















Omschrijving en Gevolg	Beheersmaatregel	Binnen project op te lossen	Kritieke datum
Om de DNI resultaten in 2019 te IVia Ketentafels Gegev	Ja		30-6-2019
Douane organisatie en bedrijfslev- vanuit implementati	Ja		#REF!
De aanwezige bezetting is niet in Re-allocatie van capac	Nee		31-5-2019
Als de wet wordt aangepast dan iUitgangspunt voor de Nee			#REF!
Voor de invoering van MRB is nogBelegd bij programma Nee			#REF!
Niet conform planning opleveren De vastgestelde 6Q pl	Ja		#REF!
Indien de huidige inschatting van 1. De berekening wor	Ja		1-7-2019
Onvoldoende gevulde backlog mεDe inhaalslag is gema	Ja		31-5-2019
Als probleem transactionaliteit niBinnen het project IO	Nee		1-6-2019
De productiviteit van de scrumteεBinnen het project zij	Ja		1-7-2019
Als de behandelbundel niet uit deInmiddels is de kosten Nee			8-5-2019
Zie tab realisatie. #REF! Nee			1-3-2019
Het EU systeem voorziet niet of oDe informatiebehoeft	Ja		1-6-2019
Omdat het proces van doelgroepAnalyse van telefoonv	Ja		15-5-2019
migratie ECM van CM8 naar P8 #REF! Ja			14-6-2019
Brussel heeft het Europese datarr #REF! Ja			1-5-2019
De Europese wetgeving 'BNC-fich #REF! Nee			31-5-2019
Als het aantallen bezwaren tegen #REF! Ja			30-9-2019
#REF! #REF! #REF!			#REF!
PBS wordt niet meer ondersteunc #REF! Nee			#REF!
Onvoldoende resources beschikb. #REF! Nee			31-5-2019
Als MIH meer tijd nodig heeft voc #REF! Nee			1-10-2019
Het budget dat in de portfolio is g #REF! Nee			27-4-2019
Als GBS geen prioriteit wil toeken #REF! Nee			29-5-2019
Pas nadat de ETM middelen naar #REF! Nee			#REF!
Als het aantal bezwaren gaat toer #REF! Ja			15-7-2019
RFC DNI aangeboden voor finale lAlleen stamgegevens Nee			31-3-2019
De einddatum in art 278 DWU (eiDe Staatssecretaris is Nee			#REF!
Gevolgen factuurvariant (BSN BT\Prioriteit is bepaald: f Nee			31-5-2019
Gegevensleveringen RDW wordeAfspraken op DirectieJa			1-8-2019
Vertraging in de oplevering van rεIn de driehoek Keten-Ja			31-5-2019
Als EDW niet meer kan worden inAfstemmingsoverleg t #REF!			1-7-2019
Als de afrondende werkzaamhedεls niet beheersbaar dc Nee			26-6-2019
Er was een issue rondom het conEr is geïntervenieerd cJa			31-5-2019
Het werken met SAFE-Agile vraagAfstemming IV en BusJa			31-5-2019
#REF! #REF! #REF!			#REF!
Onvoldoende kennis van de rekerBinnen de business w Nee			1-4-2019
Als niet bekend is wat de gevraagDoor ketenmanagers , Nee			1-7-2019
Als er bij de datamigratie (big-bar Mastertestplan, draailJa			15-6-2020

<i>Type project</i>	<i>Initiele einddatum</i>	<i>Actuele einddatum</i>
Zowel voormalig IA als Groot	#REF!	31-12-2019
Groot project	31-12-2020	31-12-2025
Groot project	1-10-2021	1-10-2021
Groot project	1-5-2020	1-5-2020
Groot project	#REF!	#REF!
Groot project	#REF!	#REF!
Groot project	31-12-2022	31-12-2022
Groot project	30-7-2018	30-6-2020
Groot project	31-12-2017	15-6-2020
Zowel voormalig IA als Groot	31-5-2021	31-5-2021
Groot project	#REF!	#REF!
Groot project	30-9-2021	30-9-2021
Groot project	31-12-2017	31-12-2019
Groot project	31-3-2020	31-3-2020
Zowel voormalig IA als Groot	#REF!	31-12-2019
Groot project	31-12-2020	31-12-2025
Groot project	1-10-2021	1-10-2021
Groot project	1-5-2020	1-5-2020
Groot project	#REF!	#REF!
Groot project	#REF!	#REF!
Groot project	30-7-2018	30-6-2020
Groot project	31-12-2017	15-6-2020
Zowel voormalig IA als Groot	31-5-2021	31-5-2021
Groot project	#REF!	#REF!
Groot project	30-9-2021	30-9-2021
Groot project	31-3-2020	31-3-2020
Zowel voormalig IA als Groot	#REF!	31-12-2019
Groot project	31-12-2020	31-12-2025
Groot project	1-10-2021	1-10-2021
Groot project	1-5-2020	1-5-2020
Groot project	#REF!	#REF!
Groot project	31-12-2017	15-6-2020
Groot project	#REF!	#REF!
Groot project	31-3-2020	31-3-2020
Zowel voormalig IA als Groot	#REF!	31-12-2019
Groot project	1-10-2021	1-10-2021
Groot project	#REF!	#REF!
Groot project	31-12-2017	15-6-2020
Groot project	31-12-2017	15-6-2020

Bijlage 3: Overzichtelijke bestuurlij
Noot: Geel/Rood scorende projecte

Keten	Kleur
-------	-------

Auto	
Auto	
Auto	
Douane	
Douane	
Douane	

Gegevens	
Inning	
Inning	
Inning	
Inning	
IT voor IV	
Loonheffing	
Omzetbelasting	

Schenk- en Erfrecht	
Omzetbelasting	
Bedrijfsvoering	project af- gerond
Gegevens	

ijke risico's op labels politieke gevoeligheid belastingdienst belastingontvangsten meerjarige uitvlo
en vermelden in de projectrapportage veelal wel aanwezige risico's. Deze zijn in gevallen echter and

Project

Fijnstoftoeslag voor vervuilende dieselauto's binnen de Motorrijtuigenbelasting (MRB)

Rationalisatie Auto BPM

Rationalisatie Auto MRB

Douane wetboek van de Unie - Multi-annual Strategic Plan

Douane wetboek van de Unie - Multi-annual Strategic Plan

Vergunningen en Registraties (DWU)

Digitalisering Notariële Informatie
Innen op Aangifte
Robuust Betalingsverkeer (Payment Factory)
Stroomlijnen Rood Blauw
Uitfaseren ETM
Modernisering IV landschap
Wet Tegemoetkomingen Loondomein
EU BTW E-commerce

Klantoptimalisatie Schenk- en Erfbelasting
BSN-BTW
Digitaal archief
Multi Kanaal Mededelen

eringsbudget

ers van karakter dan de risico's die opgenomen dienen te worden in de tabel voor de 4MR. H

Initiele einddatum	Actuele einddatum	Politieke toe: Risico
-----------------------	----------------------	------------------------------

1-5-2020	1-5-2020	De invoering van de roettax per 1-1-2020 stond onder druk, maar wordt inmiddels in het project Fijnstoftoeslag voor vervuilende dieselauto's binnen de Motorrijtuigenbelasting (voorheen project Roettax) via het zogenaamde 'noodspoor' tijdig gerealiseerd, uitgaande van een stabiele wetgeving die niet meer tijdens de uitvoering van dit project wordt aangepast. Als dat wel het geval is dient via UTNS de impact hiervan op de planning worden vastgesteld om daarna nadere besluitvorming te hebben binnen de stuurgroep Auto.
30-7-2018	30-6-2020	-
31-12-2017	15-6-2020	-
31-12-2020	31-12-2025	-
		-
31-12-2017	31-12-2019	-

31-12-2019	31-12-2019	-
31-12-2017	31-12-2019	Toezegging aan politiek om roettax per 1-1-2020 in te voeren. Voor de roettax is een noodscenario gekozen dat losstaat van het hoofdspoor, en ook los van IV innen. Dit deel wordt binnen het aparte project opgelost.
31-5-2021	31-5-2021	-
--	n.t.b.	SRB is dusdanig getemporeerd dat een planning pas afgegeven kan worden na realisatie uitfaseren ETM. De realisatie van de tussentijds toegezegde verbeteringen in de dienstverlening, waarbij SRB een uitsluitend een monitorrol heeft, loopt grote vertraging op.
30-9-2021	30-9-2021	-
31-12-2022	31-12-2022	Er is een politieke toezegging gedaan van een technische schuld van 30% eind 2022. De haalbaarheid van de 30% staat momenteel onder druk.
31-3-2020	31-3-2020	-
1-10-2021	1-10-2021	Het programma EU BTW E-Commerce staat opgesteld om Europese wetgeving in het kader van Europese BTW-verrekening te implementeren. De Europese Commissie kan de Nederlandse Belastingdienst aanspreken, wanneer de wetgeving EU BTW E-Commerce 2021 onvoldoende of niet op tijd wordt getest en geïmplementeerd. De fiscale waarde voor Nederland is op dit moment ruw geschat €90 miljoen per jaar. De nieuwe regeling EU BTW E-Commerce 2021 wijkt sterk af van de bestaande MOSS regeling. Deze MOSS-voorziening is onvoldoende geautomatiseerd, waardoor de gevraagde aantallen en volumes vanuit de regeling E-Commerce 2021 kunnen niet worden geleverd.

31-3-2016	31-12-2022	-
1-4-2019	31-12-2019	-
1-1-2014	1-4-2019	-
1-1-2015	23-7-2021	-

ierdoor komt het voor dat geel/rood scorende projecten in deze tabel géén risico's lat

zegging	Belastingont
Beheersmaatregel	Risico

Beheersmaatregel getroffen door 'noodspoor'.	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-

-	-
<p>Apart project 'Fijnstoftoeslag voor vervuilende dieselauto's binnen de Motorrijtuigenbelasting (MRB)' draagt zorg voor inning van dit middel.</p>	-
-	-
<p>Maatregel die nu genomen wordt, is om met een samenhangend voorstel te komen voor de toegezegde verbeteringen in de dienstverlening te komen. Dit gebeurt onder regie van de ketens inning en interactie. Randvoorwaardelijk is dat de behandelbundel positief uit de Proof Of Concept fase komt om de toezegging aan de Staatssecretaris te kunnen nakomen.</p>	-
-	-
<p>Op dit moment gaat de voortgang van MIV gestaag en is het bereiken van het doel ambitieus maar realistisch. Er wordt vanuit het project bijgestuurd bij een aantal domeinen - waaronder het nagaan van additionele werkzaamheden - en het cluster als geheel is scherp op de voortgang van de betreffende domeinprojecten zodat de politieke toezegging gerealiseerd kan worden.</p>	-
-	-
<p>De Driehoek BD adviseert de staatssecretaris akkoord te gaan met de implementatie van de factuurvariant (BSN BTW-nummer) ten koste van EU BTW E-Commerce. Dit betekent voor EU BTW E-Commerce minimaal een vertraging van een half jaar. De deadline van 1 januari 2021 is losgelaten. Vertraging wordt geaccepteerd ten faveure van project BSN-BTE nummer.</p>	-

-	-
-	-
-	-
-	-

ten zien.

tvangsten		(Meerjarig) uit
Beheersmaatregel	Risico	

-	Als het aantallen bezwaren tegen de fijnstofheffing meer dan 2% bedraagt, dan nemen de kosten toe vanwege extra bezetting.
-	-
-	-
-	De einddatum in art 278 DWU (einddatum implementatie DWU in systemen) is voor de EU- systemen verschoven naar 2025 en voor de nationale systemen naar 2022 waardoor op meerdere momenten systemen moeten worden aangepast. Dit heeft impact op de kosten, absorptievermogen (capaciteit) en lasten voor implementatie voor zowel Douane als bedrijfsleven.
-	Brussel heeft het Europese datamodel (EUCDM) onvolledig opgeleverd. De oplevering van de specificaties worden december 2019 verwacht. Er zijn signalen dat planning van de realisatie van het datamodel door Brussel wordt verschoven naar eind 2022. Het risico op rework voor zowel bedrijfsleven, leverancier, andere overheidspartijen en BD is erg groot. Gevolg is kostenverhoging en risico voor de planning. Dit raakt de trajecten: Import en Export – GPA, Koeriers en EUCDM, Vervoer - fase 5, Uitgaan (AES).
-	-

-	-
-	-
-	De productiviteit van de scrumteams blijft momenteel achter op de norm. Als de productiviteit niet richting de norm beweegt zal de gevraagde functionaliteit niet binnen budget geleverd worden. Dit risico heeft momenteel nog geen directe gevolgen.
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-

-	-
-	-
-	-
-	-

voeringsbudget

Beheersmaatregel

Dit risico heeft zich nog niet voorgedaan waardoor er nog geen beheersingsmaatregel noodzakelijk is.

