spoor 3 (VOETNOOT 2). Vervolgens verzoekt MKB aan het team Interne beheersing om op de belangrijkste IC's een VIC (VOETNOOT 3) uit te voeren. Dit proces was nog niet ingericht binnen MKB. We starten nu met

2 MT overleg van 19 oktober 2021 is n.a.v. het memo 'Beperken gebruik IVT spoor 3' het besluit genomen mitigerende maatregelen in te voeren rondom het gebruik van de dataset NIT/IVT spoor 3 om de bijkomende risico's van het gebruik van de dataset te verminderen.
3 de kaders VIC bepalen dat de directies naast de VIC voorgeschreven door de concerndirecties eigen VIC's formuleert op basis van risicoanalyse.

de inrichting van de IC op de risico's die de kwalificatie "hoog risico" krijgen. Daarnaast bewaken we de mitigerende maatregelen die nog niet geïmplementeerd zijn.
NB: als voorbeeld is een IC plan opgenomen waarin NIT/IVT spoor 3, GEB Proces behandelen informatieverzoeken en risico's vanuit de AO-IC op de keten auto verwerkt zijn.

2. *Bedrijfsvoeringprocessen*
De bedrijfsvoeringsprocessen zijn onder te verdelen in:
    a) HR;
    b) fiscale beheersing;
    c) financieel;
    d) security.

Toelichting fiscale beheersing: onder processen fiscale beheersing worden de HR-processen verstaan die fiscale gevolgen kunnen hebben voor o.a. de loonheffingen.
In de VIC-planning 2022 zijn de volgende onderwerpen opgenomen: teamuitjes, recepties, bedrijfsmiddelen, auto van de zaak, vervoerskaarten, kosten externen, wet DBA, detacheringen, verblijfkosten, KM-vergoedingen & reiskosten en vorderingen & voorschotten

Taken en verantwoordelijkheden IC en VIC
Jaarlijks wordt voor de verschillende onderdelen van de IC en VIC een planning gemaakt en vindt er een rapportage plaats over de bevindingen. De taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van IC en VIC op de processen van MKB zijn weergegeven in tabel 2 hieronder.

Tabel 1: toelichting op kolommen van tabel 2

Kaderstelling	concerndirecties die de kaders stelt voor het proces
IC-plan opstellen	Het bedrijfsonderdeel dat verantwoordelijk is voor het opstellen van het IC-plan. Deze verantwoordelijke maakt de planning en rapporteert over de bevindingen.
Centrale regie	Het uitvoeren van de IC vindt plaats onder centrale regie over de directies heen om op die manier een totaal beeld te krijgen.
Coördinatie IC binnen MKB	Deze coördinatie ziet op het uitzetten van de controles en het verzamelen van de resultaten binnen MKB. Daarnaast wordt vanuit deze coördinatie gerapporteerd over de bevindingen en worden verbetervoorstellen geïnitieerd.
Uitvoering IC binnen MKB	IC wordt gevormd door het totaal van individuele controles op geselecteerde posten. De manager onder wie deze geselecteerde post valt is verantwoordelijk voor het beoordelen en eventueel herstellen van de post. Indien vakinhoudelijk kennis nodig is dan zal een vta de controle uitvoeren namens de manager.
Coördinatie en uitvoering VIC voor MKB	Deze coördinatie ziet op het uitzetten en uitvoeren van de controles ,en het verzamelen van de resultaten binnen MKB.

Tabel 2: overzicht verdeling van taken en verantwoordelijkheden

	Kaderstelling	IC-plan opstellen	Centrale regie	Coördinatie IC binnen MKB	Uitvoering IC binnen MKB	Coördinatie en uitvoering VIC voor MKB
Primaire processen (kwaliteit)	CD UHB	landelijke FIX coördinatoren	CD VT	vaktechnische lijn	vta's	MKB vaktechnische verbanden
Primaire processen (belastingontvangsten)	CD C&F	team interne beheersing	directie-overleg VIC	X	manager MKB	Team interne beheersing
Primaire processen (risico's vanuit AO-IC, DPIA en MT-besluiten)		MKB BV	MKB Bedrijfsvoering	MKB Bedrijfsvoering	manager MKB	Team Interne Beheersing
HR	CD O&P	CD O&P	SSO F&MI – Team Fiscale Beheersing (HR-controle)	Bedrijfsvoering MKB	manager MKB	Team Interne Beheersing
Fiscale beheersing	CD O&P	CD O&P	SSO F&MI – Team Fiscale Beheersing (HR-controle)	Bedrijfsvoering MKB	manager MKB	Team Interne Beheersing
Financieel	CD C&F	CD C&F	SSO F&MI – Team Fiscale Beheersing (F-controle)	Bedrijfsvoering MKB	manager MKB	Team Interne Beheersing
Security	CD IV&D	CD IV&D	SSO F&MI – Team Logisch Toegangsbeheer	Bedrijfsvoering MKB	manager MKB	Team Interne Beheersing

Tabel 3: status ICP

Proces	Status
Primaire processen (kwaliteit)	aanbevelingen 2021 zijn dd 9 maart 2022 gedeeld met MKB
Primaire processen (belastingontvangsten)	ICP wordt eind maart 2022 aangeleverd aan de directies door het team Interne beheersing
Primaire processen (risico's vanuit AO-IC, DPIA en MT-besluiten)	opgenomen in bijlage
HR	ICP vastgesteld in DTBD dd 24 februari 2022
Fiscale beheersing	ICP vastgesteld in DTBD dd 24 februari 2022
Financieel	Intern controleplan F&MI dd 22 juli 2021
Security	pm

Bronnen:
Voor het opstellen van dit document is gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

Titel	Versienummer	Datum
Kader Verbijzonderde interne controle	0.8	14-05-2020
MKB in control op Belastingontvangsten	Concept	20-07-2020
MKB in control op HR-processen	0.95	24 juli 2020

Belastingdienst

Belastingdienst / MKB

Datum
26 april 2019

Opdrachtgever
Persoonsgegevens

Auteur
Persoonsgegevens

Aan: MT MKB
Van: Persoonsgegevens

Memo

Veranderingen analyse- en gegevensleveringsproces MKB

1. Inleiding

I.v.m. de inwerkingtreding van de AVG per 25 mei 2018 is door het DT BD in april 2018 een verbod gesteld op het gebruik van RAM. Tevens is destijds besloten om uiterlijk 1 jaar na implementatie van de AVG de AWS+ omgevingen buiten gebruik te stellen en te vervangen door een analytical platform dat gebruik maakt van TD/SASgrid. Deze besluiten zijn destijds genomen omdat zowel bij de opbouw en het gebruik van RAM als bij het gebruik van de AWS+ omgeving onacceptabele, AVG gerelateerde risico's gelopen werden.
Tegelijkertijd met het verbod op het gebruik van RAM is ingestemd met een noodscenario waarmee de continuïteit van de business kon worden geborgd tot een vervangende voorziening voor RAM zou zijn opgeleverd. Het noodscenario bestond enerzijds uit een uit te faseren 'bevroren', AVG conform, extract van RAM (te weten de Spoor 1 voorziening) en anderzijds uit een beperkte, tijdelijke data- en analyse-voorziening op TD/SASgrid (Spoor 2 voorziening), waarvan de analyseproducten na vrijgave van de nieuwe informatievoorziening voor Toezicht (IVT) op basis van een portfolioplanning worden overgebracht naar die nieuwe IVT omgeving (spoor 3).
Parallel aan de voorgaande trajecten zijn er, vanuit dezelfde achtergrond (beperken van AVG gerelateerde risico's), dwingende procesafspraken gemaakt ten aanzien van de gegevensleveringen van CAP aan de business. Deze leveringen vinden nog slechts plaats op basis van een door de datacoördinator MKB goedgekeurde opdracht, een getekende gegevensleveringsovereenkomst en een gevalideerde WMK toets of PIA.

Dit memo gaat inhoudelijk in op de issues die binnen MKB spelen en waarop vanuit de voorgaande context een aantal managementbeslissingen gevraagd worden. Het betreft issues en beslissingen die samenhangen met:

1. De uitfasering van RAM (spoor 1)
2. Het continueren van het gebruik van de tijdelijke noodvoorziening op TD/SASgrid (spoor 2)
3. De ingebruikname van de nieuwe intelligence voorziening voor toezicht (IVT) (spoor 3)
4. De uitfasering van de AWS+ omgeving (spoor 4)
5. De gegevensleveringen via CAP (spoor 5)

Dit memo tracht in dit kader de issues die spelen te expliciteren en op basis daarvan de gevraagde bestuurlijke besluitvorming van een adequate onderbouwing te voorzien.
Voor een goed begrip van de issues die in dit kader spelen wordt in bijlage I aan de hand van een compacte architectuurschets aangegeven welke wijzigingen het technisch platform ondergaat bij de uitfasering van RAM en de AWS+ omgeving.

2. Uitfasering RAM (spoor 1)

Tot 25-5-2018 voorzagen RAM supergebruiker de business niet alleen van allerhande queries, toezicht gerelateerde inzichten, overzichten en werklijsten, maar ook van BI en stuurinformatie. Veelal ad hoc en onder een beperkte (data)governance. Na het verbod op het gebruik van RAM is de database 'bevroren' en AVG conform gemaakt. Analyses en gegevensleveringen via RAM zijn gestaag afgebouwd en daar waar mogelijk gemigreerd naar de hiervoor omschreven spoor 2 omgeving en het nieuwe IVT. Vanaf 25-5-2018 wordt de afgeslankte RAM functionaliteit nog gebruikt door 10 MKB analisten (de zogeheten informatiemakelaars), deze zijn gekoppeld aan specifieke locaties en gebruiken de omgeving nog voor vooral lokale analyses en gegevensleveringen. De intake verloopt via een streng geprotocolleerde procedure en een online intakedocument. Het hele proces is voorzien van AVG conforme procedures, een centraal aangestuurd beheerproces en een centrale governance op uitvoering van de opdrachten. Het uitfaseringsproces van RAM vindt plaats onder regie en verantwoordelijkheid van de stuurgroep noodvoorziening RAM/IVT, waarin MKB participeert en welke op last van de Keten GKT in mei 2018 is ingesteld om de uitfasering van RAM en de ontwikkeling van het nieuwe IVT aan te sturen. Qua uitvoering vindt het hele proces, inclusief de bijbehorende operationele governance, plaats binnen MKB.
Bij de vrijgave en ingebruikname van het nieuwe IVT kan het voormalig RAM volledig worden uitgefaseerd, onder voorwaarde dat de hiervoor reeds globaal beschreven Spoor 2 voorziening tijdelijk nog kan worden gecontinueerd. Op deze spoor 2 voorziening zijn een aantal zeer relevante business-analyses door analisten van MKB en voormalig EHI gemigreerd van de RAM of AWS+ omgeving naar de Spoor 2 omgeving op TD/SASgrid. Omdat deze migratie (nog) niet volledig is afgerond of wordt afgedekt door de nieuwe IVT omgeving is een tijdelijke instandhouding van de Spoor 2 voorziening noodzakelijk.
De business-risico's welke gelopen worden bij de volledige uitfasering van RAM, en de gelijktijdige instandhouding van de spoor 2 voorziening, in combinatie met de ingebruikname van IVT, zijn zeer gering. In bijlage II is gedetailleerd weergegeven welke restrisico's gelopen worden.

Voor de volledige uitfasering van RAM dienen de navolgende uitfaseringshandelingen nog te worden uitgevoerd:

a. Intrekken autorisaties op raadplegen RAM Oracle Database
   - Opdrachtgever: stuurgroep noodvoorziening RAM/IVT
   - actiehouder: IV GBS; actiedatum: 25-5-2019;
b. Vernietigen data en ontmantelen RAM configuratie
   - Opdrachtgever: stuurgroep noodvoorziening RAM/IVT
   - actiehouder: IV GBS; alle in de database aanwezige gegevens vernietigen en de configuratie ontmantelen voor 25-5-2019.

De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van deze uitfaseringshandelingen liggen bij GBS.
MKB heeft de verantwoordelijkheid het bijbehorende business-proces netjes af te hechten. In bijlage III, onderdeel E is aangegeven welke uitvoeringshandelingen in dat kader door MKB geïnitieerd en uitgevoerd moeten worden.

3. Continueren gebruik van de tijdelijke voorziening (spoor 2)

Parallel aan de opzet van de nieuwe IVT (Spoor 3 voorziening) zijn, zoals hiervoor reeds aangegeven, een aantal zeer relevante business-analyses door analisten van MKB en voormalig EHI gemigreerd van de RAM of AWS+ omgeving naar de Spoor 2 omgeving op TD/SASgrid. Omdat deze migratie (nog) niet helemaal is afgerond en nog niet volledig wordt afgedekt door de nieuwe IVT omgeving is een tijdelijke instandhouding van deze Spoor 2 voorziening noodzakelijk. Deze tijdelijke instandhouding staat het volledig buiten gebruik stellen van de RAM en de AWS+ omgevingen (harde deadline per 1-6-2019) niet in de weg.

1 De eerder gememoreerde stuurgroep noodvoorziening RAM/IVT brengt op 2 mei 2019 bij de ketentafel GKT een tweetal memo's in waarin de ketentafel geadviseerd wordt om RAM per 25-5-2019, conform opdracht, volledig uit te faseren en aansluitend het gebruik van de spoor 2 voorziening door de business volledig onder regie en verantwoordelijkheid van MKB te brengen.
   Deze regie en verantwoordelijkheid lag de afgelopen periode formeel bij de stuurgroep, maar is informeel volledig door MKB ingevuld. Omdat MKB de enige gebruiker is van deze omgeving is het logisch om niet alleen de regie en verantwoordelijkheid formeel over te nemen, maar tevens de data, codering en producten over te brengen naar een eigen (nieuw aan te maken en in te richten) datagebied van MKB. De opdracht voor deze datamigratie zal daartoe uitgezet worden bij het AWS migratieteam van IV GBS, dat reeds heeft aangegeven de bijbehorende migratie te ondersteunen en begeleiden. Technisch beheer en onderhoud van deze omgeving ligt bij IV GBS alleen voor functioneel beheer vraagt dit van MKB 0,5 fte, die binnen MKB zelf aanwezig en beschikbaar is.

In bijlage III is aangegeven waarom een aanvullend implementatietraject noodzakelijk geacht wordt, welke initiatieven en uitvoeringshandelingen daarvoor nodig zijn, welke risico's daarmee worden afgedekt en hoe het bijbehorende (vernieuwde) proces eruit ziet en wordt doorontwikkeld .

4. Oplevering en ingebruikname IVT (spoor 3)

Op 15 december 2018 heeft DF&A de basisvoorziening voor het nieuwe IVT opgeleverd. Op dat moment was de voorziening nog niet getest en gevalideerd en daarmee nog niet geschikt voor vrijgave in een productie-omgeving. Verwacht wordt dat het validatie- en testtraject op 1 mei 2019 zal zijn afgerond. Het huidige product wordt dan voldoende bruikbaar geacht voor gebruik binnen de business.
De nieuwe omgeving kan door de business worden gebruikt voor business-analyses die voorheen werden gemaakt met RAM en de AWS+ omgeving. Het betreft analyses ter ondersteuning van het subjectgerichte toezicht, zowel op strategisch niveau (businessbreed in beeld brengen van nalevingstekorten), op tactisch niveau (verdieping op subjectgroepen, -handhavingsthema's en deelonderwerpen) als operationeel niveau (maken van subjectselecties en genereren van postenlijsten).
De stuurgroep noodvoorziening RAM/IVT verzoekt de Ketentafel GKT op 2 mei 2019, middels de eerder gememoreerde memo's, om de data binnen het IVT te laten actualiseren en vervolgens de voorziening vrij te geven voor gebruik in en door de business. Tevens adviseert de stuurgroep de ketentafel GKT om het gebruik van de nieuwe IVT voorziening door de business volledig onder regie en verantwoordelijkheid van MKB te brengen. Omdat MKB op dit moment de enige gebruiker is van deze omgeving is het logisch de regie en verantwoordelijkheid in aanleg bij MKB te beleggen en van daar uit te bezien hoe gebruik en governance ingeregeld kunnen worden voor toekomstige gebruikers als GO en PDB.
MKB wordt gevraagd het bijbehorende business-proces in te regelen en daartoe een implementatieplan op te stellen en vervolgens ook daadwerkelijk te implementeren. In bijlage III is aangegeven welke issues daarbij spelen, waarom een gedegen implementatietraject noodzakelijk geacht wordt, welke initiatieven en uitvoeringshandelingen daarvoor nodig zijn, welke risico's daarmee worden afgedekt en hoe het bijbehorende (vernieuwde) proces eruit ziet en wordt doorontwikkeld.
Vervolgstappen voor het door ontwikkelen van de nieuwe IVT omgeving zijn inmiddels op hoofdlijnen opgenomen in de 6Q-20Q planningen van de Keten GKT, maar zullen de komende tijd onder regie van MKB verder geconcretiseerd moeten worden. Ook voor deze verdere doorontwikkeling valt onder de verantwoordelijkheid van MKB en zal in het implementatieplan nadere aandacht krijgen.

5. De uitfasering van de AWS+ omgeving (spoor 4)

Zoals in de inleiding van dit memo is aangegeven is door het DTBD vorig jaar besloten om uiterlijk 1 jaar na implementatie van de AVG de AWS+ omgevingen buiten gebruik te stellen en te vervangen door een analytical platform dat gebruik maakt van TD/SASgrid.
Deze omgeving wordt momenteel gebruikt door 21 MKB analisten (business analisten). Tot voor kort voorzagen deze analisten MKB vanaf deze analyse omgeving de business van allerhande queries en toezicht gerelateerde BI, stuurinformatie en inzichten. Veelal ad hoc en onder een beperkte (data)governance. Analyses en gegevensleveringen via de AWS+ omgeving zijn de afgelopen periode afgebouwd en daar waar mogelijk gemigreerd naar een tijdelijke of permanente oplossing binnen DF&A, naar de spoor 2 omgeving op TD/SASgrid of naar het nieuwe IVT.
De business-risico's welke gelopen worden bij de volledige uitfasering van AWS+ omgeving, en de gelijktijdige instandhouding van de spoor 2 voorziening, in combinatie met de ingebruikname van IVT en oplossingen waarin is voorzien door DF&A, zijn zeer gering. In bijlage II is gedetailleerd weergegeven welke restrisico's gelopen worden.
De volledige uitfasering van AWS+ omgeving vindt plaats onder regie van een specifiek voor dit doel ingerichte projectgroep. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering ligt bij IV GBS.
MKB heeft de verantwoordelijkheid het bijbehorende business-proces netjes af te hechten. In bijlage II, onderdeel E is aangegeven welke uitvoeringshandelingen in dat kader door MKB geïnitieerd en uitgevoerd moeten worden.

6. Gegevensleveringen via CAP (spoor 5)

Zoals in de inleiding van dit memo reeds is aangegeven zijn er parallel aan de voorgaande trajecten dwingende procesafspraken gemaakt ten aanzien van de gegevensleveringen van CAP aan de business. Deze leveringen vinden nog slechts plaats op basis van een door de datacoördinatoren goedgekeurde opdracht voorzien van GLO en een gevalideerde WMK toets of PIA. Binnen MKB betreft het 138 leveringen aan 42 MKB medewerkers op 14 locaties.

Deels gaat het om leveringen die nodig zijn om de producten via RAM en de AWS+ omgevingen te ondersteunen, maar deels betreft het ook leveringen die volledig buiten deze processen om plaatsvinden. Het betreft bron of queryleveringen van CAP, die door MKB medewerkers worden opgewerkt tot business-analyses, LOA's of individuele gegevensleveringen. Het betreft dataleveringen voor RAM, dataleveringen aan CLO, dataleveringen aan procesregie OB en Vpb, dataleveringen aan CAF, dataleveringen aan PDB-IFB, dataleveringen aan Heerlen Buitenland, dataleveringen aan HT teams, dataleveringen aan LOA's (BAS, Inning, Informatiesjabloon fraude), dataleveringen aan locaties en dataleveringen aan individuele medewerkers. In bijlage III, onderdeel A item IV is een specificatie van deze leveringen opgenomen. Leveringsopdrachten lopen via de datacoördinator MKB naar het gegevensloket bij CAP. Voor deze leveringen is naast de check door de datacoördinator en het gebruik van het gegevensloket bij CAP geen gestandaardiseerd business-proces ingericht.
Voorgesteld wordt om in het implementatieplan voor een vernieuwd business-proces voor analyse en gegevensleveringen via SASgrid ook het business-proces op de CAP leveringen te betrekken.
Met name omdat een integraal zicht op reikwijdte, omvang en gebruik van deze datastromen ontbreekt en in het verlengde daarvan geen integraal zicht bestaat op proportionaliteit van het gegevensgebruik, geen zicht bestaat op kwaliteit van de verwerkingsprocessen en de mate van privacybescherming en gegevensbeveiliging. Ook bestaat er geen integraal zicht op de bijbehorende administratieve organisatie, de (data)governance met bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden of op het bestaan en de werking van interne controles.
In dit kader wordt voorgesteld in het implementatieplan een fasering aan te brengen, waarbij eerst een centraal dataloket en vernieuwd business-proces voor de gegevensleveringen via de nieuwe analytical platforms wordt geïmplementeerd en daarna wordt onderzocht of en hoe de CAP leveringen via hetzelfde loket, via eenzelfde technisch platform en vergelijkbaar proces daarop aangesloten kunnen worden.
Na afronding van het hele implementatietraject lopen uiteindelijk alle gegevensleveringen MKB via 1 loket, via 1 dataroute en via 1 proces worden daarmee onder een centrale regie en governance gebracht.
In bijlage III, onderdeel E, F en G is aangegeven welke uitvoeringshandelingen in dat kader door MKB geïnitieerd en uitgevoerd moeten worden, welke risico's daarmee worden afgedekt en hoe het bijbehorende (vernieuwde) proces eruit ziet en wordt doorontwikkeld.

7. Voorstel om te komen tot een nadere uitwerking

Voorgesteld wordt onder regie van de portefeuille Business Ontwikkeling de inrichting van het business-proces met bijbehorende governance op de hiervoor gedefinieerde onderwerpen ter hand te nemen en daartoe door Persoonsgegevens (IMCO, specialist verander- en implementatiemanagement) i.s.m. implementatie-ondersteuning van de SSO O&P een implementatieplan te laten opstellen.
Dit plan is erop gericht om:

- het uitfaseren van RAM en de AWS+ omgevingen via een beheerst proces te laten verlopen en daarmee gepaard gaande risico's te minimaliseren;
- het gebruik van de tijdelijke spoor 2 voorziening via een beheerst proces onder regie en verantwoordelijkheid te brengen van het MT MKB en daarmee gepaard gaande risico's te minimaliseren;
- de vrijgave en ingebruikname van IVT op basis van een beheerst proces onder regie en verantwoordelijkheid te brengen van het MT MKB en daarmee gepaard gaande risico's te minimaliseren;
- de huidige gegevensleveringen van CAP naar MKB op basis van een beheerst proces integraal onder een centrale governance te brengen en risico's samenhangend met deze leveringen te minimaliseren.

8. Doelstellingen en implementatieopdracht

Aan de hand van het implementatieplan moeten zowel het huidige gebruikersproces op RAM en de AWS+ omgevingen als het proces rond de gegevensleveringen van CAP gefaseerd worden omgevormd naar een toekomstbestendig, AVG conform, analyse en gegevensleveringsproces binnen MKB.

- Onderdeel van het implementatieplan is de opdracht om MKB te voorzien van een proces waarin governance en control integraal, duidelijk en op basis van lijnverantwoordelijkheid worden ingeregeld;
- Onderdeel van het implementatieplan is de opdracht om een proces in te regelen waarmee voldaan wordt aan ter zake geldende bepalingen in de BIR (Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst), de AVG (Algemene verordening Gegevensbescherming) en de archiefwet.

- Onderdeel van het implementatieplan is de opdracht een AVG conform proces in te richten; waarin
  - Opdrachtgeverschap voor elke analyse of gegevenslevering nadrukkelijk is belegd en wordt vastgelegd;
  - elk gebruik van gegevens vooraf gegaan wordt door een gevalideerde WMK toets of PIA;
  - daar waar mogelijk gewerkt wordt met gepseudonimiseerde data;
  - niet meer medewerkers op analytical platforms worden geautoriseerd dan strikt noodzakelijk en waarbij de medewerkers waaraan een autorisatie tot het gebruik van de omgeving wordt toegekend voldoen aan de navolgende voorwaarden:
    - de internet beperking (als vereist binnen de DF&A omgeving) is van toepassing op de individuele autorisatietoekenning;
    - er is geen autorisatie verleent voor het gebruik van externe emailverbindingen;
    - er is geen ontheffing verleent voor het gebruik van USB storage;
    - de eed of belofte is afgelegd;
      de cursus iBewustzijn is succesvol afgerond en certificering is opgenomen in het P dossier; de basiscursus privacy en AVG is succesvol gevolgd en certificering is opgenomen in het P dossier.
  - gebruik van de gegevens wordt gelogd en de logs op regelmatige basis worden gecontroleerd;
  - een strikt autorisatiebeleid wordt gehanteerd (passend bij de permanente of tijdelijke opdracht van de analysemedewerker);
  - een administratieve organisatie wordt opgezet die borgt dat voldaan wordt aan de AVG richtlijnen (o.a: dataminimalisatie, proportionaliteit en subsidiariteit);
  - restricties worden gesteld aan het gebruik van privacygevoelige persoonskenmerken, zoals, geslacht, nationaliteit, IP adres, ed. (Gebruik niet toegestaan, tenzij…)
  - restricties worden gesteld aan de export van data (alleen export van eindproducten, via veilige procedures en kanalen);
  - bestaan en werking van procedures o.b.v. periodieke IC's worden vastgesteld en op basis van de gedane bevindingen worden geoptimaliseerd;
  - gegevensgebruik en de vastleggingen periodiek getoetst worden door een nog te benoemen en instaleren toezicht- en kwaliteitscommissie, bestaande uit de datacoördinator MKB, vertegenwoordigers uit het privacy netwerk en vaktechniek.
- Onderdeel van het implementatieplan is de opdracht om het bijbehorende autorisatiebeheer door een selecte daartoe aangewezen groep MKB medewerkers te laten uitvoeren.
- Onderdeel van het implementatieplan is de opdracht om alle afspraken m.b.t. gegevensleveringen van en naar medewerkers van MKB op termijn via 1 loket lopen.
- Onderdeel van het implementatieplan is de opdracht om op termijn alle (afspraken m.b.t.) gegevensleveringen van CAP (al dan niet via DF&A) naar MKB via hetzelfde loket gaan lopen.
  Alle lopende "lijntjes" van CAP medewerkers naar MKB medewerkers worden daartoe op termijn opgeheven.
- Onderdeel van het implementatieplan is de wens om vanuit MKB geen (functionele) beheertaken op IVT voor GO en P uit te voeren, maar deze in afstemming met deze directies over te dragen. Zowel GO als PDB staan open voor deze overdracht.
- Onderdeel van het implementatieplan is de opdracht om Taken, bevoegdheden en Verantwoordelijkheden duidelijk te beschrijven en zo mogelijk te standaardiseren om deze vervolgens eenduidig te communiceren naar manager en medewerkers op alle niveau's binnen MKB.

In bijlage III is nader gespecificeerd waarom de geschetste veranderingen nodig zijn en de bijbehorende besluitvorming gevraagd wordt.
In bijlage IV is reeds een eerste richtlijn geformuleerd voor het opstellen van het implementatie plan. Deze kan dienen als leidraad bij de verdere uitwerking.

9. Gevraagde Besluitvorming

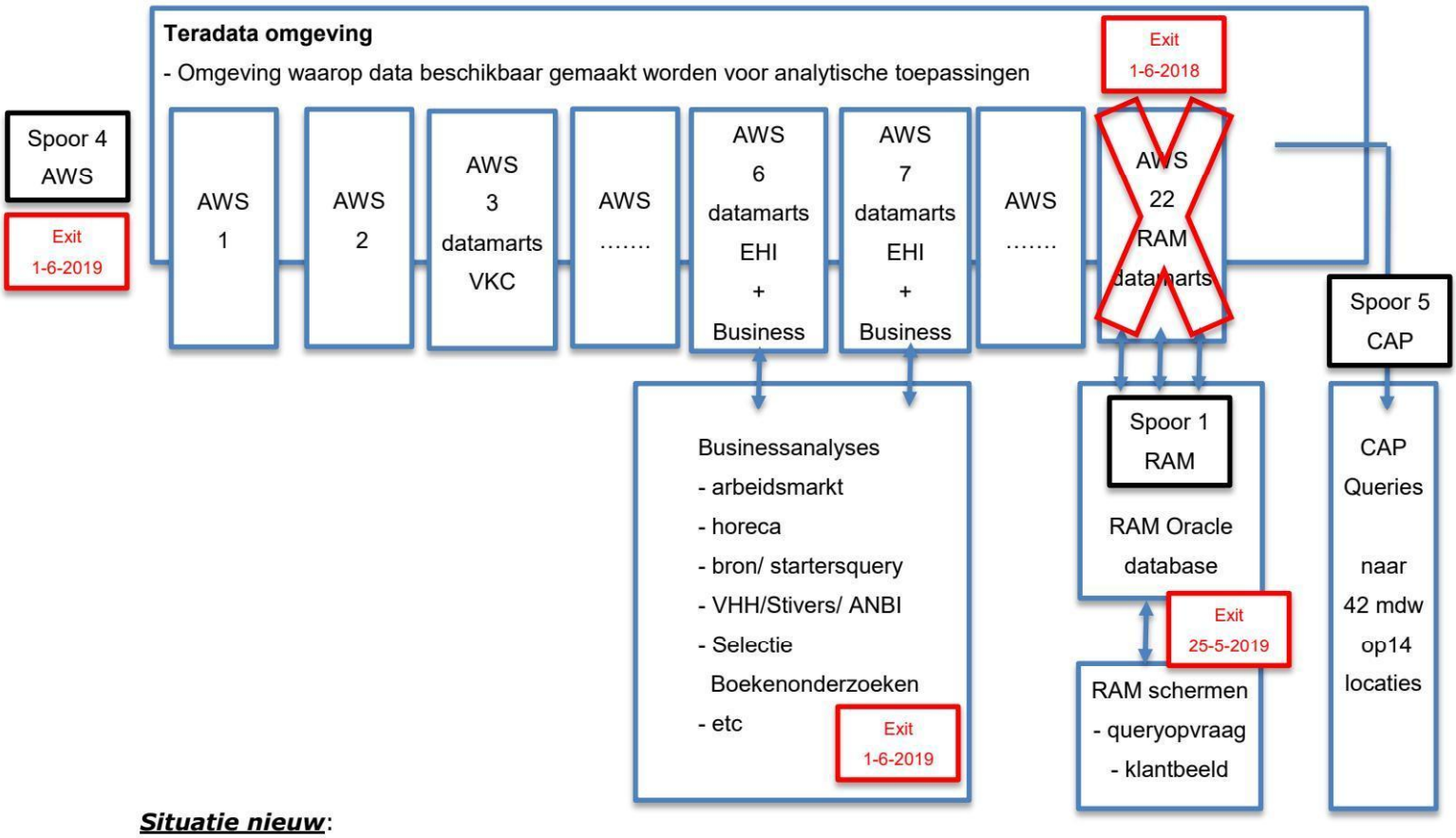
Om de hiervoor omschreven migratie- en implementatietrajecten adequaat te kunnen aansturen en inrichten wordt van het MT MKB het navolgende gevraagd:

1 Een akkoord op de volledige uitfasering van RAM en het aanvaarden van de daarmee samenhangende business risico's;

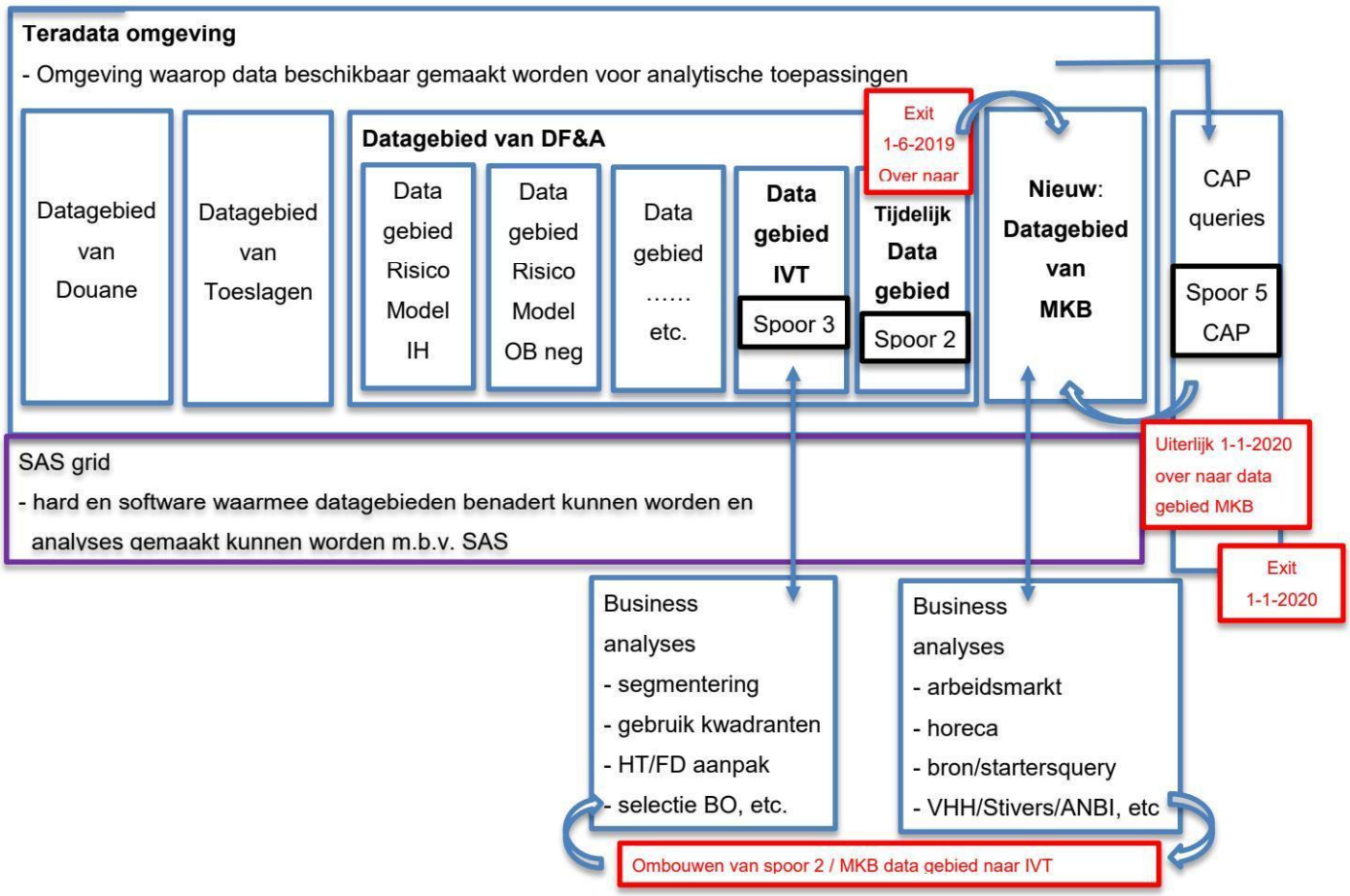
2 Een akkoord op het m.i.v. 1-6-2019 onder regie van MKB brengen van de exploitatie van de spoor 2 voorziening en in het verlengde daarvan een akkoord op het overbrengen van data, codering en producten van de spoor 2 voorziening naar een MKB eigen datagebied en het uitzetten van de bijbehorende migratie-opdracht bij het AWS migratieteam van IV GBS;
3 Een akkoord op het m.i.v. 1-6-2019 onder regie van MKB in gebruik nemen van de nieuwe IVT omgeving;
4 Een akkoord op de navolgende fasering van de implementatiehandelingen en –activiteiten:
   1e. het continueren en aanscherpen van het huidige, voor gebruik van de noodvoorziening RAM/IVT geïmplementeerde, proces;
   2e. een integraal implementatieplan opstellen en veranderingen implementeren die samenhangen met de uitfasering van RAM, de uitfasering van de AWS omgevingen en de ingebruikname van IVT
   3e. een aanvullend implementatieplan opstellen en veranderingen implementeren die samenhangen met het optimaliseren van de governance en control op het proces rond de CAP leveringen.
5 Een akkoord op het onder regie van de portefeuille business ontwikkeling door Persoonsgegevens en de SSO O&P laten opstellen van een migratie- en implementatieplan dat erop gericht is:
   - het uitfaseren van RAM en de AWS+ omgevingen via een beheerst proces te laten verlopen en daarmee gepaard gaande risico's te minimaliseren;
   - het gebruik van de tijdelijke spoor 2 voorziening via een beheerst proces onder regie en verantwoordelijkheid te brengen van het MT MKB en daarmee gepaard gaande risico's te minimaliseren;
   - de vrijgave en ingebruikname van IVT op basis van een beheerst proces onder regie en verantwoordelijkheid te brengen van het MT MKB en daarmee gepaard gaande risico's te minimaliseren;
   - de huidige gegevensleveringen van CAP naar MKB op basis van een beheerst proces integraal onder een centrale governance te brengen en risico's samenhangend met deze leveringen te minimaliseren.
6 Een akkoord op de uitvoering van de eerste, meest urgente migratie en implementatiehandelingen, die samenhangen met de uitfasering van RAM en de AWS+ omgeving en zijn beschreven in bijlage III onderdeel E voor de periode van 1-5-2019 tot 1-6-2019.

Bijlage I: Migratie technisch platform

Situatie oud:



Situatie nieuw:



Bijlage II

Resterende businessrisico's bij:

- het uitfaseren van RAM (25-5-2019), en
- de AWS+ omgeving (1-6-2019)

Lijst van 105 producten op basis van inventarisatie van Keten GKT

NR	Verantwoordelijkheid voor migratie	Product(en)	Toelichting / ter ondersteuning van	Restrisico's Business
1	1. CAP	fenomeenanalyse, risicodetectie, subjectselectie	Gegevenslevering specifieke applicatie (APV)	beperkt / continuëring gegevensleveringen via CAP
2	1. CAP	procesondersteuning inning	Massaal berichtenverkeer inning	beperkt / miratie loopt bij DF&A / risicmodel is gereed / bijbehorende workflowsysteem ontbreekt nog / uitlevering risicosignalen obv exceloverzichten per locatie is reeds mogelijk
3	1. CAP	Analyse query Verschillen ABS en FLG		beperkt / continuëring gegevensleveringen via CAP
4	1. CAP	INN 67		geen / betreft innovatief traject van voormalig EHI
5	1. DF&A	Belgische pensionado's		geen / betreft innovatief traject van voormalig EHI
6	1. DF&A	Toeslagen ihkv POP		geen / betreft innovatief traject van voormalig EHI
7	1. DF&A	Universiteit Antwerpen POC		geen / betreft innovatief traject van voormalig EHI
8	1. DF&A	Risico Analyse Tool Follow the Money (RAT FTM)	Aanpak verhullen van crimineel vermogen	beperkt / dataproduct is overgebracht naar spoor 2 / continuïteit voor korte termijn is geborgd / ombouw van datalaag van bron naar valide datamodel loopt / bij coontinuïteit in bronleveringen is continuïteit voor de langere termijn te borgen
9	1. DF&A	fenomeenanalyse, risicodetectie, subjectselectie projecten mensenhandel, prostitutie, overige uitbuiting, beroepsfraude, OMG, woonwagencentra, cannabis, Vastgoedfraude, Witwassen, POB Patsers, Malafide Horeca, ondermijnende criminaliteit, sythetische drugs, milieucriminaliteit	bestuurlijke aanpak van georganiseerde criminaliteit, ondersteund met een strafrechtelijke en fiscaalrechtelijke aanpak	beperkt / Opgenomen in portfolio van DF&A / volle focus op realisatie deadlines beperkt / continuïteit lopende analyses en gegevensleveringen opgenomen in DF&A portfolio beperkt / continuiteit te borgen via spoor 2 omgeving
10	1. DF&A	Risicomodule LH	toezicht LH	Portfolio van EHI. continuïteit lopende analyses en gegevensleveringen opgenomen in DF&A portfolio
11	1. DF&A	vastgoedanalyse, risicodetectie, subjectselectie	gegevenslevering specifieke applicatie tbv waardeonderzoek	Portfolio van EHI. continuïteit lopende analyses en gegevens-leveringen opgenomen in DF&A portfolio
12	1. DF&A	fenomeenanalyse, risicodetectie, subjectselectie	aanpak fiscale misstanden en fraude door of m.b.v. facilitators	Portfolio van EHI. continuïteit lopende analyses en gegevensleveringen opgenomen in DF&A portfolio
13	1. DF&A	Opdracht Deeleconomie UHB		onderzoekstraject / continuïteit geborgd
14	1. DF&A	blauwdruk OB CAF onderhoud		Portfolio van EHI. continuïteit lopende analyses en gegevensleveringen opgenomen in DF&A portfolio
15	1. DF&A	CRS/FATCA		continuïteit lopende analyses en gegevensleveringen opgenomen in DF&A portfolio
16	1. DF&A	debiteureninzicht en windhappers		continuïteit lopende analyses en gegevensleveringen opgenomen in DF&A portfolio
17	1. DF&A	gedragscan OB		betreft / innovatie / opgenomen in DF&A portfolio
18	1. DF&A	LH voorspellingsmodule		betreft / innovatie / opgenomen in DF&A portfolio
19	1. DF&A	nalevingsbeelden fraude		opgenomen in DF&A portfolio
20	1. DF&A	V en J Turboliquidaties		opgenomen in DF&A portfolio
21	1. DF&A	fenomeenanalyse, risicodetectie, subjectselectie (LSI)	AMU accountoverleg UZB	continuïteit lopende analyses en gegevens-leveringen opgenomen in DF&A portfolio
22	1. DF&A	fenomeenanalyse, risicodetectie, subjectselectie	aanpak veelplegers	continuïteit lopende analyses en gegevens-leveringen opgenomen in DF&A portfolio / MKB specifieke werkzaamheden geborgd via spoor 2
23	1. DF&A	netwerkanalyse, risicodetectie, subjectselectie	netwerkanalyses mbv GRUFF	continuïteit lopende analyses en gegevens-leveringen opgenomen in DF&A portfolio
24	1. DF&A	Aangifteverzuim Omzetbelasting; Tweeverzuimen Aangifteplicht Omzetbelasting (AVOB Groep 2)		opgenomen in DF&A portfolio
25	1. DF&A	Aangifteverzuim Omzetbelasting; Veelverzuimen Aangifteplicht Omzetbelasting (AVOB Groep 1)		opgenomen in DF&A portfolio

NR	Verantwoordelijkheid voor migratie	Product(en)	Toelichting / ter ondersteuning van	Restrisico's Business
26	1. DF&A	OB carrousel fraude		opgenomen in DF&A portfolio
27	1. DF&A	Postbus Analyse_Risicosignalen		opgenomen in DF&A portfolio
28	1. DF&A	Balansschulden OB voor MKB (project 1303)		opgenomen in DF&A portfolio
29	1. DF&A	KvK contactgegevens verzuimers OB		opgenomen in DF&A portfolio
30	1. DF&A	Thema aanpak UZB (arbeidsmarkt)		opgenomen in DF&A portfolio
31	1. DF&A	Zeer vermogende personen		vraagt aaqndacht migratie loopt, realisatie deadline onzeker
32	1. DF&A	Early Warning System OSINT		opgenomen in DF&A portfolio / betreft doorontwikkeling ism GO
33	1. DF&A	IS4U (Internetservice4U)		continuïteit geborgd / gaat over naar keten DKT
34	1. DF&A	Leaks (Panama Papers)		opgenomen in DF&A portfolio
35	1. DF&A	Webscraping voor Platform online (tijdelijk) verhuur woning/kamer		opgenomen in DF&A portfolio / ISC
36	1. DF&A	Social Media Data Analyses		opgenomen in DF&A portfolio / ISC
37	1. DF&A	vermogen in het buitenland		opgenomen in DF&A portfolio
38	1. GO	Financieel Expertise Centrum (FEC)	aanpak terrorisme financiering	migratie loopt via spoor 2 voorziening / realisatie binnen deadlines
39	1. GO	Risico Analyse Tool Verhuurdersheffing (RAT VHH)	toezicht op Verhuurderheffing	beperkt / continuïteit voor korte termijn geborgd / dataleveringen vragen aandacht / oplossing via spoor 2 voorhanden
40	1. GO	Lokale Applicatie APV (beheer en onderhoud)	toezicht op afgezonderde particuliere vermogen (APV)	beperkt / continuëring gegevensleveringen via CAP
41	1. GO	fenomeenanalyse, risicodetectie, subjectselectie	landelijk project Gbned / toezicht op grote bouwprojecten)	vraagt aandacht / migratie loopt via spoor 2 voorziening / realisatie deadlines onzeker
42	1. GO	proces- en managementinformatie	procesregie / management	analist geautoriseerd op spoor 2 / continuïteit gebrogd
43	1. GO	fenomeenanalyse, risicodetectie, subjectselectie	toezicht door Bureau Economische Handhaving en WWft	vraagt aandacht / migratie loopt via spoor 2 voorziening / realisatie deadlines onzeker
44	1. Keten GK&T	Branche-informatie		continuïteit geborgd / gaat over naar keten DKT
45	1. MKB	Startersqueries	toezicht op startende ondernemers	Startersquery door MKB reeds omgebouwd naar TD/SAS (zg spoor 2)
46	1. MKB	Bronquery	bronbeoordeling	bronquery door MKB reeds omgebouwd naar TD/SAS (zg spoor 2)
47	1. MKB	fenomeenanalyse, risicodetectie, subjectselectierisico 70+ boeren	toezicht op landbouwsector / 70 + boeren	query door MKB reeds omgebouwd naar TD/SAS (zg spoor 2)
48	1. MKB	adreslevering t.b.v. procesondersteuning	toezicht op Stichtingen en Verenigingen	query door MKB reeds omgebouwd naar TD/SAS (zg spoor 2)
49	1. MKB	risicodetectie, subjectselectie Kleine Ondernemers Regeling	toezicht OB	KOR query door MKB reeds omgebouwd naar TD/SAS (zg spoor 2)
50	1. MKB	RisicoDataModel (RDM)	subjectgericht toezicht	Model door MKB reeds omgebouwd naar TD/SAS (zg spoor 2)
51	1. MKB	fenomeenanalyse, risicodetectie, subjectselectie	aanpak aangifteverzuim IH/Vpb	borging continuiteit via spoor 2 / deadlines worden gehaald
52	1. MKB	fenomeenanalyse, risicodetectie, subjectselectie	toezicht door HEIT / (Haags Economisch Interventie Team)	analist geautoriseerd op spoor 2 / continuïteit gebrogd
53	1. MKB	risicodetectie, subjectselectie	toezicht Vpb	analist geautoriseerd op spoor 2 / continuïteit gebrogd
54	1. Particulieren	Risico Analyse Tool Anbi (RAT ANBI)	toezicht op ANBI	beperkt / continuïteit voor korte termijn geborgd / dataleveringen vragen aandacht / oplossing via spoor 2 voorhanden
55	1. Particulieren	fenomeenanalyse, risicodetectie, subjectselectie	toezicht op grensoverschrijdende belastingplicht	analist geautoriseerd op spoor 2 / continuïteit gebrogd
56	1. Particulieren	fenomeenanalyse, risicodetectie, subjectselectie	effectuering van fiscale privileges ambassades, etc.	beperkt / analist geautoriseerd op spoor 2 / realisatie deadline onzeker
57	1. Particulieren	Scheiders - vervolg		geen continuïteitsissues bekend

NR	Verantwoordelijkheid voor migratie	Product(en)	Toelichting / ter ondersteuning van	Restrisico's Business
58	1. UHB	Handhavingsbrief		analysewerk opgenomen in DF&A portfolio
59	1. UHB	Digra problematiek nalevingstekort		analysewerk opgenomen in DF&A portfolio
60	1. UHB	HHP 2016-2 Terugdringen verzuim		analysewerk opgenomen in DF&A portfolio
61	1. UHB	Multidimensionale analyse naleving natuurlijke personen (MDAN		analysewerk opgenomen in DF&A portfolio
62	1. UHB	Nalevingsbeelden		analysewerk opgenomen in DF&A / VT portfolio
63	1. Vaktechniek	Steekproef Ondernemingen	Trekking van steekproef_O2016	analysewerk opgenomen in DF&A / VT portfolio
64	1. Vaktechniek	Steekproef Ondernemingen	Steekproef_O2016_deel_0	analysewerk opgenomen in DF&A / VT portfolio
65	1. Vaktechniek	Steekproef Ondernemingen	Steekproef_O2016_deel_I	analysewerk opgenomen in DF&A / VT portfolio
66	1. Vaktechniek	Steekproef Ondernemingen	Steekproef_O2016_deel_II	analysewerk opgenomen in DF&A / VT portfolio
67	1. Vaktechniek	Steekproef Ondernemingen	Steekproef_O2016_deel_III	analysewerk opgenomen in DF&A / VT portfolio
68	1. Vaktechniek	Steekproef Ondernemingen	Steekproef_O2016 Analyse_deel I (werkelijke cijfers)	analysewerk opgenomen in DF&A / VT portfolio
69	1. Vaktechniek	Steekproef Ondernemingen	Steekproef_O2016 Analyse_deel II (overige statistieken)	analysewerk opgenomen in DF&A / VT portfolio
70	1. Vaktechniek	Tellingen ABS aangiften		analysewerk opgenomen in DF&A / VT portfolio
71	1. Vaktechniek	steekproef herijking		analysewerk opgenomen in DF&A / VT portfolio
72	2. MKB - Ontwikkeling NIT	fenomeenanalyse, risicodetectie, subjectselectie t.b.v. LSI: Samenwerking 64 SUWI post fase, LSI: Recreatieterreinen, LSI: Sectoraanpak Schoonmaak, LSI: Huisvesting Arbeidsmigranten, LSI: Wijkgerichte aanpak, LSI: Adresfraude, LSI: Aanpak Malafide, Uitzendbureaus (AMU), LSI: Horeca, Overig EOS: Fiscale interventies	samenwerking in het voorkomen en terugdringen van belasting- en premiefraude, uitkeringsfraude, illegale tewerkstelling en de daarmee samenhangende misstanden. zowel binnen branches, doelgroepen als in wijkgerichte projecten.	Gegevensleveringen via CAP Borgen continuïteit via CAP + DF&A Hele proces staat los van ontwikkeling NIT.
73	2. MKB - Ontwikkeling NIT	Risico Analyse Tool StiVer (RAT Stivers)	Toezicht op Stichtingen, Verenigingen	beperkt / continuïteit voor korte termijn geborgd / dataleveringen vragen aandacht / oplossing via spoor 2 voorhanden
74	2. MKB - Ontwikkeling NIT	model voor resultaat en effectmeting	KPI ontwikkeling voor Horizontaal Toezicht	Zit in (door)ontwikkeling IVT
75	2. MKB - Ontwikkeling NIT	risicodetectie, subjectselectie, operationeel inzetbare klantbeelden	toezicht op fiscaal dienstverleners door FD teams	Zit in (door)ontwikkeling IVT
76	2. MKB - Ontwikkeling NIT	centrale selectie boekenonderzoeken	project centrale selectie BO	Zit in (door)ontwikkeling IVT
77	2. MKB - Ontwikkeling NIT	fenomeenanalyse, risicodetectie, subjectselectie, klantbeelden	toezicht op Top 20.000	Zit in (door)ontwikkeling IVT
78	2. MKB - Ontwikkeling NIT	fenomeenanalyse, risicodetectie, subjectselectie projecten landbouw, autohandel, horeca, verhuur o/g, grensoverschrijdende fraude, kleinbedrijf	branche, fenomeen en/of middelgericht toezicht	Zit in (door)ontwikkeling IVT
79	2. MKB - Ontwikkeling NIT	analyse A1in verbeterde versie		Opdracht zit in huidig portfolio DF&A
80	2. MKB - Ontwikkeling NIT	arbeidsmarkt voor MKB		Query is onderdeel van Portfolio van EHI. Borgen continuïteit lopende analyses en gegevensleveringen behoren tot DF&A portfolio
81	2. MKB - Ontwikkeling NIT	autoquery		Query is ontwikkeld door EHI. Portfolio van EHI. Borgen continuïteit lopende analyses en gegevensleveringen behoren tot DF&A portfolio
82	2. MKB - Ontwikkeling NIT	Bouwquery		Query is ontwikkeld door EHI. Portfolio van EHI. Borgen continuïteit lopende analyses en gegevensleveringen behoren tot DF&A portfolio
83	2. MKB - Ontwikkeling NIT	DBA -ZZP		Query is ontwikkeld door EHI. Portfolio van EHI. Borgen continuïteit lopende analyses en gegevensleveringen behoren tot DF&A portfolio
84	2. MKB - Ontwikkeling NIT	Horeca MKB		Query is ontwikkeld door EHI. Portfolio van EHI. Borgen continuïteit lopende analyses en gegevensleveringen behoren tot DF&A portfolio
85	2. MKB - Ontwikkeling NIT	Inzicht op energiebedrijven		Opdracht zit in huidig portfolio DF&A
86	2. MKB - Ontwikkeling NIT	verkenning autohandel	Welke aanpak kan gebruikt worden bij het toezicht autohandel	Query is ontwikkeld door EHI. Portfolio van EHI. Borgen continuïteit lopende analyses en gegevensleveringen behoren tot DF&A portfolio

NR	Verantwoordelijkheid voor migratie	Product(en)	Toelichting / ter ondersteuning van	Restrisico's Business
87	3. dubbel opgevoerd	Thema aanpak Schoonmaak (LSI deel onderwerp)		
88	3. dubbel opgevoerd	deeleconomie		
89	3. dubbel opgevoerd	gebruikelijk loon digra gemiddel loon		
90	3. dubbel opgevoerd	gebruikelijk loon digra risico		
91	3. dubbel opgevoerd	LSI schijnconstructies		
92	3. dubbel opgevoerd	LSI schoonmaak		
93	3. dubbel opgevoerd	LSI uitzendbureaus		
94	3. dubbel opgevoerd	RMLH		
95	3. dubbel opgevoerd	steekproef O 2016		
96	3. dubbel opgevoerd	verzuimen MKB - KVK gegevens		
97	4. geen analyseproduct	Inrichten lab		
98	4. geen analyseproduct	account		
99	4. geen analyseproduct	ad hoc		
100	4. geen analyseproduct	iCov		
101	4. geen analyseproduct	IVT		
102	5. uitzoeken	fenomeenanalyse, risicodetectie, subjectselectie	project Landelijke Aanpak Adresfraude (LAA)	Portfolio van EHI. Borgen continuïteit lopende analyses en gegevensleveringen behoren tot DF&A portfolio
103	5. uitzoeken	Berlijn casus		Portfolio van EHI. Borgen continuïteit lopende analyses en gegevensleveringen behoren tot DF&A portfolio
104	5. uitzoeken	gebruikelijk loon digra		Portfolio van EHI. Borgen continuïteit lopende analyses en gegevensleveringen behoren tot DF&A portfolio
105	5. uitzoeken	Wagweu	datalevering	Portfolio van EHI team gegevensuitwisseling btl. Borgen continuïteit lopende analyses en gegevensleveringen behoren tot DF&A portfolio

Bijlage III

Waarom Veranderen

a. Beeld van de huidige analyse + gegevensleveringsprocessen binnen MKB

I. ***Gebruik van 'bevroren', AVG conform, extract van RAM (z.s.m. uitfaseren)***

- gebruik door 10 MKB analisten(informatiemakelaars), gekoppeld aan specifieke locaties en werkzaamheden
- betreft lokale analyses en gegevensleveringen; zowel stuurinformatie, BI, als toezicht gerelateerd
- intake opdrachten via vastgestelde procedure, een online intakedocument en centraal beheerproces,
- centrale governance op uitvoering van de opdrachten
- governance, beheer en uitvoering AVG conform
- Opdracht MT BD: beëindigen zodra IVT wordt opgeleverd

Overzicht RAM gebruikers en gekoppelde locaties:

Kantoren/naam RAM gebruiker	Naam Informatie makelaar	Naam Informatie makelaar
ALMERE	Persoonsgegevens MKB/BLD,	
AMSTERDAM	Persoonsgegevens /Amsterdam/BLD	Persoonsgegevens MKB/BLD,
ARNHEM	Persoonsgegevens MKB/BLD	
BREDA	Persoonsgegevens Zuidwest/BLD	
DEN HAAG	Persoonsgegevens MKB/BLD	
DOETINCHEM	Persoonsgegevens MKB/BLD	
EINDHOVEN	Persoonsgegevens Zuidwest/BLD	Persoonsgegevens Limburg/BLD
EMMEN	Persoonsgegevens MKB/BLD	
ENSCHEDE	Persoonsgegevens MKB/BLD	
GRONINGEN	Persoonsgegevens MKB/BLD	
HOOFDDORP	Persoonsgegevens Amsterdam/BLD	
HOORN	Persoonsgegevens MKB/BLD,	
LEEUWARDEN	Persoonsgegevens MKB/BLD	
MAASTRICHT	Persoonsgegevens Limburg/BLD	
MIDDELBURG	Persoonsgegevens Zuidwest/BLD	
ROTTERDAM	Persoonsgegevens Rijnmond/BLD	
UTRECHT	Persoonsgegevens MKB/BLD,	
VENLO	Persoonsgegevens Limburg/BLD	
ZWOLLE	Persoonsgegevens MKB/BLD	
FD aanpak	Persoonsgegevens Holland-Noord/BLD	Persoonsgegevens MKB/BLD

II. ***Gebruik van tijdelijke TD/SASgrid omgeving***

(Spoor 2 voorziening: DF&A datagebied in gebruik bij MKB: voorlopig continueren)

- gebruik door 21 MKB en 1 PDB analisten (business analisten)
- betreft brondata in DF&A omgeving, die door MKB medewerkers m.b.v. SAS analytics wordt opgewerkt tot businessanalyses en gegevensleveringen
- vooral toezicht gerelateerde thema's uit het werkplan MKB
- beperkte dataset
- beperkt ingericht SASgrid (2 lagen i.p.v. de gebruikelijke 6 lagen)
- wordt voornamelijk gebruik voor migratie van RAM naar SASgrid en AWS+ migratie naar SASgrid, welke niet is belegd bij DF&A (zie overzicht)
- wordt ook gebruikt voor uitwerking lokale opdrachten, daar waar RAM extract niet in een oplossing voorziet
- intake opdrachten via vastgestelde procedure, een online intakedocument, centraal loket en beheerproces,
- centrale governance op uitvoering van de opdrachten
- governance, beheer en uitvoering AVG conform
- Opdracht Keten Generiek: beëindigen zodra voorgaande migraties via bijbehorende portfolioplanningen zijn ondergebracht in IVT

Overzicht Spoor 2 gebruikers en gekoppelde onderwerpen:

Naam MKB	toelichting
Persoonsgegevens	ondersteuning fraudeprojecten
	FD/HT aanpak
	Landelijke actie adresfraude / lokale projecten
	ondersteuning CAF
	Validatie IVT / Beheer en onderhoud RAM
	bronquery, startersquery, ondersteuning landelijke acties
	RDM / Landelijke selectie boekenonderzoeken
	FEC, projecten Terrorismebestrijding
	LH projecten, project UzB, arbeidsmarktfraude
	Landelijke actie adresfraude / lokale projecten
	RDM / Landelijke selectie boekenonderzoeken
	ondersteuning CAF
	Onderhoud en Beheer IVT Loket
	segmentering, compartimentering / Validatie IVT
	ondersteuning projecten Vastgoed en Veelplegers
	ondersteuning Heerlen btl
	Risico analyse tools VHH, ANBI, Stivers / beheer platform
	Lokale projecten
	Lokale projecten
	LOA Inning WKA / beheer en onderhoud platform
	IFB / ondersteuning gegevenslevering GB ned
	Ambtshalve traject Vpb

III. Gebruik AWS+ omgeving (uit te faseren 1-6-2019)

- gebruik door de hiervoor genoemde MKB analisten (21 MKB business analisten)
- betreft data op AWS 6 + 7, welke door MKB medewerkers werden opgewerkt tot businessanalyses en gegevensleveringen
- zowel stuurinfo, B.I. als toezicht gerelateerde thema's
- vernieuwing is ingezet
  - deels op spoor 2 (tijdelijke TD/SASgrid omgeving, in gebruik bij MKB)
  - deels op DF&A omgeving (voormalig EHI analyses en gegevensleveringen)
  - deels via IVT
  - deels via TD/SASgrid datagebieden in beheer bij VKC, Douane, Toeslagen, KI&S, ADR
- Vanuit AVG perspectief risicovol en ongewenst. Opdracht DTBD: beëindigen per 1-6-2019

IV. ***Dataleveringen CAP (continueren / op termijn omleiden naar 1 dataloket MKB)***

- 138 leveringen naar 42 MKB medewerkers
- betreft bron of queryleveringen van CAP, die door MKB medewerkers worden opgewerkt tot business-analyses, LOA's of gegevensleveringen
- thema's: dataleveringen RAM, dataleveringen CLO, dataleveringen aan procesregie OB en Vpb, dataleveringen CAF, dataleveringen IFB, dataleveringen Heerlen Buitenland, dataleveringen HT, dataleveringen aan LOA's (BAS, Inning, Informatiesjabloon fraude), dataleveringen locaties en dataleveringen individuele medewerkers (zie specificatie)
- zowel stuurinfo, B.I. als toezicht gerelateerde thema's
- intake opdrachten via datacoördinator, inhoudelijke intake ongestructureerd,
- ongestructureerde governance en beheer, ongestructureerde AO, geen IC

Gegevensleveringen vanuit CAP aan MKB	
overzicht per 10-01-2019	
Locatie / Medewerker / Functie /	Aantal Leveringen Aan Locatie / Persoon
MKB MI DenHaag	5
Persoonsgegevens / Persoonsgegevens andbouwprojecten	1
Persoonsgegevens Data-analist RAM / IFB	4
MKB MI Rotterdam	7
Persoonsgegevens Persoonsgegevens Vpb MKB	1
Persoonsgegevens Medewerken Projecten OB / BAS	1
Persoonsgegevens Data analist RAM	4
Persoonsgegevens Persoonsgegevens	1
MKB MI Utrecht	13
Persoonsgegevens FD team Utrecht / Adviseur Steekproef MKB	1
Persoonsgegevens / LOA bouwer invordering	9
Persoonsgegevens Ondersteuning relatiebeheer HT team Utrecht	1
Persoonsgegevens Intelligence Utrecht	2
MKB NO Almere	1
Persoonsgegevens Adviseur Toezicht Keten OB	1
MKB NO Emmen	2
Persoonsgegevens Procesregie OB	2

Gegevensleveringen vanuit CAP aan MKB	
overzicht per 10-01-2019	
Locatie / Medewerker / Functie /	Aantal Leveringen Aan Locatie / Persoon
MKB NO Enschede	30
Persoonsgegevens / Senior Medewerker Informatievoorziening CLO Almelo	2
Persoonsgegevens / Procesmanagement intracommunaitaire transacties Almelo	2
Persoonsgegevens Internationale Gegevens Uitwisseling (Automatisch), CLO Almelo	2
Persoonsgegevens procesmanagement intracommunaitaire transacties	3
Persoonsgegevens Data-analist CLO Almelo	2
Persoonsgegevens AHM / Medewerker CLO Almelo	1
Persoonsgegevens Specialist Invordering Almelo	1
Persoonsgegevens Specialist invordering CLO / toeslagen / buitenlandproject Almelo	1
Persoonsgegevens IT specialist CLO Almelo	1
Persoonsgegevens Controle en data specialist Almelo	2
Persoonsgegevens Toepassingsbeheer Almelo	2
Persoonsgegevens Coördinator / Adviseur Keten Vpb Enschede	11
MKB NO Zwolle	7
Persoonsgegevens EDP auditmedewerker	5
Persoonsgegevens / Procesregie IH	2
MKB Noordwest	1
Persoonsgegevens Data- en informatieanalyse Amsterdam	1
MKB NW Amsterdam	1
Persoonsgegevens eldtoetser Amsterdam	1
MKB NW Hoofddorp	21
Persoonsgegevens Technisch data analist RAM	13
Persoonsgegevens Persoonsgegevens RAM	8
MKB NW Hoorn	3
Persoonsgegevens Data Informatie analist Hoorn	1
Persoonsgegevens Deurwaarder Hoorn	1
Persoonsgegevens / Data Informatie analist Amsterdam	1
MKB ZU Eindhoven	11
Persoonsgegevens / Informatieloket EOS Eindhoven	1
Persoonsgegevens / Technisch data analist RAM / VHH / Stiver / ANBI	2
Persoonsgegevens / Logistiek Coördinator Toezicht Auto + ANPR	1
Persoonsgegevens / Technisch data analist RAM / LOA Inning WKA	1
Persoonsgegevens Persoonsgegevens EOS / Informatiesjabloon	6
MKB ZU Maastricht	35
Persoonsgegevens Persoonsgegevens RAM	33
Persoonsgegevens / Data- en informatieanalyse Heerlen Buitenland	1
Persoonsgegevens Lokale Regie Invordering / IMCO Maastricht	1
MKB ZU Middelburg	1
Persoonsgegevens / Management assistente Breda	1
Eindtotaal	138

b. Beoordeling IST-SOLL

I. Governance en Control (IST)

- Integraal zicht op reikwijdte / omvang datastromen en –gebruik ontbreekt:
  Gevolgen:
  Geen zicht op
  - inhoud,
  - proportionaliteit, subsidiariteit,
  - kwaliteit,
  - mate van privacybescherming, mate van gegevensbeveiliging,
  - Administratieve Organisatie,
  - Governance / taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
  - Bestaan en werking Interne Controles.

