Departementaal Meerjaren Informatieplan Financiën 2027-2029

Document informatie

Titel:	Departementaal Meerjaren Informatieplan Financiën 2027-2029
Datum:	November 2026
Status:	Definitief
Inlichtingen:	Concerndirectie Informatievoorziening en Openbaarmaking

Inhoud

1. Inleiding....3
1.1 Relevante ontwikkelingen Ministerie van Financiën....3
1.2 Prioriteiten....4
2. Uitwerking prioriteiten....5
2.1. Continuïteit en weerbaarheid....5
2.2. Eisen naleven....7
2.3. Vernieuwing....10
2.4 Verbeteren dienstverlening....11
2.5 Investeren in medewerkers....12
3. Financiën....13

1. Inleiding

Het Meerjaren Informatieplan (MIP) is een visiedocument om de Tweede Kamer te informeren en kennisuitwisseling en samenhang met andere departementen en CIO Rijk te bevorderen. Dit plan geeft inzicht in de belangrijkste ontwikkelingen en plannen op het gebied van ICT en digitalisering voor de periode 2027-2029. Het beschrijft de maatschappelijke opgaven van Financiën en de prioriteiten op het gebied van digitalisering. De verschillende organisatieonderdelen van Financiën leveren geen aparte plannen meer op als bijlage, maar hebben een bijdrage geleverd aan dit departementale plan. Dit plan bevat geen concrete projecten en overzicht van de financiering daarvan. Besluitvorming daarover vindt plaats in het kader van de reguliere begrotingscyclus en, als het interdepartementale projecten betreft, via de betreffende gremia (CIO Beraad en vervolgens ICBR). De lopende grote ICT-projecten staan op het Rijks ICT-dashboard[1].

1.1 Relevante ontwikkelingen Ministerie van Financiën

Het werk van het Ministerie van Financiën gaat over meer dan cijfers en geld alleen. Samen zorgen we ervoor dat er in Nederland kansen zijn voor welvaart en groei voor iedereen, vandaag, morgen en daarna. Samen werken we aan een financieel gezond Nederland. Daarvoor is het van belang dat de systemen die onze ambtenaren gebruiken optimaal werken, evenals de benodigde dienstverlening aan burgers en bedrijven. Niet alleen nu, maar ook in de toekomst. Ook is het van belang dat de (ICT-)processen eromheen goed georganiseerd, veilig, betrouwbaar en transparant zijn, en dat we voorbereid zijn op nieuwe dreigingen.

Digitalisering staat hoger dan ooit op de maatschappelijke en politieke agenda. Denk aan het debat over digitale autonomie en nieuws over cyberbeveiligingsincidenten bij diverse grote organisaties (waaronder het beleidsdepartement van Financiën zelf[2]). Technologische en geopolitieke ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op en zijn niet gemakkelijk te voorspellen. Denk hierbij aan de razendsnelle opmars van generatieve AI en Large Language Models (LLMs). Ook ontwikkelingen op het vlak van quantumcomputers vragen aandacht. Het Ministerie van Financiën volgt nieuwe technologische ontwikkelingen op de voet, maar is daarnaast realistisch in zijn doelstellingen. Het aantal taken en mogelijkheden op het gebied van digitalisering groeien, maar tegelijkertijd is in het regeerakkoord een rijksbrede taakstelling opgenomen.

De uitvoeringsorganisaties – Belastingdienst, Douane en Toeslagen – hebben nu al een breed takenpakket, van belastingheffing en inkomensondersteuning tot douanetoezicht en financieel-economisch beleid. Ze staan dagelijks in contact met miljoenen burgers en bedrijven en zijn cruciaal voor het vertrouwen in de overheid. De digitaliseringsopgave is omvangrijk en complex: systemen moeten worden gemoderniseerd, processen verbeterd en dienstverlening efficiënt en betrouwbaar georganiseerd. Voor Financiën is de mondiale en Europese context van groot belang, bijvoorbeeld vanwege het grensoverschrijdende karakter van btw-heffing en witwaspraktijken die zich niet houden aan landsgrenzen. De Nederlandse Douane is verantwoordelijk voor de afhandeling van ruim 30 procent van alle e-commercezendingen die de EU binnenkomen, wat leidt tot grote operationele uitdagingen. Financiën werkt daarom geenszins in een vacuüm aan deze prioriteiten, en zoekt de samenwerking op met partnerorganisaties.

Beperkte middelen vragen om scherpe keuzes, samenwerking en een duidelijke koers. Veel expertise is intern beschikbaar, waardoor kennis en kunde geborgd zijn. Tegelijkertijd spelen uitdagingen zoals vergrijzing, werving/behoud van (schaars) talent en dient er een balans te zijn tussen (nieuwe) politieke wensen en noodzakelijk onderhoud/modernisering/vernieuwing. Voor het ministerie en zijn

[1] www.rijksictdashboard.nl

[2] https://www.rijksoverheid.nl/documenten/2026/03/30/cyberbeveiligingsincident-ministerie-van-financien

uitvoerders is het zaak om de dienstverlening te handhaven en verbeteren, ondanks de rijksbrede taakstelling. Veel activiteiten uit dit plan richten zich op het op orde brengen en houden van de basis, bijvoorbeeld aangaande verouderde ICT-systemen.