-

-

De Staatssecretaris is geadviseerd akkoord te gaan met het vasthouden aan de nationale aanpak voor de implementatie van douane-IT-systemen en daarmee te accepteren dat wordt afgeweken van de termijnen in de EU-wetgeving. Reactie wordt nu afgewacht. Afhankelijk van de reactie wordt de impact meegenomen bij de herijking van de BC.

Via de verschillende gremia druk uitoefenen op Brussel op het snel opleveren van de specificaties en aanpassen van het datamodel. Management heeft besluit genomen om te starten met de werkzaamheden op basis van de op dit moment bekende informatie.

-

-
-
Binnen het project zijn diverse maatregelen getroffen om de productiviteit te verbeteren. Komende maanden moeten de resultaten zichtbaar worden.
-
-
-
-

-
-
-
-

Bijlage 4: lopende en afgeronde onderzoeken in 2019

Afgerond in 2019

Titel	Omschrijving	Prioritair Thema*
Onderzoek laaggeletterden Toeslagen	Toeslagen wil het aantal terugvorderingen terugdringen. Een reden voor terugvorderen is dat wijzigingen niet worden doorgegeven ondanks schriftelijke verzoeken. Laaggeletterdheid zou daarvoor een oorzaak kunnen zijn. We onderzoeken hoe we beter kunnen communiceren met laaggeletterden, zodat ze in actie komen.	1, 2
Onderzoek keuzeregeling Elektronisch Berichtenverkeer (EBV)	Nieuwe wet Elektronisch Berichtenverkeer: hoe denken burgers over voorgestelde keuzeregeling?	1, 2
BSN in het IVR menu	Korte communitypeiling. De Belastingtelefoon is door de AVG verplicht om de manier van het vragen naar het BSN te wijzigen. Wat zijn kennis, houding en gedrag van burgers over het uitvragen BSN?	1
Brieven voor iedereen	Korte communitypeiling. Wat vinden burgers van een nieuw ontwikkelde brief van Toeslagen die makkelijker moet zijn voor laaggeletterden.	1
Twijfelmomenten Toeslagen	Korte communitypeiling. Welke vragen en twijfels burgers die toeslagen ontvangen hebben omtrent het onderwerp toeslagen. Roept de website MijnToeslagen vragen op of is zijn de antwoorden van de Belastingtelefoon onduidelijk?	1, 2
Onjuiste verdeling aftrekposten fiscaal partners	Een deel van de fiscaal partners die niet samen aangifte doet maakt een onjuiste verdeling van de aftrekposten. Hoe is deze groep te kenschetsen? Wat zijn redenen om niet samen aangifte te doen?	1
MKB ondernemers en de Brexit	Inzicht in redenen van mkb'ers die zakendoen met het VK nog niet of nauwelijks te starten met de douanevoorbereidingen op Brexit.	1,3
Uiterlijk en karakter van een chatbot	Onderzoek via co-creatiesessies naar de gewenste vormgeving van een chatbot voor de Belastingdienst	2
Kanaalkeuzegedrag n.a.v. brieven Belastingdienst	In hoeverre zijn contactgegevens op brieven van de Belastingdienst van invloed op het kanaalkeuzegedrag van burgers.	1, 2
Evaluatie POC samenwerkingsruimte GO	Evaluatie (ervaringen, knelpunten en verbetervoorstellen) van de pilot onder 15 grote ondernemingen met een digitale samenwerkingsomgeving via Sharepoint en CP extern om de samenwerking en gegevensuitwisseling te verbeteren.	2

Lopende onderzoeken.

Titel	Omschrijving	Bij welk thema*
Exitmonitor	Doelgroep vertrekkende medewerkers (vertrekredenen en motivatie)	1
Vakmanschap en vertrouwen	Onderzoek in samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam naar het vertrouwen van Belastingambtenaren in de burgers die zij dienen en de factoren die hierop van invloed zijn.	1

	Kwantitatief onderzoek in Nederland en België, respectievelijk een high-trust en een middle-trust land.	
Instream nieuwe medewerkers	Hoe werkt de Belastingdienst de nieuwe medewerkers in?	1
Medewerkersonderzoek 2019	Onderzoek naar werkbeleving van medewerkers van de Belastingdienst.	1
Pilot medewerkersbetrokkenheid Douane	Hoe komt het dat het ene team een hoge medewerkerbetrokkenheid heeft en het andere team niet? Wat kunnen teams van elkaar leren. Zijn er best-practices die zij van elkaar kunnen overnemen?	1
Fiscale Monitor	De Fiscale Monitor (FM) meet sinds 1994 jaarlijks de percepties en gerapporteerd gedrag van belastingplichtigen (burgers en bedrijven), douaneklanten, toeslaggerechtigden en dienstverleners (fiscaal en maatschappelijk). Het is daarmee het langstlopende belevingsonderzoek van de Belastingdienst.	1
Continu klanttevredenheidsonderzoek	Een continue gestandaardiseerde meting van klanttevredenheid bij klachtafhandeling van burgers en bedrijven.	1
Welke AVATAR is gewenst	Het doel van dit onderzoek is om te komen tot avatar-ontwerpen van een nog te ontwikkelen chatbot die onderdeel gaat van een nieuwe vorm van dienstverlening door de Belastingdienst.	2
Keuzeregeling EBV	Nieuwe wet Elektronisch Berichtenverkeer: hoe denken burgers over voorgestelde keuzeregeling?	1, 2
Hoe gaat jouw aangifte?	Korte communitypeiling: Wat doen burgers in aangiftetijd? Wat pikken ze op van de media? Is het gesprek aan de lunchtafel? Wat vinden ze van het doen van de aangifte?	1
Nieuw Toeslagenportal	Korte communitypeiling. Wat vinden burgers van de look en feel van het nieuwe Toeslagenportal?	1
Verbeterprogramma Kinderopvangtoeslag	Het verbeterprogramma KOT heeft als doel om het aantal terugvorderingen terug te dringen. Daarvoor wordt onder meer een app ontworpen. Er wordt onderzocht welke functionaliteiten er minimaal in de app moeten worden opgenomen.	2
Evaluatie aangifte IB 2018	Jaarlijkse evaluatie van de omgang met de aangifte programma's (VIA en app). Nadruk ligt op ervaringen en kwaliteit.	1, 2

Onderzoek e-herkenning	Wat is kennis, houding en gedrag mbt e-herkenning voor MKB-bedrijven? Dit is nodig voor het nieuwe MBD-zakelijk portal. Gebruiken ze e-herkenning, zijn ze op de hoogte? Maken ze plannen voor gebruik?	1,2
Onderzoek kleineondernemersregeling	Om de communicatie over deze nieuwe regeling optimaal te kunnen voorbereiden, is meer inzicht nodig in de informatiebehoefte, voorkeuren en sentimenten van ondernemers met een relatief lage omzet. Onderzoek wordt ingezet om dit inzicht te vergroten.	1,2
Kwalitatief onderzoek compartimenten kleinbedrijf	Onderzoek onder doelgroepen die tot het kleinbedrijf worden gerekend, zoals particulieren met zonnepanelen, een tweede huis, huispersoneel. Het onderzoek richt zich op ervaring en beleving mbt het (kunnen) voldoen aan belastingverplichtingen en mogelijke opties voor verbeteringen.	1
Belastingmoraal en burgerschap	Surveyonderzoek onder burgers. Doel is om inzicht in correlaten en determinanten van belastingmoraal te vergroten vanuit de gedachte dat belastingmoraal in belangrijke mate bepalend is voor coöperatief gedrag en compliance. Vragen zijn: Hoe staat het met de belastingmoraal? Wat bepaalt de belastingmoraal?. Hoe verhoudt belastingmoraal zich tot (uitingen van) burgerschap?	1
Compliance Monitor	Surveyonderzoek onder MKB ondernemingen. Doel is om inzicht te krijgen in de intenties, houdingen, ervaringen en vaardigheden van deze doelgroep.	1
Grote Ondernemingen	Gecombineerd onderzoek onder grote ondernemingen van survey onderzoek en boekenonderzoeken. Doel is om meer inzicht te verwerven in de aannames waarop de individuele klantbehandeling van GO is gebaseerd: welke activiteiten worden ingezet en hoe dragen deze bij aan de beoogde uitkomsten?	1
Psychologische aspecten van Tax compliance	Met studenten wordt experimenteel onderzoek gedaan naar de VIA. Andere onderzoeklijnen gaan over retributieve rechtvaardigheid, persoonlijkheid en belastingmoraal en belasting vs bijdrage.	1
Transparantie	De Belastingdienst streeft ernaar duidelijk te zijn over wat er verwacht wordt van belastingplichtigen en wat belastingplichtigen van de Belastingdienst mogen verwachten. Transparantie heeft betrekking op hoe er met de informatie-asymmetrie tussen de Belastingdienst en belastingplichtigen wordt omgegaan. Een vraag is in hoeverre de Belastingdienst in voldoende mate voldoet aan de transparantie die samenleving verlangt. In hoeverre draagt transparantie bij aan vertrouwen in de Belastingdienst en regelnaleving (compliance)? Kan transparantie ook juist leiden tot ongewenste effecten?	2

Privegebruik auto	Onderzoek onder verklaringhouders naar motieven voor bewuste en onbewuste regelovertreding bij de rittenregistratie. Doel van het onderzoek is de ontwikkeling van een interventie om regelovertreding bij de rittenregistratie te minimaliseren	1
Handhavingscommunicatie particulieren	Effectmeting handhavingscommunicatie mbt IH Particulieren	1
Behavioral Insights Netwerk Belastingdienst (BIN BD)	Handhaving en Gedrag is een interdepartementaal samenwerkingsprogramma van verschillende toezichthouders en inspecties. Het project heeft tot doel voor de langere termijn bestaande wetenschappelijke kennis over naleving voor beleidsontwikkeling toegankelijk te maken en de ontwikkeling van nieuwe kennis veilig te stellen. Het project heeft daarbij de ambitie om bij de verschillende wetenschappelijke instellingen onderzoek op dit terrein te stimuleren.	1
Interdepartementaal onderzoek inkomensafhankelijke combinatiekorting (IACK)	De inkomensafhankelijke combinatiekorting (IACK) is een fiscaal instrument om arbeidsparticipatie van ouders te bevorderen. De Belastingdienst voert deze regeling uit voor het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) als onderdeel van de inkomstenbelasting. De vraag is echter of deze regeling voldoende zichtbaar is om het beoogde effect te sorteren. Op basis van een briefexperiment dat is uitgevoerd in de periode 2015-2016, in een samenwerkings-verband tussen Belastingdienst, CPB en Ministerie van SZW, wordt onderzocht of de IACK effectiever wordt wanneer de zichtbaarheid wordt vergroot. En zo ja, in welke mate?	1
Relatie groei en regelnaleving	Bedrijven zijn belangrijk voor de Nederlandse economie. Ze zorgen onder meer voor werkgelegenheid en voor vooruitgang door te investeren en te innoveren. Daarnaast dragen ze via belastingafdrachten bij aan het werkkapitaal van de overheid. Voor dit laatste aspect is het belangrijk te weten of bedrijven ook daadwerkelijk hun fiscale verplichtingen nakomen - compliance - maar ook of zij door fiscale verplichtingen gehinderd worden om succesvol te zijn. Dit onderzoek is het deel II van het promotieonderzoek naar de relatie tussen groei van bedrijven en regelnaleving.	1



Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD <input checked="" type="checkbox"/>	Concernstaf <input type="checkbox"/>	pDG-staf <input type="checkbox"/>
1	Korte titel agendapunt	Innovatievisie		
2	Datum behandeling	23 mei 2019		
3	Ingebracht door	<input type="text" value="Persoonsgegevens"/>		
4	Aard van de behandeling	<input type="checkbox"/> Besluitvorming	<input type="checkbox"/> Hamerstuk	> vraag 5
		<input type="checkbox"/> Kennisneming	<input checked="" type="checkbox"/> Bespreking	> vraag 6
5	Indien geagendeerd ter besluitvorming:			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan <input type="text" value="P-gv."/> wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, <input type="checkbox"/> kennis te nemen van en in te stemmen met:		
	Toelichting op het besluit:	<input type="checkbox"/> en te besluiten:		
		Kern van het besluit in max 100 woorden:		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee, omdat: Afgestemd met: < naam accounthouder bij DG control > NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee besproken met: < NAAM >		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD <input checked="" type="checkbox"/>	Concernstaf <input type="checkbox"/>	pDG-staf <input type="checkbox"/>						
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9) <i>Ga hierna verder met vraag 7</i>	<input type="checkbox"/> ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ <input type="checkbox"/> nee								
5e	Hamerstuk?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.								
6	Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking: Kern van de inhoud <i>Ga hierna verder met vraag 7</i>	<p>De Concerndirectie I&S heeft een visie op innovatie opgesteld. Deze visie gaat zowel over 'verbeteren van vandaag', 'vernieuwen van morgen' en 'veranderen van overmorgen'. In de hoofdlijnen is geformuleerd hoe innovatie bij de Belastingdienst eruit ziet en wat daarin de rol is van de dienstonderdelen en I&S. Vervolgens zijn uitgangspunten geformuleerd op welke manier innovatie bij de Belastingdienst ingevuld wordt.</p> <p>Om te komen tot een innovatievisie voor de Belastingdienst heeft de concerndirectie Innovatie en Strategie input opgehaald in de eigen organisatie door middel van een pressure cooker sessie met vertegenwoordiging vanuit alle dienstonderdelen en een ronde tafel op 14 maart. Daarnaast heeft de cd I&S kennis en ervaringen opgehaald bij andere publieke en private organisaties. Dit heeft geleid tot de 95%-versie van de innovatievisie in het driehoeksoverleg UHB/FJZ/I&S van 19 april is besproken.</p> <p>In bijgaande presentatie is de innovatievisie opgenomen. Daarnaast is er in de bijgevoegde notitie een beeld geschetst van de innovatie-activiteiten die plaats hebben gevonden of gepland zijn.</p> <p>Aan het DT BD wordt gevraagd het volgende punt te bespreken: Kunt u zich vinden in de hoofdlijnen, uitgangspunten en visie op innovatie in de innovatievisie Belastingdienst?</p>								
7	Voorgaande behandeling <i>Kruis aan en vermeld datum</i>	<input type="checkbox"/> DT BD <input type="checkbox"/> < datum >	<input type="checkbox"/> Concernstaf <input type="checkbox"/> < datum >	<input type="checkbox"/> pDG-staf <input type="checkbox"/> < datum >						
		<input type="checkbox"/> Anders, < vermeld soort en datum van het overleg >								
		<input type="checkbox"/> Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of pDG-staf								
8	Afgestemd met de uitvoering? <i>Kruis aan</i>	GO <input type="checkbox"/>	MKB <input type="checkbox"/>	PART <input type="checkbox"/>	TSL <input type="checkbox"/>	KI&S <input type="checkbox"/>	CAP <input type="checkbox"/>	FIOD <input type="checkbox"/>	Douane <input type="checkbox"/>	IV <input type="checkbox"/>
		Besproken met: <ul style="list-style-type: none"> - 17 december 2018: pressure cooker met afvaardiging alle dienstonderdelen - 14 maart 2019: ronde tafel Innovatie met directeuren IV, Toeslagen, DF&A, CAP, Particulieren en Cd I&S (80%-versie). 								

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD <input checked="" type="checkbox"/>	Concernstaf <input type="checkbox"/>	pDG-staf <input type="checkbox"/>					
		<ul style="list-style-type: none"> - 19 april: Driehoeksoverleg FJZ/UHB/I&S (95%-versie). <input type="checkbox"/> niet afgestemd							
7+	Afstemming met de conerndirecties? <i>Kruis aan</i>	FJZ <input type="checkbox"/>	IV&D <input type="checkbox"/>	UHB <input type="checkbox"/>	O&P <input type="checkbox"/>	I&S <input type="checkbox"/>			
8+		Besproken met: <ul style="list-style-type: none"> - 13 december 2018: aanpak pressure cooker in concernstaf - 17 december 2018: pressure cooker met afvaardiging alle dienstonderdelen - 24 januari 2019: uitkomsten pressure cooker in concernstaf (80%-versie) - 19 april: Driehoeksoverleg FJZ/UHB/I&S (95%-versie) 							
9		<input type="checkbox"/> niet afgestemd							
10	Afstemming met de ondersteuning? <i>Kruis aan</i>	BIA <input type="checkbox"/>	VT <input type="checkbox"/>	DF&A <input type="checkbox"/>	CDC <input type="checkbox"/>	SSO F&MI <input type="checkbox"/>	SSO CFD <input type="checkbox"/>	SSO O&P <input type="checkbox"/>	Switch <input type="checkbox"/>
		Besproken met: <input type="checkbox"/> niet afgestemd							
11	Medezeggenschap	Aanbieden aan de medezeggenschap? <input type="checkbox"/> Nee <input type="checkbox"/> Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: <input type="checkbox"/> Informatie <input type="checkbox"/> Advies <input type="checkbox"/> Instemming							
12	Bijgevoegde stukken	De volgende stukken zijn bijgevoegd: <ul style="list-style-type: none"> - Oplegnotitie innovatie en innovatievisie - Innovatievisie Belastingdienst - Bijlage: Innovatie ideeën netwerkbijsamenkomst 16 januari 2019 vervolg 							
13	Contactpersoon	<input type="text" value="Persoonsgegevens"/>							



TER BESPREKING (23 MEI 2019)
Directieteam Belastingdienst

**Directoraat-Generaal
Belastingdienst**

Inlichtingen

Persoonsgegevens

15 mei 2019

Notitienummer

-

Auteur

Persoonsgegevens

Van

Persoonsgegevens

Bijlagen

notitie

Innovatievisie en innovatieactiviteiten

Aanleiding

Om te komen tot een innovatievisie voor de Belastingdienst heeft de conerndirectie Innovatie en Strategie input opgehaald in de eigen organisatie door middel van een pressure cooker sessie met vertegenwoordiging vanuit alle dienstonderdelen en een ronde tafel op 14 maart. Daarnaast heeft de Cd I&S kennis en ervaringen opgehaald bij andere publieke en private organisaties. Dit heeft geleid tot de 95%-versie van de innovatievisie die in het driehoeksoverleg UHB/FJZ/I&S van 19 april is besproken.

Als vervolgstap wordt de innovatievisie ter besluitvorming geagendeerd voor het DT BD. Om meer context te geven aan de innovatievisie, wordt in deze notitie weergegeven wat de Cd I&S tot nu toe gedaan heeft met betrekking tot het thema innovatie en wat de plannen voor de toekomst zijn.

Bespreekpunten

Aan het DT BD wordt gevraagd het volgende punt te bespreken:

- 1) Kunt u zich vinden in de hoofdlijnen, uitgangspunten en visie op innovatie in de innovatievisie Belastingdienst?

Kern

- Innovatie is één van de focusgebieden van de concerndirectie Innovatie & Strategie en maakt onderdeel uit van de missie van I&S; 'het versterken van het strategisch en innovatief vermogen van de Belastingdienst'.
- I&S heeft in kaart gebracht wat de rode draden zijn in de organisatie ten aanzien van innovatie. Algeheel beeld is dat er al veel innovaties plaats vinden op verschillende plekken die vaak niet altijd met elkaar in verbinding staan.
- Voor alle soorten innovatie faciliteert de Cd I&S leren van elkaars ervaringen inclusief onverwachte uitkomsten via kennisoverdracht, netwerkbijeenkomsten, etc. Dit gebeurt via het innovatienetwerk van de Belastingdienst en op de achtergrond via rijksbrede innovatienetwerken als de Rijks Innovatie Community (RIC) en de inspectieraad. Daarnaast zoekt de Cd I&S actief de samenwerking met het kerndepartement op het vlak van innovatie.
- De Cd I&S heeft meerdere netwerkbijeenkomsten georganiseerd met als doel om een innovatieklimaat binnen de Belastingdienst te bevorderen en kennis van buiten naar binnen te brengen. Tijdens de netwerkbijeenkomst van 16 januari zijn ideeën opgehaald bij de deelnemers en de drie beste ideeën worden opgepakt (zie bijlage). Op 29 mei is er een themabijeenkomst gepland rondom het thema sociale innovatie. Op 19 juni wordt er nogmaals een netwerkbijeenkomst georganiseerd.
- Om kennis over innovatie te vergroten heeft de Cd I&S verschillende masterclasses georganiseerd over innovatie waaraan deelnemers vanuit verschillende dienstonderdelen konden participeren. Na een succesvolle evaluatie, gaat de Cd I&S nog een aantal masterclasses aanbieden.
- Om te komen tot een innovatievisie voor de Belastingdienst is interne input opgehaald door middel van een pressure cookersessie en een Ronde Tafel over innovatie en externe input bij publieke en private organisaties.
- De Cd I&S gaat regie voeren op het nog in te richten innovatieplatform¹ (bijv. onderwerpkeuze, werkwijze), stuurt de voortgang en jaagt aan. Het innovatieplatform richt zich op onderwerpen die echt vernieuwend/veranderend zijn, wat soms ook kan afwijken van de bestaande strategie.
- Het thema Artificial Intelligence (AI) is een actuele ontwikkeling met potentiële impact op de Belastingdienst. Cd I&S is daarom gestart met het in kaart brengen van de verschillende ontwikkelingen op het gebied van Artificial Intelligence (AI) binnen de Belastingdienst. In samenwerking met de dienstonderdelen worden deze opgedane inzichten uitgewerkt in een conceptvisie op AI-strategie bij de Belastingdienst. In juni zal er tevens den Ronde tafel plaatsvinden met interne en externe AI-experts om deze visie verder uit te werken.

Toelichting

Inzicht in innovatie-activiteiten

In 2018 is de Cd I&S gestart met het in kaart brengen van de lopende innovatieprojecten, hoe deze georganiseerd zijn en wat door hen als een waardevolle ondersteuning gezien wordt.

¹ Gaat om het daadwerkelijk doen en uitvoeren. Eerste opdracht wordt het bedenken van een passende naam voor het innovatieplatform en de innovatie-adviesraad.

Vanuit die interviews is er een goed beeld ontstaan over de verschillende innovatie-initiatieven en de innovatiekracht van de gehele dienst. Dit heeft onder andere een aantal rode draden opgeleverd. Deze zijn opgenomen in de presentatie van de innovatievisie Belastingdienst.