II. Governance en Control (SOLL)

Informatiegestuurd toezicht + bedrijfsvoering MKB vragen om:

- beschikbaarheid gevalideerde bronnen
  (rechtmatig gebruik, betrouwbare inhoud, actueel, tijdig, volledig, juist)
- duidelijke governance met bijbehorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (ingericht, afgestemd, werking en bestaan)
- gereguleerd en beheersbaar analyseproces
  (veilig platform, competente mensen, adequate tooling, werkbare protocollen, gevalideerde richtlijnen en kwaliteitsnormen)
- gereguleerd en beheersbaar leveringsproces
  (gevalideerde opdracht, WMK/PIA, AVG conform werkproces, verantwoorde en veilige leveringen en workflow)

C. Waarom veranderen

1. **Op last van DTBD**
   Op advies van IV&D:
   - Stoppen met RAM, gezien risico's
     - privacybescherming
     - proportionaliteit en subsidiariteit gegevensgebruik
     - archiefwet en bewaartermijnen
     - autorisatiebeheer
   - Stoppen met AWS+, platform biedt te weinig technische waarborgen op privacybescherming

2. **Migratie van IST naar SOLL**
   Noodzaak tot aanscherping
   - Governance
   - Processen, procedures, protocollen
   - AO/IC

D. Wat veranderen

1. Intake analysevraagstukken en gegevensleveringen
   - via gereguleerd en beheersbaar proces
   - via 1 loket
2. Uitwerking analysevraagstukken en gegevensleveringen
   - via veilig platform
   - eenduidig
   - met vaste procedures en AO/IC
   - met vaste lijnverantwoordelijkheid

E. Hoe veranderen

1. 1-5-2019 / 1-6-2019

Opvangen uitfasering RAM / Introductie IVT
- communicatie met betrokken medewerkers
  - aanvullende actie op nodig
- communicatie met locaties
  - aanvullende actie op nodig
- intakeproces omleiden van informatiemakelaars naar centraal loket
  - aanvullende actie op nodig
- uitvoering omleiden van voormalig RAM naar IVT en tijdelijke voorziening
  - aanvullende acties op nodig
- betrokken medewerkers waaraan een autorisatie tot het gebruik van de nieuwe omgeving wordt toegekend toetsen aan de navolgende voorwaarden:
  - de internet beperking (als vereist binnen de DF&A omgeving) is van toepassing op de individuele autorisatietoekenning;
  - er is geen autorisatie verleent voor het gebruik van externe emailverbindingen;
  - er is geen ontheffing verleent voor het gebruik van USB storage;
  - de eed of belofte is afgelegd;
    de cursus iBewustzijn is succesvol afgerond en certificering is opgenomen in het P dossier; de basiscursus privacy en AVG is succesvol gevolgd en certificering is opgenomen in het P dossier.
    - voorwaarden zijn reeds van kracht bij gebruik spoor 2 en IVT / continueren
- huidig proces, daar waar nodig aanscherpen
  - opdrachtgeverschap voor elke analyse nadrukkelijk beleggen en vastleggen;
    - proces is voor huidige noodvoorziening RAM/IVT reeds ingeregeld / continueren
  - elk gebruik van gegevens vooraf laten gaan door een gevalideerde WMK toets of PIA;
    - proces is voor huidige noodvoorziening RAM/IVT reeds ingeregeld / continueren

- daar waar mogelijk werken met gepseudonimiseerde data;
  - aanvullende actie: werkinstructies aanpassen / control inrichten
- gebruik van de gegevens loggen en de logs op regelmatige basis controleren;
- een strikt autorisatiebeleid hanteren (passend bij de permanente of tijdelijke opdracht van de analysemedewerker);
  - proces is voor noodvoorziening spoor 2 en IVT reeds ingeregeld / continueren
  - aanvullende actie: beoordelingsproces verleggen van DF&A naar MKB
- een administratieve organisatie opzetten die borgt dat voldaan wordt aan de AVG richtlijnen (o.a: dataminimalisatie, proportionaliteit en subsidiariteit);
  - proces is voor huidige noodvoorziening RAM/IVT reeds ingeregeld / continueren
- restricties stellen aan het gebruik van privacygevoelige persoonskenmerken, zoals, geslacht, nationaliteit, IP adres, ed. (Gebruik niet toegestaan, tenzij…)
  - proces is voor huidige noodvoorziening RAM/IVT reeds ingeregeld / continueren
  - aanvullende actie: controles in proces en IC's nadrukkelijk inrichten
- restricties stellen aan de export van data (alleen export van eindproducten, via veilige procedures en kanalen);
  - aanvullende actie: bestaande werkinstructies aanpassen / controles in proces en IC's nadrukkelijk inrichten
- bestaan en werking van procedures o.b.v. periodieke IC's vaststellen en op basis van de gedane bevindingen optimaliseren;
  - IV plan is beschikbaar
  - aanvullende actie: procesaanpassingen doorvoeren / IC plan implementeren
- gegevensgebruik en de vastleggingen periodiek toetsen door een instelling van een toezicht- en kwaliteitscommissie, bestaande uit Persoonsgegevens vertegenwoordigers uit het privacy netwerk en vaktechniek.
  - aanvullende actie: procesaanpassingen doorvoeren / commissie samenstellen / toetsplan laten opstellen

2. 1-6-2019 / 1-9-2019

Opvangen uitfasering AWS+ / toekomstbestendig implementeren van nieuwe werkwijzen en structuur

- communicatie met betrokken medewerkers
- communicatie met locaties
- intakeproces omleiden naar centraal loket
- uitvoering omleiden van voormalig AWS+ naar IVT en tijdelijke voorziening
- laten inrichten MKB eigen datagebied; data, codering en producten van spoor 2 voorziening en relevante data uit AWS omgevingen overzetten naar MKB eigen datagebied
- functioneel beheer op MKB datagebied laten inrichten (opdracht vertrekken aan Persoonsgegevens en Persoonsgegevens (zijn daarvoor beschikbaar))
- voorgaande procedures en protocollen toekomstbestendig implementeren o.b.v. een nader vast te stellen implementatieplan 1ste fase (opdracht verstrekken aan Persoonsgegevens uit te werken i.s.m. O&P)

3. 1-9-2019 / 1-1-2020

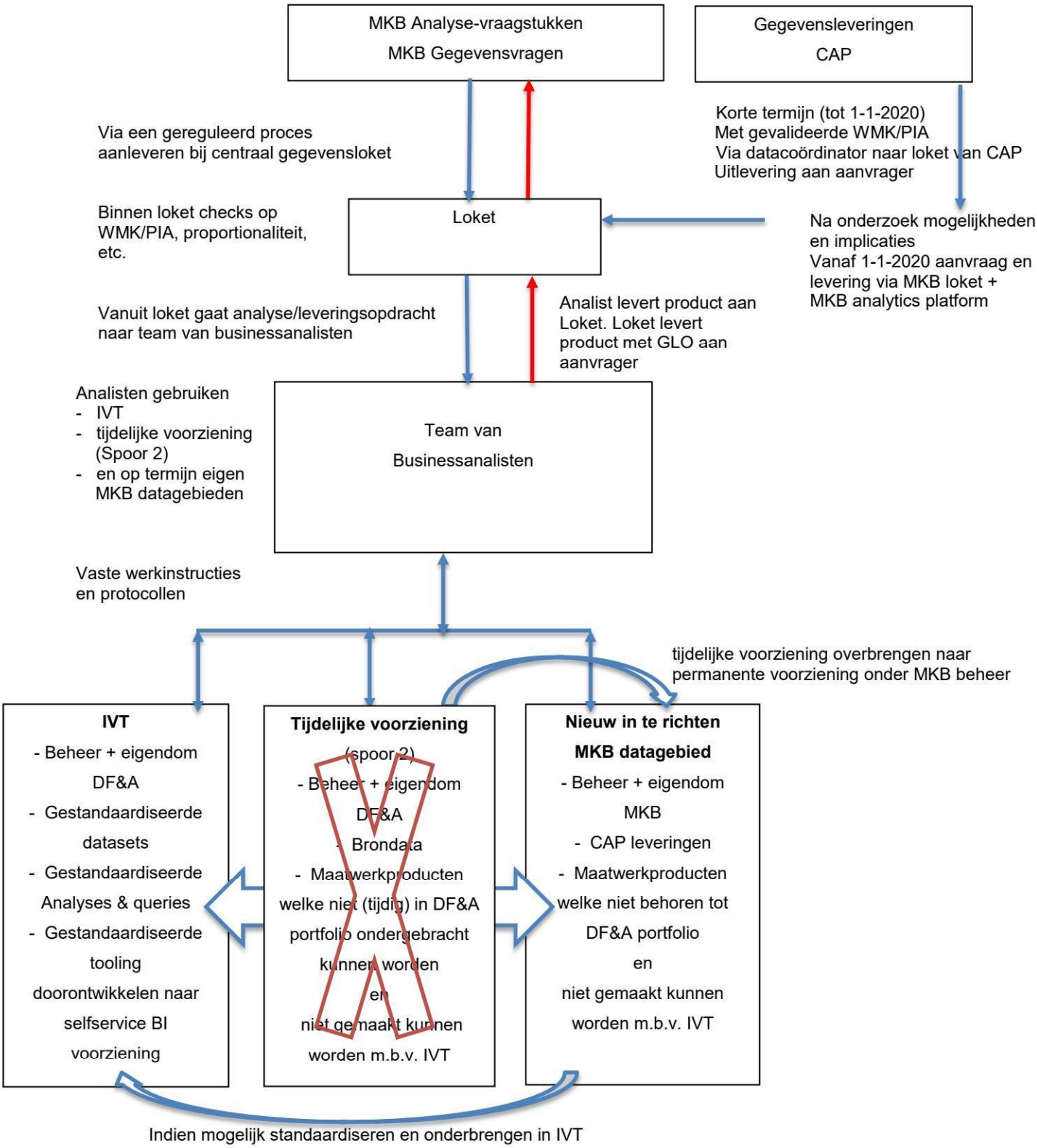
Bedrijfswaarde van bestaande CAP leveringen herbeoordelen en indien noodzakelijk onderbrengen in voorgaande structuur

- communicatie met betrokken medewerkers
- communicatie met locaties
- intakeproces omleiden naar centraal loket
- uitvoering omleiden van lokale datagebieden op Q-schijven of Connect People naar een eigen datagebied van MKB op TD/SASgrid
- producten, die zich daarvoor lenen (op termijn) onderbrengen in IVT
- bijbehorende acties, procedures en protocollen toekomstbestendig implementeren o.b.v. een nader vast te stellen implementatieplan 2de fase (opdracht verstrekken aan Persoonsgegevens, uit te werken i.s.m. O&P)

F. Risico's, Maatregelen en te initiëren acties

Situatie	Risico's	Maatregelen
25-5-2019 RAM Uitfaseren	RAM vragen kunnen niet meer beantwoord worden	1. IVT vrijgeven en in de business gaan gebruiken
	Vervangend proces is nog toekomstbestendig ingericht.	2. Tijdelijke voorziening handhaven en blijven gebruiken 3. Communiceren met betrokken medewerkers 4. Communiceren met locaties 5. Gegevensvragen omleiden naar centraal loket 6. 8 Informatiemakelaars: a. opleiden voor SAS en b. als lokaal aanspreekpunt blijven gebruiken en c. autoriseren op TD/SASgrid 7. Huidige procedure toetsen aan gestelde eisen; manco's invullen en aanvullen voor 1-6-2019
	Migratieplan ontbreekt	8. Implementatieplan laten opstellen, aan de hand waarvan proces volledig toekomstbestendig gemaakt wordt. 9. Uiterlijk 1-9-2019 plan volledig implementeren
1-5-2019 IVT gaan gebruiken	IVT is geen volwaardige vervanger van RAM. Niet alle gegevensvragen kunnen `1 op 1 overgenomen worden	10. Tijdelijke voorziening handhaven en blijven gebruiken
1-6-2019 AWS+ Uitfaseren	AWS+ vragen kunnen niet meer beantwoord worden	11. Idem als hiervoor m.u.v. punt 6
	Vervangend proces is nog niet toekomstbestendig ingericht	12. MKB eigen datagebied inrichten, producten en data uit spoor 2 overzetten relevante AWS data overzetten
	Migratieplan ontbreekt	13. Migratieplan opstellen Uiterlijk 1-9-2019 plan volledig implementeren.
Alle analyseverzoeken, en gegevensleveringen MKB verlopen z.s.m. AVG conform en bij voorkeur via 1 loket	Implicaties t.a.v. omleiden cq verleggen van CAP leveringen op dit moment onvoldoende duidelijk. Businessrisico's niet in beeld.	14. Implicaties in beeld laten brengen en onderzoeks-uitkomsten verwerken in implementatieplan 15. Uiterlijk 1-1-2020 plan volledig implementeren

G. Dataroutes: nieuwe en toekomstige situatie

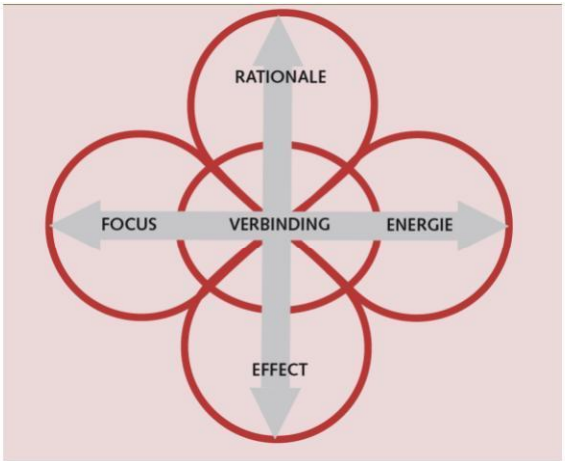


Resultaat: Integraal inzicht / overzicht analyse en gegevensvragen
AVG conforme verwerking / levering via veilige procedures en werkwijzen (1 loket, 1 dataroute)
Centrale aansturing; te koppelen met regiefuncties en missie, visie, strategie
Beheersbaar / In control

Bijlage IV

Implementatie "inrichting dataloket & centrale eenheid business intelligence MKB i.z. gegevensleveringen en –verstrekkingen"

De verandervisie van Ten Have



Adhv de verandervisie van ten Have zal ik de implementatiestappen verder uitwerken.

De rationale: het grote verhaal van de verandering, het "waarom" van de verandering			
Nr.	Omschrijving	Wie	Wanneer
1	**Beschrijving huidige situatie:** - Hoe wordt er nu gewerkt en wat gaan we met ingang van … niet meer doen; - Waarom is deze werkwijze niet meer gewenst/toereikend (aanleiding om te veranderen/de urgentie)	Persoonsgegevens	24-4-2019
2.	**Beschrijving nieuwe situatie:** - Hoe gaan we werken (scope van de verandering), waarbij ook het doel helder en concreet wordt beschreven met uitgangspunten en randvoorwaarden; - Hoe past de nieuwe werkwijze binnen visie en beleid; - Wat is de termijn waarop er zo gewerkt dient te worden,	Persoonsgegevens	24-4-2019
3.	**Beschrijving van de overgangsfase (migratie) van de oude naar de nieuwe situatie:** - Tijdpad van oud naar nieuw**;** - Wat kunnen we verwachten in de tussen liggende periode; - Mogelijke risico's; - Maatregelen.	Persoonsgegevens	24-4-2019
4.	**Bespreken inhoud memo**	Persoonsgegevens	25-4-2019
5.	**Terugkoppeling verwerken in het memo**		26-4-2019
6.	**Bestuurlijke afstemming van de rationale en gevraagde besluitvorming**		30-4-2019

De rationele dient eerst ter besluitvorming aan het MT te worden voorgelegd.
Het "waarom" is immers de basis van het inzetten van de verandering.

Als de keuze van het "waarom" is gemaakt, kan de verdere implementatie worden voorbereid.

Het effect: omzetten van rationale naar consequenties, voor- en nadelen, opbrengsten en kosten, percepties, percepties en inschattingen		
Omschrijving	Wie	Wanneer
Gerichte voorlichting over de gevolgen van de verandering: - Bepalen wie, wat en wanneer dat wordt opgepakt; - Bepalen welke communicatiemiddelen worden ingezet.	Persoonsgegevens in afstemming met Persoonsgegevens en CD communicatie	Ntb.
Medewerkers informeren die in de nieuwe situatie géén rol meer hebben of zijn er medewerkers die middels een traject (kennis en vaardigheden alsnog het werk kunnen blijven doen): - Formele besluitvorming door het MT: 1) Medewerkers hebben geen rol meer in de nieuwe situatie; 2) Huidige medewerkers opleiden (functie-eisen en m.i.v. wanneer). - Bepalen op welke wijze de betreffende medewerkers worden geïnformeerd en door wie.	MT in afstemming met lijnmanagement	Ntb.
Het signaleren van emoties: van blijdschap tot onrust en ongenoegen: - Medewerkers nieuwe kansen bieden en ruimte bieden om met die verandering te dealen; - Het "goede" gesprek voeren op de diverse niveaus	Direct leidinggevende met ondersteuning van M1.	Ntb.
Het bepalen van KPI's gedurende de implementatie: - Het concretiseren van succesfactoren.	Persoonsgegevens in afstemming met het MT	Ntb.
Het organiseren van evaluaties/feedback: - Met regelmaat op alle niveaus polsen van de voortgang en daar waar nodig bijstellen: ➔ Zijn we op de goede weg? ➔ Welke issues/risico lopen we? ➔ Welke maatregelen kunnen we nemen? - Het implementatieplan is organisch en niet in beton gegoten. Als er gaandeweg nieuw inzichten ontstaan of anderszins, wordt daarop geanticipeerd. - Communicatiemomenten koppelen aan de evaluatiemomenten.	Implementatiemanager in afstemming met Persoonsgegevens	Ntb.

Focus: zichtbaar maken wat er moet veranderen en hoe, de beweegrichting		
Omschrijving	Wie	Wanneer
Beschrijving verwachtingen van de diverse actoren (Leiderschap, voorbeeldgedrag): - Landelijk Directeur MKB - Directeur MKB met focus business ontwikkeling; - Het MT; - (Plv.) directeuren gekoppeld aan business ontwikkeling; - (Plv.) directeuren **niet** gekoppeld aan business ontwikkeling; - Teamleiders.	Persoonsgegevens	Ntb.

Beschrijving tbv's van de diverse actoren binnen MKB : - Architecten; - Businessanalisten; - Datacoördinator; - Implementatiemanager; - Aanvragers en ontvangers van gegevensleveringen; - Nog meer actoren te benoemen?	Persoonsgegevens in afstemming met Persoonsgegevens	Ntb.
Opmaken van een RASCI tabel: - MT, M1 en teamleiders - Architecten; - Businessanalisten; - Datacoördinator; - Implementatiemanager; - Aanvragers en ontvangers van gegevensleveringen;	Persoonsgegevens in afstemming met Persoonsgegevens	Ntb.
Beschrijvingen actoren buiten MKB: - Ketenmanagers GKT; - DF&A; - CAP; - Communicatieadviseur.	Persoonsgegevens in afstemming met Persoonsgegevens	Ntb.
De nieuwe werkwijze in beeld brengen: - Het "waarom" wordt voortdurend uitgedragen en staat bij alle medewerkers op het netvlies; - Actoren met tbv's incl. RASCI zijn bij iedereen bekend; - De autorisaties zijn geregeld / ingebed; - Een getoetste en goedgekeurde procesbeschrijving beschikbaar; - Een getoetste en goedgekeurde werkinstructie beschikbaar; - De richtlijnen van de AVG en archiefwet zijn beschreven, beschikbaar en worden nageleefd. - Een IC plan is beschikbaar om de naleving van de werkwijze, AVG en archiefwet te monitoren.	Persoonsgegevens in afstemming met Persoonsgegevens	Ntb.

Energie: het vermogen om te veranderen		
Omschrijving	Wie	Wanneer
Eigen maken van richtlijnen (beleid) i.z. de AVG en de archiefwet, gebruik analytische toepassingen en daarnaar handelen: - Medewerkers zijn op de hoogte van de 'AVG' begrippen: doelbinding, proportionaliteit en subsidiariteit, WMK, PIA. - Medewerkers zijn bekend met de Archiefwet t.w. het handelen op basis van selectielijsten (schonen, archiveren en vernietigen). - Medewerkers zijn bekend met de procedures i.z. platvormen, applicaties en HBB (handboek beveiliging Belastingdienst).	Medewerkers zelf met ondersteuning van de lijn	
Inspirerend leiderschap als aanjager van de verandering	Leidinggevenden	Ntb.

Beschrijving benodigde kennis en vaardigheden van de diverse actoren: - Per actor in beeld brengen met aandacht voor: 1) Ze willen wel, maar kunnen het niet 2) Ze willen en kunnen het 3) Ze kunnen het niet en willen het ook niet 4) Ze kunnen het wel maar willen het niet	Persoonsgegevens in afstemming met leidinggevenden	Ntb.
Bepalen opleiding: - Op basis van de kennis en ervaring van actoren per actor of groep van dezelfde actoren een opleidingsaanbod aanbieden.	Persoonsgegevens in afstemming met leidinggevenden	Ntb.
Actoren de ruimte bieden om zich kennis en vaardigheden eigen te maken: - Met leidinggevende afspraken maken over de te besteden tijd.	Medewerker zelf in afstemming met zijn/haar leidinggevenden	Ntb.

Verbinding: kloppend hart van de verandering, het betreft verbinding tussen wenselijkheid en haalbaarheid, verandervisie en verandercapaciteit. En die tussen doelen en middelen, dromen en daden, feiten en gevoelens, integratie en samenhang, vertalen en verstaan vormen de kern.		
Omschrijving	Wie	Wanneer
- Beschrijven van veranderdoelen, strategie en aanpak	Persoonsgegevens in afstemming met Persoonsgegevens Persoonsgegevens	Ntb.
- Een planning waar de verschillende implementatiestappen zijn benoemd en gelinkt aan een zorgvuldig gekozen datum om voldoende aandacht te kunnen besteden aan de diverse items.	Persoonsgegevens in afstemming met Persoonsgegevens Persoonsgegevens	Ntb.

Belastingdienst

Intelligence voorziening Toezicht

Verandertafel GKT 10-12-2020

Agenda

1. **Context**
   Waar komen we vandaan?
2. **Periode Q4 2020**
   Wat hebben we gedaan & bereikt?
3. **Periode Q1 2021**
   Wat gaan we doen?
4. **Periode Q2 2021 en verder**
   Hoe gaan we verder?
5. **Uitgangspunten**
   Hoe werken we samen?

147487

0086

Context

Waar komen we vandaan?

PROCES	INHOUD	MENS
2017	<u>MKB werkt op spoor 2 IVT</u>	› Gevoel van onmacht
✓ Uitfaseren RAM	› 15 producten gebouwd	› Gevoel van frustratie
2018	› 85+ analyses (2019-2020)	› Gevoel van miskenning
✓ Ontwikkeling Spoor 2 IVT	› Overige werkzaamheden	› Gevoel van wantrouwen
2019	<u>DF&A werkt op MVP IVT</u>	
✓ Ontwikkeling MVP IVT	› Starters Query	
2020	› FD-monitor	
….		

Periode Q4 2020

Wat hebben we gedaan en bereikt?

Uitdagingen:

- Borgen dat BD ten aanzien van het gebruik van spoor 2 IVT aantoonbaar compliant is aan relevante wet- en regelgeving op het gebied van gegevensverwerking en privacy.
- Duidelijkheid verkrijgen op de richting IVT lange termijn: waar willen we naar toe werken en hoe gaan we zaken doen met elkaar in dat proces.

Periode Q4 2020

Wat hebben we gedaan & bereikt?

PROCES

BO-overleg IVT

GO, MKB, P, DF&A, GBS, GKT en architectuur

Kernteam IVT

Ten behoeve van uitfasering spoor 2 IVT

Besluitvorming

Transparant en vastgelegd

INHOUD

Producten

Inzichtelijk gemaakt MKB producten op spoor 2 IVT

Analyses

Inzichtelijk gemaakt MKB analyses op spoor 2 IVT

Architectuur

Eerste uitwerkingen

MENS

- Meer verbondenheid
- Meer samen
- Werken aan vertrouwen

##

- Gevoel van onmacht
- Gevoel van frustratie
- Gevoel van miskenning

Periode Q4 2020

Wat hebben we gedaan & bereikt?

Resultaat Q4 2020:

- ✓ IVT werkzaamheden zijn opgewerkt in epics en features (en user stories).
- ✓ Deze zijn geborgd in het portfolio van GKT.
- ✓ In dit portfolio worden de werkzaamheden gewogen, geprioriteerd en ingepland via PI-events.

Portfolio GKT

- 6 epics IVT
- 9 features ten behoeve van business continuïteit
- 9 features ten behoeve van (lange termijn) vernieuwing
- 1 feature ten behoeve van analyses en onderzoeken

Periode Q4 2020

Wat hebben we gedaan & bereikt?

Hoogtepunten:

- Besluit MT MKB tot beëindigen gebruik spoor 2 IVT per 1-1-2021
- Garantie van MT DF&A voor het borgen van business continuïteit in Q1 2021
- Besluit Domeintafel Analytics tot het ontwikkelen van een tijdelijke voorziening ten behoeve van gegevensproducten, informatieproducten en work arounds.
- Werkgebieden in het domein analytics bieden een oplossing voor eenmalige analyses en fenomeenonderzoeken

Periode Q1 2021

Wat gaan we doen?

Uitdagingen:

- Gebruik spoor 2 IVT wordt per 1-1 -2021 beëindigd. Dat betekent: Korte termijn impact opvangen en lange termijn oplossingen inzichtelijk maken.
- Scherpte aanbrengen in behoefte regulier toezicht en specials in relatie tot oplossingen.
- Samenwerken vanuit vertrouwen.

Portfolio GKT

- 6 epics IVT
- 9 features ten behoeve van business continuïteit
- 9 features ten behoeve van (lange termijn) vernieuwing
- 1 feature ten behoeve van analyses en onderzoeken

Periode Q1 2021

Wat gaan we doen?

PROCES

Intakes/verkenningen

9 structurele MKB producten

Continuïteit borgen

Tijdelijke gegevensleveringen

Behoefte GO & P

Inzichtelijk maken en opwerken naar toekomstige werkpakketten

INHOUD

Categoriseren

Is het een analytisch product, gegevens- of informatieproduct dan wel een work around?

Labelen

Welk kwaliteitslabel hoort bij het product?

Solution outline

Per analytisch product

MENS

- Gevoel van verbondenheid
- Gevoel van samen
- Onderling vertrouwen

##

- ~~Gevoel van onmacht~~
- ~~Gevoel van frustratie~~
- ~~Gevoel van miskenning~~

Periode Q2 2021 en verder

Hoe gaan we verder?

Ambitie:

- We praten niet meer over een Intelligence voorziening Toezicht, maar over het doen van Intelligent Toezicht
- We maken optimaal gebruik van de capabilities van het domein Analytics (innovatieve en de systematische straat)
- We werken constructief samen aan productontwikkeling, eenmalige analyses en fenomeenonderzoeken die geborgd zijn in het portfolio van GKT
- Gegevensproducten, informatieproducten en work arounds ten behoeve van het doen van toezicht zijn ondergebracht in de tijdelijk voorziening en continuïteit is daarmee geborgd

Uitgangspunten

Hoe werken we samen?

- Datakwaliteit is essentieel
- Kennis van data, fiscaliteit en toezicht is nodig
- We werken samen in projecten en specials in de uitvoering
- We willen één versie van de waarheid
- Data winnen we centraal in
- De taxonomie is op orde
- Met data-analyse onderkennen/signaleren we trends en fenomenen en toetsen we bestaande theorieën
- We accepteren dat data-analyse geen appeltje-eitje is
- We zijn compliant aan geldende wet- en regelgeving

Belastingdienst

VERTROUWELIJK
MT MKB

MKB

Contactpersoon
persoonsgegevens

Datum
29 januari 2020

memo

MKB annotatie DT BD 30/1/20

B STUKKEN TER BESLUITVORMING

B.1 Voortzetten van de lopende beleidsdoorlichtingen
Betreft Douane en Toeslagen, derhalve geen annotatie

B.2 Programmaplan MI/RM voor DTBD
De annotatie komt vanuit twee invalshoeken; 1) vanuit de keten(verantwoordelijkheid) en 2) vanuit bedrijfsvoering.

Input persoonsgegevens ***en*** persoonsgegevens ***(ketens):***
Advies: niet instemmen. Eerst meer zicht krijgen op de taak/verantwoordelijkheid van lijn/keten bij dit programma. Aanbieden om te helpen bij het beter definiëren van de verantwoordelijkheden.

Toelichting:
- Veel te weinig tijd om de inhoud van het plan goed te bespreken en met elkaar te doorgronden.
- Ten onrechte wordt ook in deze versie van het programmaplan, evenals begin vorig jaar, sterk uitgegaan van ketens en een verantwoordelijkheid van ketenvoorzitters op dit onderwerp. De lijnsturing blijft onderbelicht.
- Een belangrijk uitgangspunt moet zijn dat de lijndirecteuren verantwoordelijk zijn voor hun eigen MI en RM en voor de raakvlakken die ze elk hebben naar de collega-onderdelen.
- De gezamenlijke lijndirecteuren zijn dus ook gezamenlijk verantwoordelijk voor de MI en RM over de hele keten (die niets anders is dan de verzameling organisatie-onderdelen die samen de keten vormen).
- Het met elkaar samenwerken i.p.v. het terugtrekken achter de muren van de eigen directie (met de eigen uitgangspunten) is nodig bij directies die samen een keten vormen. Alleen een structuurinterventie werkt contra productief.

- Het is lastig dat in het plan de ketensturing zo wordt geschetst dat met ketensturing de doelen voor MI&RM worden behaald. Dit gaat voorbij aan de huidige invulling m.b.t. rol, mensen en middelen. Hierin zit een analogie met het vraagstuk of de ketenvoorzitter/manager wel of niet is van de invulling van het informatiemanagement.
- Wat is wél de rol van ketensturing?
  Ketenvoorzitter, ketenmanager en ketenbureau kunnen het volgende toevoegen indien partijen hun rol invullen:

Voortbrenging:

- in portfolio project definiëren, ketenstappen voorbereiden en analyse, realisatie en
  implementatie waarbij een business owner in de lead is namens de hele Belastingdienst. Resultaat is een generiek Dashboard OB met definities waarbij alle ketenpartijen (ook IV en
  SSO F&MI) hun bijdrage (data, mensen, middelen) leveren en het mogelijk maken de input
  van directies op te tellen zodat naast inzicht op directieniveau ook een afgestemd overzicht
  op Belastingdienstniveau ontstaat;
- samenwerking op gang brengen, monitoring voortgang en, indien nodig, interveniëren;
- vaak is bij de start nodig dat vanuit het ketenbureau een voorstel komt met de opdracht en
  hoe dit traject concreet is in te vullen en door wie. Na besluitvorming is het ketenbureau
  volgend;
- uitwerken en beheren procesmodel met koppelvlakken tussen directies en borging in
  Domein Architectuur OB i.s.m. met procesarchitecten IBS en Functioneel beheer van CAP.
  Beheer ligt bij domeinarchitect OB.

Uitvoering:

- C&F toetst opzet, bestaan en werking m.b.t. risicomanagement (afsprakenstelsel), toetst op de koppelvlakken tussen directies bij de uitvoering van OB-stromen.
  Ketenbureau agendeert resultaat met aanbevelingen bij ketenbestuur en ketentafel;
- indien nodig kan het ketenbureau een sessie organiseren om de risico's en maatregelen
  m.b.t. OB per kwartaal/halfjaar/jaar van en met elke directie te bespreken en met C&F te
  zorgen dat ze goed geadresseerd worden in de jaarplannen van elke directie. Input bestaat
  o.a. uit de handhavingsplannen OB.

