

Bijlage 1: Werkinstructie uitvoering Bijzonder Belonen 2018: Nadere toelichting

1. Individuele beloningsvormen vanwege functioneren of prestatie

1.1. Individuele beloning

- Ten hoogste 10% van (tijdelijk) ambtelijk personeel komt in aanmerking voor een van de bijzonder beloningsvormen.
- Evenwichtige verdeling (in aantal en variaties) over de categorieën laag (B,C, t/m S7), midden (D,E, F, t/m S11), hoog (I, S12 en hoger).
- Toekenning in bedragen van € 250 of een veelvoud daarvan tot een maximum van één maandsalaris op grond van het functioneren.
- Toekenning in bedragen van € 250 of een veelvoud daarvan tot een maximum van een ½ maandsalaris in verband met een bijzondere prestatie.
- Er dient een onderbouwing voor de individuele beloning vast gelegd te worden in de toelichting van de betalingsopdracht in P-Direkt én in een personeelsgesprek in P-Direkt.
- Tevens wordt in het vak "bevoegd gezag" aangegeven wie, op welke datum het akkoord heeft gegeven.

1.2. Kleine beloningen in natura

Dit betreft een persoonlijke attentie, een kleine blijk van waardering zoals een bloemetje, flesje wijn, etentje, diverse bonnen en dergelijke. De maximale toekenning bedraagt € 125 per gebeurtenis, dit mag maximaal twee keer per jaar per medewerker.

Beloningen in natura tellen niet meer voor de maximale raking van 10%.

De te verstrekken attenties worden via de reguliere bestelprocedures aangevraagd.

1.3. Extra periodieken binnen de salarislijn/boven de salarislijn

- Extra periodieken hebben structurele budgettaire consequenties en worden daarom niet dan wel slechts bij **hoge uitzondering** toegekend. Het moet hierbij gaan aantoonbaar uitstekend functioneren en er geldt een maximum van drie periodieken.
- Voor het geven van een periodiek boven en binnen de salarislijn is vooraf goedkeuring van het bevoegd gezag vereist.
- Toegekende extra periodieken boven de salarislijn moeten jaarlijks worden getoetst op grond van artikel 8 BBRA. Er is namelijk geen garantie tot behoud van de extra periodieken. Bij het verlengen van een periodiek boven de salarislijn in een volgende jaar is opnieuw toestemming vereist van het bevoegde gezag.
- Extra periodieken kunnen worden ingetrokken als het functioneren niet meer aan de gestelde eisen voldoet, hierbij is een beoordelingsgesprek noodzakelijk.
- Er dient een onderbouwing voor het extra periodiek vastgelegd te worden in een personeelsgesprek in P-Direkt. Bij het verlengen van een periodiek boven de salarislijn in een volgende jaar is opnieuw dient opnieuw een onderbouwing te worden vastgelegd in een personeelsgesprek in P-Direkt.
- Tevens dient in de betalingsopdracht in het vak "bevoegd gezag" aangegeven te worden wie, op welke datum het akkoord heeft gegeven.
- Budget-uitnutting: Een extra periodiek binnen en boven de salarislijn komt in het eerste jaar vanaf de maand van toekenning ten laste van het budget bijzonder individueel belonen. In het opvolgende kalenderjaar wordt door het bevoegd gezag eventueel besloten om het periodiek boven de salarislijn te verlengen, de kosten hiervan komen ten laste van het personeelsbudget. Hogere personeelskosten geven minder ruimte bij het openstellen van vacatures.

1.4. Groepsbeloningen

- Met de toekenning van groepsbeloningen wordt **terughoudend** omgegaan.
- De gehele groep dient gedurende langere periode een bijzondere prestatie te hebben geleverd; de gehele groep ontvangt de beloning.
- De beloning wordt – binnen het teambudget – toegekend in natura tot een maximum bedrag van € 125 per groepslid.
- De te verstrekken attenties worden via de reguliere bestelprocedures aangevraagd.

1.5. Beoordeling voordrachten individueel belonen

De Persoonsgegevens en leidinggevend en kunnen in het hierboven beschreven proces ondersteuning van HR of Financiën krijgen.