Innovatievisie

Het doel van innoveren is om te komen tot een wendbare en toekomstbestendige organisatie. Commitment door de hele organisatie heen is hiervoor essentieel. Om succesvol te kunnen innoveren heeft de Cd I&S een innovatievisie opgesteld.

De innovatievisie gaat zowel over 'verbeteren van vandaag', 'vernieuwen van morgen' en 'veranderen van overmorgen'. In de hoofdlijnen is geformuleerd hoe innovatie bij de Belastingdienst eruitziet en wat daarin de rol is van de dienstonderdelen en de Cd I&S. Vervolgens zijn uitgangspunten geformuleerd op welke manier innovatie bij de Belastingdienst ingevuld wordt. De Cd I&S faciliteert voor alle vormen van innovatie het leren van elkaars ervaringen. In de bijgevoegde presentatie worden de hoofdlijnen, de uitgangspunten en de praatplaat weergegeven.

Innovatieplatform

De Cd I&S gaat het innovatieplatform richten en inrichten. I&S voert regie op het innovatieplatform. Keuzes voor onderwerpen waarop wordt geëxperimenteerd, worden in samenspraak met andere directies gemaakt op de in te richten innovatie-adviesraad. Besluiten worden genomen in de driehoek UHB/FJZ/I&S en het DT BD. Het innovatieplatform richt zich op onderwerpen die echt vernieuwend/veranderend zijn, wat soms ook kan afwijken van de bestaande strategie.

Het platform gaat gericht experimenten uitvoeren tegen een van tevoren vastgesteld budget (50.000) en een vaste periode van zes maanden. Daarbij wordt gebruik gemaakt van multidisciplinaire teams. Ook worden mogelijkheden verkend om gebruik te maken van start-ups.

De komende tijd wordt nader uitgewerkt hoe dit vormgegeven kan worden. In 2019 worden de eerste experimenten in gang gezet binnen het innovatieplatform.

Innovatie-activiteiten

Verschillende activiteiten en trajecten op het gebied van innovatie zijn geïnitieerd en/of gefaciliteerd door de Cd I&S in verbinding met de Belastingdienst. De opsomming is niet uitputtend, maar geeft hier een goed beeld van.

- *Netwerk en kennisfunctie*

De Cd I&S heeft het afgelopen jaar al een aantal netwerkactiviteiten georganiseerd. Op 1 oktober 2018 was er een netwerkbijeenkomst 'Uit de Knoop', waar resultaten van de interviews, visie van I&S en rode draden over innovatie werden gedeeld met de innovatiecontactpersonen van de Belastingdienst.

Op 16 januari 2019 was de netwerkbijeenkomst 'Innovatie is van Iedereen' in de Knoop. Deelnemers konden deelnemen aan verschillende workshops van collega's en andere (overheids)organisaties en over de markt lopen om gesprek aan te gaan.

Op 29 mei 2019 is er een netwerkbijeenkomst in het LEF Future centre over sociale innovatie. Deelnemers leren van korte pitches van collega's die bezig zijn met sociale innovatie. Daarnaast wordt er samen gekeken naar wat is sociale innovatie en wat rol ervan is.

Op 19 juni 2019 is er een netwerkbijeenkomst in de Knoop 'Innoveren kun je leren', concrete voorbeelden van projecten worden aangehaald in workshop of presentatie vorm om deelnemers te prikkelen. Daarnaast is er een innovatiemarkt om op te netwerken.

Verdere kleine en grote netwerkbijeenkomst staan al gepland voor 2019 en 2020. Het doel is om netwerk van de Cd I&S verder uit te breiden en gerichte activiteiten te organiseren.

- *Versterken van innovatiekennis en methoden*

In najaar 2018 is er gestart met organisatie van innovatie-masterclasses. In samenwerking met het Erasmus Centre of Entrepreneurship is er een driedaagse masterclass geweest waar collega's mee zijn genomen door verschillende innovatietheorieën en kennis hebben gemaakt met methoden en technieken. Daarnaast is er een driedaagse masterclass georganiseerd in samenwerking met innovatiewerkplaats 'Lefgozers gezocht'. Collega's werden meegenomen in innovatietheorie en geleerd hoe je 'lenig denkt'. Deelnemers van beide masterclasses waren zeer enthousiast over de verkregen kennis en vaardigheden. In 2019 worden met beide partijen weer masterclasses georganiseerd, de eerste edities zijn al gepland in mei en juni.

In januari is er een sessie georganiseerd door Ynnovate, een organisatie op gebied van faciliteren van en aanjagen van innovaties, met de directie Particulieren.

- *In kaart brengen van innovaties*

Het I-team heeft een eerste schets gemaakt van welke innovaties er binnen de organisaties zijn. In navolging zijn er gesprekken gevoerd met verschillende directies over raakvlakken en samenwerking.

Het AI-team is gestart met het in kaart brengen van de verschillende ontwikkelingen op het gebied van Artificial Intelligence (AI) binnen de Belastingdienst. Met de verschillende dienstonderdelen zijn interviews gehouden over AI, de kansen, risico's en behoeften. In samenwerking met de verschillende dienstonderdelen worden de inzichten die hiermee zijn opgedaan - in combinatie met externe studies en rapporten - uitgewerkt in een conceptvisie op AI bij de Belastingdienst. In juni zal er tevens een Ronde tafel plaatsvinden met interne en externe AI-experts om met elkaar in gesprek te gaan over de juridische, ethische, technische en organisatorische randvoorwaarden en kansen van AI bij de Belastingdienst. De opbrengsten van deze ronde tafel worden gebruikt om de conceptvisie verder uit te werken

- *I&S richt haar blik ook op de omgeving*

I&S zorgt voor kennis over innovatie vanuit andere organisaties en wil daarvan ook leren. Op 23 oktober is de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (23 oktober) op werkbezoek geweest in Apeldoorn om te reflecteren op AI en te praten over het rapport 'weten is nog geen doen'.

Op de verschillende netwerkbijeenkomsten zijn andere (overheids)organisaties geweest om te laten zien wat er gebeurt op innovatiegebied. Daarnaast zijn

externe interviews gehouden voor de innovatievisie, nemen we deel in een interdepartementaal netwerk voor AI en zijn we aangesloten bij de Rijks Innovatie Community (RIC). We zaten in de organisatie van de theatervoorstelling 'Alles Over Hoop' over innovaties bij de (rijks)overheid. We hebben een samenwerkingsverband over innovatie met het kerndepartement.

In september staat een werkbezoek gepland aan het Innovatielab (Novum) van de SVB en de strategieafdeling. Daarnaast zorgen we dat we kennis naar buiten brengen, we hebben de deelname van de Belastingdienst aan het toezichtfestival op 26 maart.



Belastingdienst

Innovatievisie Belastingdienst

Verbeteren, vernieuwen, veranderen

23 Mei 2019



Agenda

A. Introductie en context

B. Doornemen Innovatievisie (praatplaat)

C. Doornemen uitgangspunten



Missie, visie & strategie Belastingdienst

Strategie

We streven er naar dat burgers en bedrijven bereid zijn uit zichzelf (fiscale) regels na te leven, zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst.

Strategie is erop gericht om:

- Het burgers en bedrijven gemakkelijk te maken goede aangiften en aanvragen te doen.
- Naleving af te dwingen als burgers en bedrijven regels bewust niet willen naleven of frauderen.

Missie

De Belastingdienst draagt bij aan een financieel gezond Nederland. Dat doen we door eerlijk en zorgvuldig belasting te heffen en te innen en toeslagen uit te keren. Daarnaast draagt de Belastingdienst bij aan een financieel gezonde, concurrerende en veilige Europese Unie.

Visie

De visie is gebaseerd op vier kernbegrippen:

- burgers en bedrijven centraal
- proactief
- samen
- deskundig

Strategie

We streven er naar dat burgers en bedrijven bereid zijn uit zichzelf (fiscale) regels na te leven, zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst.



De strategie is erop gericht om



een omgeving te creëren waarin het maken van fouten zoveel mogelijk wordt voorkomen



het burgers en bedrijven gemakkelijk te maken goede aangiften en aanvragen te doen



de mate en intensiteit van ons toezicht af te stemmen op het gedrag van burgers en bedrijven



naleving af te dwingen als burgers en bedrijven regels bewust niet willen naleven of frauderen

Dit doen we



in samenwerking met publieke en private partners



in de actualiteit

Onze omgeving verandert...



Toenemende internationale en maatschappelijke **verwachtingen ten aanzien van belastingontwijking** kan gevolgen hebben voor rol en keuzes Belastingdienst

Krapte op de arbeidsmarkt voor (specialistisch) hoogopgeleid personeel heeft mogelijk gevolgen voor opvangen vergrijzing en uitstroom Belastingdienst

In deze tijd van **digitalisering** verwachten burgers en bedrijven dat de Belastingdienst aansluit op de hedendaagse digitale standaarden, bijvoorbeeld op het terrein van digitale dienstverlening (betaalwijze, digitale interactie).

Platform- en deeleconomie zorgt voor opkomst van **nieuwe verdienmodellen**, met vervaging scheidslijn tussen particulier en ondernemerschap



Automatisch aangiften indienen/ophalen wordt mogelijk o.b.v. **gegevensverzameling en bedrijfsadministraties**. Heeft dit wisselwerking met wetgeving en verschuift werk en aanpak fiscaal dienstverleners?



Artificiële intelligentie biedt groeiend aantal mogelijkheden, maar roept ook ethische, maatschappelijke en organisatorische vragen op



Dit creëert kansen voor innovatie...



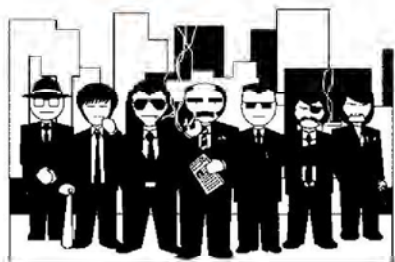
Richting burgers en bedrijven die uit zichzelf (fiscale) regels naleven: ontzorgen, ondersteunen, etc.

*Kennis over 'doenvermogen' biedt kansen voor innovatie in ondersteuning van **kwetsbare groepen***



Bevorderen dat méér burgers en bedrijven uit zichzelf de regels willen volgen

*Nieuwe inzichten in gedragswetenschap bieden kansen voor innovatie in **interactiestrategie***



Richting burgers en bedrijven die dat niet willen: betere handhaving en effectiever toezicht.

*Kunstmatige intelligentie biedt kansen om gericht **toezicht** te houden*



Voorbeelden innovaties bij de Belastingdienst

- Op het vlak van naleving/toezicht:

- Risicoclassificatiemodellen als de Selectiemodule suppleties OB
- Scannen van documenten op echtheid of verboden ingrediënten
- Vertaalmachine
- ????



- Makkelijk maken voor burgers en bedrijven:

- Voorspellend model (voor problematische schulden)
- Chatbot voor contact met de Belastingdienst
- App voor wijziging Kinderopvangtoeslag
- ????