Input persoonsgegevens ***(bedrijfsvoering):***
Advies: niet instemmen.

Toelichting:

- Het oorspronkelijke programmaplan dateert van februari 2019. Het lijkt er op of er nu onder grote tijddruk een heroriëntatie heeft plaatsgevonden en een concept Programmaplan 2.0 (versie 0.97) is geschreven.
  Er wordt niet helder gemaakt wat de gepretendeerde *'intensievere aanpak'* behelst. En ook niet wat er nieuw is aan het *'prioriteit geven aan het beschikbaar maken van informatie over de fiscale processen'.*
  In het oplegmemo wordt niet concreet gemaakt wat het programma nu gaat doen, maar wordt abstracte terminologie gehanteerd: *'een meer integrale en gestandaardiseerde aanpak'*, *'die borgen dat managementinformatie en risicomanagement sneller en effectiever worden gerealiseerd'*, *'prioriteit leggen bij de middelketens'* en *'maatwerk per keten'*.

- In het programmaplan wordt niet (bijvoorbeeld op hoofdlijnen) helder gemaakt wat bereikt is in de periode februari 2019 tot heden. Met name op het gebied van managementinformatie op ketenniveau zou dat wel inzicht bieden.

- Op blz. 12 van het concept Programmaplan 2.0 is vermeld: *"Voor managementinformatie is het dienstonderdeelniveau niet in scope tenzij vanuit de op ketenniveau opgeleverde producten ook de informatiebehoeften op dienstonderdeel eenvoudig zijn af te leiden. Enerzijds is deze keuze gemaakt omdat de scope van het programma dan te omvangrijk wordt, anderzijds is er op operationeel (teamniveau) al veel managementinformatie beschikbaar en ligt daar niet direct de prioriteit voor verbetering."*
  Het beeld dat hier geschetst wordt is dat er nu nog steeds geen integrale oplossing komt voor gestructureerde managementinformatie, maar dat het programma alleen managementinformatie gaat ontwikkelen met de focus op de ketens, los van andere beschikbare managementinformatie. Het risico hiervan is dat er straks, op onderdelen, vanuit drie invalshoeken managementinformatie beschikbaar is (deels bij DF&A) die niet op elkaar aansluit, die andere definities hanteert, en die opgeteld niet tot identieke uitkomsten op concernniveau leidt:
  1. managementinformatie op doelgroep (alle afgehandelde aangiften IH van MKB-ondernemers);

2. managementinformatie op medewerkersniveau (alle aangiften IH afgehandeld door MKB-medewerkers);
3. managementinformatie op ketenniveau (alle aangiften IH van alle belastingplichtigen).

Het zou nu juist een prachtige kans zijn om van scratch af aan gestructureerde managementinformatie op te gaan bouwen, met eenduidige definities, die aan álle drie de invalshoeken invulling geeft. Dat zou een echte stap voorwaarts betekenen.
Het is jammer dat het programma deze kans voor een essentiële verbetering niet aangrijpt, maar anderzijds wel besluit de scope van het programma uit te breiden met, en capaciteit te besteden aan, een nieuw deelprogramma (ontwikkeling compliance map).

- Het betreft hier een 0.97-versie die besluitvormend wordt voorgelegd aan het DTBD. Een verkenning zou wellicht beter op z'n plaats geweest zijn, gezien het voorgaande. Maar ook gezien het feit dat programma in het oplegmemo zelf stelt dat de financiële paragraaf nog onder voorbehoud is, dat de planningen op onderdelen nog moeten worden aangevuld en dat nog aanscherping van de productencatalogus noodzakelijk is.

B.3 Derde viermaandsrapportage Belastingdienst 2019 (persoonsgegevens)

Advies: akkoord met gevraagd besluit, maar ter overweging de volgende punten inbrengen:

- De werklastanalyse geeft in elk geval bij MKB aan dat er de komende jaren zorgen zijn/blijven t.a.v. de werklast in relatie tot beschikbare capaciteit (ook vanwege dalend financieel kader). Deze zorg komt in de 4MR niet goed tot uiting.
- Bij de toelichting op bezwaren wordt aangegeven dat door de getroffen maatregelen de KPI afgehandelde bezwaren zal verbeteren (hoewel de norm in 2020 nog niet gehaald wordt). Dit gaat echter wel ten koste van andere werkzaamheden en dat wordt niet genoemd (zie ook vorige punt).

Ten aanzien van arbeidsbeperkten wordt de BD belemmerd door huidige regels t.a.v. werving (b.v. eerst intern uitzetten vacatures). Het aan te bevelen te onderzoeken - in afstemming met de GOR - hoe het wervingsproces voor arbeidsbeperkten op adequatere wijze vorm kan worden gegeven.

B.4 Registratie autorisatie EH&S (persoonsgegevens)

Advies: instemmen

Toelichting:

- Sluit aan bij eerdere bespreking/besluitvorming in driehoek O&P en DT
- MKB krijgt net als andere directies 1 autorisatie voor inzage/rapportage

B.5 Arbeidsparticipanten (persoonsgegevens persoonsgegevens **)**

Advies: Akkoord met voorgestelde besluiten

Suggestie die evt nog kan worden meegenomen:
Het blijkt dat de 105 verkregen cv's ook bij andere directies zijn aangeboden; we vissen allen in dezelfde vijver. Het dubbel benaderen van arbeidsparticipanten is niet de bedoeling en komt niet professioneel over. Waarbij het matchen van arbeidsparticipanten ook beter op elkaar afgestemd wordt. Iemand die niet geschikt is bij de ene directie kan wel geschikt zijn bij een andere directie. Ook het Werkgeversservicepunt van het UWV geeft aan dat binnen een korte tijd iemand van MKB en dan weer van een andere directie komt aankloppen voor een cv voor hetzelfde kantoor. **Advies:** maak een dedecated team waar vraag en aanbod samen komt om geen dubbelingen te hebben. Noem het een 'Matchingstafel van alle directies', voorgezeten door SSO

B.6 Proces teamuitjes (persoonsgegevens **)**

B.7 Uitbreiding klokkenluidersregeling (persoonsgegevens**)**

Advies: instemmen

Toelichting:

- Geeft uitwerking aan al aan de TK gedane toezeggingen

B.8 Werving (geen stukken)

B.9 Jaarplan Communicatie (persoonsgegevens **)**

Achtergrond: Dit BD-brede jaarplan is gebaseerd op de jaarplannen die voor Communicatie zijn gemaakt voor alle directies. Het MKB jaarplan Communicatie is 21 januari jl vastgesteld in het MT.

Nog eventueel mee te geven:
Er wordt gesproken over extra aandacht in 2020 voor:

1. Zichtbare, herkenbare en relevante Belastingdienst.
2. Actieve inzet pr en boegbeelden.
3. Proactief handelen rond kerndossiers en isssues.
4. Communicatieve organisatie.

Gezien de komst van nieuwe bestuurders en bewindspersonen en de daarbij mogelijke nieuwe koers/inzichten is het wellicht zinvol om met elkaar te delen hoe invulling wordt gegeven aan punt 2 en 3.

C STUKKEN TER BESPREKING

C.1 Gebruik nationaliteit in selectiemodellen (persoonsgegevens)

Toelichting
- *Algemeen*
Het gebruiken van persoonskenmerken in data bij selectie van risico's is alleen goed te keuren, als daarvoor een wettelijke basis/noodzaak is. Denk hierbij aan nationaliteit in de LH, omdat hieraan gevolgen voor de verzekeringsplicht zijn verbonden.

Ondanks het ontbreken/niet gebruiken van persoonskenmerken kan het selecteren toch leiden naar een doelgroep, die bestaat uit bel.pl. met gemeenschappelijk persoonskenmerken, waar een risico speelt.

- *Actie MKB*
MKB werkt actief aan het tegengaan van niet toegestaan profileren. Afgelopen vrijdag is, op initiatief van MKB, een bijeenkomst geweest over dit onderwerp. Deelnemers waren vertegenwoordigers van UHB, FJZ, CD Vaktechniek (vaktechniek en handhaving), en MKB (handhavingsadviseurs). We hebben gesproken met name gesproken over wat mag niet en hoe ga je om met bijvoorbeeld een extern signaal dat geframed is. Hoe voorkom je dat je in een kramp schiet en een potentieel fraudesignaal niet oppakt. Ik heb uit de media als voorbeeld genoemd de WW fraude van Polen of recent het standpunt van de burgemeester van Amsterdam om de Patseraanpak van Rotterdam niet over te nemen in verband met de **schijn van profilering**. CDA en VVD waren voor landelijke uitrol. Daarnaast hebben we aan de hand van MKB casuïstiek gesproken over dit vraagstuk. Deelnemers waren positief over de bijeenkomst. Afgesproken is om over enkele maanden elkaar nog een keer te treffen. In de tussentijd zullen we problematiek die speelt wel met hun bespreken. We bekijken nu hoe we dit binnen MKB verder brengen.

Met persoonsgegevens afgesproken dat we richting onze IVT collega's binnen MKB de spelregels rondom het niet mogen gebruiken van nationaliteit/persoonskenmerken en een goede vastlegging van selectieregels onder de aandacht gaan brengen. Daarbij zullen we ook aangeven als dit betekent dat een bepaald vraagstuk niet opgepakt kan worden dat dit gemeld wordt aan persoonsgegevens of persoonsgegevens Wij nemen dit dan mee naar het MT MKB en UHB/FJZ.

- *Casuïstiek in bijlage memo*
Deze inventarisatie is via persoonsgegevens gelopen. Lijkt er op dat enkele zaken vooral in service voor andere onderdelen (FEC, P, CAP) zijn gedaan. We gaan de genoemde voorbeelden nog eens kritisch bekijken.

a. Landelijke actie adresfraude/VOW
Op de eerste plaats is de naamgeving niet juist. Het gaat om de **landelijke aanpak adreskwaliteit**. Dit is een innovatief samenwerkingsverband tussen verschillende (overheids) organisaties, o.a. Gemeenten, Belastingdienst, CAK, DUO, SvB, UWV, IND, Deurwaarders, Politie, RDW etc. met als doel het verbeteren van BRP. **CAP vertegenwoordigt** de belastingdienst in dit verband. Landelijke stuurgroep LAA persoonsgegevens Stuurgroep Belastingdienst LAA, persoonsgegevens en persoonsgegevens

We zullen CAP vragen om in het kader van dit project aandacht aan de wijze van selecteren te besteden.

b. CAF Analyse werk

Op dit moment hebben we geen teamleider CAF. Zodra deze er weer is zullen persoonsgegevens en ik ook over deze problematiek met hem in gesprek gaan en hem informeren.

c. Analyse en querywerk voor het FEC
Bestuurlijk vertegenwoordigen persoonsgegevens en persoonsgegevens ons hier.

d. Toezicht Heerlen Buitenland
Is onderdeel van P.

C.2 Strategie en aanpak communicatie (persoonsgegevens)
Noot: de stukken zijn niet eerder gedeeld met concern- of uitvoeringsdirecties (zoals bij andere stukken via driehoeken gaat)

Opmerkingen:
- Hoe past bijvoorbeeld de merkgids ('we zijn één BD') in actuele en komende ontwikkelingen?
- Hoe verhoudt het deel van de interne communicatiestrategie dat dat gaat over 'dialoog' zich tot het programma Leiderschap en Cultuur (waar de dialoogsessies heel belangrijk zijn en waar gebruik wordt gemaakt van collega's van Organisatieadvies)? Met andere woorden: moet de interne communicatieparagraaf daar niet een onderdeel van zijn?
- Wat gaat CDC zelf doen om dit werkend te krijgen? (in termen van focus en capaciteit?) en wat moet een directie zelf doen?

D STUKKEN TER KENNISNEMING

D.1 Applicatielandschap (persoonsgegevens)

Advies: kun je akkoord mee gaan. In zijlijn het volgende onder toelichting meegeven.

Toelichting/noot: De term "heroriëntatie applicatielandschap" heeft betrekking op het applicatielandschap van bedrijfsvoering en niet op de primaire systemen. Het is goed om het woord 'bedrijfsvoering' in die term op te nemen. Daarmee wordt duidelijk dat het gaat om SAP en werkplekzaken.

D.2 Bestuurlijk notitie voortgang vernieuwingsprojecten

(persoonsgegevens)

Mocht het worden besproken dan bij het vierde bullit bespreekpunten:

Advies: bespreken van het realiteitsgehalte van het kader handhaven dat Solutionarchitecturen verplicht zijn alvorens gestart of (nog verder) gerealiseerd mag worden met projecten.

Toelichting: Van de 62 lopende projecten heeft slechts 1/4 (16 van de 62) een goedgekeurde SA. Voor 1/3 geldt een coulance regeling en de rest heeft nog geen goedgekeurde SA. Afgelopen maand zijn er slechts 2 SA's goedgekeurd. Verbetering lijkt dus niet tot zeer traag realiseerbaar. De coulance periode gold tot 1 januari. Ernst & Young geeft aan dat op het vlak van SA discipline verbetering nodig is. Een ambitie en tijdslijn hierop afspreken is aan te bevelen. Óf een niet realiseerbaar kader van tafel halen (dit lijkt ongewenst en is niet wat EY adviseert).

D.3 Moties en Toezeggingen

Noot: eerder deze week gereageerd op overzichten. Geen acties voor MKB.

E HAMERSTUKKEN

E.1 Talentprogramma (persoonsgegevens)

- Goed initiatief, staat ook op de MKB HR kalender om op te pakken voor de eigen directie (= "Operationeel" talentontwikkeling / samen met de OR - uitkomst werkconferentie OR)

- Talentberaad ikv objectivering besluitvorming voordrachten is zorgvuldig.

- Tip: ikv grote instroom en diverse generaties: sluit aan bij de behoeften van alle generaties, een langdurig programma met een aantal 'verplichte nummers' is dan wellicht niet meer van deze tijd. Wellicht inzetten flexible schillen op kritische processen, maatwerktraject, korte kennismakingstrajecten etc wel.

Agenda Afdelingsoverleg
Businessontwikkeling MKB

Maandag 7 December 2020

09.00 – 10.00 uur
Webex,

1. Opening

2. Actualiteiten
   Inbreng van actualiteiten

3. IVT spoor 2
   De gevolgen van het uit faseren van IVT 2
   Persoonsgegevens en Persoonsgegevens lichten de maatregelen toe die DF&A hebben genomen om de uit fasering van IVT 2 probleemloos te laten verlopen. De maatregelen zijn afgelopen week verder uitgewerkt.

   Vanuit MKB zijn er twijfels of DF&A de toezeggingen (doorzetten van gegevensleveringen zodat IVT mensen de producten voor het toezicht kunnen blijven maken) kan waarmaken.
   Persoonsgegevens **en** Persoonsgegevens **lichten toe**

4. Het verhaal van MKB/Ontwikkel agenda MKB
   Op het DTO van komende donderdag wordt in 2 subsessies aandacht besteed aan:
   - Focuspunt 1: Ontwikkelingen van dit focus punt en eventuele bijstelling vanuit de nieuwe strategische documenten Document volgt
   Persoonsgegevens **licht toe**
   - Jaarplan van de afdeling B.O.: waar hebben de ketenpartners behoefte aan. Vervolg op de kick off van afgelopen woensdag Document wordt opgemaakt na bespreking maandag
   Persoonsgegevens **licht toe.**

5. MT van dinsdag 8 december.

Belastingdienst

Aan MT MKB

VERTROUWELIJK

Ter informatie

Naam dienstonderdeel
MKB

Croeselaan 14
3521 BJ Utrecht
Postbus 18500
3501 CM Utrecht
www.belastingdienst.nl
-

Contactpersoon

memo

Update m.b.t. status GEB's

Datum
30-09-2021

Versienummer
1.0

Opdrachtgever

Bijlage

Inleiding

Deze notitie geeft m.b.t. de GEBs die momenteel onderhanden zijn binnen MKB de belangrijkste wijzigingen en huidige status. Daar waar interventie of besluit van het MT nodig is, wordt dat expliciet aangegeven.

Status per GEB

GEB's met hoogste prioriteit GBB

nummer	Naam/toelichting	
2020.10.08-3	Aanpak Risicovolle netwerken (ARN)	
	24082020 MT akkoord. GEB bij IV&D voor appreciatie. Begin oktober feedback verwacht.	
2020.10.08-16	Verwerken signalen tot behandelvoorstel en behandelvoornemen	
	GEB wordt voor 17-10-2021 afgerond met toevoeging gevraagde details uit overleg met directeuren van 15-10	
2020.10.08-18	Afgeven OB-nummer	
	De GEB start pas als de GEB "behandeling carrousel Fraude" is afgerond door beperkte capaciteit bij de business en bij Bedrijfsvoering	
2020.10.08-19	Behandeling Carrousel Fraude	
	De huidige GEB versie voldoet niet aan de minimale eisen en het blijkt dat het gehele proces onvoldoende helder is (o.a. werking Risicomodel). De verwachting is dat dit verder verduidelijken nog ongeveer drie weken duurt (22 oktober). Dan kan er begonnen worden met herschrijven v/d geb. Afhankelijk van de uitkomsten zal dit waarschijnlijk 4 weken kosten.	

Overige onderhanden GEB's

Bij IV&D/FG

nummer	Naam/toelichting	
2020.11.02-1	Actuele gegevensverwerking binnen iCOV	
	Herschrijven staat voor nu onhold. Er wordt een memo geschreven over de gevolgen van de feedback van de FG. Deze zal volgende week aangeboden worden aan het MT na afstemming met Klantbehandeling en ITE.	
2020.11.02-4	PIA TIEC Convenant (terugkoppeling FG wordt eind september verwacht)	
2020.10.08-2	OBN en OBP Ligt bij IV&D voor appreciatie	

Ter goedkeuring MT (daarna gaat de GEB naar IV&D)

nummer	Naam/toelichting	
-	-	-

Onderhanden

Nummer	Naam/toelichting	
2021.02.01-05	Beoordelen Inspectiebelang criteria in proces	
	13092021 gebruiker inzicht vragen in het proces.	
2020.10.08-8	FD selectie	
2020.10.08-17	FD benadering	
	GEB ver afgerond, maar gebleken is dat de praktijk op cruciale zaken afwijkt van de aangeleverde documentatie. Nu moet de daadwerkelijk werkwijze duidelijk worden en deze moet voldoen aan de vereisten van de Belastingdienst. Belangrijkste vraagstuk gaat over gebruik van strafrechtelijke gegevens. VT is aangehaakt. Penvoerder verwacht GEB voor 18 okt. op te leveren. Daarna review door Persoonsgegevens *Indien geen issues kan deze in laatste week oktober naar MT.*	
2020.11.02-2	IVT Statistische analyse mbt het toezichtsproces en Data analyse mbt het toezichtproces / PIT	
	GEB af maar de geschetste werkwijze komt niet overeen met de praktijk. Onhold. *Operationele analyses mogen toch op de ADP omgeving. Staan nog enkele vragen open voordat de geb aangeboden kan worden. Dit is onderdeel van een bredere discussie over analyses. Gaat ook over gebruik SAS Grid.* Persoonsgegevens Persoonsgegevens *is aanspreekpunt. Wij volgen en adviseren, maar zijn hier niet leidend.*	
2020.10.08-11	Beoordelen afhandeling mogelijke fraude MKB o.b.v. protocol fiscale delicten.	
	Overleg met gebruiker voor nadere informatie. Nog geen concrete feedback. Staat qua prio op laag pitje.	
2020.10.08	PIA EESSI	
	Doel is om week 40 aan te bieden aan MT. Gaat volgens planning. Nu bezig met deel D. De GEB wordt op dit moment ook gelezen door het projectteam en van feedback voorzien.	

bijzonderheden

Nummer	Naam/toelichting	
2020.11.13-1	LSI	
	Feedback gegeven op het opgeleverde hfts_4. Wordt nu	

Agenda Belastingdienst MKB MT overleg

Datum	08-02-2022
Tijd	9:30 - 13:00
Locatie	Utrecht, Croeselaan 14
Voorzitter	Persoonsgegevens
Omschrijving	

A	**OPENING**
A.01	**STANDUP/VERDIEPING BALANS (30 minuten)** Persoonsgegevens sluiten aan vanuit de begeleidingsgroep. Onderwerp 1e standup: prioritering actielijnen. PMO bereidt voor dinsdag een prio aanpak voor die zonder additionele kennis van agile uitgevoerd kan worden. Compact en om te starten.
A.02	**VASTSTELLEN VERSLAGEN**
A.03	**ACTIELIJST**
A.04	**AGENDA MT-LEDEN**
B	**P-VERTROUWELIJK**
B.01	**P-VERTROUWELIJK VERSLAG**
C	**ACTUALITEITEN**
D	**STUKKEN TER BESLUITVORMING**
D.02	**Q&A BALAN** Persoonsgegevens Een van de communicatieadviezen uit de Communicatieaanpak Balans 1e fase is het opstellen van een Q&A (Vraag- & Antwoordlijst), deze treft u bijgevoegd ter vaststelling. De Q&A is een dynamisch document ter bespreking in de Begeleidingsgroep Balans en zal o.b.v. voortgang bijgesteld worden.
D.03	**AANPASSINGEN JAARCONTRACT 2022** Persoonsgegevens De DG heeft n.a.v. de jaarcontract gesprekken met de directies aangegeven dat

elke directie een aantal generieke punten aan het jaarcontract 2022 toe moet voegen.

Voor MKB betekent dit:

1. Prestaties ketens LH en OB ten aanzien van de realisatie van de projecten: 80% van de projecten binnen scope en tijd.
2. Klantsignaalmanagement
3. AVG/BIO/Archiefwet

Ad 1) Voor zowel OB en LH was voor dit kader comply aangegeven. In overleg met de ketenmanagers LH en OB is dit aangepast in explain, voorzien van een aanvullende toelichting.

Ad 2) Hiervoor is door KI&S een generiek tekstvoorstel gemaakt dat door de DO's wordt overgenomen.

Ad 3) Ten aanzien van AVG/BIO/Archiefwet is een nadere toelichting opgenomen t.a.v. de activiteiten van MKB op dit vlak in 2022.

De aanpassingen zijn geel gearceerd en zichtbaar op pagina 11, 23, 24, 26 en 30.

Aan het MT MKB wordt gevraagd om akkoord te gaan met bovengenoemde aanpassingen.

D.04 REACTIE MKB OP MANAGEMENTLETTER 2021 Persoonsgegevens

De directie MKB dient uiterlijk 10 februari 2022 aan de DG en dC&F een reactie te geven op de managementletter MKB 2021 van de ADR. (zie bijlage). In het memo 20220203 Reactie MKB op Managementletter ADR 2021 is deze reactie opgenomen.

Het MT wordt gevraagd om -na eventuele aanvullingen/aanpassingen- akkoord te gaan met het versturen van dit memo naar de DG en dC&F.

D.05 UPDATE OB NEGATIEF Persoonsgegevens

Op 18 januari 2022 heeft het MT MKB besloten om de inzet op het proces OBN tijdelijk te verhogen en de tijdelijke bijstand op de werkstroom behandeling verzoeken Fiscale Eenheden zowel te continueren als uit te breiden. Ook werd besloten dat de afdeling Productie een tweewekelijkse sturingsrapportage over de voortgang oplevert.

In het memo is de eerste rapportage over de voortgang opgenomen. Persoonsgegevens

Inspectiebelang

D.06 JAARPLAN FD BENADERING Persoonsgegevens

Dit Jaarplan FD-benadering 2022 is een (groei)document met een beschrijving van doelen, activiteiten en beoogde resultaten binnen de FD-benadering.
De notitie is een samenvatting van dit jaarplan en vraagt het MT MKB om in te stemmen met deze activiteiten.

E STUKKEN TER BESPREKING

E.01 VOORTGANG POK-GELDEN Persoonsgegevens

Voortgangsrapportage over activiteiten i.h.k.v. Menselijke Maat. Sturing op bezetting van een aantal activiteiten moet nog nader worden ingevuld.

Bijlage: Claim PvA menselijke maat 18 feb 2021 CONCEPT (Excel) is per mail gedeeld.

F HAMERSTUKKEN

G STUKKEN TER INFORMATIE

G.01 STATUS MITIGERENDE MAATREGELEN SPOOR 3 NIT IVT Persoonsgegevens

In het MT overleg van 19 oktober 2021 is n.a.v. het memo 'Beperken gebruik IVT spoor 3' het besluit genomen mitigerende maatregelen in te voeren rondom het gebruik van de dataset NIT/IVT spoor 3 om de bijkomende risico's van het gebruik van de dataset te verminderen.

Dit memo is geschreven naar aanleiding van actiepunt 450 'Toets op risico gebruik data Spoor 3 NIT/IVT buiten ingericht proces' en het hierboven genoemde besluit.

G.04 MELDINGEN SCHENDINGEN 2021 Persoonsgegevens

Bijgaand een overzicht van (de afgehandelde meldingen van) schendingen in 2021. Let wel, dit betreffen ook meldingen die later als 'niet aangetoond' zijn afgedaan.

Er is een dalende trend in het aantal afgehandelde meldingen zichtbaar (staat

ook in relatie tot corona).

Bijlage: 'jaarcijfers schendingen' (Excel) is gemaild.

G.05 GESPREKSNOTITIE VMR Persoonsgegevens

G.06 JAARRAPPORTAGE MEERJARENPLAN FD Persoonsgegevens

Tweemaal per jaar informeert het programma Meerjarenplan FD (MFD) het MT over de voortgang. De notitie geeft samen met de illustratie een beknopte weergave van de meest relevante ontwikkelingen in de 2021 alsook de ambities voor 2022. Verdiepende informatie is te lezen in de jaarrapportage MFD 2021.

De definitieve rapportage wordt gesplitst in een interne en externe versie. Onderscheidende zijn de voetnoten in enkel de interne versie.

G.07 PERFORMANCEOVERVIEW JANUARI Persoonsgegevens

Stukken volgen maandag.

G.08 INFORMATIEMEMO TE BESCHERMEN BELANGEN MKB ITE-ARN EN REALISATIETRAJECT BEVEILIGDE FYSIEKE WERKGEBIEDEN Persoonsgegevens

Dit memo is bedoeld voor management en medewerkers van de MKB-teams Intensief toezicht & Externe Overheidssamenwerking (ITE) en Aanpak Risicovolle Netwerken (ARN), waaronder de medewerkers die vanuit de ITE teams werkzaam zijn voor het Multidisciplinair Interventieteam (MIT). Ingegaan wordt op de betekenis van de Te beschermen belangen (TBB) MKB ITE-ARN en de gevolgen die hieraan zijn verbonden.

Het memo is op 3 februari j.l. besproken met de regiodirecteuren ITE en daar positief ontvangen.

Het kan zijn weg vinden naar betrokkenen op de kantoren.

Auteur Persoonsgegevens Persoonsgegevens (Klantbehandeling LC ITE)

Het memo is in overleg met Persoonsgegevens ter info aangeboden aan de leden van de werkgroep Security van de OR MKB.

G.09 VOORTGANGSRAPPORTAGE WERVING Persoonsgegevens

G.10 FINANCIELE RAPPORTAGE FEBRUARI 2022 Persoonsgegevens

H **RONDVRAAG**

I **THEMASESSIE MEDEWERKERSONDERZOEK (12.00–13.00 uur)**

Gast aan tafe Persoonsgegevens van Effectory & Persoonsgegevens (BV)

DB OR sluit ook aan.

Persoonsgegevens

Gegevensbeschermingseffectbeoordeling Processen OBN&OBP/nul (M1364 & M1495)

Een GEB publiceren is niet wettelijk verplicht. Mocht men deze GEB wel willen publiceren, in het kader van transparantie, let dan op! Deze GEB bevat mogelijk informatie die u niet openbaar wilt maken, zoals informatie over beveiligingsrisico's of concurrentiegevoelige informatie. U kunt volstaan met een samenvatting van de belangrijkste resultaten van de GEB.

Vaststelling verwerkersverantwoordelijke: Belastingdienst
Naam: de Minister van Financiën, namens deze, Directeur van MKB

Appreciatie IV&D: Nog in te vullen
Naam medewerker: Nog in te vullen

Advies Functionaris voor Gegevensbescherming: d.d. nog in te vullen
Naam: Functionaris voor Gegevensbescherming (FG) van het ministerie van Financiën, Persoonsgegevens
Persoonsgegevens

Versie 1.0
Ministerie van Financiën/Belastingdienst/MKB
Utrecht, 14-09-2021

Versiebeheer

Versie	Datum	Auteur	Omschrijving
0.1		Penvoerder AVG	Eerste opzet
0.2		Penvoerder AVG, tekst van Persoonsgegevens	Risicomodel in scope – toevoeging onderdelen informatie DGV aan document 0.1
0.3		Penvoerder AVG	Toevoeging informatie DF&A data scientist OBN
0.4		Penvoederder AVG, Data Scientist DF&A & Proces eigenaar	Verwerken en toevoegen van features in geb
0.5	14-09-2021	Penvoerder AVG, Proces eigenaar	Alle input verwerkt tot eindproduct
1.0	16-09-2021	Penvoerder AVG, Proces eigenaar	Voor akkoord naar MT MKB

Stakeholder(s)

Functie	Naam
Gedelegeerd business owner	Persoonsgegevens
Voormalig producteigenaar	
Producteigenaar	
Solution Architect	
Data coördinator MKB	
Data coördinator DF&A	
Data scientist	
Data scientist	
Penvoerder AVG	

Documenten

Document	Link
Handboek Omzetbelasting	https://belastingnet.belastingdienst.nl/cms/html/boeken/HOOB/
OBN_kenmerkenboom_v1.0.pdf	Q:\cd-dfena\13007-OB-Algemeen\OB Negatief\Documentatie
Functioneel ontwerp signaalmodel OB	Q:\cd-dfena\13007-OB-Algemeen\OB Negatief\Documentatie
Kennisdocument OB	Q:\cd-dfena\13007-OB-Algemeen\OB Negatief\Documentatie\2017-2018
03062021 Verantwoordingsdocument OBN	Q:\cd-dfena\13007-OB-Algemeen\OB Negatief\Documentatie\DGV_GEB
Bewaartermijn_einddocument_OB negatief	Q:\cd-dfena\13007-OB-Algemeen\OB Negatief\Documentatie\DGV_GEB

Ontwikkelproces model OB Positief op voorbelasting, labfase 2	Q:\cd-dfena\13007-OB-Algemeen\OB Positief\Documentatie\20181011_Ontwikkelproces model OB Positief op voorbelasting, labfase 2 V1.0.docx
Instructie CM	https://connectpeople.belastingdienst.nl/communities/service/html/communitystart?communityUuid=b15772f1-f227-437d-b929-a2feaf92d5f7
Bijlage 2 – Criteria Bewaartermijnen_versie 0.94	
Bijlage 1 – Productenlijst (DFEX) met overzicht van bewaartermijnen per brond_versie 0.94	
DD ABT OBPos (features OB Positief	locatie DD OB Pos: Q:\cd-dfena\13007-OB-Algemeen\OB Positief\Documentatie
DD ABT OB Neg_gekalibreerd_zonder-Coeeficienten (features OB Negatief)	locatie DD OB Neg: Q:\cd-dfena\13007-OB-Algemeen\OB Negatief\Documentatie

Inhoud

Samenvatting 5
A. Beschrijving kenmerken gegevensverwerkingen 6
1. Voorstel 6
2. Persoonsgegevens 8
3. Gegevensverwerkingen 9
4. Verwerkingsdoeleinden 12
5. Betrokken partijen 13
6. Belangen bij de gegevensverwerkingen 14
7. Verwerkingslocaties 14
8. Technieken en methoden van de gegevensverwerkingen 14
9. Juridisch en beleidsmatig kader 19
10. Bewaartermijnen 20
B. Beoordeling rechtmatigheid gegevensverwerkingen 21
11. Rechtsgrond 21
12. Bijzondere persoonsgegevens 21
13. Doelbinding 22
14. Noodzaak en evenredigheid 22
Proportionaliteit 22
Subsidiariteit 23
15. Rechten van de betrokkenen 24
C. Beschrijving en beoordeling risico's voor de betrokkenen 26
16. Risico's 26
D. Beschrijving voorgenomen maatregelen 32
17. Maatregelen 32
Bijlage 1: Functionarissen 40
Bijlage 2: Bronnen 42
Bijlage 3: Procesbeschrijving 44
Bijlage 4: Procesplaat 45

Samenvatting

In deze Gegevensbeschermingseffectbeoordeling (hierna: GEB) wordt het proces OB Negatief en OB Positief & NUL behandeld. Deze GEB ziet op gehele bedrijfsproces(sen) vanaf het moment dat de aangiftes door de risico-classificatiemodellen gaan tot en met het beoordelen van de aangiften op de kantoren.