De snel veranderende context van de informatievoorziening door de komst van AI en de geopolitieke verhoudingen hebben direct impact op het werk van onze medewerkers (denk bijvoorbeeld aan inkoop) en brengen daarnaast ook een stroom nieuwe wetgeving op gang vanuit onder meer Europa (NIS2, AI Act). Dit zijn omvangrijke pakketten van wetgeving die snel moeten worden geïmplementeerd. Het gaat hier niet om schaven aan de huidige beheersmaatregelen maar om andere werkwijze en verantwoordelijkheden. Dat zet binnen het hele ministerie druk op de IV-organisaties.

De geschetste context maakt dat er keuzes moeten worden gemaakt voor wat betreft de inzet van capaciteit en middelen. De prioriteiten die het Ministerie van Financiën met dit plan kiest, sluiten aan bij landelijk beleid zoals de Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS)[3]. Financiën onderschrijft het belang van het verstandig inzetten van cloudtechnologie, het versterken van weerbaarheid en het regelen van een aantal randvoorwaarden zoals een moderne werkomgeving voor ambtenaren. In de NDS staat de één-overheidsgedachte centraal, waarbij een aantal prioriteiten door overheden gezamenlijk worden opgepakt. Financiën steunt samenwerking waar het kan, bijvoorbeeld bij gezamenlijke processen in de bedrijfsvoering die kunnen bijdragen aan een slagvaardigere overheid, maar is realistisch waar het uitvoeringsspecifieke taken betreft. Financiën beschikt over een aanzienlijke eigen ICT-infrastructuur met duizenden ICT-professionals en honderden applicaties.

1.2 Prioriteiten

De eerste prioriteit die het Ministerie van Financiën kiest voor de komende jaren zijn **continuïteit en weerbaarheid.** Met deze acties zorgen we dat alle belangrijke bedrijfsprocessen waarvoor ICT nodig is doorgang kunnen (blijven) vinden. Dat betekent dat verouderde systemen en applicaties risicogebaseerd uitgefaseerd en vervangen/gemoderniseerd worden. Ook besteden we de komende jaren extra aandacht aan weerbaarheid, waarvan digitale autonomie een onderdeel is, net als aanpassing van de inrichting van cybersecurity in de context van het veranderende dreigingsbeeld.

Een tweede prioriteit is **eisen naleven**. Het digitaal handelen van de overheid moet rechtsstatelijk geborgd zijn. Het gaat hier om acties die ervoor zorgen dat Financiën blijvend voldoet aan bestaande wetgeving – denk aan verdere implementatie van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)- en dat we klaar zijn voor nieuwe(re) wetten zoals de NIS2 (die bij de Rijksoverheid vooral zijn weerslag kent in de CyberbeveiligingsWet, Cbw), de AI Act en de nieuwe Archiefwet.

Daarnaast zijn technologische ontwikkelingen en **vernieuwing** een prioriteit. Hiermee zorgen we ook dat we nieuwe technologische ontwikkelingen gemakkelijker kunnen adopteren in ons werk, en dat we wendbaarder zijn in het implementeren van nieuwe wetgeving. Bijvoorbeeld door AI op een productieve en verantwoorde manier in te zetten. Maar denk ook aan vernieuwende manieren van werken: de digitale transformatie en agile werken.

De vierde prioriteit is het **verbeteren van de dienstverlening**. Burgers, bedrijven en intermediairs moeten kunnen rekenen op een deskundige overheid, die op elk moment op eenvoudige wijze toegankelijk is. Digitale communicatie is niet voor iedereen toegankelijk en fysiek persoonlijk contact moet een optie blijven. We werken proactief samen met (internationale) partnerorganisaties om te dienstverlening te verbeteren. We zoeken naar een balans in een veranderende wereld met schaarse middelen.

[3] https://www.digitaleoverheid.nl/nederlandse-digitaliseringsstrategie-nds/

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

2. Uitwerking prioriteiten

2.1. Continuïteit en weerbaarheid

Voor vrijwel al ons werk en al onze ambities zijn passende ICT-voorzieningen nodig. Dat geldt voor de interactie met burgers en bedrijven, voor de verwerking van data en voor alle andere massale processen. ICT is al lang niet meer enkel bedrijfsvoering maar onlosmakelijk verbonden met het primaire proces. Van Financiën mag verwacht worden dat het in staat is aanpassingen, zoals wetswijzigingen, binnen een redelijke tijd door te voeren en tegelijkertijd continuïteit van haar huidige dienstverlening te waarborgen. Op dit moment is de vraag groter dan de beschikbare ICT-capaciteit. Wij zetten daarom in op het efficiënter benutten en prioriteren van de beschikbare ICT-capaciteit.