Balans tussen maatwerk (betrokkenheid en betrouwbaarheid naar burgers en bedrijven) en straight through processing

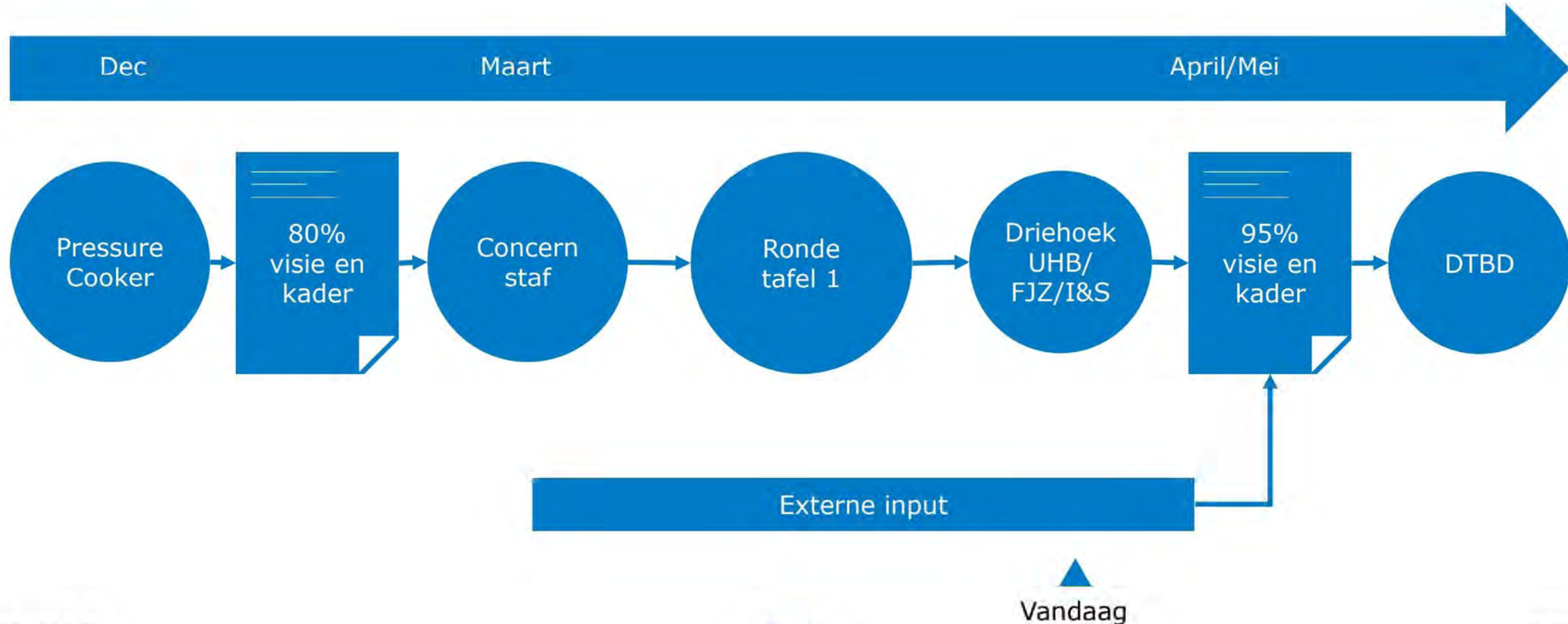


Externe en interne ontwikkelingen vragen om een impuls voor innovatie

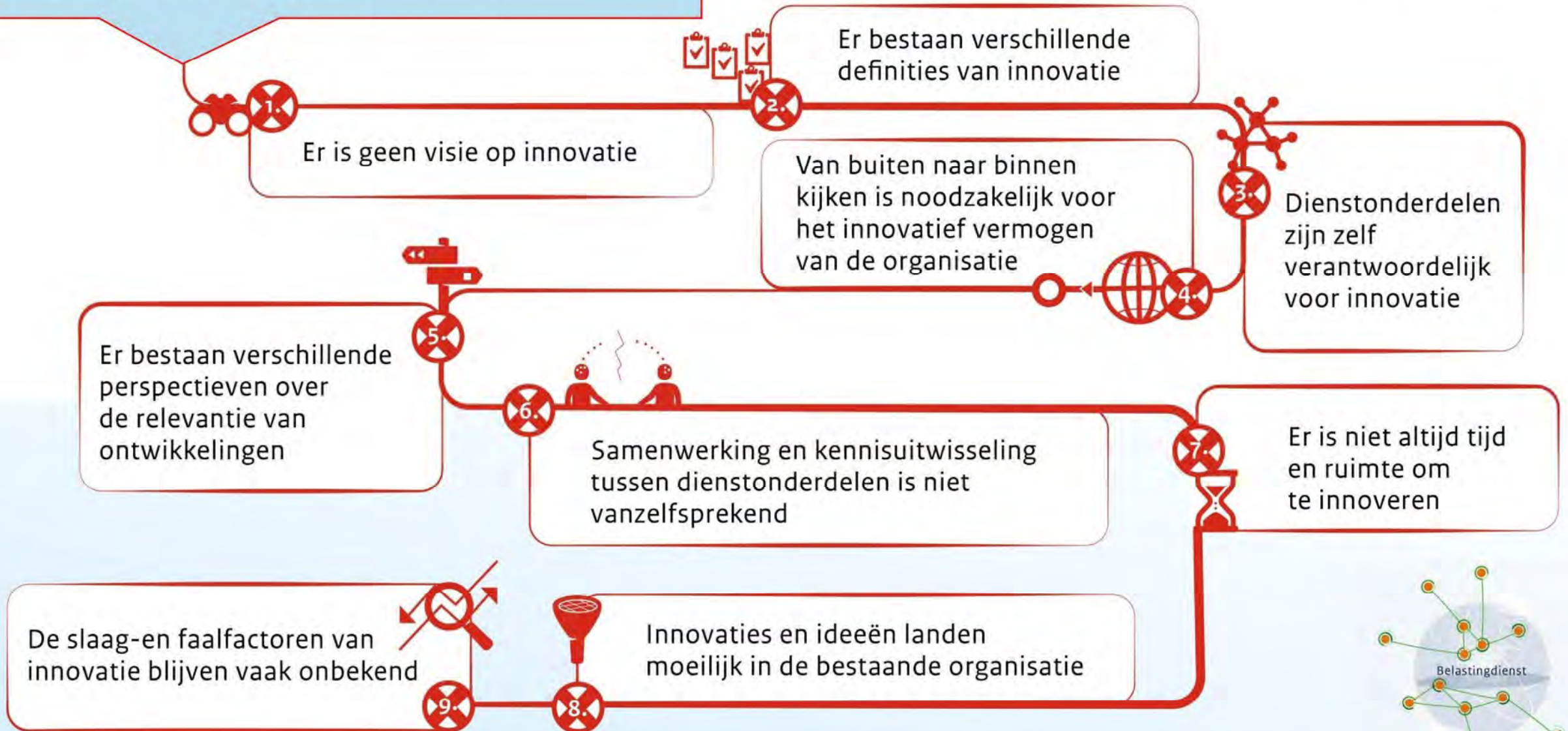




Aanpak



Input uit het netwerk voorafgaand aan de pressure cooker (oktober 2018)



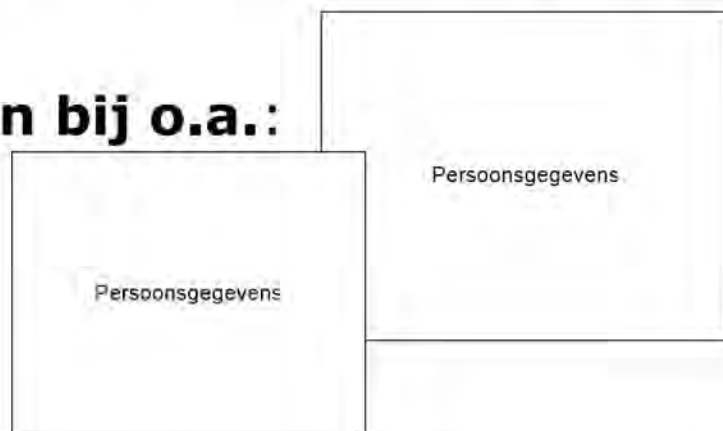


Intern kijken om te leren

- **Interviews met alle dienstonderdelen najaar 2018**

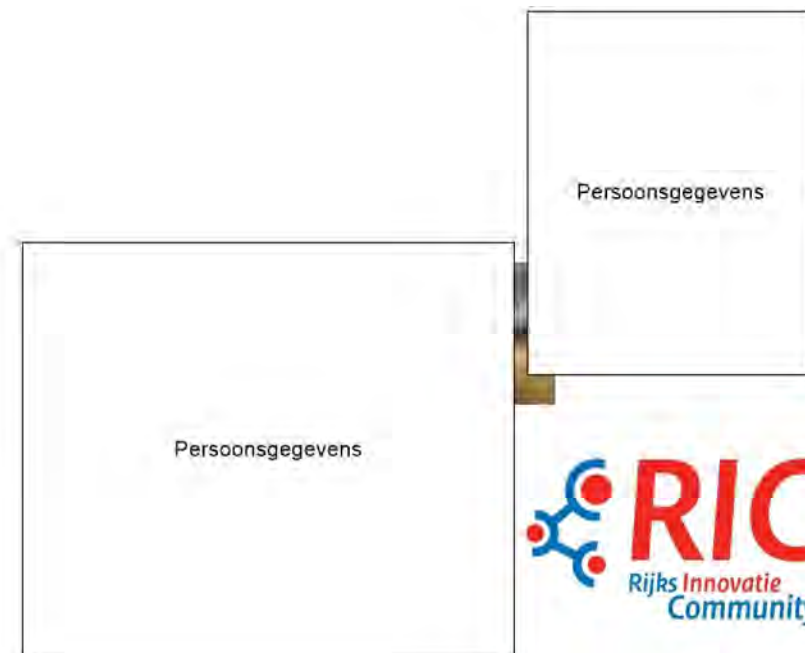
- **Werkbezoeken bij o.a.:**

- Toeslagen
- Douane
- Fiod



- **Innovatie-netwerkbijeenkomsten**

oktober 2018: 'start' netwerk en rode draden
januari 2019: verbinden, delen en leren



- **RIC** (Rijks Innovatie Community) en **Inspectieraad** (Toezichtfestival)



We kijken naar buiten om te leren van de aanpak van andere organisaties



Rijkswaterstaat



Rabobank
Maastricht en Omstreken



Defensie en partners tonen innovatiekracht

Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Aanvullende bezoeken vinden plaats, bijv. bij RDW, Bol.com, Picnic, UWV



Uitkomsten van bezoeken

Onderwerp

Ervaringen

- **Innovatievisie**
 - **Innovatiethema's**
 - **Organisatie**
 - **Implementatie en externe partijen**
 - **Communicatie**
- Meeste organisaties vinden het van essentieel belang om vooruit te kijken en dit te organiseren. Visies zijn beschikbaar, maar het gaat om het **doen**
 - **Probleemgebied-gericht** innoveren (specifiek doel) lijkt meest effect te hebben
 - Middel gericht innoveren (bijv. Blockchain) kan veel tijd kosten met onduidelijke opbrengst. Oplossing Rijkswaterstaat: gebruik **strategische verkenningen**
 - Een **innovatieagenda** met gebieden geeft goede leidraad (bijv. Rijkswaterstaat)
 - Bewust van waarde onbedoelde, onverwachte opbrengsten (bijv. EZ)
 - Bij meeste organisaties wordt **centrale aanjaagfunctie** ingezet om vernieuwingen en disruptieve innovaties mogelijk te maken en niet alleen in het hier en nu te blijven; aanjaagfunctie heeft budget (bijv. Rijkswaterstaat, ABN AMRO)
 - Rabobank en ABN AMRO hebben een scherpe organisatorische driedeling gemaakt langs drie horizonnen; beide bewegen naar een tweedeling, **zonder afzonderlijke innovatiehubs**
 - Een fysiek innovatiecentrum helpt met change, maar lijkt niet noodzakelijk. Belangrijkst is **mindset verandering**, juiste vragen stellen, **leren** te stoppen, niet vast in hier en nu
 - Bijna alle organisaties werken met **multidisciplinaire teams**, inclusief sterke vertegenwoordiging van **primair proces**
 - Een **sponsor** op hoog niveau is essentieel
 - Innoveren is niet noodzakelijk leuk. **Gaat om doen, 13 keer een dichte deur en door**
 - Belangrijkst is verzekeren dat een succesvolle innovatie tot **executie** komt; zet intern in
 - Aanbestedingsregels maken gebruik van innovatie-challenges voor externen lastig. Er zijn ervaringen om hier goed mee om te gaan (bijv. stimulans RVO)
 - **Storytelling**/delen van ervaringen werkt motiverend; hier zijn vele voorbeelden, incl. Boekjes



Agenda

A. Introductie en context

B. Doornemen Innovatievisie (praatplaat)

C. Doornemen uitgangspunten

INNOVATIE Bij de Belastingdienst



Verbeteren
van vandaag



vernieuwen
van morgen



Veranderen
van overmorgen



operational excellence
burgers & bedrijven centraal



UITGANGSPUNTEN:



Innovatie is verbeteren van vandaag, vernieuwen van morgen en veranderen van overmorgen.