Iedere ondernemer die omzetbelasting verschuldigd is moet op regelmatige basis aangifte doen voor de omzetbelasting (OB). Het saldo kan negatief of positief of nul zijn, oftewel de ondernemer kan geld terugkrijgen of moeten betalen aan de Belastingdienst. De aangiften kunnen juist, gedeeltelijk juist of onjuist zijn ingevuld. Het onderhavige proces ziet op het bovenwater krijgen van gedeeltelijke of geheel onjuiste aangiften en die te corrigeren. Middels de verschillende risico-classificatiemodellen wordt de werkvoorraad voor de daadwerkelijke controle op de kantoren bepaald.

De verschillende risico-classificatiemodellen stellen zelf niet vast of een aangifte juist is maar geeft aan of er een mogelijk risico is op een onjuiste aangifte. Voor OB Negatief worden een kenmerkenboom en twee verschillende modellen gebruikt. Een model voor gevestigde ondernemingen en een voor nieuwkomers. OB Positief & Nul maakt gebruik van één model die enkel ziet op de negatieve elementen in een aangifte. Het risicomodel van OB Positief & Nul is (nog) niet in productie.

In deze GEB is een aantal risico's gesignaleerd binnen de risicomodellen en een aantal binnen het proces wat volgt op de risicomodellen. Voor de onderkende risico's in het risicomodel van OB Positief & Nul kunnen deze risico's gemitigeerd worden voordat het model live gaat. Ten aanzien van OB Negatief kan dat niet doordat de risicomodellen van OB negatief al draaien. De features in de risicomodellen worden zo snel als mogelijk is aangepast zodat ook deze risico's gemitigeerd worden. De overige risico's in het proces zien voornamelijk op het ontbreken van duidelijke werkinstructies en kaders, ook deze risico's worden zo snel als mogelijk gemitigeerd. Voor een compleet overzicht van de geconstateerde risico's en maatregelen, zie onderdeel C & D.

A. Beschrijving kenmerken gegevensverwerkingen

Beschrijf op gestructureerde wijze de voorgenomen gegevensverwerkingen, de verwerkingsdoeleinden en de belangen bij de gegevensverwerkingen.

1. Voorstel

Beschrijf het voorstel waar de gegevensbeschermingseffectbeoordeling op ziet en de context waarbinnen deze plaatsvindt op hoofdlijnen.



De Belastingdienst/MKB (hierna: MKB) is het organisatieonderdeel van de Belastingdienst dat o.a. belast is met het beoordelen en uitbetalen van verzoeken om teruggaaf van omzetbelasting. Ook het toezicht op de naleving van de regelgeving met betrekking tot de aangifte omzetbelasting behoort tot de publieke taak van MKB. Ter uitvoering van deze publieke taak gebruikt MKB persoonsgegevens.

De werkprocessen *Behandelen negatieve aangifte OB en Behandelen positieve/nul aangifte OB* vallen onder het bedrijfsproces Afhandelen aangifte OB Binnenland binnen de Keten Omzetbelasting. De Minister van Financiën, voor deze de Directeur-Generaal van de Belastingdienst, voor deze de algemeen Directeur Midden- en Kleinbedrijf is verantwoordelijk voor de verwerkingen binnen de processen van de Keten Omzetbelasting. De gegevensverwerkingen zijn geregistreerd in het register van verwerkingen van het Ministerie van Financiën onder M1364 & M1495. Deze GEB is uitgevoerd door de Directie MKB.

Elke voor de omzetbelasting actieve ondernemer doet normaal gesproken op regelmatige basis (per maand, per kwartaal of per jaar) een aangifte voor de omzetbelasting (OB). Het saldo van deze aangifte kan positief zijn. Dit betekent dat de belastingplichtige omzetbelasting moet afdragen. Ook kan de aangifte negatief zijn. Dat houdt in dat de belastingplichtige een verzoek doet tot een teruggaaf van omzetbelasting aan de Belastingdienst. Deze aangiftes kunnen correct ingevuld zijn, maar het is ook mogelijk dat een belastingplichtige (al dan niet bewust) zijn aangifte gedeeltelijk of volledig onjuist invult. Een dergelijke fout (mits opgespoord) leidt tot een correctie van de aangifte. De doelstelling van deze werkprocessen inclusief de selectie van te beoordelen aangiften is om de mogelijke risicovolle negatieve aangiften en positieve/nul aangiften omzetbelasting voor het aspect van de verrekende voorbelasting op juistheid vast te stellen. De uitkomst van risico-classificatiemodellen stelt dus geen onjuistheid/fraude vast, maar selecteert de

aangiften die de Belastingdienst wil behandelen via een toezichthandeling, een kantoortoets en/of controle bij de belastingplichtige.

Alle negatieve aangiften en positieve/nul aangiften gaan dagelijks door een OB risicomodel, voordat de posten voor de kantoren zichtbaar zijn. Het risicomodel positief/nul is nog niet in werking getreden. Er zijn twee risicomodellen. Een voor OB-negatief en een voor OB-positief en nul.[1] Het risicomodel OB-positief/nul ziet thans alleen op de negatieve bestanddelen, waaronder de voorbelasting van de aangifte. Het omzetdeel bevindt zich nog in de ontwikkelfase.

De risico-classificatiemodellen 'OB negatief' en 'OB positief/nul' voorzien de aangiftes omzetbelasting van een bepaalde risicoscore. Met de risicoscore wordt een indicatie afgegeven welke aangiftes nader gecontroleerd dienen te worden en welke aangiftes zonder controle tot afdragen of een teruggaaf kunnen leiden. Beoogd wordt om de negatieve en positieve aangiftes met de hoogste kans op een correctie te identificeren voor een nader onderzoek. Deze primaire uitkomst wordt vervolgens afgebakend door bepaalde drempelwaarden, bijvoorbeeld dat er voldoende waarde moet zijn om de inspanning te rechtvaardigen.

Dagelijks komen er (negatieve en positieve) aangiftes omzetbelasting binnen die door het risico-classificatiemodel gescoord worden. Het risico-classificatiemodel geeft voor alle aangiften aan welke aangiften mogelijk risicovol (hoog risicoposten) zijn en welke aangiften een laag risico opleveren. Bij de negatieve aangiften wordt voor aangiften met een laag risico onderscheid gemaakt tussen kenmerkposten en posten zonder kenmerk. Deze laatsten worden niet aan Casemanager (hierna: "CM") uitgeleverd. Kenmerkposten zijn de posten waar eerst naar gekeken moet worden door een medewerker. Voor OB-positief/nul wordt dit onderscheid, met uitzondering van het kenmerk 'bijzondere aandacht positief of nul', vooralsnog niet gemaakt; hier kennen we de begrippen kenmerkpost en doorselectie dus niet.

Er is één applicatie Casemanager waarin twee tabbladen zijn opgenomen afhankelijk van het saldo van de aangifte, te weten één voor OB-negatief en één voor OB-positief. Elk tabblad kent zijn eigen standaardbrieven. De posten met het hoogste risico en de kenmerkposten worden via CM aangeboden aan de kantoren. Mogelijke risicovolle posten worden door MKB getoetst (aan nader onderzoek onderworpen) op basis van kennis en ervaring van medewerkers en kenmerken (bij kenmerkposten) en worden gecontroleerd waarbij de juistheid wordt vastgesteld. Hiervoor worden gegevens van de betreffende aangifte bekeken die in andere applicaties zijn opgenomen. Geselecteerde posten worden handmatig beoordeeld, afhankelijk van de beschikbare capaciteit bij MKB, bijvoorbeeld doordat een behandelaar een of meer gegevens controleert zonder interactie met de belastingplichtige, of door aanvullende informatie op te vragen bij de belastingplichtige. Dit kan telefonisch of door middel van een vraagbrief met verzoek om bewijsstukken op te sturen. Het resultaat van het onderzoek wordt vastgelegd in de applicatie KRB.

Indien er een correctie nodig is wordt de correctie verwerkt in de applicatie MOB en vervolgens door CAP automatisch verwerkt en wordt de belastingplichtige per beschikking geïnformeerd over de uitkomst van de behandeling van de aangifte inclusief de reden dat wordt afgeweken van de gedane aangifte.

Een GEB is verplicht als een gegevensverwerking waarschijnlijk een hoog privacy risico oplevert voor de betrokkenen (de mensen van wie een organisatie gegevens wil verwerken). De reden om deze GEB uit te voeren is omdat er een waarschijnlijk hoog risico is gesignaleerd in het risico-classificatiemodel. Om risico's bij het gebruik van de risico-classificatiemodellen zoveel mogelijk te voorkomen en te beperken is daarom over gegaan tot het uitvoeren van deze GEB.

De opzet/ontwikkeling van de risico-classificatiemodellen OB-negatief en OB-positief/nul ligt buiten de scope van deze GEB. Binnen deze GEB wordt gekeken naar de werking van de modellen binnen de genoemde processen.

1 Dit risico-classificatiemodel maakt eigenlijk onderscheid in vier categorieën, te weten: Hoofdmodel Risicomodel OB-negatief, Startersmodel OBnegatief, Risicomodel OB-positief en kenmerkenboom OBnegatief, maar deze zijn niet allemaal relevant voor de onderhavige processen.

2. Persoonsgegevens

Som alle categorieën van persoonsgegevens op die worden verwerkt. Geef per categorie van betrokkene aan welke persoonsgegevens van hen verwerkt worden. Deel deze persoonsgegevens in onder de typen: gewoon, bijzonder, strafrechtelijk en wettelijk identificatienummer.

Betrokkene	Categorie	Type
Belastingplichtige	Btw-nummer	Gewoon / Wettelijk identificerend (gebruik BSN voor intern gebruik in BTW nummer)
Belastingplichtige	Gegevens aangifte omzetbelasting	Gewoon
Belastingplichtige	Gegevens toezicht	
Belastingplichtige	Fiscaal nummer (mogelijk BSN)	Wettelijk identificerend
Belastingplichtige	Gegevens aangifte loonheffing	Gevoelig[2]
Relatie van belastingplichtige (bestuurder, oprichter, maat, eigenaar, (groot)aandeelhouder, zaakwaarnemer, fiscaal adviseur)	Gegevens over een of meer positieve correcties op de OB aangifte	Gevoelig
Belastingplichtige	Zaakidentificatienummer	Wettelijk identificerend
Belastingplichtige	Naam, adres, postcode, woonplaats	Gewoon/ bijzonder (in specifiek geval, zie verder in de GEB)
Belastingplichtige	Telefoonnummer	Gewoon
Belastingplichtige	E-mailadres	Gewoon
Belastingplichtige	Registratie negatieve norm	Gevoelig
Belastingplichtige	Registratie positieve norm	Gevoelig
Belastingplichtige	Schuld gegevens	Gevoelig
Belastingplichtige	Omschrijving rechtsvorm	Gewoon
Belastingplichtige	Kenmerk (uitgooi)	Gevoelig
Belastingplichtige	Soort aangever	Gewoon
Belastingconsulent of administratiekantoor	Beconnummer	Gewoon
Belastingplichtige	Uiteenlopende gegevens in bevinding/ verslaglegging (zaaknotitie)	Gewoon
Belastingplichtige	Gegevens van de betreffende aangifte die in andere applicaties zijn opgenomen.	Gewoon – Wettelijk identificerend – Gevoelig
Belastingplichtige	Referentienummer brief, zaakdossiergegevens inclusief documenten aangedragen door ondernemer (brieven, rapportage)	Gewoon – Wettelijk identificerend – Gevoelig
Belastingplichtige	Correctie	Gevoelig

2 Financiële gegevens worden als gevoelig beschouwd

Belastingplichtige	Klantbeeld	Gewoon – Wettelijk identificerend – Gevoelig
Medewerker (als behandelaar)	User-id Wachtwoord Naam Telefoonnummer	Gewoon

3. Gegevensverwerkingen

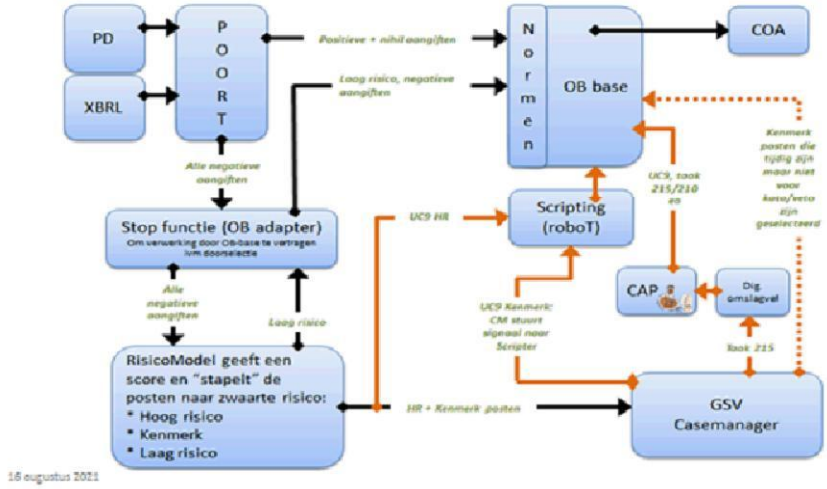
Geef alle voorgenomen gegevensverwerkingen weer

1. Bepalen risicoscore (verzamelen, vastleggen, ordenen, structureren, opslaan, gebruiken, aligneren en combineren)

Risicomodel OB-negatief

Een aangifte omzetbelasting komt binnen via de poort (aangeleverd door de ondernemer in het Persoonlijk Domein of door de Fiscaal Dienstverlener via speciale software). Vervolgens worden alle aangiftes gestapeld. De gestapelde aangiftes worden niet meteen aan de OB Base (d.w.z. het centrale OB systeem) aangeboden, maar worden eerst aangeboden aan de software van DF&A. Deze software bestaat uit een aantal stappen. In de eerste stap wordt gekeken of de aangifte niet tot uitval zal leiden als de aangifte aangeboden wordt aan de OBBase. Uitval treedt op als de aangifte evidente invulfouten bevat, zoals een niet bestaand OB-nummer of een bedrag van een triljard aan voorbelasting. Als dit het geval is, wordt de aangifte niet door het risicomodel gehaald en aangeboden aan het dienstonderdeel CAP dat de inconsistenties bekijkt en eventueel contact opneemt met de ondernemer.

Schematisch:



Als er geen uitval plaatsvindt dan wordt de aangifte gescoord door het risicomodel.
Het risicomodel gaat op zoek naar (een combinatie van) bepaalde risicofactoren in de negatieve aangiftes. Alle features (kenmerken) waar het model op let, worden eerst samengevoegd in een ABT (Analytical Base Table). De ABT is de inputtabel voor het risicomodel. Er wordt onderscheid gemaakt tussen het hoofdmodel en het nieuwkomersmodel. Het nieuwkomersmodel wordt toegepast voor startende ondernemers waarbij er nog geen of zeer weinig aangiftehistorie voor handen is. Het grootste deel van de aangiften gaat door het hoofdmodel Naast het nieuwkomersmodel en het hoofdmodel is er een set aan eenvoudige business rules die de 'kenmerkenboom' wordt genoemd.

Het risicomodel OB Negatief bestaat dus feitelijk uit 3 componenten:
a. het hoofdmodel voor negatieve aangiften;
b. het nieuwkomersmodel voor negatieve aangiften van startende ondernemers;
c. de kenmerkenboom.

Zowel het hoofdmodel als het nieuwkomersmodel bestaan uit twee modules. De eerste module is een logistisch regressie model dat de kans op correctie inschat aan de hand van bepaalde kenmerken. De tweede module schat in hoe hoog het correctiebedrag is, gegeven het feit dat er een correctie is.

Het totale risicomodel OB Negatief kent ruwweg drie soorten uitworp: laag risico, hoog risico door het risicomodel, en uitworp volgens de kenmerkenboom (business rules die samen met de business zijn opgesteld).

Laag risico
De laag risico posten worden niet aangeboden aan toezicht. Deze stapel posten (die circa 99% van de totale massa vertegenwoordigt) worden nog diezelfde avond (rond 20:00 uur) aangeboden aan de OB Base, waar het proces verder gaat.

Hoog risico risicomodel
Bij alle hoog risico aangiftes wordt een kantoortoets uitgevoerd. De uitbetaling wordt geblokkeerd om te voorkomen dat de teruggaaf uitbetaald wordt voordat de kantoortoets is afgerond. De geblokkeerde aangifte worden opgeleverd aan toezicht. Om landelijk werken te kunnen ondersteunen is er CM. Het aanleveren van de aangifte aan CM gaat via het systeem GSV (Generieke Signaal Voorziening).

Hoog risico kenmerken ook wel business rules genoemd (slechts bij risicomodel OB-negatief)

Zie document *OBN_kenmerkenboom_v1.0.pdf* voor een visuele weergave van de huidige kenmerken.
Het gaat om de volgende kenmerken:

Kenmerk	Omschrijving
Hoog bedrag Convenant	Convenantposten ≥ € 150.000,- en normoverschrijding. Het model heeft deze aangifte beoordeeld als hoog risico.
Hoog bedrag	Het saldo van de teruggave is ≥€150.000,- en de negatieve norm is overschreden.
Onderhanden werk	De vorige aangifte van hetzelfde omzetbelastingnummer over een andere periode is nog in behandeling.
Eerdere aangifte nog in behandeling	Het gaat hier om aangifte aangifte waarvan de vorige aangifte van hetzelfde omzetbelastingnummer nog in behandeling is en de voorbelasting > €5000,- is.
Laatst afgeronde behandeling gecorrigeerd	De laatst afgeronde behandeling van hetzelfde omzetbelastingnummer heeft tot een correctie geleid.
Intensief toezicht	Aangiften waarbij de negatieve norm op 5 (intensief toezicht staat)
ABN controle	De norm staat in dit geval op 67 en heeft betrekking op een aangifte van een startende ondernemer die bij beoordeling van het ondernemerschap als risicovol is gekwalificeerd.
Starter met hoge teruggaaf	Startende ondernemer met hoge teruggaaf, die de afgelopen 2 jaar nog niet eerder is uitgeworpen.
Meerdere relaties met teruggaaf	Ondernemer met meerdere relaties (binnen dezelfde entiteit) die nog niet eerder is uitgeworpen.
Starter met gecumuleerde hoge teruggaaf	Startende ondernemer met hoge teruggaaf in afgelopen 2 jaar en niet eerder uitgeworpen.
Negatieve omzet	Het bedrag van de alle omzetrubrieken van de aangifte is hoger dan € 20.000 negatief
Zonnepanelen	De branchecode is 4012 (reguliere aangifte) of 9929 (eenmalig) en het saldo van de aangifte > -€3.000,-. Tevens krijgen de aangiften dit kenmerk indien het onroerend goed in het buitenland is gelegen en/of wanneer dezelfde ondernemer voor een tweede of volgende keer een aangifte indient.
Norm bijzondere aandacht	De norm is in dit geval gelijk aan 71, 72, 73 of 74 (afhankelijk van de periode waarop de aangifte betrekking heeft. Zie uitgebreide instructie). De norm is ingebracht door een behandelaar om de volgende aangifte vanwege een bijzondere aandacht, niet zijnde één van de overige kenmerken te kunnen beoordelen als deze zijn negatieve norm overschrijdt.

Deze aangiftes volgen grotendeels hetzelfde proces als de hoog risico aangiftes volgens het risicomodel. Het enige verschil is dat bij deze aangiftes bij sommige categorieën de doorselectie stap er nog bij zit.

Risico-classificatiemodel OB-positief

Het risicomodel "OB-positief op de voorbelasting" is een innovatie om posten met een hoog correctierisico naar voren te brengen. Het gaat om aangiften omzetbelasting waarbij een positief resultaat of nihil is aangegeven. Correcties ten aanzien van zulke aangiften kunnen o.a. voorkomen als er te weinig omzet is opgegeven, het verkeerde tarief is gehanteerd, een vrijstelling onjuist is toegepast of er teveel aan voorbelasting is opgegeven. Het risicomodel "OB-positief op de Voorbelasting" focust op onjuistheden in de voorbelasting. Het model berekent voor elke aangifte het risico dat de aangegeven voorbelasting te hoog is, waardoor de desbetreffende aangifte onjuist is.

Deze verwerking wijkt in geringe mate af van de OB-negatief. OB-positief kent slechts twee soorten uitworp: laag risico, hoog risico door het risico-classificatiemodel. Er is geen sprake van een uitworp op basis van kenmerken.

Het risico-classificatiemodel gaat op zoek naar afwijkingen ten aanzien van positieve aangiften omzetbelasting. Alle features worden samengevoegd in een ABT (Analytical Base Table). De ABT is de inputtabel voor het risico-classificatiemodel.
Na de sluiting van de inzendtermijn worden de hoogste risicovoorspelling geselecteerd en in de werkstroom aangeboden. Behandeling van aangiften volgens het bekende toezichtproces (CM) op de kantoren.

Casemanager

1. Ontvangst en routering (ontvangen)
2. Vastlegging en Beoordeling (raadplegen en vastleggen)
3. Opvolging en verdere verwerking beoordeling (ontvangen, raadplegen en vastleggen)
4. Goedkeuren (raadplegen)
5. Verdere verwerking (raadplegen)
6. Terugkoppeling (bij routering) (raadplegen en vastleggen)
7. Vastlegging monitoring (raadplegen en vastleggen)

Een uitgebreid overzicht van deze processtappen is te vinden in de AO/IC OBN en OBP & nul (zie bijlage 3 en 4).

Steekproefposten

Hiernaast bestaat nog een steekproefmodel omzetbelasting, die worden toegevoegd aan Case Manager wanneer deze GEB positief geapprecieerd wordt. Het doel van het proces steekproef omzetbelasting is om in objectieve zin inzicht te verkrijgen in de massa van ondernemers die belastingplichtig voor de Omzetbelasting zijn. De aselecte werkwijze bij het trekken van de steekproefposten zorgt ervoor dat ook belastingplichtigen die niet binnen huidige handhavings-activiteiten vallen een kans hebben om aan een controle te worden onderworpen. In deze steekproef wordt ook het negatieve deel van de aangifte omzetbelasting beoordeeld. De steekproefposten OB worden dagelijks in de NNO-Box, een Access-programma, ingelezen. De informatie uit de analyses van de steekproef worden mede gebruikt als verantwoordingsinformatie en ten behoeve van de jaarplannen en begroting van de Belastingdienst. Daarnaast wordt de output uit de steekproeven gebruikt om periodiek de risicomodellen te kalibreren en/ of nieuwe risico's te ontdekken. Uit de totale populatie worden dagelijks aselect steekproefposten geselecteerd, die DF&A via IV-Accent dagelijks rond 11.00 uur in de NNO-box laat inlezen. Op jaarbasis gaat het, op dit moment, om circa 1.200 posten. De verdeling hiervan is als volgt: 400 negatieve aangiften, 400 positieve aangiften, 200 nihilaangiften en 200 geen omzet wel voorbelasting posten.

4. Verwerkingsdoeleinden

Beschrijf de doeleinden van de voorgenomen gegevensverwerkingen.

Beoogd wordt om de negatieve en positieve aangiftes met de hoogste kans op een correctie te identificeren voor een nader onderzoek en op juistheid vast te stellen.

5. Betrokken partijen

Benoem welke organisaties betrokken zijn bij welke gegevensverwerkingen. Deel deze organisaties per gegevensverwerking in onder de rollen: verwerkingsverantwoordelijke, verwerker, verstrekker en ontvanger. Benoem tevens welke functionarissen binnen deze organisaties toegang krijgen tot welke persoonsgegevens.

Voor een omschrijving van de taken per functionaris in CM ziet bijlage 1 van dit document.

Betrokken organisatie	**Rol**	**Functionaris**	**Persoonsgegevens**
Belastingdienst DF&A	Verwerkingsverantwoordelijke – Ontvanger	Bevoegde medewerkers (autorisatie)	- Btw-identificatienummer/ omzetbelastingnummer - Gegevens aangifte omzetbelasting - Gegevens aanslag omzetbelasting - Gegevens aangifte loonheffing
Belastingdienst DF&A	Verwerkingsverantwoordelijke - Verstrekker	Bevoegde medewerkers (autorisatie)	Alle persoonsgegevens binnen CM
Belastingdienst MKB	Verwerkingsverantwoordelijke – Ontvanger	Selecteur	Alle persoonsgegevens binnen CM en gegevens van de betreffende aangifte die in andere applicaties zijn opgenomen
		Kantoortoetser	- Alle persoonsgegevens binnen CM en gegevens van de betreffende aangifte die in andere applicaties zijn opgenomen - Verwerkt bevindingen in KRB
		Goedkeurder	- Alle persoonsgegevens binnen CM en gegevens van de betreffende aangifte die in andere applicaties zijn opgenomen - Verwerking van aangifte in MOB
		Coördinator veldtoets	Alle persoonsgegevens binnen CM bij post waarvoor veldtoets is aangevraagd en gegevens van de betreffende aangifte die in andere applicaties zijn opgenomen
		Teamleider	- Alle persoonsgegevens binnen CM en gegevens van de betreffende aangifte die in andere applicaties zijn opgenomen
		Ondersteuner Toezicht	- Alle persoonsgegevens binnen CM en gegevens van de betreffende aangifte die in andere applicaties zijn opgenomen
		Veldtoetser	- Alle persoonsgegevens binnen CM en gegevens van de betreffende aangifte die in andere applicaties zijn opgenomen
		Rappelleerder	- Alle persoonsgegevens binnen CM en gegevens van de betreffende aangifte die in andere applicaties zijn opgenomen

		VIPS (T89), Risicovolle netwerken (T27), Team ITE (T88)	Alle persoonsgegevens binnen CM en gegevens van de betreffende aangifte die in andere applicaties zijn opgenomen
Belastingdienst MKB	Verwerkingsverantwoordelijke – Verstrekker	1. Teamleider & Goedkeurder 2. Rappelleerder 3. Ondersteuner toezicht	1. Verwerking van aangifte in MOB 2. Telefonisch contact notitie verwerking in KRB 3. Resultaat veldtoet in KRB

6. Belangen bij de gegevensverwerkingen

Beschrijf alle belangen die de verwerkingsverantwoordelijke en anderen hebben bij de voorgenomen gegevensverwerkingen.

Het belang van de verwerkingen is gelegen in het uitoefenen van de toezichtfunctie van MKB en sluiten aan bij het doel van de uitvoerings- en toezichtstrategie van de Belastingdienst. Toezicht kan in de vorm van controle achteraf. Echter, bij negatieve aangiftes omzetbelasting wordt door de overheid geld teruggegeven aan de ondernemers. Er zit een belang bij voor de Belastingdienst om te voorkomen dat foutieve aangiften worden verwerkt. Hierbij speelt ook een praktisch argument dat het lastig kan zijn om bij een latere controle geld van de ondernemers terug te krijgen (bijvoorbeeld bij faillissement). Aangiften met een gewogen risico of een bepaald kenmerk worden geselecteerd om aan een nader onderzoek op juistheid voor wat betreft de aftrek van de voorbelasting te worden onderworpen. Dit nader onderzoek is nodig omdat de aangiftes dienen te worden gecontroleerd om aangiftes te corrigeren (onbewuste fouten). Met 2,5 miljoen negatieve aangiftes op jaarbasis is dit qua capaciteit helaas niet mogelijk. Daarnaast is de extra administratieve last die dat voor de ondernemer betekent niet wenselijk. Ook wil je dat de ondernemer die wel recht heeft op de teruggave zijn geld zo snel mogelijk terug krijgt om financiële problemen te voorkomen. Het is dus de kunst om alleen die aangiftes te bekijken waar een hoog risico bestaat dat er iets mis mee is. Vanuit DF&A ís een model ontwikkeld die een risicoscore toekent aan alle negatieve aangiftes. Om een aangifte te scannen op risico's, zijn diverse gegevens van de ondernemer nodig. Zonder deze gegevens kan de voorcontrole niet worden gedaan.

7. Verwerkingslocaties

Benoem in welke landen de voorgenomen gegevensverwerkingen plaatsvinden.

De verwerking van de persoonsgegevens vindt in Nederland plaats.

8. Technieken en methoden van de gegevensverwerkingen

Beschrijf op welke wijze en met gebruikmaking van welke (technische) middelen en methoden de persoonsgegevens worden verwerkt. Benoem of sprake is van (semi-) geautomatiseerde besluitvorming, profilering of big dataverwerkingen en, zo ja, beschrijf waaruit een en ander bestaat.

Risico-classificatiemodel OB-negatief

(Geen) geautomatiseerde besluitvorming

Het risico-classificatiemodel bevat een algoritme dat automatisch aangiften selecteert waarop personele capaciteit wordt ingezet. Het model schat in of er een hoog of laag risico is dat een onjuiste aangifte OB is ingediend. De behandeling van de aangiften wordt zoveel gericht op de meest risicovolle. Uit het risicomodel volgt geen automatisch besluit, maar wordt gebruikt om controle-capaciteit in te zetten op aanvragen en wijzigingen met een verhoogd risico op

onjuistheid.

Het risico-classificatiemodel is een zelflerend model in ruime zin (supervised learning)[3] dat wordt getraind met voorbeelden van juiste en onjuiste aangiftes. Om het risico te bepalen wordt gekeken naar enkele tientallen features. Dit resulteert in een risicoscore tussen 0 en 1, waarbij 1 de hoogst mogelijke risicoscore is en 0 de laagste. Alleen als een aanvraag scoort op meerdere indicatoren, komt een aanvraag tot een hoge risicoscore.

Statistisch model
Het risico-classificatiemodel is het resultaat van een statistische analyse. Uitworp komt automatisch bij een behandelaar terecht en wordt indien nodig aangeboden aan een controleambtenaar. Deze posten worden dus door medewerkers behandeld, en niet automatisch afgedaan.

In het geval van laag risico wordt de aangifte niet aangeboden aan Toezicht, en automatisch afgedaan. Hierbij is echter geen sprake van geautomatiseerde besluitvorming. In de AVG wordt erkend dat geautomatiseerde besluitvorming, waaronder profilering, ernstige gevolgen kan hebben voor personen. De AVG bevat geen definitie van een besluit met "rechtsgevolgen" of van een besluit dat de betrokkene "anderszins in aanmerkelijke mate treft", maar uit de formulering blijkt duidelijk dat in artikel 22 alleen ernstige, aanzienlijke effecten worden bedoeld. Van deze ernstige of aanzienlijke effecten kan geenszins worden gesproken indien een aangifte wordt geclassificeerd als 'laag risico'.

Voor zover sprake is van een statistische analyse (dan wel het risico-classificatiemodel) die de beslissing rechtvaardigt, moet tot in detail uitgeschreven kunnen worden welke gegevens voor die beslissing zijn geanalyseerd, welke (combinatie van) gegevens door het model als relevant zijn beschouwd en zal er een menselijke toelichting moeten zijn die kan onderbouwen waarom die gegevens relevant zijn en iets zeggen over de hoogte van het risico. Het risico-classificatiemodel maakt gebruik van features waarbij de variabelen die afkomstig uit tabellen met elkaar samenhangen tot bepaalde statistische verbanden. De motivering waarom bepaalde features worden gekozen is opgenomen in het functioneel ontwerp[4]. De onderliggende keuzes die ten grondslag liggen aan het opstellen van een bepaalde feature worden zichtbaar gemaakt in een door DF&A opgestelde lijst met features.[5] Er is ook een bestand[6] gemaakt waarin een uitleg is gegeven over de features en hun betekenis binnen de werking van het model.

Business rule model
OB negatief kent naast een statistisch risico-classificatiemodel ook een beslisboom die een bepaald kenmerk aan een aangifte kan toekennen (de "kenmerkenboom"). Sommige kenmerkaangiften leiden altijd tot een verplichte kantoortoets, andere kenmerkaangiften komen eerst bij een doorselecteur terecht. De doorselecteur bepaalt vervolgens of de aangifte inhoudelijk beoordeeld moet worden met een kantoortoets of dat de ondernemer direct teruggaaf krijgt. Indien er sprake is van een combinatie hoog risico en kenmerk moet de aangifte altijd inhoudelijk beoordeeld worden met een kantoortoets.

De kenmerkenboom bevat de beslissingen die worden genomen op basis van bepaalde kenmerken van een aangifte. Bijvoorbeeld, in de kenmerkenboom hoog risico (sheet 3): ·Het kenmerk is: 'Is INN gelijk aan 70+ kwartaal?'
De beslissing is: 'Behandelen'
De reden is: 'Bijzondere aandacht hoog risico'.