Om de ICT-capaciteit en wendbaarheid te vergroten vervangen wij verouderde ICT-systemen. Als gevolg wordt de technische schuld (achterstallig onderhoud op ICT-systemen) teruggebracht, wordt de infrastructuur gestandaardiseerd en de continuïteit op de lange termijn geborgd. We hanteren hierbij duidelijke kaders voor lifecyclemanagement (LCM). We werken agile om zo wendbaar en flexibel mogelijk te ontwikkelen en daarnaast borgen we dat de continuïteit wordt zeker gesteld terwijl er vernieuwingen plaatsvinden.
Voor de continuïteit van de bedrijfsvoering zorgt Financiën daarnaast voor harde kwaliteitsafspraken met externe ICT-leveranciers op basis van zorgvuldig vormgegeven service level agreements (SLA's) en kwalitatief hoogwaardige contracten.

Door het samenwerken via overheidsdatacenters (ODC's) leveren we betrouwbare en veilige infrastructuur voor het Rijk, wanneer daar ruimte voor is. Zonder efficiency, uitbreiding en verduurzaming zullen plannen vastlopen. Hierin trekken we departementaal in op en waar het past interdepartementaal om de krachten te bundelen. Zo willen we als departement principes voor duurzame digitalisering opstellen. Uitbreiding van het eigen datacenter in Apeldoorn is op dit moment niet mogelijk vanwege netcongestie. Daarom zetten we in op het gebruik van datacenters van andere Europese partijen. In de zomer van 2026 is voor de komende jaren aanvullende datacentercapaciteit verkregen via een co-locatieovereenkomst met Previder. Hierbij zijn duidelijke afspraken gemaakt over autonomie, soevereiniteit en de informatiebeveiliging. Daarnaast is in samenwerking met het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) een traject gestart om de eigen datacentercapaciteit binnen vijf tot zeven jaar structureel uit te breiden, hetzij door verwerving van bestaande voorzieningen, hetzij door nieuwbouw.

Weerbaarheid is een steeds belangrijker onderdeel van continuïteit voor Financiën (zie ook 2.2, kopje informatiebeveiliging). Het Cyber Security Beeld Nederland van 2025[4] laat zien dat het digitale dreigingslandschap steeds diverser en onvoorspelbaarder wordt.
Informatiebeveiligingsincidenten binnen de overheid die in het nieuws komen, hebben ernstige gevolgen. Zowel financieel als voor het vertrouwen in de overheid. We willen dus zorgen dat systemen zo goed mogelijk werken en dat ze veilig zijn. Dat betekent dat we onze plannen voor Bussiness Continuity Management (BCM) updaten en regulier toetsen. Op het beleidsdepartement is specifiek veel geleerd[5] van het cyberbeveiligingsincident van maart 2026. De focus hierbij ligt op verdere uitbouw en professionalisering van het team dat verantwoordelijk is voor het monitoren, detecteren, loggen en afhandelen van digitale dreigingen en incidenten. Financiën moet zich klaarmaken voor nieuwe veiligheidsmaatregelen die nodig zijn om

[4] https://www.nctv.nl/documenten/2025/11/26/cybersecuritybeeld-nederland-2025

[5] https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2026Z13633&did=2026D30704

weerstand te kunnen bieden aan veelvuldigere en geavanceerdere digitale aanvallen door de opkomst van AI-modellen die gemakkelijk kwetsbaarheden in systemen vinden[6]. Verder vragen ontwikkelingen in quantumcomputing voorbereiding. Naar verwachting kunnen quantumcomputers rond 2030 bestaande encryptie breken. Dit raakt onze vertrouwelijkheid, integriteit en continuïteit. Financiën werkt daarom aan een roadmap met passende maatregelen.

Bij weerbaarheid hoort ook het vergroten van onze zeggenschap over ICT-processen- en systemen. Daarom investeren we in digitale autonomie. Dit is een aspect van ICT-bedrijfsvoering, net als functionaliteiten en kosten, dat we zwaarder willen gaan wegen. Financiën actualiseert zijn inkoop- en sourcingbeleid waarin digitale autonomie zwaarder gaat wegen. Digitale autonomie[7] van de overheid is gericht op het vermogen van de overheid om autonoom te handelen en beslissingen te nemen over haar digitale technologie (naar: rijksbrede Visie Digitale autonomie en soevereiniteit, juni 2025). Het vormt de basis voor zelfredzaamheid en innovatie, ook in tijden van geopolitieke of technologische druk. Het creëren van wederzijdse afhankelijkheden is daarmee niet problematisch. Het gaat om bewustere sturing op de inrichting van digitale systemen, met behoud van openheid voor internationale handel en samenwerking. Financiën onderschrijft de langetermijnvisie uit de NDS om de afhankelijkheid van externe (niet-Europese) leveranciers af te bouwen.

De staatssecretaris van Financiën heeft op 11 juni de Tweede Kamer geïnformeerd over zijn visie over digitale autonomie bij de Belastingdienst.[8] De brief gaat in op vier hoofdlijnen: het behouden en versterken van de eigen ontwikkelcapaciteit, het uitbreiden van datacenterinfrastructuur, het herzien van het inkoop- en aanbestedingsbeleid en het verder inzetten van open source (een manier van werken waarbij de broncode van -delen van- systemen openbaar beschikbaar is, waardoor iedereen de software kan bekijken en hergebruiken). Voor digitale autonomie zijn geen extra middelen beschikbaar gesteld vanuit het regeerakkoord, wat vooralsnog betekent dat de ambities ingepast moeten worden binnen de bestaande IV-portfolio's en huidige begrotingen.