Innoveer probleem- en vraagstukgericht.



Verkennend, inclusief toepasbaarheid.



Indien ingrijpend:
A: Via innovatieplatform
B: Met centrale besluitvorming.



Met steun van sponsor.



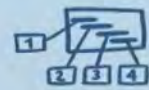
Multidisciplinaire aanpak.



Betrek externe partners (als dwarskijker of in co-creatie).



Learnings & ervaringen delen.



Overzicht behouden.



Contactpersoon per dienstonderdeel.



Agenda

A. Introductie en context

B. Doornemen Innovatievisie (praatplaat)

C. Doornemen uitgangspunten



Hoofdpijnen

- Voor de Belastingdienst heeft innoveren als doel om te komen tot een wendbare en toekomstbestendige organisatie. Het gaat daarbij om innovatie van werkwijze en technologie (sociale en technologische innovatie).
- Innovatie gaat om leren, afstemmen en experimenteren. In de business moet ruimte zijn om te verbeteren. Voor innovaties die zich richten op vernieuwen en veranderen wordt centraal regie gevoerd en gestuurd op de voortgang en verankering in de organisatie.
- Elk dienstonderdeel heeft een contactpersoon voor innovatie. I&S is op de hoogte van innovaties die plaatsvinden. I&S kan helpen met incrementele¹ en vernieuwende innovaties; voor innovaties gericht op het snijvlak van vernieuwend en disruptief² is een **belastingdienstbrede aanpak nodig** en soms ook een belastingdienstoverstijgende aanpak.
- Innovaties op het snijvlak van vernieuwend en disruptief en disruptieve innovaties verlopen via het in te richten **innovatieplatform**³. De Cd I&S voert hierop regie op (bijv. onderwerpkeuze, werkwijze), stuurt de voortgang en jaagt aan. Keuzes voor onderwerpen waarop wordt geëxperimenteerd, worden in samenspraak met andere directies gemaakt via de in te richten **innovatie-adviesraad**⁴; uiteindelijke besluiten worden genomen in de driehoek UHB/FJZ/I&S en het DTBD. Het innovatieplatform richt zich op onderwerpen die écht vernieuwend/veranderend zijn.
- Voor alle soorten innovatie faciliteert de Cd I&S het **leren van elkaars ervaringen**, inclusief onverwachte uitkomsten via kennisoverdracht, netwerkbijeenkomsten, tax talks, etc. Dit gebeurt via het innovatienetwerk van de Belastingdienst en op de achtergrond via rijksbrede innovatiecommunities als het RIC en de inspectieraad.

1. Incrementele innovatie betreft het verbeteren van vandaag.

2. Disruptieve innovatie betreft het veranderen van overmorgen.

3. Gaat om het daadwerkelijk doen en uitvoeren. Eerste opdracht wordt het bedenken van een passende naam voor het innovatieplatform en de innovatie-adviesraad.

4. Het is bedoeld om regie te voeren op de innovaties die via het platform worden opgepakt.



Uitgangspunten

1. Innovatie gaat over vandaag verbeteren, morgen vernieuwen en overmorgen veranderen.
2. Innoveer **probleem- en vraagstukgericht**, waarbij innovatie eventueel dienstonderdeeloverstijgend is. Richt je innovatie in op het oplossen van problemen met het effect op burgers en bedrijven centraal.
3. In geval van een kansrijke nieuwe ontwikkeling wordt één **verkenning** uitgevoerd, inclusief opties voor specifieke toepasbaarheid bij de Belastingdienst. Als de ontwikkeling een volwassener stadium heeft bereikt, kan een vervolhverkenning een optie zijn.
4. **(Ingrijpende) vernieuwing en verandering** wordt **mogelijk** gemaakt binnen kaders:
 - a. Op één centrale plek wordt capaciteit, tijd en budget beschikbaar gesteld voor het aanjagen en uitvoeren van (disruptieve) vernieuwing. Het innovatieplatform¹ is een centrale plek hiervoor. Per innovatie wordt initieel een budget van 50.000 beschikbaar gesteld voor een periode van maximaal 6 maanden. Stop zodra het idee niet kansrijk lijkt.
 - b. Centrale besluitvorming wordt ingericht over welke innovatietrajecten en verkenningen daar plaatsvinden, stoppen of doorgang vinden. De besluitvorming loopt via de innovatie-adviesraad en de driehoek naar het DTBD.
5. Elke innovatie heeft een **sponsor** die met vertrouwen de innovatie ondersteunt. Bij vernieuwende/disruptieve innovaties betreft dit een Top25-sponsor.
6. Op vernieuwende/disruptieve innovaties worden **multidisciplinaire teams** ingezet, met daarin sterke vertegenwoordiging van het primaire proces. Daarbij worden mensen ingezet die pragmatisch zijn en doorzetten. Succesvolle innovaties worden overgedragen naar de lijn met inzet van een specifiek implementatieteam dat bestuurlijk commitment heeft.
7. **'Learnings' en verhalen** worden breed in de organisatie gedeeld aan de hand van trajecten en verkenningen (storytelling). De sponsor is daarbij verantwoordelijk voor het aanjagen van storytelling, ondersteund door de Cd I&S.
8. Innoveer niet alleen. **Betrek externe partners** als dwarskijker of ten behoeve van co-creatie.
9. Nieuwe, lopende en afgeronde innovatietrajecten en verkenningen worden inzichtelijk in **de innovatiemonitor**. Het overzicht wordt verzorgd door de Cd I&S.
10. Elk dienstonderdeel heeft een **contactpersoon** voor innovatie in het MT en op adviseursniveau.

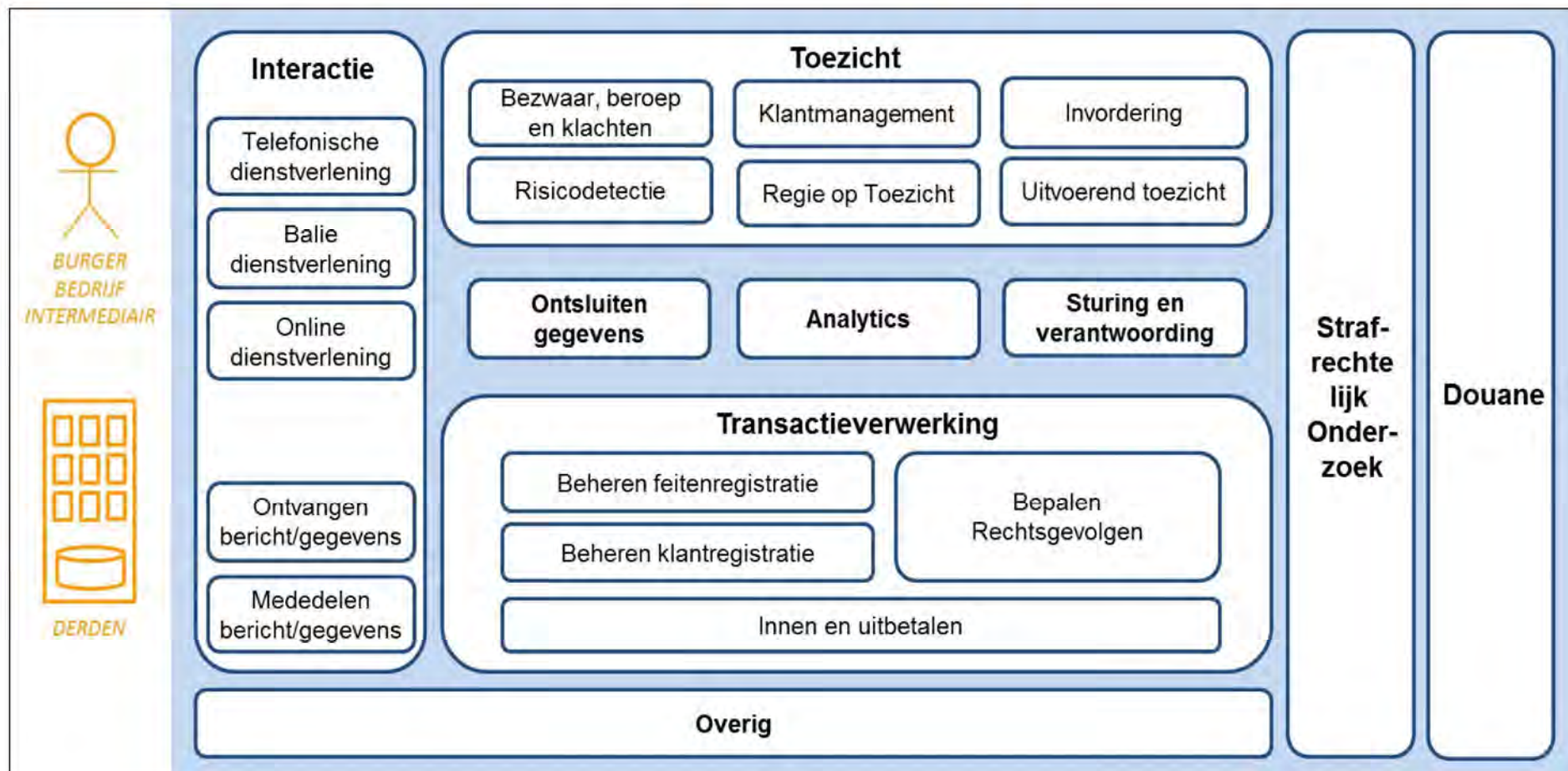


Appendix





We kunnen de “houtschoolschets” gebruiken als vereenvoudigd model om de Belastingdienst weer te geven



Capability model, concern architectuur



Met behulp van de “schets” visualiseren we drie typen innovatie

Type innovatie

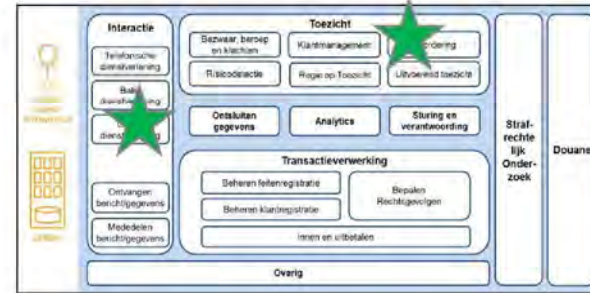
Toelichting

Visualisatie (illustratief)