[3] Zelflerend: Een lerend programma patronen van risicovolle aangiften laten ontdekken, dan die patronen met experts evalueren en als je ze goed vindt een hele periode toepassen, is zelflerend ruime zin (supervised learning). Je kunt ook zo'n lerend programma continue laten aanstaan en steeds nieuwe patronen laten ontdekken en die automatisch laten toepassen. Dan is er dus geen tussenkomst meer van experts die de patronen beoordelen en wel of niet in de praktijk gaan gebruiken. Dit zou je zelf-lerend in de enge zin kunnen noemen. Het model is geen zelflerend model in die zin dat het zichzelf leert.

[4] Functioneel ontwerp DF&A. Niet voor publicatie.
[5] Verwijzing naar de features aanwezig in Functioneel ontwerp signaalmodel OB.
6 Q:\cd-dfena\13007-OB-Algemeen\OB Negatief\Documentatie\DD ABT OBNeg_gekalibreerd.xlsx

Uitworp komt eerst bij een doorselecteur terecht en vervolgens wordt hij eventueel in behandeling genomen door medewerkersdie kantoor en/of veldtoetsen uitvoeren. Doordat deze posten door medewerkers worden behandeld, worden mogelijke rechtsgevolgen pas vanaf dit moment vastgesteld.

Het document '20180123_presentatie_kenmerkenboom'[7] bevat de kenmerkenboom voor OB negatief (d.d. 23 januari 2019) en in een e-mail hebben (voormalig) product owners de onderliggende keuzes die ten grondslag liggen aan het opstellen van een bepaald kenmerk inzichtelijk gemaakt. Deze normen zijn verder vastgelegd in de werkinstructie die is opgenomen in de ConnectPeople omgeving. De kenmerken worden onderhouden door MKB. Hiermee is geprobeerd inzichtelijk te maken waarom een bepaalde beslissing wordt genomen binnen de kenmerkenboom. Kenmerken zijn aangedragen door behandelaren. Zijn getoetst door Product Owner, doorgenomen met een Privacy Expert en goedgekeurd door de Business Owner. Uit een eerder voorstel van DF&A komt naar voren dat in een (verantwoordings)document per kenmerk in de kenmerkenboom dient te worden opgenomen wat het doet en waarom MKB dit als uitworpcriterium wil. Dit verantwoordingdocument lijkt nog te moeten worden opgesteld.

Profileren
Het gebruik van het risico-classificatiemodel door MKB is een vorm van profileren, omdat deze verwerking voldoet aan alle drie de voorwaarden genoemd in artikel 4, aanhef en onder 4, van de AVG.[8]

Volgens de definitie van de AVG wordt onder profileren verstaan: *"elke vorm van geautomatiseerde verwerking van persoonsgegevens waarbij aan de hand van persoonsgegevens bepaalde persoonlijke aspecten van een natuurlijke persoon worden geëvalueerd, met name met de bedoeling zijn beroepsprestaties, economische situatie, gezondheid, persoonlijke voorkeuren, interesses, betrouwbaarheid, gedrag, locatie of verplaatsingen te analyseren of te voorspellen."*

De Nederlandse wetgever geeft ter toelichting aan dat profilering inhoudt dat persoonsgegevens worden verzameld en vervolgens geanalyseerd en/of gecombineerd met het doel om mensen in te delen in bepaalde categorieën (profielen).[9]

Ten eerste is sprake van een geautomatiseerde vorm van verwerking. Het risico-classificatiemodel is namelijk een algoritme dat automatisch aanvragen selecteert waarop personele capaciteit wordt ingezet. Ten tweede heeft de verwerking voor een deel betrekking op persoonsgegevens. De informatie die gebruikt wordt voor de features in het risico-classificatiemodel zijn persoonsgegevens als bedoeld in artikel 4, aanhef en onder 1, van de AVG. Ten derde heeft de verwerking binnen het risico-classificatiemodel ten doel om individuele kenmerken te evalueren en categoriseren. Aan de hand van persoonlijke aspecten van de ondernemer wordt geëvalueerd en op basis daarvan ingeschat hoe groot het risico is dat de ondernemer een onjuiste aanvraag heeft ingediend, en wordt het toezicht daarop afgestemd.

Profileren, waarop geen uitsluitend geautomatiseerde besluitvorming is gebaseerd, is op grond van artikel 22 van de AVG toegestaan. Het is een verwerking waarvoor, net als voor alle andere verwerkingen, een grondslag aanwezig moet zijn en waarvoor de overige waarborgen van de AVG gelden.

Het verwerken van de features in het risico-classificatiemodel kwalificeert als profileren. Met het risico-classificatiemodel vindt echter geen uitsluitend geautomatiseerde besluitvorming plaats, aangezien aanvragen met een hoog risico worden aangeboden voor handmatige beoordeling door een medewerker van MKB. Daarom wordt de verwerking van persoonsgegevens door middel van het risico-classificatiemodel, net als de andere verwerkingen, getoetst aan de beginselen van rechtmatigheid en behoorlijkheid.

7 Q:\cd-dfena\13007-OB-Algemeen\OB Negatief\Documentatie\OBN_kenmerkenboom_v1.1.pdf

8 WP 29 Richtsnoeren inzake geautomatiseerde individuele besluitvorming en profilering voor de toepassing van Verordening (EU) 2016/679, p.7.

9 Kamerstukken II 2017/18, 34851, nr. 7, p. 72.

- Autorisaties

Het proces is opgeknipt in een aantal stappen en per stap is een andere autorisatie beschikbaar. Uit de informatie voorhanden is dat er voor behandelaren geen vastgelegd functie of ervaringseisenpakket is voor de autorisaties. Er kan wel worden aangetoond dat enkel medewerkers met de vereiste bevoegdheden toegang hebben tot het risicomodel. Er is in IMS een overzicht beschikbaar van het aantal uitgegeven autorisaties per medewerker.[10] Hierop vindt monitoring door teamleiders op plaats. Autorisaties worden ingetrokken wanneer iemand een autorisatie niet meer nodig heeft of wanneer medewerkers bij een andere directie gaan werken. Ten aanzien van het risicomodel zijn er aparte autorisaties per datagebied, ongeveer 10 personen hebben toegang tot OBN en/of OBP & Nul.

Risico-classificatiemodel OB-positief

Risico-classificatiemodel OB-positief wijkt in geringe mate af van OB-negatief. OB-positief kent slechts een soort uitworp: hoog risico door het risicomodel, deze wordt aangeboden aan de kantoren. Er is geen sprake van een uitworp op basis van kenmerken. Bovenstaande conclusies met betrekking tot geautomatiseerde besluitvorming en profileren gelden dan ook voor het risico-classificatiemodel OB-positief en zullen hier niet nogmaals uiteen worden gezet.

Statistisch model

Het risico-classificatiemodel OB Positief is erop gericht wordt een selectie gemaakt in de ontvangen aangiften omzetbelasting. De uitkomst is een optelsom van features en geeft inzicht in de wiskundige kans dat de positieve aangifte omzetbelasting onjuist is. De uitkomst van het risico-classificatiemodel stelt geen onjuistheid/fraude vast, maar geeft wel sneller inzicht in welke aangiften in aanmerking moeten komen voor controle/nadere analyse.

Het risico-classificatiemodel maakt gebruik van features waarbij de variabelen die afkomstig uit tabellen met elkaar samenhangen tot bepaalde statistische verbanden. De motivering waarom bepaalde features worden gekozen is opgenomen in het document ontwikkelproces risicomodel OB POS, versie 1.0. De onderliggende keuzes die ten grondslag liggen aan het opstellen van een bepaalde feature worden zichtbaar gemaakt in de featurelijst.[11]

Uitworp komt automatisch bij een behandelaar terecht. Deze posten zullen door medewerkers worden behandeld, en niet automatisch afgedaan.

- Autorisaties

Uit de informatie voorhanden is niet duidelijk gebleken wat de kaders zijn voor autorisatie en kan niet worden aangetoond dat enkel medewerkers met de vereiste bevoegdheden toegang hebben tot het risico-classificatiemodel. Er is vermoedelijk geen inzicht in het aantal uitgegeven autorisaties per gegevensverwerking.

Casemanager

Voor het vervolg van de processen (na uitworp risico-classificatiemodel) is er geen sprake van (semi-) geautomatiseerde besluitvorming, profilering of big data verwerkingen. Er worden geen bijzondere technieken en/of methoden gebruikt binnen de processen OBN en OBP & Nul als het gaat om de bescherming van persoonsgegevens. De applicatie CM is een logistieke applicatie ter ondersteuning van de werkstroom. De applicatie faciliteert de stappen die de behandelaar dient te nemen binnen dit proces.

CM ten behoeve van werkstroombesturing en DMB ten behoeve van document management zijn geïntegreerd binnen dezelfde systeemomgeving. In CM wordt een signaal geconverteerd naar een taak met alle informatie die wordt ontvangen vanuit DF&A plus wat extra taak logica die in CM wordt toegevoegd. CM ontvangt gegevens vanuit het risico-classificatiemodel (DF&A) via GVS. Tevens worden andere applicaties geraadpleegd om de documenten die binnen komen bij het procesonderdeel *Reactie vragenbrief* in te zien (DMB). Documenten die binnekomen als reactie op de vragenbrief worden niet in CM geüpload, maar in DMB. CM raadpleegt DMB om

10 https://ims.belastingdienst.nl/webCenter-Belastingdienst/getUsers.do

11 Verwijzing

deze documenten in te kunnen zien. Uit het risico-classificatiemodel komen de werkitems, vervolgens ontstaat in GVS de werkvoorraad en vanuit daar worden de items doorgestuurd naar het logistiek afhandelsysteem CM.
GSV en CM verschillende applicatiecomponenten. GSV levert gegevens aan CM middels een koppeling.

Er is geen sprake van een doorgifte van gegevens vanuit CM middels een koppeling tussen systemen. Gegevens worden enkel handmatig doorgezet naar overige systemen (KRB en MOB).

Toegangsbeveiliging middels inlognaam en wachtwoord. Een account voor CM moet worden aangevraagd per functie via IMS (Identity & access Management Systeem).

8.1 Autorisaties
CM kent voor het proces BTW Aangifte verschillende autorisatierollen. Afhankelijk van je rol kunnen er activiteiten worden uitgevoerd. Rollen en rechten binnen CM dienden handmatig te worden aangevraagd en toegekend aan medewerkers. Verzoeken om rollen en rechten in CM dienen te worden ingediend via IMS. Binnen dit aanvraagproces wordt getoetst of de aangevraagde autorisaties benodigd zijn voor de functie van de betreffende medewerker ('need-to-know'-principe) en/of het juiste autorisatieprofiel is aangevraagd.

In CM worden de volgende rollen onderkend: zie bijlage 1.

Deze rollen geven voornamelijk aan wie welke taak heeft binnen het proces, maar zegt weinig over wie inzage heeft in welke (persoons)gegevens. Inzicht in het aantal uitgegeven autorisaties per gegevensverwerking ontbreekt hiermee. Aangenomen is dat elke rol inzage heeft in alle gegevens in CM. Enkel het autorisatieprofiel "Veldtoetser" lijkt te beschikken over een verschillende functionaliteit dan de rest van de rollen, namelijk raadplegen. Op deze functie lijkt verder geen restrictie te zitten wat ertoe leidt dat iedere medewerker met raadpleegrechten over de mogelijkheid beschikt alle posten in CM te bekijken.

Er is bij het uitvoeren van deze GEB niet getoetst of alle gebruikers in CM op basis van een 'need-to-know'-basis waren toegekend aan de juiste autorisatierol.

8.2 Loggen en monitoren

- Loggen gebeurt (IBM pakket) wie (userid) welke gegevens raadpleegt. Hierbij wordt op dag- of weekbasis een rapport/datadump beschikbaar gesteld, ter controle (monitoring) aan business. Hier lijkt momenteel niets mee gedaan te worden. Zonder enige compenserende beheersingsmaatregelen bestaat het risico dat de integriteit van de gegevens in CM niet (meer) te waarborgen is. De Belastingdienst kan bijvoorbeeld niet aantonen dat niet meer mensen gegevens hebben ingezien dan noodzakelijk.

8.3 Data-extract
CM kent geen exportfunctionaliteit, maar export vanuit CM is wel mogelijk. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een GET applicatie. Dit is een losstaande applicatie (geen onderdeel van CM) waarmee specifieke data kan worden opgehaald uit verschillende systemen, waaronder dus DM. Deze functie wordt bijvoorbeeld gebruikt door DF&A voor dashboards. Op deze exportfunctie wordt gelogd door wie, wanneer en wat er is opgevraagd. Enkel *service accounts* kunnen een export draaien.

8.4 BIO (Baseline Informatiebeveiliging Overheid)
De Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) is van toepassing op de verwerking van persoonsgegevens door de overheid. De BIO bevat een gemeenschappelijk normenkader voor de beveiliging van de informatie(systemen) van de overheid. Daarnaast concretiseert de BIO een aantal normen tot verplichte overheidsmaatregelen. De BIO is gebaseerd op de NEN-ISO 27001:2017 en de NEN-ISO 27002 standaard.

De BIO is binnen de Belastingdienst vertaald naar beleid middels het IBB[12]. Verantwoordelijk

voor de beveiliging en de gegevenshuishouding zijn de *referentiearchitecten*. Onderdeel van voornoemde standaarden is het uitvoeren van een informatiebeveiligingsrisicoanalyse, een zogenaamde Security Risk Assessment (SRA). Deze SRA kan ook worden gebruikt om te voldoen aan artikel 32 AVG waarin staat dat organisaties passende technische en organisatorische maatregelen dient te treffen om een op het risico afgestemd beveiligingsniveau te waarborgen. Of er een informatiebeveiligingsrisicoanalyse is uitgevoerd is onbekend.

Uit de informatie voorhanden lijkt er bij ontwerp en implementatie van OB negatief binnen de architectuur niet volledig genoeg gekeken naar de minimale vereisten waar een nieuwe applicatie aan moet voldoen ten aanzien van privacy. Hierdoor wordt zorgvuldige omgang met persoonsgegevens door middel van technisch als organisatorisch maatregelen (Privacy by Design) niet afgedwongen. Hiermee is het risico ontstaan dat een proces niet voldoet aan vereiste wet- en regelgeving zoals uit de AVG.

Organisatorische maatregelen

Er is een helder document waarin staat opgeschreven hoe het werkproces verloopt in CM. Het ontbreekt echter aan één duidelijke werkinstructie waarin duidelijke kaders worden gegeven hoe men onderzoek naar hoog risicoposten/kenmerkposten moet uitvoeren. Er is tevens een instructie over wat minimaal in de zaaknotitie moet worden opgenomen, maar niet wat maximaal/niet mag worden opgenomen. Er worden geen kaders gesteld hoe medewerkers bewust dienen om te gaan met persoonsgegevens. Hierdoor loop je de kans dat een medewerker meer informatie registreert dan gewenst bijvoorbeeld n.a.v. een gesprek, zonder dat hier een grondslag voor is.

9. Juridisch en beleidsmatig kader

Benoem de wet-en regelgeving, met uitzondering van de AVG en de Richtlijn, en het beleid met mogelijke gevolgen voor de voorgenomen gegevensverwerkingen.

De volgende wettelijke bepalingen liggen ten grondslag aan dit proces:

Wet op de Omzetbelasting 1968
Artikel 2, 15, 33, 34 (recht op aftrek en boekhoudverplichting)

Het recht op aftrek van voorbelasting is opgenomen in artikel 2 van de wet en nader uitgewerkt in de artikelen 15 en 16 van de wet en de artikelen 10 tot en met 15 van de beschikking. De aftrekregels zijn gebaseerd op de artikelen 167 tot en met 192 van de btw-richtlijn.

Richtlijn 2006/112/EG van de Raad van 28 november 2006 betreffende het gemeenschappelijke stelsel van belasting over de toegevoegde waarde
Nederland is verplicht tot omzetting in nationaal recht en tot uitvoering van de btw-richtlijn. Hierin is het recht op aftrek opgenomen. De lidstaat moet verzekeren dat het recht op aftrek juist wordt uitgeoefend.

In de Algemene wet inzake rijksbelastingen (AWR) en de Invorderingswet 1990 (Iw 1990) is een aantal bevoegdheden voor de Belastingdienst opgenomen die kunnen worden toegepast om informatie bij belastingplichtigen, inhoudingsplichtigen en bij derden op te vragen en te gebruiken. Op deze manier kan de Belastingdienst de materiële en de formele belastingschuld vaststellen.

Algemene wet inzake rijksbelastingen
- Art. 10 en 19 creëert aangifte plicht en voldoening van verschuldigd bedrag bij inspecteur
  Art. 47 creëert o.a. de plicht voor een belastingplichtige om de benodigde gegevens met de Belastingdienst te delen die van belang zijn voor het heffen van belastingen, ook wel een inlichtingenplicht genoemd.
- Art. 52 creëert een administratieplicht voor een onderneming zodat belastingen geheven kunnen worden.
- Art. 65 bevoegdheid inspecteur tot ambtshalve verlenen teruggaaf

[12] Integrale Beveiligingsbeleid Belastingdienst

- Art. 67 lid 1 geheimhoudingsplicht

Wet algemene bepalingen Burgerservicenummer (Wabb)
Art. 10 geeft het kader voor de verwerking van het BSN.

Uitvoeringsregeling Belastingdienst 2003 (toezicht)
De Belastingdienst is belast met de heffing en invordering van Rijksbelastingen.

Archiefwet 1995
Deze wet stelt regels voor de informatievoorziening van de Nederlandse overheid.

De volgende beleidsmatige kaders liggen ten grondslag aan dit proces:

Handboek Werkstromen Omzetbelasting
- Beschrijft de interne werkprocessen

Handboek Controle juli 2020
- Beschrijft richtlijnen voor controle.

Beleidstheorie MKB

10. Bewaartermijnen

Bepaal en motiveer de bewaartermijnen van de persoonsgegevens aan de hand van de verwerkingsdoeleinden.

Artikel 5, lid 1, sub e AVG bepaalt dat persoonsgegevens, in het licht van de doeleinden van de verwerking, niet langer in identificeerbare vorm worden bewaard dan nodig is. Van belang is dat de verwerker passende technische en organisatorische maatregelen neemt om te zorgen dat aan deze verplichting wordt voldaan.

De Archiefwet verplicht overheidsorganen om informatie in goede, geordende en toegankelijke staat te brengen en te houden, maar ook om te zorgen dat informatie op tijd wordt vernietigd of overgebracht naar het Nationaal Archief (NA). De vernietigingstermijnen die gelden voor Financiën zijn vastgelegd in selectielijsten[13]. Voor persoonsgegevens worden deze vernietigingstermijnen overeenkomstig gehanteerd.

De selectielijsten zijn te vinden via onderstaande linken:

- http://content.rp.rijksweb.nl/cis/content/media/rijksportaal/fi/facilitair_6/veiligheid_6/bestanden_1910/Wat_is_een_selectielijst.docx
- http://content.rp.rijksweb.nl/cis/content/media/rijksportaal/fi/facilitair_6/veiligheid_6/bestanden_1_910/Bewaartermijnen_Financien.xlsx

Risico-classificatiemodel OB-negatief
Bewaartermijnen zijn opgenomen in het document *bewaartermijn_einddocument_OB negatief* (sectie 4) van DF&A. In dit document wordt tevens uiteengezet hoe deze bewaartermijnen tot stand zijn gekomen. Op de bewaartermijnen is een advies gekomen van Persoonsgegevens van DF&A. Mogelijk moeten bewaartermijnen worden aangepast. Uit de beschikbare informatie is niet gebleken dat er al wijzigingen zijn aangebracht in de bewaartermijnen.

Risico-classificatiemodel OB-positief
Voor het risico-classificatiemodel OB-positief is geen apart document opgesteld zoals voor OB-positief. Wel heeft men een opzet gemaakt voor de bewaartermijnen die gehanteerd moeten gaan worden, dit aan de hand van opgestelde criteria[14]. Daarnaast is OB-Positief opgenomen in de Productenlijst van DF&A met een overzicht van de bewaartermijnen met bron.[15]

[13] Te raadplegen via: https://www.nationaalarchief.nl/archiveren/kennisbank/selectielijst-voor-het-kerndepartement-van-het-ministerievan-financien-vanaf.
14 Bijlage 2 – Criteria Bewaartermijnen_versie 0.94
15 Bijlage 1 – Productenlijst (DFEX) met overzicht van bewaartermijnen per brond_versie 0.94.xlsm

Casemanager
Voor alsnog is er geen bewaartermijnenbeleid vastgesteld en worden de selectielijsten niet automatisch toegepast binnen CM. Voor het behandelen, bewaren, archiveren en vernietigen van de geleverde gegevens is momenteel nog geen technische voorzieningen beschikbaar. Zaken worden op alleen-lezen gezet op het moment dat een zaak gesloten is.

Voor overige gegevens die opgeslagen zijn in CM, denk hierbij aan de open tekstvelden, zijn vooralsnog geen bewaartermijnen vastgesteld of ingeregeld binnen CM. Dit brengt het risico met zich mee dat gegevens langer worden bewaard dan strikt noodzakelijk en niet aantoonbaar worden vernietigd.

B. Beoordeling rechtmatigheid gegevensverwerkingen

Beoordeel de rechtsgrond, noodzaak en doelbinding van de voorgenomen gegevensverwerkingen en rechten van de betrokkene.

11. Rechtsgrond

De gegevensverwerkingen worden gebaseerd op de volgende rechtsgronden:
- Artikel 6, lid 1, onder c, jo. artikel 6, derde lid, van de AVG: noodzakelijk om te voldoen aan een wettelijke verplichting die op een verwerkingsverantwoordelijke (in casu de Belastingdienst) rust.
- Artikel 6, lid 1, onder e, jo. artikel 6, derde lid, van de AVG: de verwerking noodzakelijk voor de vervulling van een taak van algemeen belang die aan de Belastingdienst is opgedragen.

De toegepaste risico-classificatiemodellen hebben tot doel het bieden van ondersteuning aan de uitvoerende taak van de Belastingdienst. Het heffen van belasting is een taak van algemeen belang en tevens een wettelijke verplichting van de Belastingdienst. Deze wettelijke verplichting vloeit voort uit diverse belastingwetten, waaronder de Wet op de omzetbelasting 1968. Het ontwerpen en toepassen van een dergelijk risico-classificatiemodel wordt niet expliciet in de wet vermeld als taak van de Belastingdienst, maar omdat een dergelijk risico-classificatiemodel dienstbaar is aan haar wettelijke taak is een rechtvaardigingsgrond voor de verwerking van de gegevens van toepassing.

12. Bijzondere persoonsgegevens
Indien bijzondere of strafrechtelijke persoonsgegevens worden verwerkt, beoordeel of één van de wettelijke uitzonderingen op het verwerkingsverbod van toepassing is. Bij verwerking van een wettelijk identificatienummer beoordeel of dit is toegestaan.

In het risico-classificatiemodel OBN worden indirect bijzondere en strafrechtelijke persoonsgegevens verwerkt. Dit gebeurt doordat de adresgegevens als indicatie voor een hoger risico worden gebruikt. Deze adresgegevens hebben een specifieke code en een bepaalde code blijkt risico verhogend te zijn. Deze code komt overeen met adres gegevens van instellingen, te denken valt aan zorg- en penitentiaire instellingen. Voor het nieuwe risicomodel was de wens om deze code specifiek te gebruiken maar daar wordt van afgezien. Voor het huidige model zal deze feature aangepast worden of verwijderd worden. Bij het werkproces na uitgooi van de risico-classificatiemodellen geen sprake van de verwerking van bijzondere of strafrechtelijke persoonsgegevens.

Verwerking wettelijk identificatienummer
Het gebruik van het BSN is voor MKB op basis van de AWR en art. 10 van de Wet Algemene Bepalingen Burgerservicenummer toegestaan. Op grond van deze bepaling kunnen overheidsorganen bij het verwerken van persoonsgegevens in het kader van de uitvoering van hun taak gebruik maken van het BSN.

13. Doelbinding

Indien de persoonsgegevens voor een ander doel worden verwerkt dan oorspronkelijk verzameld, beoordeel of deze verdere verwerking verenigbaar is met het doel waarvoor de persoonsgegevens oorspronkelijk zijn verzameld.

De persoonsgegevens zijn eerder door CAP verzameld met als doel verzamelen van de aangifte omzetbelasting. Er is sprake van een verdere verwerking door de Belastingdienst MKB met als doel toezicht en controle op de aangifte omzetbelasting. Deze verwerking is gebaseerd op specifieke wettelijke bepalingen. De verwerking binnen het risico-classificatiemodel dient ter ondersteuning bij haar uitvoerende taak van het heffen van belasting als bij de toezicht en controle op de aangifte omzetbelasting.

Voor de verdere verwerking van persoonsgegevens bij raadplegen van andere systemen dan CM voor onderzoek kan niet volledig worden beoordeeld of de persoonsgegevens voor een ander doel worden verwerkt dan oorspronkelijk verzameld dan wel voor een verenigbaar doel, doordat onduidelijk is welke persoonsgegevens (exact) worden verwerkt bij dit raadplegen.

14. Noodzaak en evenredigheid

Beoordeel of de voorgenomen gegevensverwerkingen noodzakelijk zijn voor het verwezenlijken van de verwerkingsdoeleinden. Ga hierbij in ieder geval in op proportionaliteit en subsidiariteit.

Proportionaliteit

Staat de inbreuk op de persoonlijke levenssfeer en de bescherming van de persoonsgegevens van de betrokkenen in evenredige verhouding tot de verwerkingsdoeleinden?

Toezicht en controle op de aangifte omzetbelasting is een wettelijke plicht van de Belastingdienst. De afweging of de indringendheid van de verwerking in een redelijke verhouding staat tot het doel, is in dit geval door de wetgever gemaakt. De Belastingdienst heeft als taak deze wettelijke verplichting zo zorgvuldig mogelijk uit te voeren en de verwerking te beperken tot wat strikt noodzakelijk is.

Risico-classificatiemodel OB-negatief

De risico-classificatiemodellen worden ontwikkeld om met zo min mogelijk gegevens de risicogevallen te identificeren. Er is eerst een long list gemaakt van mogelijke features. Hierbij is gekeken naar features die reeds eerder in een model gebouwd voor de OB aanwezig waren, zijn er gesprekken gevoerd met behandelaren en experts uit de business en naar features waarvan de ontwikkelaars hebben ingeschat dat deze nuttig zouden kunnen zijn voor het model. Hieruit volgde een longlist van om en nabij 550 features (nieuwkomersmodel 300). Vervolgens heeft er een technisch filter plaatsgevonden en is een algoritme aan het werk gezet. Hierbij is aan de computer gevraagd om alle mogelijke modellen te bouwen met deze features en hebben gekeken welke features samen het beste model vormde. De inzichten die hieruit zijn gekomen hebben gezorgd voor de huidige lijst met features. Dit zijn er 30 voor het hoofdmodel en 18 voor het nieuwkomersmodel. Tenslotte is deze short list doorgelopen met de privacy expert. De privacy expert heeft enkele opmerkingen geplaatst bij features, deze features worden verwijderd of aangepast bij de kalibratie. Doordat een risicomodel niet één, twee, drie aangepast kan worden, doordat een kleine wijziging grote gevolgen kan hebben voor die uitworp naar de kantoren zal dit zorgvuldig moeten gebeuren, met inachtneming van alle kader ten aanzien van kwaliteit en zorgvuldigheid. Dit levert wel een privacy risico op voor de periode die overbrugd dient te worden. Daarnaast is ook met experts van de business naar het model gekeken of zij deze features konden herkennen en snapten waarom het model deze features gebruikte om het risico te verhogen of juist te verlagen. Dit heeft geleid tot enkele wijzigingen. De uiteindelijk gekozen features bevatten geen persoonsgegevens waarvan de verwerking binnen dit proces buitenproportioneel zou zijn.

De inbreuk op de persoonlijke levenssfeer is beperkt en de bescherming van de persoonsgegevens is geborgd. De verwerking van de persoonsgegevens is noodzakelijk om het risico-classificatiemodel te laten draaien en er wordt zorgvuldig gekeken naar dataminimalisatie.

Risico-classificatiemodel OB-positief
Het doel van de risicogerichte beoordeling van zowel positieve als nul aangiften OB is om voor deze categorie van aangiften het toezicht structureel te maken en daarmee, indien mogelijk, de correctie-opbrengst te verhogen. Daarmee wordt het toezicht OB als geheel geïntensiveerd. Het doel van project Risicomodel OB Positief en nul is ook om inzicht in de risico's bij positieve en nul aangiften te verkrijgen en de informatiepositie over bedrijven te verbeteren. Dit doel blijkt uit de business case van OB pos en nul.

Op basis van een maximaal aantal te behandelen posten is door DF&A samen met MKB gewerkt aan de totstandkoming van een statistisch selectiemodel om de meest relevante aangiften te selecteren. In het document 'Ontwikkelproces model OB Positief op voorbelasting, labfase 2' Staat omschreven hoe men gekomen is tot het risicomodel zoals die er nu ligt. In het document staat beschreven welke stappen genomen zijn in de ontwikkeling van het OB Positief model. Doel van het document is verantwoording afleggen en als hulpmiddel voor eventuele doorontwikkeling van het model. De features van het risicomodel zijn in het document 'DD ABT OBPos' onderbouwd.

Kort gezegd zijn de volgende stappen ondernomen. Allereerst is er een long list gemaakt van mogelijke features. Hierbij is gekeken naar de features uit het risicomodel OB Negatief, er zijn gesprekken gevoerd met behandelaren en experts vanuit MKB en features waarvan de ontwikkelaars hebben ingeschat dat deze nuttig zouden kunnen zijn voor het model zijn toegevoegd aan deze lijst. Hieruit volgde een longlist van circa 260 features. Vervolgens heeft er een technisch filter plaatsgevonden en is een algoritme aan het werk gezet. Hierbij is aan de computer gevraagd om alle mogelijke modellen te bouwen met deze features en is gekeken welke features samen het beste model vormden. Factoren als kans op correctie en waarde spelen hier een belangrijke rol in. De inzichten die hieruit zijn gekomen hebben gezorgd voor de huidige lijst met (27) features. Er is een expertdag georganiseerd waarop 7 behandelaren/experts aan de slag zijn gegaan met posten vanuit het model om ze te beoordelen op hun kwaliteit. De uitkomsten waren positief. De features zijn doorgenomen met een privacy expert, aan de hand van die beoordeling zullen twee features aangepast of verwijderd worden voordat het risicomodel in gebruik genomen wordt. Dit levert geen extra risico op doordat het risicomodel nog niet in gebruik is.

Casemanager
Of binnen dit werkproces ook wordt voldaan aan het vereiste van minimale gegevensverwerking/dataminimalisatie is niet geheel duidelijk. Er is aangegeven dat de Belastingdienst er in het verleden wel attent op is geweest.

Tevens blijkt het lastig om aan te geven of gegevens wel ter zake dienend zijn en beperkt tot wat noodzakelijk is voor het behalen van de verwerkingsdoelen, omdat niet geheel bekend is welke persoonsgegevens worden verwerkt bij het raadplegen bij de systemen voor onderzoek. De noodzakelijkheid zal waarschijnlijk niet bij elk gegeven te onderbouwen zijn.

Subsidiariteit
Kunnen de verwerkingsdoeleinden in redelijkheid niet op een andere, voor de betrokkenen minder nadelige wijze, worden verwezenlijkt? Benoem hierbij de overwogen alternatieven.

Vóór de introductie van de risico-classificatiemodellen, werden aangiften omzetbelasting bij OB negatief slechts met een kenmerkenboom gecontroleerd. OB Positief of nul werden minimaal gecontroleerd en niet op structurele wijze. Deze vorm van controle leidde tot een grote uitvoeringslast bij de Belastingdienst en relatief veel onnodige (eerste) controles van aangiften omzetbelasting van belastingplichtigen, waardoor belastingplichtigen pas op een later moment hun voorbelasting terugkregen. Dankzij het risico-classificatiemodel kan gerichter worden gecontroleerd, waardoor deze problemen voorkomen worden.

Het voor de belastingplichtige op een minder bezwarende wijze verwerken van persoonsgegevens komt de uitvoerbaarheid van de wet en regelgeving niet ten goede. Om deze reden kan het verwerkingsdoeleinde niet op een voor de belastingplichtige minder nadelige wijze worden verwezenlijkt.