De afgelopen jaren is het aandeel systemen met achterstallig onderhoud sterk teruggebracht. Van de IV-capaciteit in het Meerjarenportfolio (MJP) wordt op dit moment ongeveer 55 procent besteed aan modernisering, 40 procent aan wetgeving en externe verplichtingen en slechts vijf procent aan strategische vernieuwing. De ambitie is om deze verhouding de komende jaren geleidelijk te verschuiven naar maximaal 20 procent capaciteit voor essentiële modernisering en LCM en het aandeel voor strategische vernieuwing te vergroten van circa vijf
naar ten minste 20 procent van de beschikbare IV-capaciteit. Inspanningen richten zich de komende jaren vooral op het vervangen van een aantal grote heffingssystemen, en het doorontwikkelen van het strategisch portfoliomanagement.

Het ICT-landschap van Dienst Toeslagen is verouderd, kent veel work-arounds en biedt onvoldoende ondersteuning voor de medewerkers. Het is noodzakelijk te moderniseren om de continuïteit bij het toekennen van toeslagen en de uitbetaling daarvan te kunnen blijven garanderen. Daarnaast loopt de ontwikkeling van het nieuwe systeem voor Financiering Kinderopvang. Naar de toekomst toe wordt ingezet op eigen regie over de uitvoering, ook door het zelf ontwikkelen van ICT-diensten, naast het gebruik van rijksbrede diensten op diverse gebieden. Ongeacht keuzes aangaande een nieuw stelsel zullen bestaande toeslagenregelingen nog zeker tien jaar moeten worden uitgevoerd en worden ondersteund. Daarnaast zal Dienst

[6] https://www.ncsc.nl/nieuws/anthropics-frontiermodel-mythos-vraagt-om-directe-actie

[7] Dus niet: volledige zeggenschap (soevereiniteit) over digitale infrastructuren, data en systemen maar: keuzevrijheid en handelingsperspectief in het digitale domein (autonomie).

[8] Kamerbrief Digitale autonomie bij de Belastingdienst, 11 juni 2026

Toeslagen investeringen moeten doen om de overgang naar een nieuw stelsel voor de burger zo geruisloos mogelijk te laten verlopen.

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

Het beleidsdepartement werkt onder andere aan een centraal, meerjarig portfoliomanagementproces en het centraliseren van budgetten voor ICT-projecten, waarbij de enterprise architectuur zorgt voor richting en samenhang zodat investeringen bijdragen aan een toekomstige en efficiënte informatievoorziening. Dat betekent dat alle (majeure) ICT-activiteiten van het beleidsdepartement in beeld komen, deze integraal geprioriteerd kunnen worden en worden opgenomen in de Plan-Do-Check-Act-cyclus. Ook wordt gewerkt aan een sourcingsstrategie waarbij hergebruik van systemen centraal zal staan en gaat voor koop en eigen ontwikkeling.

2.2. Eisen naleven

Financiën voert zowel wetgeving uit die met haar specifieke taken (zoals Btw-heffing en douanecontroles) te maken heeft, als generieke wetgeving. Met generieke wetgeving wordt wetgeving bedoeld die voor alle departementen van kracht zijn. Bij digitaliseringsonderwerpen is generieke wetgeving vaak van belang, omdat kaders in Europa of landelijk gesteld worden. Omdat Financiën digitalisering rechtmatig wil inzetten, gaat deze prioriteit in op activiteiten die ervoor zorgen dat we onder meer de Archiefwet, AVG, Cyberbeveiligingswet en AI Verordening implementeren.

Data en informatiehuishouding
Financiën heeft de plicht zorgvuldig, verantwoord en transparant om te gaan met data van en over burgers en bedrijven. Dit betekent onder meer dat er zicht en sturing moet zijn op welke data door welk proces en voor welk doel worden gebruikt, wat de juridische grondslag is voor het gebruik, of de juiste beveiligingsmaatregelen zijn genomen en of data niet langer worden bewaard dan is toegestaan. Prioriteit is om de huidige situatie te verbeteren voor alle archieven, zodat informatiehuishouding, en daarmee ook de informatievoorziening, voor de toekomst goed geregeld is. Uiteindelijk zullen de verbeterpunten gestandaardiseerd moeten worden in het ontwerp van systemen, ook wel ‘archive by design’ genoemd. Financiën heeft een visie op informatiehuishouding opgesteld die aan de Archiefwet is gekoppeld met drie pijlers: 1) we richten duurzaam toegankelijk by design in, 2) we sturen op interoperabiliteit, uitwisselbaarheid & datadeling en 3) medewerkers gaan bewust om met overheidsinformatie. De aanpak sluit aan bij het Meerjarenplan Openbaarheid en Informatiehuishouding Rijksoverheid.