- ★ Innovatie
- Bestaande toepassing

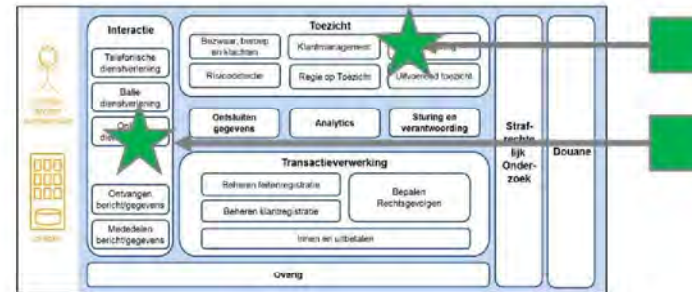
Disruptief
Nieuw voor de sector

- Introduceren van geheel nieuwe innovaties



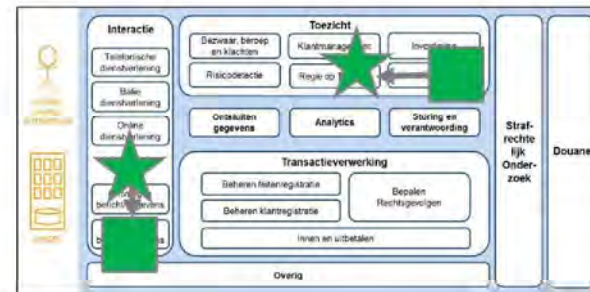
Vernieuwend
Nieuw voor de Belastingdienst

- Toepassen van innovaties die buiten de Belastingdienst al bewezen zijn



Incrementeel
Bestaand bij de belastingdienst

- Verbeteren bestaand, o.a. door delen van toepassingen binnen de belastingdienst





De drie horizons uit de pressure cooker lopen in elkaar over

Type innovatie

Relevantie Belastingdienst

Tijdshorizon

Disruptief

Nieuw voor de sector

- Creëert mogelijkheden, **voorbereid op overmorgen**. Bepaalde investering, aandacht dus bijv. ~1% van de investeringen

- Lange termijn (3^e horizon)



Vernieuwend

Nieuw voor de Belastingdienst

- Zorgt dat Belastingdienst **voorbereid is op morgen**, bijv. 5-10% van de investeringen

- Middellange termijn (2^e horizon)



Incrementeel

Bestaat bij de belastingdienst

- Belangrijkste opgave: huidige processen van Belastingdienst zijn **stabiel en robuust**, dus bijv. 90-95% van de investeringen

- Korte termijn (1^e horizon)





De pressure cooker leidde tot een stip op de horizon

- Innovatie moet gericht zijn op **eenvoudig maken en ontzorgen**, zoals het gemakkelijk maken voor burgers en bedrijven om goede aangiften en aanvragen te doen
- Daarbij verwachten burgers en bedrijven dat de Belastingdienst **bij de tijd is en blijft**. Om bij de tijd te blijven moeten we vooruitdenken, zowel over morgen als overmorgen en wendbaar worden
- Medewerkers worden weer **trots** op de Belastingdienst: een robuuste stabiele basis met tegelijkertijd een klimaat waarbij er ruimte is om te **innoveren op drie horizonnen**

Externe voorbeelden – ABN AMRO



- **Gebruikt drie horizonnen van innovatie**

- Horizon 1 (H1): producten en diensten verbeteren in de lijn
- Horizon 2 (H2): nieuwe kansen; Innovatie Labs per bedrijfsonderdeel
- Horizon 3 (H3): ingrijpend gericht op 10-15 jaar, door Group Innovation; levert ook toolbox, training en coaching; op zichtbare open plaats

“H3 moet een onrustig gevoel geven: ben je gek geworden?”

- **Learnings: nu in 3^e volwassenheidsfase na 6 jaar**

- **Mensen:** niet zij die het gaaf vinden, maar slimme doorzetters
 - Menskant essentieel voor verandering
 - Multidisciplinaire teams
 - Business sponsor essentieel
 - Per horizon andere vragen stellen
- **Portfolio H3:** richt op probleemgebieden. Gebruik investmentboards die ook applaus geven als je stopt
- **H2:** Labs werden eilandjes; deel naar lijn, deel naar Group Innovation
- **Proces:** verbeterd, design thinking, lean startup aanpak, gebruik business canvas, simpel proces

“13x tegen een dichte deur lopen, terwijl anderen bij 3x al stoppen”

“Innovatie is glas eten”

“bij horizon 3 moet je niet vragen wanneer het klaar is”

“Stel een oncomfortabel doel, zoals: Belastingdienst werkt in 2028 met 0,01% foutmarge, ondersteund door 200 personen”

Externe voorbeelden – CBS

Algemeen

- Innovatie is één van de 10 'spaken' in het CBS strategiewiel
- Onderscheid naar disruptieve- en incrementele innovatie

Incrementele Innovatie

- Incrementele ideeën en innovaties ontstaan op de werkvloer
- Verschillende werkenwijzen (o.a. Lean) maken ruimte voor innovaties
- Innovatieve ideeën worden gestimuleerd; bedenker is eigenaar

Disruptieve innovatie

- Disruptieve onderwerpen komen uit de organisatie of worden geagendeerd door topbestuurder
- Disruptieve innovaties worden 'buiten' de business ontwikkeld door multidisciplinaire teams
- Echter, in business tot uitvoering brengen van disruptieve innovatie verloopt moeilijk
- Momenteel drie hoofdonderwerpen m.b.t. innovatie





Rabobank



Externe voorbeelden – Rabobank

Algemeen

- Gebruikt drie horizonnen: H1 binnen huidig business model, H2 over nieuwe markten/producten, H3 disruptief
- Aanpak verschilt per horizon

Horizon 1 en begin horizon 2

- Vindt plaats in de lijn
- Optimaliseren huidige processen, proposities, klantbenadering

Eind horizon 2 en horizon 3

- Vindt plaats in de Innohub; teams samen met business
- Innohub werkt met Lean Startup methodiek
- 50 FTE op versnellen ideeën uit de business: Innovation Funnel
- Paar learnings: Maak thesis, test snel (en stop), fouten maken mag, voorkom hokjes denken





Externe voorbeelden – Rijkswaterstaat

Innovatie deels centraal

- Innovatie centraal, met budget, capaciteit; ook innovatiecentrum, LEF, daarnaast NOVA
- Centrale team is aanjager
- Capaciteit is vaak groter probleem dan budget

Gebruik van innovatieagenda

- Centrale eerste innovatieagenda in 2014 gemaakt
 - Thema's op basis van opgave/programma's/omgeving
 - Bundeling goed voor richting en communicatie
 - Samenwerking markt was lastig (o.a. inkoop), maar verbeterd
 - Landingsplek in organisatie (primair proces) is grote uitdaging
- Nieuwe innovatieagenda wordt ontwikkeld
- Gebruik voor nieuwe technologie of ander nieuw middel een strategische verkenning; voorkom daarmee geld verspillen aan een hype (bijv. Second Life)

Implementeren is de uitdaging

- Methode voor implementatie in primair proces is essentieel
- Implementatie betekent vaak "cultuurverandering"; hele keten verandert bijv. bij gebruik van censor in afvalbak langs rijksweg
- Daarnaast zijn er vele kaders in het primaire proces die juist beperkend werken; forse te kraken uitdaging
- Goede ervaringen met Allianties, zoals "Smart Shipping" met de scheepvaart

Communicatie van groot belang

- Communicatie is van groot belang (Expo's, jaarrapportage, etc.), voor verschillende doelgroepen, incl. minister/SG



Externe voorbeelden – JenV

Situatie paar jaar geleden

- Innovatie was vies woord. Rechtstaat moet je niet willen innoveren.
- Belangrijkste verandering: belang van innoveren. Als je effectief wil blijven functioneren moet je mee veranderen met maatschappij

Aanjagen innoveren

- JenV heeft innovatieteam met taak om innovatie aan te jagen
- Team heeft budget om innovatie te financieren
- Richt zich op verbinden en versterken

Hoe

- Enerzijds mindset verandering, anderzijds concrete voorbeelden
- Vele tools: startups, innovatie challenge, etc.
- Oorspronkelijk: laat duizend bloemen bloeien
- Nu meer naar thema's; gezamenlijke visie is er nog niet, moet wel komen. Recent innovatie-agenda opgesteld
- Werk **probleemgericht!** Oplossingsvrije problemen.
- Voorwaarden: kennis delen, sponsor, intrinsiek de waarde voelen





Externe voorbeelden – EZ / LNV

Algemeen

- Programma i-strategie, 5 thema's
 - Slim gebruik maken van data
 - Slim presteren in digitale wereld (digiverstandig)
 - Eigentijdse werkomgeving (niet realiseren ervan)
 - Sturen op toegevoegde waarde innovaties
 - Slim experimenteren en slim innoveren
- P-gv. opdrachtgever, 5jr financiering
- Focus op kennis en vaardigheden (randvoorwaarden) om te kunnen innoveren.
- Afhankelijk van thema vinden oa. verkenningen of experimenten plaats.

Learnings

- Successen door beleid verbinden met uitvoering, bv cassussen binnen thema 'data',
- Interne belangen en politieke druk creëren ruimte
- Kaders/procedures staande organisatie kunnen innovatie belemmeren (zorg voor interne contactp./netwerk)
- Aandacht voor implementatie = succesfactor innovatie
- Onderken onderscheid experiment/pilot





Ter informatie

Persoonsgegevens

Concerndirectie Innovatie en Strategie

Belastingdienst

Korte voorhout 7
2511CW Den Haag

www.belastingdienst.nl

Contactpersoon

Persoonsgegevens

Notitie

Innovatie ideeën netwerkbijeenkomst 16 januari 2019
vervolg

Aanleiding

Op 16 januari 2019 heeft de concerndirectie Innovatie en Strategie een netwerkbijeenkomst georganiseerd rondom het *thema Innoveren is van iedereen*. U heeft deze middag geopend. Tijdens een werksessie van Persoonsgegevens en een Ideeëncarrousel van de Innovatiewerkplaats zijn vele honderden innovatieve ideeën opgehaald. De concerndirectie I&S heeft uit deze verzameling de beste tien ideeën geselecteerd (zie bijlage) en wil u met deze notitie informeren hoe we deze verder uitwerken.

Datum

18 april 2019

Auteur

Persoonsgegevens

Bijlagen

Overzicht top 10 beste ideeën

Kern

Uit de top tien beste ideeën is een top drie geselecteerd waar direct aandacht aan kan worden besteed. Deze drie ideeën zullen worden uitgevoerd op het nieuwe in te richten Innovatieplatform².

Toelichting

Tijdens de netwerkbijeenkomst is gevraagd om mee te denken met de concerndirectie I&S om de innovatieve kracht van de medewerkers en de dienst te vergroten. Het zwaartepunt van de verzamelde ideeën lag daarmee vooral op ideeën die waren gericht op het verbeteren van het innovatieklimaat. De nu geselecteerde ideeën kunnen worden gebruikt om op zoek te gaan naar innovaties voor het primair proces (n.b. op de volgende werkdag in juni ligt de focus eveneens op innovatie in primaire proces).

Om recht te doen aan de tijd en energie die gestoken is in de ideeënvorming, hebben we besloten om een aantal ideeën verder uit te werken. Uit een shortlist van 10 zijn de drie sterkste ideeën gekozen³. Dit zijn:

- 1) **De Tax Innovation Challenge (TIC):** een wedstrijd waarbij alle medewerkers innovatie-ideeën kunnen insturen. Hiervoor worden ze beloond met een fictief bedrag (bijv. 1000 euro) die ze kunnen investeren in een van de andere ideeën. Het geld dat een idee ophaalt, is het budget

Persoonsgegevens

² Dit voornemen komt voort uit de innovatievisie: I&S kan helpen met incrementele en vernieuwende innovaties; voor innovaties gericht op het snijvlak van vernieuwend en disruptief is een **belastingdienstbrede aanpak nodig** en soms ook een belastingdienst overstijgende aanpak. Innovaties op het snijvlak van vernieuwend en disruptief en disruptieve innovaties worden opgepakt op het in te richten **innovatieplatform**. De Cd I&S voert hierop regie (bijv. onderwerpkeuze, werkwijze), stuurt de voortgang en jaagt aan. Het innovatieplatform richt zich op onderwerpen die echt vernieuwend/veranderend zijn, wat soms ook kan afwijken van de bestaande strategie.