Overwogen alternatieven voor het proces na uitworp van het risico-classificatiemodel zijn onbekend. Op dit moment kunnen en mogen veel applicaties worden geraadpleegd door de behandelaren en er zijn geen duidelijke regels of kaders die richting geven in hoe een functionaris te werk dient te gaan bij de beoordeling van een hoog risico/kenmerkpost. Wel zijn er enkele verschillende kaders meegegeven zoals, 'Memo Normen Instructie', deze memo ziet op het toepassen van de verschillende normen (5, 67, 71 t/m 74), en de werkinstructie Casemanager waarin kenmerkposten worden beschreven. Deze normen en kenmerken hangen mogelijk aan een kenmerkpost waardoor iets meer duidelijk wordt waar het eventuele risico vandaan zou moeten komen. Er zijn verder geen vaste richtlijnen of kaders die in een werkinstructie staan opgeschreven en meer duidelijkheid geven aan de medewerkers over hoe zij een beoordeling zouden moeten uitvoeren. Dit gebeurt enkel aan de hand van een 'geoefend oog' en kennis en ervaring van de medewerker, die functioneert onder leiding van een teamleider en binnen een vaktechnische infrastructuur.

15. Rechten van de betrokkenen

Geef aan hoe invulling wordt gegeven aan de rechten van de betrokkenen. Indien de rechten van de betrokkene worden beperkt, bepaal op grond van welke wettelijke uitzondering dat is toegestaan.

De Belastingdienst informeert de betrokkene in zijn algemeenheid over het verwerken van persoonsgegevens bij de heffing omzetbelasting door middel van het privacy statement. Via de brochure 'Overzicht verwerkingen van persoonsgegevens door de Belastingdienst' wordt mede invulling gegevens aan de transparantie- en informatieplicht van art. 12 en 13 AVG.

In deze brochure staat onder meer uiteengezet:

- met welk doel en op basis van welke grondslag de Belastingdienst de persoonsgegevens verwerkt;
- van wie persoonsgegevens worden ontvangen en aan wie deze gegevens worden geleverd;
- welke (categorieën) persoonsgegevens worden verwerkt.

De uitoefening van de rechten van betrokkenen zijn centraal geregeld:

- via de portalen van de Belastingdienst. Betrokkenen kunnen hier de meeste van de door hen verwerkte persoonsgegevens inzien. Betrokkene kan hiertoe Inloggen op Mijn Belastingdienst;
- via het indienen van een inzage, correctie, beperkings- en/of verwijderingsverzoek;
- via het indienen van bezwaar.

Voor het indienen van een inzage, correctie, beperkings- en/of verwijderingsverzoek en bezwaar is een centrale Postbus ingericht. Het adres staat vermeld op de website van de Belastingdienst.[16] Algemene verzoeken worden door het CSB (Centraal Serviceteam Beroep) afgehandeld d.m.v. een standaardbrief. Specifieke verzoeken worden door CSB toebedeeld aan één van de daartoe gemandateerde medewerkers.

Op verzoeken beslist de Belastingdienst doorgaans binnen 1 maand. Eventueel kan deze termijn met 2 maanden worden verlengd. De verwerking is opgenomen in het register van verwerkingen. Dit register is nog niet gepubliceerd in afwachting van besluitvorming van IV en D.

Uit de beschikbare informatie blijkt niet dat binnen de onderhavige processen het voor betrokkenen moeilijk of onmogelijk zou zijn om hun rechten, bijvoorbeeld op inzage of verwijdering van hun gegevens, uit te oefenen. Ten tijde van de uitvoering van deze GEB is er echter geen goed beeld bij DF&A hoe zij mogelijk zouden kunnen voorzien in een verzoek van een betrokkenen. Een voorbeeld, een externe beschrijving voor het gebruik van de diverse door hen opgestelde

[16] Belastingdienst
Postbus 2508
6401 DA Heerlen

datafundamenten binnen het risico-classificatiemodel ontbreekt. Er zijn bij DF&A geen kaders bekend hoe zij in het geval van een inzage, correctie, beperkings- en/of verwijderingsverzoek moeten handelen. Hierdoor loopt MKB het risico niet in binnen de gestelde tijd of in voldoende mate te kunnen voldoen aan een verzoek van betrokkene wanneer deze binnenkomt.

C. Beschrijving en beoordeling risico's voor de betrokkenen

16. Risico's

Beschrijf en beoordeel de risico's van de voorgenomen gegevensverwerkingen voor de rechten en vrijheden van de betrokkenen. Houd hierbij rekening met de aard, omvang, context en doelen van de voorgenomen gegevensverwerkingen.

Ernst van gevolgen / Kans van optreden	Klein	Middelgroot	Groot
Laag	Risico Zeer Laag	Risico Laag	Risico Middel
Middel	Risico Laag	Risico Middel	Risico Hoog
Hoog	Risico Middel	Risico Hoog	Risico Zeer Hoog

De volgende risico's vallen te onderkennen binnen het onderzochte proces.

	Risico	**Nr.**	**Oorsprong van het risico**	**Waarschijnlijkheid intrede gevolgen (kans en impact)**	**Kans x impact**
A	Rechtsongelijkheid	1.	Door de individuele toetsing in CM ontstaat mogelijk het risico van het niet hanteren van een uniforme werkwijze. Het op opleidingsniveau van de medewerkers is verschillend en posten worden door verschillende werknemers opgepakt. Hierdoor ontstaat het risico dat het te verrichten werk niet aansluit bij het	Kans: midden Medewerkers worden onvoldoende ondersteund door werkinstructie over hou zij hun werk inhoudelijk dienen uit te voeren en hoe dit verslagen dient te worden. Zei hebben wel een opleiding gehad. Verder functioneren ze in een vaktechnische structuur waarbij ze vragen kunnen stellen aan een vta.	Midden

			opleidingsniveau van de medewerker en werk verkeerd wordt uitgevoerd.	Impact: midden Medewerkers kunnen de ondernemer op een inhoudelijk andere wijze beoordelen dan een collega-medewerker.	
B	Betrokkenen kunnen door het handelen van de Belastingdienst de controle over hun persoonsgegevens verliezen	1.	Het gebruik van andere systemen dan CM bij het controleren van een post niet uitgeschreven in een werkinstructie. Medewerkers kunnen werken met veel verschillende systemen die aanwezig zijn binnen de Belastingdienst. Dit verhoogt de kans dat een medewerker meer systemen/bronnen raadpleegt dan noodzakelijk voor zijn/haar werkzaamheden. Hierdoor is het moeilijk om een systematische beschrijving van verwerkingen te geven (omdat je niet weet wat er allemaal wordt verwerkt) en dit levert een hoger risico op datalekken op.	Kans: midden Er zijn geen duidelijke kaders hoe men te werk dient te gaan waardoor er een verhoogde kans is dat een medewerker meer systemen/bronnen raadpleegt dan noodzakelijk voor de werkzaamheden. Impact: laag Medewerkers hebben geheimhoudingsplicht waardoor de impact voor de betrokkenen relatief laag is.	Laag
		2.	Niet duidelijk welke persoonsgegevens in welke systemen worden geraadpleegd bij de beoordeling van de aangifte (aan nader onderzoek onderworpen). Hierdoor niet mogelijk om aan te geven of persoonsgegevens voor een ander doel worden verwerkt dan oorspronkelijk verzameld, dan wel of die verwerking wellicht verenigbaar is met oorspronkelijke doel.	Kans: midden Impact: hoog Impact op de betrokkene is hoog op het moment dat gegevens voor een ander doel worden gebruikt dan waarvoor oorspronkelijk verzameld.	Midden
		3.	Bewaartermijnen binnen CM zijn nog niet geautomatiseerd geregeld. Hierdoor ontstaat het risico op het overschrijden van de bewaartermijnen. De bewaartermijnen zijn (nog) niet automatisch ingeregeld of vastgesteld binnen CM.	Kans: hoog Er is op het moment **geen** beleid ten aanzien van bewaartermijnen hierdoor is de kans hoog dat er geen sprake is van schoning, vernietiging dan wel archivering binnen het systeem. Impact: midden	Hoog

		4.	Gehanteerde bewaartermijnen risico-classificatiemodel OBN ter discussie gesteld door Persoonsgegevens DF&A. Risico dat bewaartermijnen onjuist zijn ingeregeld. Informatie met betrekking tot bewaartermijnen OBP onbekend.	Kans: hoog Impact: midden Door de onvoltooide schoning en archivering kunnen burgers en bedrijven worden geconfronteerd met toezicht acties op basis van niet langer actuele risico's en kenmerken.	Hoog
		5.	Bewaartermijnen risicomodel OBP & Nul zijn gedeeltelijk vastgesteld maar nog niet op een dergelijke robuuste wijze als OBN	Kans: Midden Impact: Midden	Midden
		6.	Afdwingen zorgvuldige omgang met persoonsgegevens door middel van zowel technisch als organisatorisch maatregelen (Privacy by Design) ontbreekt bij CM. Uit de informatie voorhanden lijkt er binnen de architectuur niet te worden gekeken naar de minimale vereisten waar een nieuwe applicatie aan moet voldoen ten aanzien van privacy. Dataminimalisatie lijkt geen harde eis te zijn geweest bij de maak van het proces.	Kans: hoog Geen beleid Impact: hoog Doordat nieuwe systemen niet voldoen aan de basis vereisten van de AVG loopt de betrokkene een groot risico.	Hoog

		7.	Omschrijving specifieke beveiligingsmaatregelen beide risico-classificatiemodellen en CM onbekend/ niet aanwezig. Of er een informatiebeveiligingsrisicoanalyse is uitgevoerd is onbekend. Er geen zicht op de kwetsbaarheid van de informatiesystemen en is er onvoldoende zicht op de beveiligingsmaatregelen die al zijn geïmplementeerd, waardoor er niet kan worden afgebakend welke maatregelen er uiteindelijk nog moeten worden getroffen.	Kans: hoog Omschrijving/informatiebeveiligingsrisicoanalyse niet aanwezig Impact: hoog Indien beveiliging niet op orde kan de impact op betrokkene zeer groot zijn.	Hoog
		8.	Zaaknotities bij de betreffende aangifte. Geen kaders dan wel instructie over bewust omgaan met persoonsgegevens. Medewerkers kunnen meer informatie registreren dan gewenst, zonder dat hier een grondslag voor is.	Kans: midden Geen instructies/afspraken Impact: midden Afhankelijk van welke persoonsgegevens worden opgeschreven kan de impact worden bepaald.	Midden
		9.	Er wordt automatisch bijgehouden welke medewerker wanneer welk dossier inziet (logging), maar die logging wordt niet gecontroleerd op onbevoegde toegang. Dit werkt het raadplegen door medewerkers in dossiers die niet relevant zijn voor hun werkzaamheden in de hand. Medewerkers hebben tot zeer veel gegevens toegang en er wordt niet gemonitord of zij misbruik maken van deze brede autorisatie. Tevens is er geen beleid op ongewenst gebruik.	Kans: midden Medewerkers weten dat zij niet zomaar in systemen mogen kijken als dit niet relevant is voor hun werkzaamheden, maar doordat dit niet gemonitord wordt is de kans aanwezig dat medewerkers dit wel doen. Impact: midden	Midden
		10.	Betrokken partijen bij risico-classificatiemodellen zijn onvoldoende gespecificeerd. Het is niet helder wie bevoegd is te werken met het risico-	Kans: midden Kaders worden gevolgd, echter zijn de kaders onbekend. Impact: midden Kaders zijn gevolgd	Midden

			classificatiemodel en wie het risico-classificatiemodel kan raadplegen. Autorisaties zijn volgens DF&A volgens de kaders ingericht, maar de kaders zijn onbekend. Uit de informatie voorhanden is niet duidelijk gebleken wat de kaders zijn voor autorisatie en dus kan niet worden aangetoond dat enkel medewerkers met de vereiste bevoegdheden toegang hebben tot het risico-classificatiemodel. Er is vermoedelijk geen inzicht in het aantal uitgegeven autorisaties per gegevensverwerking. Er valt nu onvoldoende te controleren of er wordt gewerkt op een "need-to-know" basis. Uit de informatie voorhanden is niet duidelijk gebleken wat de kaders zijn voor logging en monitoring en dus kan niet worden aangetoond of en hoe wordt gewerkt met logging en monitoring binnen de risico-classificatiemodellen.		
		11.	Er zijn bij DF&A geen kaders bekend hoe zij in het geval van een inzage, correctie, beperkings- en/of verwijderingsverzoek moeten handelen. Hierdoor loopt MKB het risico niet binnen de gestelde termijn of in onvoldoende mate te kunnen voldoen aan een verzoek van betrokkene wanneer deze binnenkomt. Hierdoor loop je risico de rechten van betrokkene te beperken.	Kans: laag Weinig verzoeken. Impact: midden Beperking op de rechten van betrokkene	Laag

C.	Doelbinding	12.	Gegevens uit andere onderdelen van de Belasting worden gebruikt binnen het risico OBN.	Kans: Hoog Impact: Hoog	Hoog
		13.	Gegevens uit andere onderdelen van de Belasting worden gebruikt binnen het risico OBP & Nul.	Kans: Hoog Impact: Hoog	Hoog
D.	Dataminimalisatie	14.	Onbekend of niet meer persoonsgegevens gebruikt worden in CM dan strikt noodzakelijk.	Kans: Midden Impact: Midden	Midden
E.	Verantwoordingsplicht / Transparantie	14.	Heldere beschrijving en motivering business rules ontbreekt. Deze moeten in detail zijn onderbouwd. De business rules zijn op dit moment opgeschreven in een email en (nog) niet structureel opgenomen in documentatie. Je loopt risico dat MKB zich niet goed kan verantwoorden over de verwerking van persoonsgegevens.	Kans: Midden Impact: Midden	Midden
E.	Grondslag	15.	Binnen het risicomodel OBN worden indirect bijzondere en strafrechtelijke persoonsgegevens verwerkt door het verwerken van specifieke adresgegevens als indicator voor een hoger risico.	Kans: Hoog Impact: Hoog	Hoog

D. Beschrijving voorgenomen maatregelen

Beschrijf de voorgenomen maatregelen om de hiervoor beschreven risico's van de voorgenomen gegevensverwerkingen voor de vrijheden en rechten van de betrokkenen aan te pakken.

17. Maatregelen

Beoordeel welke technische, organisatorische en juridische maatregelen in redelijkheid kunnen worden getroffen om de hiervoor beschreven risico's te voorkomen of te verminderen. Beschrijf welke maatregel welk risico aanpakt en wat het restrisico is na het uitvoeren van de maatregel. Indien de maatregel het risico niet volledig afdekt, motiveer waarom het restrisico acceptabel is

	Risico	Nr.	Oorsprong van het risico	Maatregel	Verantwoordelijkheid	Status	Restrisico
A	Rechtsongelijkheid	1.	Door de individuele toetsing ontstaat mogelijk het risico van niet-uniforme werkwijze. Opleidingsniveau medewerkers verschillend en posten worden door verschillende werknemers opgepakt. Hierdoor ontstaat het risico dat het te verrichten werk niet aansluit bij het opleidingsniveau van de medewerker en werk verkeerd wordt uitgevoerd.	Opstellen van een werkinstructie (naast werkinstructie CM) die ziet op de inhoud van het werk.	Proceseigenaar	Concept werkinstructie is voor commentaar/akkoord voorgelegd aan experts ter aanvulling en wordt in oktober voorgelegd aan verantwoordelijk afdelingshoofden en CD VT. Afronding in oktober.	Laag Voor restrisico richten we ic in die 1 keer per jaar doen.
B	Betrokkenen kunnen door het handelen van de Belastingdienst de controle	2.	Gebruik van andere systemen dan CM bij het controleren van een post niet voorgeschreven. Medewerkers kunnen werken met veel verschillende systemen die gefaciliteerd	Opstellen van een werkinstructie (naast werkinstructie CM) die ziet op de inhoud van het werk. Zorg voor een systematische beschrijving van je verwerkingen.	Proceseigenaar	Concept werkinstructie is voor commentaar/akkoord voorgelegd	Laag tot Midden. Risico kan naar laag bij verdere ontwikkeling monitoring door middel van een

	over hun persoonsgege vens verliezen		worden binnen de Belastingdienst. Dit verhoogt de kans dat een functionaris meer systemen/bronnen raadpleegt dan noodzakelijk voor de werkzaamheden. Hierdoor is het moeilijk om een systematische beschrijving van verwerkingen te geven en dit levert een hoger risico op datalekken op.			aan experts , daarna aan afdelingshoofd en CD VT. Afronding in oktober.	IC eens per jaar op gebruik van de verschillende systemen.
		2.	Niet duidelijk welke persoonsgegevens in welke systemen worden geraadpleegd bij MKB toets (aan nader onderzoek onderworpen). Hierdoor niet mogelijk om aan te geven of persoonsgegevens voor een ander doel worden verwerkt dan oorspronkelijk verzameld, dan wel of die verwerking wellicht verenigbaar is met oorspronkelijke doel.	Doe een check op doelbinding en leg vast wanneer de systematische beschrijving van verwerkingen beschikbaar is (zie maatregel 3) Ga na of ook voor die gegevens sprake is van doelbinding binnen dit proces. Let op de verantwoording! Schrijf dit op en neem dit mee in de eerst volgende update van de GEB.	Proceseigenaar	Concept werkinstructie is voor commentaar/akkoord voorgelegd aan experts, daarna naar afdelingshoofden en CD VT. Afronding in oktober. Verder wordt bepalen van IMS rollen en toekennen van die rollen in een instructie vastgelegd + verplichting te monitoren of IMS rol nog correct is. Steekproefgewijze IC kan helpen om te checken.	Laag tot Midden Risico kan naar laag bij verdere ontwikkeling monitoring door middel van een IC eens per jaar op gebruik van de verschillende systemen.
		3.	Bewaartermijnen binnen CM	Opstellen beleid bewaartermijnen	Proceseigenaar	Met IV accent	Nihil

			worden niet in acht genomen. Hierdoor ontstaat het risico op het overschrijden van de bewaartermijnen. De bewaartermijnen zijn (nog) niet automatisch ingeregeld of vastgesteld binnen CM.	en inregelen technische voorzieningen binnen applicatie CM.	Product Owner	wordt dit opgepakt in volgende PI (Q4 2021)	
		4.	Bewaartermijnen zijn niet op robuuste wijze voor het risicomodel OBP & Nul vastgesteld.	Opstellen van bewaartermijnen voor OBP & Nul en die ook handhaven en documenteren	DF&A	DF&A stelt bewaartermijn en vast op zelfde wijze als bij OB negatief (in oktober).	Nihil
		5.	Afdwingen zorgvuldige omgang met persoonsgegevens door middel van zowel technisch als organisatorisch maatregelen (Privacy by Design) ontbreekt bij CM. Uit de informatie voorhanden lijkt er binnen de architectuur niet te worden gekeken naar de minimale vereisten waar een nieuwe applicatie aan moet voldoen ten aanzien van privacy. Dataminimalisatie lijkt geen harde eis te zijn geweest bij de maak van het proces. Hierbij zij aangetekend dat CM an sich weinig persoonsgegevens bevat. (zie screenshot als bijlage bijgevoegd)	Toepassen van Privacy by Design en/of minimale vereisten opstellen voor architectuur. O.a. bij bestaande systeem: Controleer of je niet meer gegevens gebruikt dan noodzakelijk.	Proceseigenaar Product owner Security Architectuur	Borging van privacy by design moet voortaan bij iedere feature worden meegenomen. Gezamenlijke verantwoordelijkheid van business en IV. Ook bij volgende aanpassing van CM kijkt productowner ook expliciet naar mogelijkheid van dataminimalisatie.	Laag
		6.	Omschrijving specifieke beveiligingsmaatregelen beide	Beschrijving van de getroffen beveiligingsmaatregelen/informatie	Proceseigenaar Product owner	Business owner vraagt	Laag tot Midden

			risico-classificatiemodellen en CM onbekend/ niet aanwezig. Of er een informatiebeveiligingsrisicoanalyse is uitgevoerd is onbekend. Er geen zicht op de kwetsbaarheid van de informatiesystemen en is er onvoldoende zicht op de beveiligingsmaatregelen die al zijn geïmplementeerd, waardoor er niet kan worden afgebakend welke maatregelen er uiteindelijk nog moeten worden getroffen.	beveiligingsrisicoanalyse en zorg voor een afbakening van nog te nemen maatregelen.	DF&A Security	IV Accent om dit te gaan onderzoeken en te bezien welke maatregelen zijn genomen om te voldoen aan de ABB normen van security.	
		7.	Zaaknotities bij de betreffende aangifte. Geen kaders dan wel instructie over bewust omgaan met persoonsgegevens. Medewerkers kunnen meer informatie registreren dan gewenst, zonder dat hier een grondslag voor is.	Opstellen van een werkinstructie (naast werkinstructie CM) die ziet op de inhoud van het werk. *Hoe moeten medewerkers hun werkzaamheden uitvoeren, wat zijn de kaders.* Awareness "bewust omgaan persoonsgegevens".	Proceseigenaar Product owner	Concept werkinstructie is voor commentaar/akkoord voorgelegd aan experts en daarna naar Persoonsgegevens en CD VT. Afronding in oktober	Laag tot Midden Voor restrisico gaan we monitoring toepassen door middel van een IC eens per jaar
		8.	Er wordt automatisch bijgehouden welke medewerker wanneer welk dossier inziet (logging), maar die logging wordt niet gecontroleerd op onbevoegde toegang. Dit werkt het raadplegen door medewerkers in dossiers die niet relevant zijn voor hun werkzaamheden in de hand. Medewerkers hebben tot zeer	Regelmatig controleren wie welk dossier/zaak raadpleegt. Zo kan het tijdig worden gesignaleerd wanneer iemand een dossier/zaak raadpleegt terwijl dat niet mag en daartegen maatregelen nemen. Hierbij zal je ook duidelijke kaders moeten meegeven aan/goed moeten informeren over werknemers waarop gemonitord wordt.	Proceseigenaar Business Security Officer	Binnen MKB zijn sim sessies over gebruik gegevens. Verder expliciteren nog eens in de werkinstructie .Bij nieuwbouw	Laag tot Midden

			veel gegevens toegang en er wordt niet gemonitord of zij misbruik maken van deze brede autorisatie.			systemen gaan we wel deze functionaliteit inbouwen.	
		9.	Betrokken partijen bij risico-classificatiemodellen zijn onvoldoende gespecificeerd. Het is niet helder wie bevoegd is te werken met het risico-classificatiemodel en wie het risico-classificatiemodel kan raadplegen. Autorisaties zijn volgens DF&A volgens de kaders ingericht, maar de kaders zijn onbekend. Uit de informatie voorhanden is niet duidelijk gebleken wat de kaders zijn voor autorisatie en dus kan niet worden aangetoond dat enkel medewerkers met de vereiste bevoegdheden toegang hebben tot het risico-classificatiemodel. Er is vermoedelijk geen inzicht in het aantal uitgegeven autorisaties per gegevensverwerking. Er valt nu onvoldoende te controleren of er wordt gewerkt op een "need-to-know" basis. Uit de informatie voorhanden is niet duidelijk gebleken wat de kaders zijn voor logging en monitoring en dus kan niet	1) Betrokken functionarissen specificeren 2) Maak aantoonbaar dat de autorisaties zijn ingericht volgens de kaders (op papier zetten) 3) Maak aantoonbaar dat er sprake is van logging en monitoring binnen de modellen. Let hierbij vervolgens op de te nemen maatregelen onder #9.	Proceseigenaar Product Owner DF&A	Alle betrokken functionarissen bij een behandeling worden gespecificeerd door opname in zaakdossier. In instructie wordt aantoonbaar dat de autorisaties zijn ingericht volgens vastgesteld opleidingskader van medewerkers. Business Security Officer MKB treedt in overleg met IV en DF&A om kaders duidelijk te maken en te zorgen voor executie van die kaders.	Midden (na verwerking door DF&A kan risico worden verlaagd)

			worden aangetoond of en hoe wordt gewerkt met logging en monitoring binnen de risico-classificatiemodellen.				
		10.	Er zijn bij DF&A geen kaders bekend hoe zij in het geval van een inzage, correctie, beperkings- en/of verwijderingsverzoek moeten handelen. Hierdoor loopt MKB het risico niet binnen de gestelde termijn of in onvoldoende mate te kunnen voldoen aan een verzoek van betrokkene wanneer deze binnenkomt. Hierdoor loop je risico rechten van betrokkenen te beperken.	Werkinstructie inzageverzoeken risico-classificatiemodellen	Proceseigenaar	Ged. Business Owner werkt samen met DF&A aan procedure voor behandeling van eventuele verzoeken om inzage en/of verwijdering. Af te ronden in oktober.	Nihil

	Doelbinding	11.	Gegevens uit andere onderdelen van belasting worden gebruikt binnen het risico OBN	Gegevens verwijderen uit risicomodel.	Product Owner DF&A Proceseigenaar	Bij kalibratie van risicomodel[17]	Hoog. Na kalibratie naar nihil. Implementatie in november/december
		12.	Gegevens uit andere onderdelen van de Belasting worden gebruikt binnen het risico OBP & Nul	Gegevens verwijderen uit risicomodel.	Product Owner DF&A Proceseigenaar	Voor inwerkingtreding risicomodel	Nihil
	Dataminimalisatie	12.	Onbekend of niet meer persoonsgegevens gebruikt worden in CM dan strikt noodzakelijk	Onderzoek doen naar de toepassing van dataminimalisatie bij CM	Product Owner Proceseigenaar	Onderzoek naar dataminimalisatie uit te voeren in Q4 2021 als MKB.	Laag. Na onderzoek en implementatie bevindingen Nihil
	Grondslag	13.	Binnen het risicomodel OBN worden indirect bijzondere en strafrechtelijke persoonsgegevens verwerkt door het verwerken van specifieke adresgegevens als indicator voor een hoger risico	Features verwijderen uit risicomodel of aanpassen zodat bijzondere persoonsgegevens niet langer verwerkt worden.	Product Owner DF&A Proceseigenaar	Bij kalibratie risicomodel. Verder gaan we als business samen met DF&A bezien of er nog andere methoden zijn om zonder strijd met AVG toch risicovolle aangiften te behandelen	Na kalibratie naar nihil. Implementatie in november/december Nihil

17 Tijdspad:
3 weken voor simuleren van aantal uitworpen, ook 3 weken zijn nodig om de huidige ontwikkelcode om te bouwen naar robuuste code, die de kwaliteitseisen van productie code heeft. Punt 1 en 2 kunnen gedeeltelijk parallel uitgevoerd worden, zodat het totaal circa 4 weken kost.
Functioneel beheer heeft één week nodig om de nieuwe release te testen en naar acceptatie en productie te brengen. Dat maakt dus 5 weken vanaf de start.
Hoewel de aantallen signalen dan waarschijnlijk in orde zijn, weten we nog weinig van de kwaliteit van de nieuwe signalen. Deze informatie krijgt men pas binnen als behandelaren beginnen met de nieuwe signalen daadwerkelijk te behandelen. Daardoor is gefaseerde invoer gewenst. Realistisch is dat 1 januari geen gebruik meer wordt gemaakt van het oude risicomodel.
N.B. Het eerder verwijderen van risico's uit het oude risicomodel kan niet zonder het risico te lopen dat er veel meer of veel minder uitgooi komt bij de kantoren. Wat het huidige proces ernstig zou frustreren.

						van personen die in bepaalde inrichtingen verblijven.	
		14.	Heldere beschrijving en motivering business rules ontbreekt. Deze moeten in detail zijn onderbouwd. De business rules zijn op dit moment opgeschreven in een email en (nog) niet structureel opgenomen in documentatie. Je loopt risico dat MKB zich niet goed kan verantwoorden over de verwerking van persoonsgegevens.	In dit document dient per kenmerk in de kenmerkenboom opgenomen te worden wat het doet en waarom MKB dit als uitworpcriterium wil. Een eerder voorstel vanuit DF&A was al om in een apart (verantwoordings)document op te nemen dat het toepassen van business rules in de kenmerkenboom. Leg je keuze(s) vast in documentatie.	Proceseigenaar Product owner(s)	Voor belangrijk deel gestart. Info is aanwezig en moet worden samengebracht. Document ligt klaar in oktober. Nadere onderbouwing aan de hand van ervaringscijfers moet later plaatsvinden Q1 2022 in samenwerking met DFNA	Laag (effectiviteit van kenmerken moet uit de praktijk blijken)

Bijlage 1: Functionarissen

Selecteur	De selecteur beoordeelt de kenmerkposten van Kleinbedrijf. De selecteur behandelt ook de taken voor de normbeoordeling (voor Kleinbedrijf) en de taak Nagekomen post (voor Middenbedrijf en Kleinbedrijf). De taak "onbezorgbaar document" wordt door medewerkers van kantoor Venlo behandeld.
Kantoortoetser	De kantoortoetser van Kleinbedrijf: - Verstuurt de vragenbrief. - Behandelt de posten voor Kleinbedrijf nadat de antwoorden van de ondernemer zijn ontvangen. - Beoordeelt posten met toezicht achteraf. - Beoordeelt of de norm nog actueel is. - Verstuurt na goedkeuring de Mededelingsbrief bij OB-Negatief (Toezicht achteraf) en OB-Positief. De kantoortoetser van Middenbedrijf: Selecteert de kenmerkposten voor Middenbedrijf. Beoordeelt de posten integraal en vraagt bij de ondernemer informatie op. Behandelt de posten als er een antwoord van de klant is ontvangen. Beoordeelt posten met toezicht achteraf. Beoordeelt of de norm nog correct is. Verstuurt de Mededelingsbrief bij OB-Negatief (Toezicht achteraf) en OB-Positief.
Goedkeurder	De goedkeurder beoordeelt de kwaliteit van de afhandeling van de post. Na akkoord van de goedkeurder wordt de taak aangeboden voor administratieve afhandeling. Posten met een terug te geven bedrag hoger dan of gelijk aan €150.000, - waarbij tevens sprake is van een normoverschrijding, gaan ter goedkeuring naar de teamleider. Daarbij geeft de goedkeurder een toelichting waarom hij de post goedkeurt. Keurt de goedkeurder de taak af dan wordt de taak teruggestuurd naar de medewerker die taak gestuurd had voor een nadere beoordeling.
Coördinator veldtoets	De posten waarvoor een veldtoets wordt aangevraagd worden ter beoordeling voorgelegd aan de Coördinator veldtoets. Deze medewerker beoordeelt of de zaak voor veldtoets wordt uitgezet.
Teamleider	De teamleider keurt de posten goed voor terug te geven bedragen hoger dan of gelijk aan €150.000, -, waarbij tevens sprake is van een normoverschrijding. Daarnaast kan de teamleider posten van naam halen en aan een ander toewijzen.
Ondersteuner Toezicht	De ondersteuner Toezicht registreert na afronding van de controle de resultaten in CM.

Veldtoetser	Met deze rol kan je zaken in CM raadplegen en zo nodig documenten en notities aan een taak toevoegen.
Rappelleerder	De rappelleerder stuurt bij geen reactie op de uitgestuurde brieven, na telefonisch contact, de rappelbrieven. Dit doet hij zowel voor Midden-als voor Kleinbedrijf.
VIPS (T89), Risicovolle netwerken (T27), Team ITE (T88)	Om VIP-posten, posten van Risicovolle netwerken of posten uit het team ITE te kunnen behandelen is er naast de bovengenoemde rollen ook een extra autorisatie nodig.

Bijlage 2: Bronnen

#	Bronnen	Beschrijving
1	Integraal klantbeeld (IKB) / Klantrelatiebeheer (KRB) / Inzicht	(Integraal) overzicht informatie belastingplichtigen en bijbehorende behandelingen. Controle-opdrachten en –rapporten. / Overzicht behandelingen (vanaf 2016) / Raadplegen bezwaren uit zowel LWB als GBV
2	Convenanten-administratie (verplicht)	In CNV worden convenanten vastgelegd die met fiscaal intermediairs en brancheorganisaties zijn afgesloten of nog in ontwikkeling zijn. CNV is een landelijke applicatie en de gegevens zijn landelijk raadpleegbaar.
3	Beheer van Relaties (BVR)	BvR vormt de centrale basisregistratie van alle personen die bij de belastingheffing en uitvoering van niet-fiscale regels betrokken (kunnen) zijn. In BvR zijn de algemene gegevens van (bijna) alle klanten vastgelegd, zoals naam-, adres- en woonplaatsgegevens, geboorte- of oprichtingsdatum, enzovoorts. Daarnaast zijn de relaties tussen de verschillende klanten geregistreerd. In BvR is ook vastgelegd of sprake is van belastingplicht IB/VB, LB, OB en/of VpB en welk kantoor bevoegd is.
4	OB-lokaal (OB-base)	Aangiften, aanslagen en beschikkingen (tot 2 jaar terug)
6	Negatieve normoverschrijders box (Nno-box)	Behandelingen normoverschrijdingen aangiften omzetbelasting (oud)
7	Selectiemodule OB (SMOB)	Raadplegen intracommunautaire prestaties en verwervingen. Snel inzicht in mogelijke mismatches.
8	Houderschapsbelasting (HSB)	Raadplegen autobezit (BSN/RSIN of op kenteken)

9	KVK-online (verplicht)	Info KvK, onder andere: - Uittreksels - Bestuurder(s) - Concernrelaties - Evt.: statuten - Evt.: jaarrekening
10	(Openbaar) UBO-register	Gegevens van ultimate beneficial owners (uiteindelijk belanghebbenden) te registeren en openbaar te maken, zodat duidelijk is wie het in een entiteit voor het zeggen heeft.
11	FI-Base / Fiscale Loon Gegevens (FLG)	Loongegevens
13	Aanslagbelastingensysteem (ABS)	Winstaangifte. Balansschulden, opbrengsten, gebouwen, percentage van aandeelhoudersrelaties.
14	Btw-nummerverificatie (VIES)	Controleren btw-nummers intracommunautaire prestaties
16	Mutatie Omzetbelasting (MOB)	Het doorgeven van mutaties door dienstonderdelen aan CAP OB.
17	Generieke Document Creator (GDC)	Het opstellen van brieven.