2. Toelichting/nadere uitwerking beloningsvormen inzake teamdagen en vrij besteedbaar budget

2.1. Teamdag

- Interne bijeenkomsten in een belastingdienstlocatie worden door een bestelgemachtigde in het digitaal loket SAP besteld bij het SSO CFD.
- Externe bijeenkomsten worden door de leidinggevende, medewerker (na toestemming van de leidinggevende) of bestelgemachtigden zoveel mogelijk aangevraagd bij het SSO CFD evenementenservice.
Zolang evenementenservice nog geen landelijk dekking heeft om alle teamaangelegenheden te organiseren staan ook de voor dat dienstonderdeel gebruikelijke route nog open.
- De leidinggevende is verantwoordelijk voor een juiste uitvoering en de financiële verantwoording van het budget. Hiertoe dient de leidinggevende een overzicht te verstrekken van het eventueel ontvangen bedrag en uitgaven onderbouwd met rekeningen en/of offertes.
- Een teamdag eindigt standaard om 17.00 uur, dit betekent dat er geen aanspraak kan worden gemaakt op het declareren van een avondmaaltijd.
Een deelnemer kan alleen een dag- of lunch vergoeding declareren indien hij daartoe zelf kosten heeft gemaakt c.q. heeft betaald aan de organisator van de teamdag.
- Bij de organisatie van een teamdag zal rekening moeten worden gehouden met aansprakelijkheid van de werkgever en risico's (zoals ongevallen, imagoschade).
Teamdagen naar het buitenland zijn niet toegestaan.
- Het te besteden bedrag wordt berekend op basis van het aantal medewerkers in het team op het moment van de feitelijke datum van de eerste activiteit ongeacht het aantal deelnemers.
Een eventueel resterend bedrag van de teamdag blijft beschikbaar voor een volgende activiteit voor het gehele team.
- Medewerkers kunnen éénmaal een teamdag per kalenderjaar verantwoorden in SAP (normaal te werken uren op die dag) als persoonlijke overhead (code 0013). Er kan op deze dag niet worden gespaard voor het variabele werktijdsaldo.
- Eventuele volgende teambijeenkomsten in hetzelfde jaar vinden plaats in eigen tijd en er kan ook geen aanspraak worden gemaakt op een vergoeding voor reis- en verblijfkosten.
- Medewerkers die op de teamdag een deeltijd of een pasdag hebben, kunnen in overleg met hun leidinggevende deze dag binnen die week omruilen.
- Indien het team een oud-teamlid (die in datzelfde jaar met ontslag is gegaan) wil meenemen op een teamdag dan is dat mogelijk. Hiervoor kan geen extra budget worden aangevraagd.
Voor deze personen is deelname geen dienstreis en geschiedt dit in eigen tijd en geheel voor eigen rekening en risico. De leidinggevende zorgt ervoor dat dit vooraf met de betrokkene is besproken en dat betrokkene akkoord is. Dit wordt schriftelijk vastgelegd in verband met het voorkomen van aansprakelijkheid van de werkgever.
- Voor het organiseren van een teamdag kan een voorschot worden aangevraagd of kan contact worden gelegd met de B/CFD (evenementenbureau).
- Betaalde fooien en attenties voor de organisatoren zijn kosten die door het team zelf worden gedragen en worden niet meegenomen in de verantwoording.
- Facturen of offertes moeten uiterlijk 15 november zijn ingediend.
Afrekeningen van ontvangen voorschotten worden terugbetaald op IBAN

Persoonsgegevens

 t.n.v. Belastingdienst/SAP te Apeldoorn onder vermelding van **PK** (nummer toevoegen)/**TA/SAPnr/Achternaam**.
- Alle aanvragen verlopen volgens de reguliere bestelprocedures die gelden voor het betreffende dienstonderdeel.
- De verantwoording van de aanvragen of voorschotten vindt plaats door een overzicht van inkomsten en uitgaven met daarbij het digitaal insturen van alle originele rekeningen/facturen op de voor het betreffende dienstonderdeel beschreven manier.
De papieren versie van de originele rekeningen/facturen worden door de leidinggevendens bewaard.