³ Zie bijlage 1 voor een overzicht van alle ideeën

voor het verder uitwerken van het idee. Na de uitwerking volgt een tweede ronde met de ideeën waarbij steun vanuit de top 200 moet worden binnengehaald. Er kan dan wederom worden gestreden voor budget voor eventuele experimenten of verdere realisatie van het idee.

- 2) **Innovatielab:** een (eventueel fysieke) omgeving waar multidisciplinaire teams (van binnen en eventueel buiten de BD) samenkomen om te experimenteren en creatieve oplossingen te vinden voor gezamenlijke uitdagingen.
- 3) **Kennisstages:** Voor innovatie faciliteert de Cd I&S het leren van elkaars ervaringen, inclusief onverwachte uitkomsten via kennisoverdracht, netwerkbijeenkomsten, tax talks, etc. Dit gebeurt via het innovatienetwerk van de Belastingdienst en op de achtergrond via rijksbrede innovatiecommunities als het RIC en de inspectieraad. Het stimuleren van korte (meeloop)stages binnen en buiten de Belastingdienst behoort hier ook toe. Door medewerkers van de Belastingdienst te laten ervaren wat er speelt binnen en buiten de organisatie, kunnen nieuwe inzichten worden opgedaan die mogelijk toegepast kunnen worden in de eigen werkomgeving.

Deze drie ideeën zullen worden uitgevoerd onder coördinatie van het innovatieplatform. Het platform heeft als doel ruimte te bieden voor de ontwikkeling van innovaties zowel letterlijk als figuurlijk. De TIC en het Innovatielab kunnen aan deze doelstelling bijdragen.

Het idee van de kennisstages wordt tweeledig opgepakt. Ten eerste zal de Cd I&S het goede voorbeeld zetten door de eigen medewerkers zo veel mogelijk in verbinding te brengen met zowel de dienst als innovatie-initiatieven 'buiten', kennisstages zullen een belangrijk onderdeel hier van zijn. Ten tweede zal de Cd I&S zich via het I-team⁴ (dat onder het innovatieplatform zal gaan vallen) open stellen voor medewerkers uit de hele Belastingdienst die voor een periode mee willen komen werken bij de Cd I&S. De eerste belangstellingsregistratie is reeds gesloten en de eerste medewerkers zijn al geselecteerd om voor een dag in de week mee te komen draaien in het I-team. Op basis van de ervaringen wordt een evaluatie gehouden waarna zal worden besloten over een vervolg hierop.

⁴ Dit team is verantwoordelijk voor de organisatie van de netwerkdag en is momenteel bezig met verschillende activiteiten om het netwerk te vergroten en te versterken.

Bijlage: overzicht top 10 ideeën netwerkbijeenkomst 16 januari

<p>TIC (Taks Innovation Challenge) Een wedstrijd waarbij alle medewerkers innovatie-ideeën kunnen insturen ("stuur een TIC-ie") waarvoor ze beloond worden met 1000 euro (fictief bedrag) die ze kunnen investeren in een van de andere ideeën. Het geld wat een idee ophaalt, is het budget voor het verder uitwerken van het idee. Na de uitwerking volgt een tweede ronde met de overgebleven ideeën waarbij steun vanuit de top 200 moet worden binnengehaald en kan worden gestreden voor nog meer budget voor eventuele experimenten of zelfs de realisatie van het idee.</p>
<p>Innovatielab Een (eventueel fysieke) omgeving waar multidisciplinaire teams (van binnen en eventueel buiten de Belastingdienst) samenkomen om te experimenteren en creatieve oplossingen te vinden voor gezamenlijke uitdagingen.</p>
<p>Zichtbaar maken Het idee is dat er meer zichtbaar moet worden gemaakt wat er met ideeën gebeurt en dat innovatiesuccessen en belangrijke minder positieve lessen worden gedeeld met de rest van de organisatie. Beiden out of the box, dus op verschillende manieren (visueel, filmpjes (vorm) + kanalen bij I&S en de Belastingdienst.</p>
<p>Klantperspectief De klant betrekken door vanuit het klantperspectief naar voorkomende problemen te kijken. Beter zicht op hoe belastingplichtigen belastinggerelateerde zaken ervaren. Dit leidt tot producten en processen die beter aansluiten bij klanten.</p>
<p>Nieuwe collega's bevragen Bevraag de nieuwe collega's die nu massaal instromen welke dingen ze opvallen aan de organisatie. Zowel van de sterke als de zwakke punten kan worden geleerd en kunnen de basis voor innovaties zijn.</p>
<p>Carte blanche dag Stel een dag in per periode⁵ waarin medewerkers zelf mogen bepalen wat er wordt gedaan, mits het maar goed voor de organisatie is. Medewerkers kunnen zelf bepalen waar behoefte aan is. Door de ruimte te bieden ontstaan er mogelijkheden om te knutselen aan nieuwe ideeën/innovaties, maar ook om teamproblemen aan te pakken of gezamenlijk tot ontspanning te komen.</p>
<p>Stage bij bedrijven Alle medewerkers gaan bij verschillende bedrijven kijken hoe ze daar innovatie of bedrijfsprocessen aanpassen/uitvoeren om daarvan te leren. Of hoe ze daar oplossingen hebben voor problemen.</p>
<p>5 dagen Stages Elke I&S-medewerker gaat elk jaar 5 dagen op een andere afdeling/directie/organisatie meewerken. Dit leidt tot meer kennis van onze en andere organisaties, nieuwe inzichten en een groter netwerk.</p>
<p>The blunder, The better Een jaarlijks terugkerende bijeenkomst waarin het vrij uitproberen van innovatieve ideeën wordt gevierd. Degene die het beste lessen kan trekken uit experimenten/proeven die niet zijn gelukt krijgt een beloning (bijvoorbeeld een extra groot budget voor de volgende teamdag). Het doel is om 'fouten' maken uit het verdomhoekje te halen en de waarde van experimenteren duidelijk te maken.</p>
<p>De broekas Alle medewerkers kunnen ideeën aandragen voor vernieuwing/innovatie van het werk en krijgen tijd om deze verder uit te werken. Het idee van de greenhouse van Toeslagen maar dan voor de hele Belastingdienst.</p>

⁵ Dit kan een maand, kwartaal of jaar zijn. Te bezien op basis van de wens, werkbaarheid en resultaten.



Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf <input type="checkbox"/>	pDG-staf <input type="checkbox"/>
1	Korte titel agendapunt	Voortgang AVG, rapportages april 2019		
2	Datum behandeling	23 mei 2019		
3	Ingebracht door	<input type="text" value="Persoonsgegevens"/>		
4	Aard van de behandeling	<input type="checkbox"/> Besluitvorming	<input type="checkbox"/> Hamerstuk	> vraag 5
		<input type="checkbox"/> Kennisneming	X Bespreking	> vraag 6
5	Indien geagendeerd ter besluitvorming:			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan <input type="text" value="P-gv."/> wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, <input type="checkbox"/> kennis te nemen van en in te stemmen met: <input type="checkbox"/> en te besluiten:		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden:		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee, omdat: Afgestemd met: < naam accounthouder bij DG control > NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee besproken met: < NAAM >		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9) <i>Ga hierna verder met vraag 7</i>	<input type="checkbox"/> ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ <input type="checkbox"/> nee		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf <input type="checkbox"/>	pDG-staf <input type="checkbox"/>						
5e	Hamerstuk?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.								
6	Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking: Kern van de inhoud <i>Ga hierna verder met vraag 7</i>	Kern van de inhoud in max 100 woorden: Het agendapunt AVG gaat over de voortgang van de uitvoering van de maatregelen AVG met als uiterlijke einddatum 25 mei 2019. Bijgevoegd is een bijlage met de nog openstaande maatregelen van de van de bedrijfsonderdelen.								
7	Voorgaande behandeling <i>Kruis aan en vermeld datum</i>	<input type="checkbox"/> DT BD < datum >	<input type="checkbox"/> Concernstaf < datum >	<input type="checkbox"/> pDG-staf < datum >						
		<input type="checkbox"/> Anders, < vermeld soort en datum van het overleg > X Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of pDG-staf								
8	Afgestemd met de uitvoering? <i>Kruis aan</i>	GO <input type="checkbox"/>	MKB <input type="checkbox"/>	PART <input type="checkbox"/>	TSL <input type="checkbox"/>	KI&S <input type="checkbox"/>	CAP <input type="checkbox"/>	FIOD <input type="checkbox"/>	Douane <input type="checkbox"/>	IV <input type="checkbox"/>
		Besproken met: X niet afgestemd								
9	Afstemming met de conerndirecties? <i>Kruis aan</i>	FJZ <input type="checkbox"/>	IV&D <input type="checkbox"/>	UHB <input type="checkbox"/>	O&P <input type="checkbox"/>	I&S <input type="checkbox"/>				
		Besproken met: X niet afgestemd								
10	Afstemming met de ondersteuning? <i>Kruis aan</i>	BIA <input type="checkbox"/>	VT <input type="checkbox"/>	DF&A <input type="checkbox"/>	CDC <input type="checkbox"/>	SSO F&MI <input type="checkbox"/>	SSO CFD <input type="checkbox"/>	SSO O&P <input type="checkbox"/>	Switch <input type="checkbox"/>	
		Besproken met: X niet afgestemd								
11	Medezeggenschap	Aanbieden aan de medezeggenschap? X Nee <input type="checkbox"/> Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: <input type="checkbox"/> Informatie <input type="checkbox"/> Advies <input type="checkbox"/> Instemming								

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf <input type="checkbox"/>	pDG-staf <input type="checkbox"/>
12	Bijgevoegde stukken	De volgende stukken zijn bijgevoegd: 1. Extract rapportages AVG van de openstaande maatregelen van de bedrijfsonderdelen (één document); 2. Appreciatie over de rapportages AVG april 2019 door IV&D.		
13	Contactpersoon	Persoonsgegevens		

Toelichting bij het aanbiedingsformulier

Algemeen

Alle rubrieken moeten ingevuld zijn. Stukken zonder volledig ingevuld aanbiedingsformulier worden niet geagendeerd.

Uitzonderingen:

- bij stukken ter besluitvorming wordt rubriek 6 overgeslagen;
- bij stukken ter kennisneming of ter bespreking wordt rubriek 5 overgeslagen.

Het aanbiedingsformulier moet worden aangeboden in Word-formaat en opgeslagen als: abf *Naam agendapunt.doc*

Rubrieken 1 tot en met 3

Kruis allereerst boven rubriek 1 aan voor welk overleg het agendapunt wordt aangeboden. In geval van twijfel raadpleeg één van de secretarissen. Als een agendapunt op meerdere overleggen moet worden geagendeerd, dan wordt voor elk overleg een eigen aanbiedingsformulier ingevuld en aangeboden aan de secretaris van dat overleg. De secretarissen van de verschillende overleggen zijn:

Overleg	Secretaris	e-mail
Directieteam Belastingdienst	Persoonsgegevens	
Concernstaf		
pDG-staf		

Kies bij rubriek 1 voor een korte kernachtige (roep-)naam voor het agendapunt. De bij rubriek 2 gewenste datum voor agendering kan worden besproken met de desbetreffende secretaris van het overleg.

De indiener van een agendapunt is altijd een lid van één van de overleggen.

Mocht de indiener -met mandaat van het overleg waarvan hij lid is- geen zitting hebben in het overleg waar hij het stuk inbrengt dan is er de mogelijkheid voor dit agendapunt bij dat overleg aan te sluiten.

Rubriek 4 : Aard van de behandeling

Er kan slechts één van de vier categorieën aangekruist worden. Onderstaande matrix helpt de indiener met het aankruisen van de juiste "Aard van de behandeling":