Bijlage 3: Procesbeschrijving



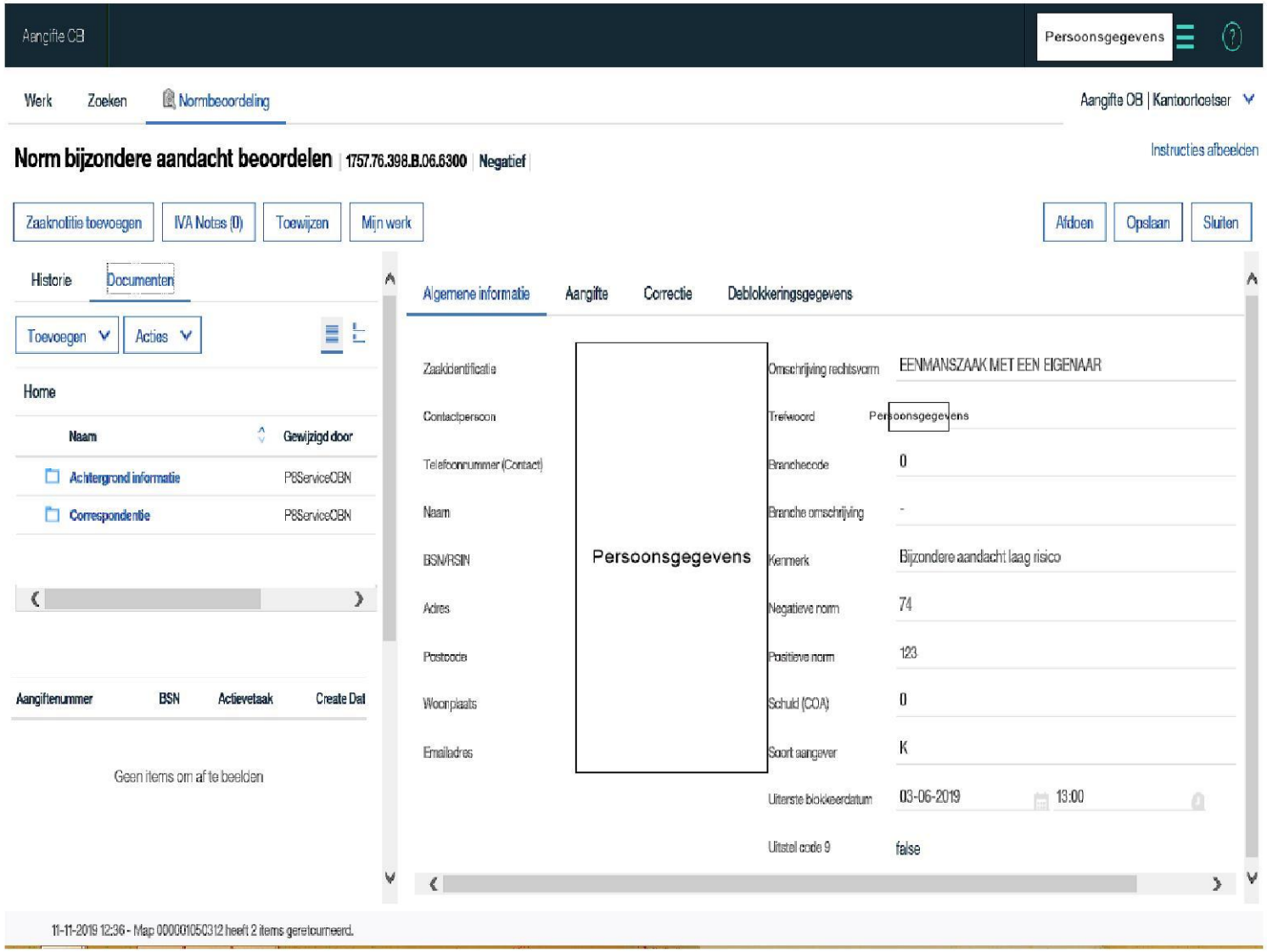
20210414
Procesplaat OBN.pdf

Bijlage 4: Procesplaat



20210330 OBP
Procesflow.pdf

Bijlage 5 printscreen case manager OB negatief


Aangifte OB
Persoonsgegevens
Werk
Zoeken
Normbeoordeling
Aangifte OB | Kantoorloetser
Norm bijzondere aandacht beoordelen | 1757.76.398.B.06.6300 | Negatief
Instructies afbeelden
Zaaknotitie toevoegen
IVA Notes (0)
Toewijzen
Mijn werk
Afdoen
Opslaan
Sluiten
Historie
Documenten
Toevoegen
Acties
Home
Naam
Gewijzigd door
Achtergrond informatie
P8ServiceOBN
Correspondentie
P8ServiceOBN
Aangiftenummer
BSN
Actievetaak
Create Dat
Geen items om af te beelden
Algemene informatie
Aangifte
Correctie
Deblokkeringsgegevens
Zaakidentificatie
Contactpersoon
Telefoonnummer (Contact)
Naam
BSN/RSIN
Adres
Postcode
Woonplaats
Emailadres
Persoonsgegevens
Omschrijving rechtsvorm
EENMANSZAAK MET EEN EIGENAAR
Trefwoord
Persoonsgegevens
Branchecode
0
Branche omschrijving
-
Kenmerk
Bijzondere aandacht laag risico
Negatieve norm
74
Positieve norm
123
Schuld (COA)
0
Soort aangever
K
Uiterste blokkeerdatum
03-06-2019
13:00
Uitstel code 9
false
11-11-2019 12:36 - Map 00000105312 heeft 2 items gereticuleerd.

Belastingdienst

Aan MT MKB

VERTROUWELIJK

Ter informatie

Naam dienstonderdeel
MKB

Croeselaan 14
3521 BJ Utrecht
Postbus 18500
3501 CM Utrecht
www.belastingdienst.nl
-

Contactpersoon
Persoonsgegevens

memo

Update m.b.t. status GEB's

Datum
16-09-2021

Versienummer
1.0

Opdrachtgever
Persoonsgegevens

Bijlage

Inleiding

Deze notitie geeft m.b.t. de GEBs die momenteel onderhanden zijn binnen MKB de belangrijkste wijzigingen en huidige status. Daar waar interventie of besluit van het MT nodig is, wordt dat expliciet aangegeven.

Status per GEB

GEB's met hoogste prioriteit GBB

nummer	Naam/toelichting	
2020.10.08-3	Aanpak Risicovolle netwerken (ARN)	
	24082020 MT akkoord. GEB bij IV&D voor appreciatie	
2020.10.08-7	Behandelen niet-massale informatieverzoeken	
	Geheel afgerond, nu mitigerende maatregelen op risico's inrichten	
2020.10.08-16	Verwerken signalen tot behandelvoorstel en behandelvoornemen	
	GEB wordt voor 17-10-2021 afgerond met toevoeging gevraagde details uit overleg met directeuren van 15-10	
2020.10.08-18	Afgeven OB-nummer	
	De GEB start pas als de GEB "behandeling carrousel Fraude" is afgerond door beperkte capaciteit bij de business en bij Bedrijfsvoering	
2020.10.08-19	Behandeling Carrousel Fraude	
	volgende week start verkenning om te beoordelen wat nog noodzakelijk is om GEB af te ronden. Vervolgens maken we een tijdslijn voor de afronding	

Overige onderhanden GEB's

Bij IV&D/FG

nummer	Naam/toelichting	
2020.11.02-1	Actuele gegevensverwerking binnen iCOV	
	GEB van 91 pagina's en het advies van de FG (10-6-2021) is ontvangen. Het advies van de FG is voor niet ingewijden lastig leesbaar. De GEB, voor zover nu bekeken, is lastig leesbaar en niet heel erg concreet. De tot dusver gevonden opmerkingen van de FG zijn juist. De eerste 15 pagina's leverden al 25 opmerkingen vanuit privacy experts MKB op (inclusief de opmerkingen van de FG).	
2020.11.02-4	PIA TIEC Convenant (terugkoppeling wordt eind september verwacht)	

Ter goedkeuring MT (daarna gaat de GEB naar IV&D)

nummer	Naam/toelichting	
2020.10.08-2	OBN en OBP Afhandelen aangifte en correctie op OB negatief	

Onderhanden

Nummer	Naam/toelichting	
2021.02.01-01	Vermogensvergelijker/VGG	
	In gesprek met de gebruiker. Scope nog onduidelijk waardoor GEB niet kan starten. Persoonsgegevens en Bijzondere persoonsgegevens aangesloten (als eerste escalatie)	
2021.02.01-05	Beoordelen code 88 criteria in proces	
	13092021 gebruiker inzicht vragen in het proces	
2020.10.08-8	FD selectie	
2020.10.08-17	FD benadering	
	GEB ver afgerond, maar gebleken is dat de praktijk op cruciale zaken afwijkt van de aangeleverde documentatie. Nu moet de daadwerkelijk werkwijze duidelijk worden en deze moet voldoen aan de vereisten van de Belastingdienst.	
2020.11.02-2	IVT Statistische analyse mbt het toezichtsproces en Data analyse mbt het toezichtproces / PIT	
	GEB af maar de geschetste werkwijze komt niet overeen met de praktijk. Onhold totdat beslissingen over proces genomen worden. Dit is onderdeel van een bredere discussie over analyses.	
2020.10.08-11	Beoordelen afhandeling mogelijke fraude MKB o.b.v. protocol fiscale delicten.	
	Overleg met gebruiker voor nadere informatie	
2020.10.08	PIA EESSI	
	Doel is om week 40 aan te bieden aan MT. Deze planning ligt nog op schema	

bijzonderheden

Nummer	Naam/toelichting	
2020.11.13-1	LSI	
	Met de externe partners is door ITE een draaiboek gemaakt. Het hoofdstuk uit dit draaiboek dat privacy raakt is van commentaar voorzien door de FG en voldoet niet.	

Bundel van de Belastingen MKB MT overleg van 1 december 2020

04.02 IVT besluit en afspraken Persoonsgegevens

Bijlage Overzicht structurele MKB producten op Spoor 2 IVT.pdf

IVT - Besluit en afspraken 27112020 def.pdf

06.01 MKB-input strategiesessie IV-portfolio Persoonsgegevens

20201126 MKB inbreng in meerjaren portfolio definitie en prioritering v1.2.docx

Bijlage Overzicht structurele MKB producten op Spoor 2 IVT

Er is een uitvraag gedaan onder het team analisten MKB die werkzaam zijn op spoor 2 IVT naar structurele MKB producten op deze voorziening. Dit heeft geleid tot onderstaand inzicht.

1. Deze producten behoeven een intake en nadere gezamenlijke verkenning ten behoeve van ombouw naar de spoor 3 IVT omgeving:
    1. ANBI
    2. KOR
    3. Stivers
    4. Bronquery Landbouw
    5. Bronquery nr. 46
    6. RDM
    7. OB nihilers
    8. Risicovolle netwerken
    9. Autoquery

2. Deze producten zijn ook in beeld, maar zijn al geborgd in het portfolio bij DF&A dan wel behoeven extra uitzoekwerk:
    1.
    2.
    3.
    4. Inspectiebelang
    5.
    6.

Belastingdienst

VERTROUWELIJK
MT MKB

Naam dienstonderdeel
MKB.nl

Contactpersoon
Persoonsgegevens

Datum
27 november 2020

Auteur
Persoonsgegevens

memo

Intelligence Voorziening Toezicht – besluit en afspraken

Inleiding

In het MT MKB d.d. dinsdag 17 november 2020 is de memo Scenario's IVT[1] besproken. Het MT MKB heeft toen de sterke voorkeur uitgesproken om scenario 2 te volgen "beëindigen gebruik spoor 2 IVT per 1 januari 2021 en starten intakes en gezamenlijke verkenningen ten behoeve van ombouw producten".

Op 24 november jl. is in een gezamenlijk overleg op MT MKB en MT DF&A niveau de keuze voor scenario 2 gedeeld. Ook het MT DF&A heeft de sterke voorkeur voor dit scenario.

In dit memo wordt kort uiteengezet wat nu de te nemen stappen zijn om de benodigde voortgang te realiseren en te borgen dat het toezicht en de handhaving vanuit MKB doorgang kan vinden.

1. Voorkeur bestendigen in een besluit

De keuze voor scenario 2 wordt namens MT MKB en MT DF&A kenbaar gemaakt in de eerstkomende verandertafel en ketentafel GKT.

Een verdere uitwerking van dit gezamenlijke management besluit zal plaatsvinden in het Business Owner Overleg IVT. Concreet betekent dit een nadere invulling van:

- richting en architectuur IVT (waar werken we concreet naar toe)
- samenwerking (wat zijn onze gemeenschappelijke uitgangspunten)
- voorwaarden (welke spelregels hanteren we)

2. Werkzaamheden IVT borgen in portfolio GKT

De benodigde werkpakketten die ontstaan vanwege het beëindigen van het gebruik van spoor 2 IVT zijn reeds ingelegd bij de keten GKT. Deze werkpakketten hebben de hoogste prioriteit meegekregen (keten harde verplichting) in het portfolio GKT en zullen worden ingepland in het PI-event GKT d.d. 14 december 2020.

De werkpakketten betreffen op hoog niveau:

- IVT Uitfaseren spoor 2 IVT per 1-1-2021 (gereed 1-1-2021)
- IVT Architectuur structurele IVT voorziening (gereed Q1 2021)

[1] Zie bijlage Memo scenario's IVT

- IVT GEB's ten behoeve van IVT producten en structurele IVT voorziening (gereed Q2 2021)
- IVT Ombouw structurele IVT producten MKB naar analytics domein (start Q1 2021 en verder)
- IVT Inrichten structurele IVT voorziening ten behoeve van eenmalige analyses en ad-hoc vragen (uitwerkingen architectuur zal bepalend zijn voor realisatie)
- IVT Doorontwikkeling Datafundament Subject (beheer en onderhoud / doorlopend)

In Q1 2021 zal de hoogste prioriteit gegeven worden aan het uitwerken van de benodigde architectuur ten behoeve van een voorziening voor het doen van fenomeenonderzoeken en eenmalige analyses. Daarnaast zal gestart worden met intakes en verkenningen ten behoeve van de ombouw van de structurele producten MKB.

Regie en sturing op voortbrenging en realisatie van deze werkpakketten IVT vindt plaats vanuit het Business Owner Overleg IVT.

3. Functionaliteiten MKB per 1-1-2021 inzichtelijk maken

Het MT MKB wil inzicht hebben in welke functionaliteiten en werkprocessen geraakt worden door het beëindigen van spoor 2 IVT per 1-1-2021. Wat is er gedekt per 1 januari 2021 en wat verliezen we eventueel (tijdelijk) aan functionaliteit? Deze analyse moet neerslaan in een feitelijke weergave met bijhorende tijdsplanning wanneer de vervanging op orde kan zijn.

De afspraak is gemaakt deze feitelijke weergave iteratief op te bouwen en wekelijks op inhoud en voortgang te communiceren.

Wat nu in beeld is:
- Output uit structurele MKB producten welke gebouwd zijn op spoor 2 IVT is afgedekt. DF&A staat garant voor de vervangende gegevensleveringen (zie punt 4)
- eenmalige analyses en fenomeenonderzoeken welke uitgevoerd worden door MKB analisten vallen stil per 1 januari 2021, tenzij een werkend samenwerkingsmodel MKB en DF&A operationeel is. De precieze vorm en invulling van dit samenwerkingsmodel moet zo spoedig mogelijk worden uitgewerkt. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van eerdere ideeën en uitwerkingen op dit vlak (zie punt 7)

4. Gegevensleveringen ten behoeve van continuïteit

Het MT DF&A heeft toegezegd garant te staan voor de benodigde gegevensleveringen als gevolg van het beëindigen van de structurele MKB producten op spoor 2 IVT. Ook zij hechten belang aan het werk van de MKB behandelaar dat door moet kunnen gaan.

Hiertoe wordt een planningskalender opgesteld. Deze kalender maakt duidelijk op welk moment MKB een kant en klare gegevenslevering geleverd krijgt. Dit betekent concreet dat DF&A de huidige output uit de 9 geïnventariseerde structurele MKB producten[2] zal verstrekken aan een door MKB geautoriseerd persoon dan wel personen. Een GEB aan MKB zijde is voor deze tijdelijke leveringen niet nodig, dit wordt afgedekt door de kwaliteitsprocedure aan DF&A zijde.

[2] Zie Bijlage Overzicht structurele MKB producten op Spoor 2 IVT

Regie en sturing hierop vindt plaats vanuit het Business Owner Overleg IVT.

5. Opstellen en accorderen GEB's

MKB heeft samen met IV&D vastgesteld dat er vier GEB's opgesteld en geaccordeerd dienen te worden ten behoeve van het toekomstige gebruik van structurele producten (voormalige MKB IVT producten) en een voorziening ten behoeve van het doen van fenomeenonderzoeken en eenmalige/ad-hoc analyses. Dit vraagt om benodigde capaciteit en prioriteit binnen de directie MKB om deze GEB's tijdig gereed te hebben.

De benodigde doorlooptijd die is afgegeven door Persoonsgegevens voor het opstellen en geaccordeerd krijgen van deze vier GEB's betreft vijf maanden. Dit betekent dat de vier benodigde GEB's in mei 2021 op orde zijn.

Realisatie hiervan vindt plaats in de reguliere lijn.

6. Impact en gevolgen MKB analisten

De keuze voor scenario 2 zal een impact hebben op het totale werkpakket van de IVT analisten MKB. Het huidige werkpakket zal afnemen dan wel op langere termijn elders worden uitgevoerd. Een nadere uitwerking hiervan inclusief de impact op medewerkersniveau is nodig.

Gezien het langslepende karakter van dit dossier is het zeer aan te raden om hier vanuit het MT MKB persoonlijke aandacht voor te hebben. Betrokken en gedreven MKB medewerkers ervaren al een geruime tijd onzekerheid en onduidelijkheid met betrekking tot hun werkzaamheden.

Het advies is dan ook om zo spoedig mogelijk in gesprek te gaan met de analisten IVT MKB. Met hen de richting te delen en in gesprek te gaan over het te volgen proces. In individuele gesprekken oog te hebben voor de mogelijke gevolgen die het heeft voor de persoon in kwestie.

7. Samenwerking MKB en DF&A inrichten

Per 1-1-2021 zal een samenwerkingsverband gaan ontstaan tussen de MKB analisten en DF&A medewerkers op het vlak van het doen van fenomeenonderzoeken en eenmalige/ad-hoc analyses. Dit samenwerkingsverband zal in de komende weken nader uitgewerkt moeten worden. Het betreft een concrete uitwerking in de zin van spelregels, processen en procedures die we volgen, transparantie in werkzaamheden, buddy-schap etc..

Regie en sturing hierop vindt plaats vanuit het Business Owner Overleg IVT.

Belastingdienst

Aan: MT MKB

Datum
29 oktober 2020

Inlichtingen
Persoonsgegevens

Auteur
Persoonsgegevens

Bijlagen

memo

MKB input voor Portfolio strategiesessies Q4 2020

Inleiding

Deze notitie heeft tot doel de deelnemers vanuit MKB aan de strategiesessies IV – ketenpartners, business owners, ketenmanagers LH en OB en adMKB-prioriteringshandvatten voor dit proces mee te geven op de prioriteiten die de uitvoeringsdirectie MKB aan wil houden richting de meerjaren concern- en ketenportfolio's IV.

Met onderstaande aanvliegroute wordt beoogd dat op een ordentelijke wijze de prioriteiten op niveau Belastingdienst, MKB en de ketens in lijn worden gebracht met de vastgestelde ambities en te leveren prestaties waar MKB lijn en adMKB als ketenvoorzitter LH en OB verantwoordelijk voor is.

Gevraagd besluit

1. Akkoord gaan met de voorgestelde prioriteringsgrondslagen voor het proces van opstellen en prioriteren van de Meerjaren IV portfolio.
2. Voorgesteld handelingsperspectief in gang zetten.

Probleemstelling

De afgelopen jaren blijkt de IV portfolio structureel te weinig ruimte te bieden voor inpassing van diverse, geprioriteerde trajecten. Ook vraagt de realisatie van wel ingepaste dossiers vrijwel altijd meer doorlooptijd en capaciteit dan gepland. Prioriteitstelling vindt tot nog toe vooral binnen ketens plaats, waardoor voor de directie MKB de samenhang in op te leveren noodzakelijke IV voorzieningen stagneert: BD-brede prioritering op het geheel vraagt meer kader en richting.

Hierdoor komen een aantal opgaven waar MKB voor opgesteld staat hierdoor langdurig in gevaar.

Op hoofdlijnen raakt dat een aantal gebieden.

Zo zijn ketenplannen LH en OB momenteel niet benoemd tot prioriteit (samen goed voor resp. 50% en 20% van de inkomsten voor de Rijksbegroting, met een technische schuld van resp. 79% en 62%). Dit niet prioriteren wekt bevreemding in de omgeving vanwege communicatie naar bewindspersonen, Tweede Kamer en externe ketenpartners als SZW en de noodzaak voor de continuïteit en voor de werkprocessen van de uitvoerende directies. Realisatie staat daarmee op losse schroeven.

Wetgevende dossiers binnen deze ketens als eCommerce, Brexit, de KOR, Wagweu, Premiedifferentiatie en EESSI vragen prioriteit, echter de in 2019 concreet gemaakte urgentie van maatregelen op het IV landschap zoals opgenomen in de ketenplannen is alleen maar hoger geworden.

In de zomerbrief van bewindspersonen aan de Tweede Kamer is een veelvoud aan ambities expliciet gecommuniceerd. Deels om tegemoet te komen aan de roep vanuit politiek, burgers, bedrijven en intermediairs maar ook om invulling te geven aan de verbeterambities van MKB zoals opgenomen in de Ontwikkelagenda. Veel hiervan vraagt aanpassing van of nieuw te realiseren IV voorzieningen benodigd voor de MKB werkprocessen en voor de MKB klantbehandelingsstrategie.

Op deze gebieden is het beleid dat continuïteit boven alles wordt geborgd; dat vastgestelde wetgeving kan worden uitgevoerd; dat de technische schuld wordt teruggebracht in de komende twee jaar. Te verwachten is dat uitvoering moet worden gegeven aan de toegezegde maatregelen in de zomerbrief.

Het proces van komen tot prioriteitstelling op de portfolio borgt nog onvoldoende de aansluiting tussen deze BD-brede ambities en opgaven, datgene wat de directie MKB daarvoor vanuit de ketens aan IV-ondersteuning nodig heeft en de daaruit volgende keten-overstijgende en ketenspecifieke prioriteringskaders.

Onderstaande aanvliegroute beoogt handvaten aan te reiken voor het te lopen portfolioproces om te komen tot een meerjarenportfolio IV.

Context voor de lezer: dit voorstel geeft input voor de prioriteringscriteria.
Het geeft niet weer wat er zal worden uitgevoerd; dat vraagt de brede portfolio afweging en confrontatie met aanbod- en financieringsmogelijkheden.
De uitkomst van dat proces geeft het beeld wat er kan worden verwacht.

Startpunt voor prioritering – niveau Belastingdienst (concernbreed)
Het in ontwikkeling zijnde prioriteringsframework zal toewerken naar het op drie besturingsniveau's prioriteringskaders vast laten stellen:

Besturingsniveau	Prioritering handvatten	Voorbeelden
1. Driehoek	Aanbodkader Belastingen/Dou/TSL Prio tussen portfolio categorieën Strategisch in te passen dossiers	eCommerce boven MIV OB Douane aanbodkader xx IV dgn
2. Belastingdienst	Aanbodkaders per keten per categorie (O&B, wetgeving, MIV, Vernieuwing) Prioritering criteria voor keten Strategisch in te passen dossiers	Xx IV dgn voor keten yy in 2021 Prioriteringscriteria + weging Lijst te prioriteren strat.dossiers
3. Keten	Prioritering ketenportfolio adhv prio criteria+weging	Geprioriteerd ketenportfolio

Vanuit deze structuur redenerend reikt MKB vanuit ketenvoorzitterschap LH en OB vooral richting Driehoek en Belastingdienst breed het volgende aan:

1. Prioritering op Driehoek niveau:
    a. binnen de wetgevende kalender:
    Europese wetgeving (waaronder eCommerce, WagWeu, EESSI, EUKOR) boven vastgestelde nationale wetgeving (Premiediff, WTL, KOR, AVG) boven beleidsinitiatieven (niveau Driehoek)
    b. Toevoegen aan te prioriteren strat. dossiers:
        i. de Ketenplannen OB, LH en Gegevens als toezegging op de kamerbrief van 28 mei 2019 'Uitkomsten ICT-portfolioproces Belastingdienst' (niveau Driehoek / Belastingdienst; in te passen strategische dossiers)
        ii. De door de Driehoek en Portfolioraad al benoemde eCommerce en uitvoeren COVID maatregelen.
        iii. de ambities zoals opgenomen in de Zomerbrief en Wenkend perspectief – vergezeld van meerjarig verhogen van het IV aanbodniveau (niveau Driehoek / Belastingdienst)
2. Prioritering op Belastingdienst niveau:
    a. Programma MIV – (IV landschap)
        i. Prio criteria opnemen die binnen MIV planning prioriteren adhv belang keten (kasstroom, aantal interacties met B/B)
        ii. Prio criteria opnemen voor die systemen die uiterste houdbaarheidsdatum kennen (met voldoende rekening houden voor implementatie binnen de lijn)
    b. Business belang – Zie onder de MKB prioriteiten
    c. Urgentie – meewegen welke tijdspanne nog beschikbaar is resp welke impact optreedt als onderwerp niet geprioriteerd kan worden

MKB prioriteiten – verdieping op bovenstaande vanuit de directie MKB

1. MKB is compliant aan alle wet- en regelgeving. (bijv. op gebied van privacy)
2. Zowel MKB ontwikkelagenda als zomerbrief hebben ambities in zich waarbij MKB de volgende prioriteitsvolgorde wil aanhouden:
    1. Dienstverlening verbeteren aan burger, bedrijf en intermediair, inclusief de trajecten die dit ondersteunen:
        i. Versterken van de administratieve ketens en
        ii. Intensivering samenwerking met de FD's
    2. Bepalen handhavingsstrategie en risicoselectie (ketengericht)
    3. Inrichten van centrale sturing en werktoedeling. Inclusief werk dat door andere dienstonderdelen wordt uitgevoerd
3. Sanering van aantal door medewerkers te gebruiken systemen
    a. Invorderingsproces
    b. Aangifte proces inclusief bezwaar
4. Ondersteunen van de samenwerking met overige overheidsdiensten
    a. LIEC / RIEC (georg. ondermijnende criminaliteit)
    b. LSI (sociale en arbeid domein)
5. Zowel richting Burger, Bedrijf en Intermediairs als richting behandelaar binnen de BD is het belang van een integraal overzicht van de klant-positie cruciaal en een urgent ketenoverstijgend portfolio-onderwerp (KZB, Inzicht, portals etc –generieke voorzieningen en de aansluiting vanuit middelketens).

MKB relevante dossiers

Benoemen waar DA's en ketenportfolio's nog geen (uitgewerkte) invulling aan geven, na te gaan in de actuele DA's als basis voor de strat.sessies:

	Strategische lijnen		Fragmentarisch			Integraal		
			'Aan de bron'			Self-service/enabled		
Van buiten	Preventief		2021	2022	2023	2024	2025	MKB prio	Dossiers
		Wetgeving	complex	concrete tussenstap	concrete tussenstap	concrete tussenstap	eenvoudig		
		Administratieve keten	losse delen	idem	idem	idem	verbonden	←	VAK (Focuspunt 1), AWA
		Massaal proces	x% afdoen	idem	idem	idem	+y% meer afdoen		
		Fiscaal dienstverlener	vragen per deel	idem	idem	idem	self service en integraal	←	FD benadering (Focuspunt 2), HT,
		Burger en Bedrijf	vragen per deel	idem	idem	idem	self service en integraal		PDOz, Dienstverl, Debiteur- en Entiteitgericht werken, life chat, call-me-back
		Medewerker BD	vragen per deel	idem	idem	idem	self service,integraal,regie	←	IVT, OMI, TOP, KZB, Inzicht, Focuspunt 2 (FD benadering)
		Toezicht	losse delen achteraf	idem	idem	idem	voorspellend en integraal	←	Risico- en selectiemodellen, IGT, HT
		Besturing BD intern	fragmentarisch	idem	idem	idem	integraal keten- en lijn dashboard / rapportage / werkvoorraad besturing	←	Meten en verantwoorden (Focuspunt 5) ism MI/RM, centrale regie (Focuspunt 4)
Naar binnen	Correctief								
Als Ketenvoorzitter		Ketenplan LH en OB						←	

Voorgesteld handelingsperspectief

1. Concernbrede prioritering – voor afstemmen met IV&D en de werkgroep Prioriteringsframework o.l.v. Persoonsgegevens *(november* Persoonsgegevens)
2. Inbrengen van voorgestelde concernbrede prioritering en prioriteringscriteria in ketens (*november, adMKB in ketenbestuur en Driehoek IV&D, ketenpartners in de ketentafels)*
3. Opstellen en completeren/vaststellen MKB ambities en knelpunten *(Buss.ontwikkeling samen met de MKB rolhouders, MT stelt vast)*
4. Vooraf inbrengen in de analyse fase door IV&D van de MKB ambities en knelpunten *(november,* Persoonsgegevens *aanreiken aan* Persoonsgegevens
5. Aanreiken richting ketens van MKB ambities en knelpunten om op te nemen in DA's en ketenportfolio's *(ketenpartners in proces van ketens om de DA's te actualiseren)*
6. Gap analyse ketenportfolio's met MKB 'harde' ambities en knelpunten (*november tm midden december, ketenpartners ondersteund door buss.ontwikkeling)*

Versie 1.2

Belastingdienst

Risicoregister

Leeswijzer:

Dit risicoregister heeft als doel overzicht te creëren over de risico's (en getroffen maatregelen) voor een DO/keten. Deze is DO/ketenspecifiek en op basis van de periodieke risico analyse dient deze gevuld te worden. Het register is als volgt opgebouwd:
Tab 0. Voorblad: dit betreft de leeswijzer van het risicoregister;
Tab 1. Risicoregister: dit betreft het risicoregister welke dient te worden gevuld op alle onderstaande onderdelen:
- A. Risicobeschrijving;
- B. Risicoweging;
- C. Risicostrategie en actieplan.

Tab 2. Beheersmaatregelen: dit betreffen beheersmaatregelen behorende bij de risico's, zoals beschreven in tab 1. Dit bestaat uit de volgende onderdelen:
- D. Beheersmaatregelen;
- E. Implementatie beheersmaatregel & Monitoring.

Tab 3. Risicorapportage: deze rapportage sjabloon kan worden gebruikt om een overzicht te creëren van de belangrijkste risico's (en getroffen maatregelen) voor een DO/keten. De genoemde risico's uit het register zijn overgebracht naar deze template in een samengevatte vorm.
Tab 4. Toelichting: hierin staat een toelichting op de kolommen en detailinformatie van het risicoregister.
Tab 5. Versiebeheer.

Het is van belang dat alle velden worden gevuld. Slechts een enkele cel is niet verplicht (zie hiervoor Tab 4. Toelichting, kolom D).

DO/keten:	*Directie MKB*		
DO/keten afgekort:	*MKB*	**Aantal risico's**	**17**
Datum laatste aanpassing:	*9/2/2021*	**Aantal risico's zonder beheersmaatregelen**	**0**
Laatst aangepast door:	persoonsgegevens	**Aantal hoog risico's**	**12**