2.2. Vrij besteedbaar gedeelte (eindejaarsactiviteit)

- Interne bijeenkomsten in een belastingdienstlocatie worden door een bestelgemachtigde in het digitaal loket SAP besteld bij het SSO CFD.
- Externe bijeenkomsten worden door de leidinggevende, medewerker (na toestemming van de leidinggevende) of bestelgemachtigden zoveel mogelijk aangevraagd bij het SSO CFD evenementenservice.

Zolang evenementenservice nog geen landelijk dekking heeft om alle teamaangelegenheden te organiseren staan ook de voor dat dienstonderdeel gebruikelijke route nog open.

- Het vrij besteedbare gedeelte wordt gezamenlijk besteed in het team.
- Het team bedenkt gezamenlijk hoe men dit budget wil besteden, bijvoorbeeld meer geld te besteden aan een teamdag, of op een ander moment voor een teamborrel of budget reserveren voor een kerstreceptie op locatie.
- Indien teams budgetten bij elkaar voegen kunnen gezamenlijke activiteiten worden georganiseerd, zoals het organiseren van een kerstreceptie op locatie.
Bij het organiseren van een gezamenlijk evenement mogen er geen verplichtingen worden aangegaan boven € 5.000 zonder tussenkomst van de B/CFD (evenementenbureau).
- Het budget voor het vrij besteedbare gedeelte (eindejaarsactiviteit) wordt uit efficiencyoverwegingen zo veel mogelijk tegelijk met de teamdag aangevraagd.
- Een eindejaarsactiviteit is geen dienstreis, dit betekent dat
 - er geen vergoeding van reis- en verblijfkosten mogelijk is;
 - de activiteit in eigen tijd plaatsvindt.
- Voor attenties aan het einde van het jaar wordt centraal niets georganiseerd (geen chocoladeletters, banketstaven en dergelijke). Desgewenst kan een team dit vanuit het budget teamdag en vrij besteedbaar gedeelte zelf regelen.
Ook hier geldt dat er geen verplichtingen worden aangegaan boven € 5.000 zonder tussenkomst van de B/CFD (evenementenbureau).
Let op: alle bestelling, die uitstijgen boven het eigen team, dus ook de bestellingen onder de € 5000, lopen via SAP SRM.
- Alle aanvragen verlopen volgens de reguliere bestelprocedures die gelden voor het betreffende dienstonderdeel.
- De verantwoording van de aanvragen of voorschotten vindt plaats door een overzicht van inkomsten en uitgaven met daarbij het digitaal insturen van alle originele rekeningen/facturen op de voor het betreffende dienstonderdeel beschreven manier.
De papieren versie van de originele rekeningen/facturen worden door de leidinggevenden bewaard.
- Betaalde fooien en attenties voor de organisatoren zijn kosten die door het team zelf worden gedragen en worden niet meegenomen in de verantwoording.
- Terugstorten budget: als er geld over is van het ontvangen voorschot, dan dient dit uiterlijk 15 december te worden teruggestort op IBAN t.n.v. Belastingdienst/SAP te Apeldoorn onder vermelding van **PK** (nummer toevoegen)/**TA/SAPnr/Achternaam**