Een belangrijke opgave voor de Belastingdienst in de komende jaren is het verder op orde brengen van de informatiehuishouding. De Belastingdienst investeert in datamanagement, gegevensgovernance, document- en archiefbeheer en het verbeteren van de transparantie en herleidbaarheid van gegevensgebruik. Daarbij wordt nadrukkelijk invulling gegeven aan wettelijke verplichtingen op het gebied van privacy, informatiebeheer, informatiebeveiliging en algoritmetransparantie. De ingebruikname van het Generiek Platform Document en Archiefbeheer (GDA) is een grote stap in het professionaliseren van gegevensmanagement, maar er is nog veel ongestructureerde data. Naar aanleiding van de zogenaamde datakluis bij de Belastingdienst (een voor medewerkers afgesloten bewaaromgeving met circa 25 miljoen ongesorteerde bestanden) worden er onafhankelijke onderzoeken gedaan naar signalen en de governance in het proces van informatievoorziening binnen de organisatie. Hierin zal aandacht worden besteed aan mogelijke andere signalen over de datakluis, ook bij andere zoekslagen, en aan het oppakken van deze

signalen.

Met de strategische bedrijfsdoelstellingen en bedrijfsprocessen als uitgangspunt werkt Dienst Toeslagen aan het stapsgewijs verhogen van het volwassenheidsniveau van datamanagement. Rond datamanagement maakt Toeslagen afspraken over verantwoordelijkheden, rollen en eigenaarschap. Toeslagen investeert in het verbeteren van de kwaliteit van (gebruikte) data. Data is vindbaar, toegankelijk, veilig en betrouwbaar door begrippen, regels en datamodellen. Ook realiseert Dienst Toeslagen een dataleveringsmonitor en kwaliteitssysteem waarmee de organisatie op consistente wijze kan aantonen dat zij voldoet aan wet- en regelgeving.

De Douane wil een datagedreven organisatie zijn en beslissingen baseren op actuele en kwalitatief goede informatie. Douane richt daarom een dataplatform met actuele (toegang tot) data in ten behoeve van analyse en optimalisatie, rapportage en beslissingsondersteuning. Dit platform moet de grote hoeveelheid aangiftedata kunnen verwerken, in combinatie met informatie uit andere bronnen zoals scans. Daarnaast investeert de Douane in het versterken van haar datamanagement en het archiefbeheer, en de sturing hierop met een datastrategie en een datagovernance.

Door een structurele aanpak van data- en AI-processen zorgt het beleidsdepartement ervoor dat deze integraal onderdeel worden van onze beleidsvorming en -uitvoering. Ook komt er een metadatacatalogus, om data vindbaar, toegankelijk en herbruikbaar te maken.

AI-gebruik
Het Ministerie van Financiën implementeert de departementale Visie op AI (Artificiële Intelligentie). Kernwaarden hiervan zijn geloofwaardig, zorgvuldig en verantwoord. We streven naar eenvoudige en gebruiksvriendelijke AI-oplossingen, en zorgen voor betekenisvolle menselijke tussenkomst bij de inzet van AI. Bij het gebruik van AI borgen we dat we voldoen aan wet- en regelgeving, zoals de AI-verordening. We trainen managers in AI-geletterdheid, maar ook medewerkers die bijvoorbeeld gebruik maken van binnen de overheid toegestane LLM's worden opgeleid in verantwoord gebruikt.

De Belastingdienst streeft ernaar om AI gecontroleerd en verantwoord in te zetten ter ondersteuning van medewerkers, bijvoorbeeld bij dienstverlening, toezicht, softwareontwikkeling en administratieve werkzaamheden. Daarbij blijven menselijke regie, transparantie, zorgvuldigheid, privacybescherming en naleving van wet- en regelgeving leidende uitgangspunten. AI moet bijdragen aan hogere productiviteit, betere dienstverlening en een toekomstbestendige uitvoering.

Dienst Toeslagen hanteert een waarborgenkader voor transparantie en rechtvaardigheid. Hierbij staat waarde-gedreven werken centraal: AI wordt alleen ingezet als het bijdraagt aan publieke doelen.

De Douane gebruikt AI in de praktijk om eigen handboeken met voorschriften, procedures en wetgeving beter toegankelijk te maken voor medewerkers. De Douane hanteert voor de inzet van algoritmen en AI een waarborgenkader waarmee de risico's die algoritmes met zich meebrengen goed in kaart worden gebracht, zodat deze met passende maatregelen beheerst kunnen worden.

Het beleidsdepartement zet een AI-complianceproces op, met risico-classificatie, algoritme-audits.

Privacy
Financiën zorgt ervoor dat privacy binnen de organisatie naar een hoger niveau getild wordt en dat alle organisatieonderdelen van Financiën blijvend voldoen aan de AVG. Dit vereist meerjarige aandacht.

Zonder de gegevens van burgers en bedrijven kan de Belastingdienst zijn werk niet op een effectieve en efficiënte manier uitvoeren. Dat vraagt wel van de Belastingdienst dat hier zorgvuldig, verantwoord en transparant mee wordt omgegaan. Daarom is binnen de organisatie veel aandacht voor de veilige en juiste manier van omgang met gegevens van burgers en bedrijven. In het verleden was dit binnen de Belastingdienst onvoldoende geborgd. De Belastingdienst is de afgelopen jaren aan een gerichte inhaalslag begonnen om de naleving van de AVG te verhogen met als resultaat dat de Belastingdienst steeds meer in controle komt op het gebied van processen, gegevens en privacy, Dit is een langdurige opgave die continu om aandacht zal blijven vragen. Het toezichtarrangement van de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) helpt de Belastingdienst hierbij.

Dienst Toeslagen heeft de afgelopen jaren stappen gezet om de naleving van de AVG te borgen. De achterstanden van AVG (inzage)verzoeken zijn grotendeels weggewerkt. De dynamiek, in de vorm van vele veranderingen, die de processen van Dienst Toeslagen in de afgelopen jaren én in de komende periode kenmerken, heeft effect gehad op de houdbaarheid van de AVG producten. Het verwerkingenlandschap is in samenwerking met de Functionaris Gegevensbescherming (FG) uitgewerkt. Er wordt gewerkt aan een gedragen en gecontroleerd continu privacy-proces.

Zowel bij de uitvoering als bij de verantwoordingen van de taken maakt de Douane veel gebruik van geautomatiseerde systemen. Aanpassingen in beleid hebben hierdoor snel al impact op processen, gegevens of systemen. Daarom is het van belang dat ontwikkelingen integraal worden beschouwd, en dat de geautomatiseerde ondersteuning vanaf het allereerste begin wordt meegenomen. De Douane zorgt ervoor dat technologische oplossingen en werkprocessen vanaf het begin worden getoetst aan relevante wet- en regelgeving en principes, zoals *privacy by design* en *privacy by default*.

Het beleidsdepartement heeft een breed scala aan processen en verwerkingen van persoonsgegevens waarbij de AVG van toepassing is. Privacy wordt, in samenwerking met andere IV-disciplines, zo goed mogelijk geborgd. Er wordt ingezet op *privacy by design* als integraal onderdeel van de implementatie van een proces of systeem. Er wordt samenwerking gezocht tussen de IV-disciplines om nieuwe en bestaande systemen en applicaties te beoordelen. Er wordt beleid en governance ontwikkeld om de risico's hierin goed te borgen.

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

Door de voortschrijdende digitalisering, de grote waarde van de gegevens die de Belastingdienst verwerkt en een toenemend complex dreigingslandschap, is het versterken van de weerbaarheid van de organisatie noodzakelijk. Weerbaarheid omvat het vermogen om verstoringen te voorkomen, te weerstaan, tijdig te detecteren en snel te herstellen, evenals het tegengaan van ongewenste beïnvloeding van processen en misbruik van informatie. Om dit te realiseren wordt toegewerkt naar een versterkte en geïntegreerde governance, gericht op consistente beleidsvorming, een snellere implementatie van maatregelen en betere aansluiting op actuele dreigingen. Daarnaast wordt risicomanagement structureel ingebed en wordt nadrukkelijk

gestuurd op de effectiviteit van maatregelen en de ontwikkeling van een weerbare organisatiecultuur. We doen dit in lijn met de eisen en verplichtingen zoals de cyberbeveiligingswet (Cbw) dit voorschrijft.

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

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

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

2.3. Vernieuwing

Waar we nieuwe technologie adopteren en innoveren, doen we dat gecontroleerd, en zoals in prioriteit 2 beschreven in lijn met geldende eisen. Financiën staat open voor het gebruik van nieuwe technologie en vernieuwing die ons kunnen helpen om onze taken beter en efficiënter uit te voeren. Denk aan cloud en AI. Financiën heeft een departementale cloudstrategie en een sourcingsstrategie die geactualiseerd en geïmplementeerd worden. Bij gebruik van clouddiensten betekent dit dat we exitstrategieën - en plannen, leveranciersregie en security- en privacyvereisten goed inregelen. Hierbij wegen we digitale autonomie nadrukkelijk mee (zie eerste prioriteit), en juridische kennis voor de inkoop van autonome oplossingen wordt versterkt. Met deze kaders maken we optimaal gebruik van productiviteitsverhogende ICT-oplossingen, maar wel op verantwoorde wijze. Daarbij is het van belang om vanuit architectuur te sturen, om te borgen dat oplossingen schaalbaar, herbruikbaar en toekomstbestendig zijn, en dat onnodig maatwerk wordt voorkomen.

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

Innovatie speelt een belangrijke rol in de verdere ontwikkeling van de organisatie. Specifiek wordt ingezet op verantwoord gebruik van artificiële intelligentie (AI) en generatieve AI ter ondersteuning van medewerkers, bijvoorbeeld bij dienstverlening, toezicht, softwareontwikkeling en administratieve werkzaamheden. AI moet bijdragen aan hogere productiviteit, betere dienstverlening en een toekomstbestendige uitvoering.

Op de langere termijn werkt de Belastingdienst toe naar de Tax Administration 3.0-visie die is ontwikkeld in OESO[9]-verband. Het streven is om richting 2035 toe te werken naar een klant- en doelgroepgericht (digitaal) bedrijfsmodel waarin belasting betalen gemakkelijk gaat door op het juiste moment aan te sluiten bij een transactie en via systemen en technologieën die burgers en bedrijven al gebruiken. Realisatie van deze visie vraagt om een Digitale Transformatie. Dit betekent onder meer een andere manier van (samen)werken en andere benodigde kennis en competenties.

Toeslagen krijgt te maken met veranderingen door de samenvoeging van kind-regelingen en de nieuwe financiering kinderopvang. In toenemende mate wordt hierbij de regie op zowel ontwikkeling als uitvoering door Toeslagen zelf ingevuld.

Voor de Douane, en de enorme goederenstroom waarmee zij werkt, is het steeds belangrijker om beschikbare data en geautomatiseerde processen effectief in te zetten. De nieuwe EU-douanewetgeving zet daarbij in op een meer datagedreven en geïntegreerde werkwijze, onder meer via de introductie van de EU Customs Data Hub (EUCDH). Deze ontwikkeling moet leiden tot een efficiëntere en meer uniforme uitvoering van het douanetoezicht, waarbij gegevens uit verschillende bronnen beter kunnen worden gecombineerd. Ook nationale systemen blijven

[9] Organisatie voor economische samenwerking en ontwikkeling

daarbij een rol spelen, maar zullen steeds meer moeten aansluiten op de centrale Europese systemen. Het verantwoord inzetten van AI kan deze ontwikkeling ondersteunen.

Voor de toekomst betekent 'informatielandschap op orde' dat we een federatief datastelsel realiseren waardoor systemen op uniforme wijze met elkaar kunnen communiceren en elkaars informatie kunnen gebruiken. Het beleidsdepartement werkt hieraan voor de rijksbrede bedrijfsvoering binnen het programma Toekomst Financiële Administratie (TFA). Op het beleidsdepartement wordt daarnaast gewerkt aan het bouwen van een multidisciplinaire IV alliantie. Met dit netwerk wordt samenwerking tussen de thema's binnen het CIO-stelsel (data, privacy, informatiebeveiliging) bevorderd.

2.4 Verbeteren dienstverlening

Financiën wil zijn taken dienstverlenend (blijven) uitvoeren. Met de rijksbrede taakstelling van het kabinet stelt Financiën een realistisch doel: het op peil houden en waar mogelijk verbeteren van de bestaande dienstverlening, en ervoor zorgen dat de systemen ook de komende jaren veilig blijven draaien. Verwachtingen, behoeften en het 'doenvermogen' van burgers, bedrijven en intermediairs stellen eisen aan de overheidsdienstverlening. Begrijpelijkheid en dienstverlening via één loket zijn belangrijke verbeterpunten om de relatie tussen burger en overheid te verbeteren. Ook is een proactieve houding nodig, bijvoorbeeld door burgers en ondernemers tijdig te attenderen op zaken die relevant voor hen zijn. Net als voldoen aan digitale toegankelijkheidseisen. Hierbij is ruimte voor maatwerk en gebruiksvriendelijkheid in dienstverlening wenselijk. Ook bij ontwerp en levering van overheidsdienstverlening zorgen we voor begrijpelijke taal, eenvoudige(re) procedures en continue verbetering door het inbouwen van feedback. Financiën zet digitalisering en digitale transformatie in waar dit meerwaarde biedt, met als doel dat in 2030 alle zaken digitaal geregeld kunnen worden. Tegelijk blijft er een alternatief voor wie geen gebruik maakt van digitale middelen. We werken hierbij samen met andere overheden en maken gebruik van basisinfrastructuur zoals DigiD en eHerkenning. Er wordt aangesloten bij Europese eIDAS1-afspraken en er wordt toegewerkt naar volledige naleving van de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (Wmebv) voor 2030.

Om onze dienstverlening op peil te houden en waar mogelijk te verbeteren, zoekt Financiën actief de samenwerking met partnerorganisaties op. In een samenleving die steeds verder (digitaal) verbonden raakt is het van belang om daar waar het aantoonbaar meerwaarde heeft de samenwerking op te zoeken. Daarom draagt Financiën bijvoorbeeld bij aan de NDS om te zorgen dat de Rijksoverheid, provincies en gemeenten effectiever samenwerken op digitaal gebied. We richten de blik met name naar buiten op het gebied van veiligheidsvraagstukken, waar vooral de Douane en de FIOD mee te maken hebben. Ook de unieke plek die de Nederlandse Douane inneemt in de Europese Douane Unie, met de haven van Rotterdam en luchthaven Schiphol, vereist nauwe samenwerking met medeoverheden en bedrijven in binnen- en buitenland. Binnen de Europese Unie werkt men aan het vereenvoudigen van (douane)wetgeving en de interoperabiliteit van ICT-systemen.

Financiën wil voorkomen dat signalen van burgers of bedrijven over een ongewenst effect van wetgeving of over hoe de organisatie werkt, tussen wal en schip raken of de wetgever niet bereiken. Het signalenproces zorgt daarvoor. Slimme toepassingen kunnen helpen om signalen sneller aan te geven. Naast de BelastingTelefoon leveren ook de balies en klachtenteams signalen aan. Daarnaast werkt Financiën mee aan het opzetten van overheidsbreed signaalmanagement. Het doel hiervan is om organisatie-overstijgende signalen effectiever, in de gehele keten, op te kunnen volgen.

De Belastingdienst heeft de afgelopen jaren dienstverlening voor de grootste groep burgers en ondernemers verder gedigitaliseerd. De komende periode wordt ingezet op het verder versterken van digitale dienstverlening en het vergroten van de mogelijkheden voor selfservice. Burgers en bedrijven moeten hun belastingzaken zoveel mogelijk zelfstandig, eenvoudig en digitaal kunnen regelen, via een kanaal dat bij hen past. Onderdeel hiervan is het programma *VanZelf Goed!*, waarmee burgers, ondernemers en hun fiscaal dienstverleners beter worden ondersteund bij het voorkomen van fouten en het doen van goede aangiften.

Dienst Toeslagen werkt aan een benadering waarin maatwerk, begrijpelijke communicatie en ondersteuning centraal staan. Door betere inzet van data en technologie (bijv. een chatbot, de Mijn Toeslagen omgeving of de app Toeslagen) wordt de dienstverlening verbeterd, met behoud van publieke waarden. Dienst Toeslagen biedt verschillende vormen van dienstverlening aan burgers. Dienst Toeslagen ontwikkelt de dienstverlening door mét inbreng van toeslaggerechtigden, bijvoorbeeld via onderzoek en ook door in te zetten op goede effectmeting. Dienst Toeslagen werkt samen binnen de overheid om burgers waar nodig integraal te helpen of soepel door te leiden naar de plek waar ze geholpen kunnen worden. Denk aan de Informatiepunten Digitale Overheid en het inrichten van de overheidsbrede loketfunctie vanuit het programma Werk Aan Uitvoering. Ook wordt samengewerkt in een overheidsbrede schuldenaanpak.

Bedrijven verwachten dat zij volledig digitaal zaken kunnen doen met de Douane. Er is een grote verscheidenheid aan contactmogelijkheden en technische voorzieningen in gebruik: telefoon, email, webportalen, poorten, post, balie, apps en social media. Voor een betere klantervaring is de inzet van het juiste kanaal én een consistente inhoud over de verschillende kanalen en fasen van wezenlijk belang. De Douane werkt aan het digitaal aanbieden van haar producten en diensten.

2.5 Investeren in medewerkers

Het verkrijgen en behouden van het juiste personeel met actuele ICT-kennis - en kunde is een uitdaging. Dit betreft zowel ICT-personeel op uitvoerend, tactisch als strategisch niveau, als ook rollen die de verbinding vormen tussen ICT, uitvoering én beleid. IV is immers onderdeel van alle fasen van de beleidscyclus. De vraag naar ICT'ers groeit de komende tijd alleen maar en het aantal afgestudeerde ICT'ers blijft ruim achter bij de vraag. Veel ICT-vacatures zijn inmiddels moeilijk te vervullen, in het bijzonder de senior functies. Daarom vergroten wij de ICT-capaciteit zoveel mogelijk door meer rendement uit de bestaande capaciteit te halen door de efficiëntie en effectiviteit van onze ICT- organisatie te verhogen. Tevens investeren wij in de ontwikkeling van de vaardigheden van het zittende personeel. Hierbij maken we gebruik van de rijksbrede profielen voor de kwaliteit van IV personeel (KWIV). Daarnaast werven wij nieuw personeel waarbij we ons vooral richten op toetreders tot de arbeidsmarkt en sluiten we aan bij de strategische doelen over digitaal vakmanschap uit de NDS. Het is daarbij zaak om te zorgen voor dienstoverstijgende en structurele opleidingsprogramma's om zo versnippering van vakmanschap, kennis en ontwikkeling tegen te gaan.

Financiën streeft naar een hogere productiviteit, een kortere doorlooptijd van veranderingen en een grotere wendbaarheid van de informatievoorziening. Hierdoor kunnen wijzigingen sneller, efficiënter en beheerst worden gerealiseerd. Assetmanagement - weten wat we in huis hebben qua systemen - is urgent. Applicatie- en systemenoverzichten worden geactualiseerd.

De huidige werkomgevingen van Financiën vragen specifiek aandacht. Bij de doorontwikkeling van de werkomgevingen werkt het beleidsdepartement nauw samen met alle departementen en wordt er expliciet rekening gehouden met de toegenomen informatiebeveiligingsrisico's als gevolg van hybride werken. Met het programma Digitale Brug Overheidsdiensten wordt de aansluiting tussen

de onderdelen van Financiën onderling en met de andere rijksoverheidsorganisaties verbeterd. De Belastingdienst, Douane en Toeslagen kiezen voor kantoorautomatisering op eigen of door de Belastingdienst gecontroleerde servers, gecombineerd met Europese open sourceoplossingen. In 2027 worden eerst de e-mail en de agenda op eigen infrastructuur gerealiseerd. In 2028 volgen Europese open sourceoplossingen voor persoonlijke opslag en samenwerking.

3. Financiën

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