3. Toelichting/nadere uitwerking attenties voor medewerkers

- Met deze nadere uitwerking wordt beoogd om uniformiteit in de uitvoering te bewerkstelligen en de uitgaven die drukken op het budget bijzonder belonen zo beperkt mogelijk te houden.
- Bij de hierna beschreven gelegenheden kan door de direct leidinggevende aan de betrokkene een attentie worden gegeven:
 - een 12½-, 25-, 40- of 50-jarig ambtsjubileum;
 - afscheid in verband met eervol ontslag of vertrek buiten de Belastingdienst;
 - langdurige ziekte en/of ziekenhuisopname;
 - als blijkt van medeleven bij overlijden van de partner of kind van een medewerk(st)er.
- Er kunnen attenties worden uitgereikt met een waarde tot ten hoogste € 25,00 (inclusief omzetbelasting en eventuele verzendkosten). Bij een afscheid in verband met ontslag kan dit bedrag worden verhoogd tot ten hoogste € 50,00 (inclusief omzetbelastingen en eventuele verzendkosten).
- De attentie bestaat uit een tastbaar cadeau passend bij de gebeurtenis en wordt uitgereikt op of omstreeks de datum van de gelegenheid (geen geld of waardebonnen).
- Een attentie kan slechts éénmaal per gebeurtenis aan de betrokkene worden uitgereikt. Bij langdurige ziekte kan vaker een attentie worden uitgereikt.
- De attenties worden uitsluitend via de hiervoor opgestelde bestelprocedure door een bestelgemachtigde via SAP SRM besteld.

4. Procedure Toekennen Gratificatie in P-Direktportaal

1. Klik op de betreffende medewerker;
2. Klik op Extra Belonen
3. Klik op Aanvragen (volg het stappen-overzicht)
4. Lees de tekst en klik op volgende
5. Controleer of de juiste medewerker is geselecteerd en klik op volgende

6. Is er een gesprek geregistreerd dan kun je bij het kopje 'is dit het gesprek waarop u deze beslissing baseert?' *Ja of Nee vullen* door het rondje aan te klikken.
7. Kies bij "soort beloning" voor 'eenmalige bruto toeslag';
8. Ingangsdatum wordt 01-11-2018;
9. Kies 'ander bruto bedrag' altijd een veelvoud van € 250
10. Kies voor prestatie
11. Motivering: beschrijf waarom u de bijzondere beloning wilt geven of verwijs naar het personeelsgesprek waarin het een en ander is beschreven.
12. Bevoegd gezag: beschrijf op welke datum en van wie u het akkoord voor geven van deze bijzonder beloning heeft ontvangen.
13. Vervolgens klikt u op Controleren. U controleert of alles juist is ingevuld.
14. Zo ja, dan klikt u op Verzenden.

Let op: de medewerker ontvangt een mededeling van de betalingsopdracht, de gesprekken hierover zullen dus eerst moeten plaatsvinden

Bijlage 2: Werkinstructie uitvoering Bijzonder Belonen 2018: Algemene informatie loonheffingen

1. Kleine beloningen in natura/ groepsbeloning/ Cadeau bij afscheid en jubileum/ Kleine dingen als chocolade letters e.d.

Een kleine beloning is geen loon bij een persoonlijke attentie, wanneer andere werkgevers ook iets zouden geven. Het mag echter geen attentie zijn in geld of in waardebonnen en de waarde zal lager moeten zijn dan € 25 inclusief omzetbelasting.

Indien niet wordt voldaan aan het bovenstaande betreft het loon in natura.

De Belastingdienst wijst dit loon (factuurbedrag incl. omzetbelasting) aan als eindheffingsloon ten laste van de vrije ruimte van de werkkostenregeling (WKR).

Een attentie bij een zieke medewerker is geen loon mits een tastbaar cadeau (geen geld of waardebonnen).

2. Teamdagen (extern georganiseerd)

- Dit soort dagen hebben een overwegend consumptief karakter.
- Reis- en verblijfskosten vallen voor een teamdag niet in een vrijstelling. Het vergoeden van reis- en verblijfskosten is loon in natura. De Belastingdienst wijst dit loon (de reis- en verblijfskosten) aan als eindheffingsloon ten laste van de vrije ruimte van de werkkostenregeling (WKR).
- Het organiseren van een teamdag op een externe locatie (inclusief consumpties en maaltijden) kan niet onbelast. Dit is loon in natura, de hoogte van het aan te wijzen loon is de factuurwaarde inclusief omzetbelasting omgeslagen naar het aantal deelnemers. De Belastingdienst wijst dit loon aan als eindheffingsloon ten laste van de vrije ruimte van de werkkostenregeling (WKR).
- Deelname van een stagiaire aan een teamdag: een stagiaire heeft een fictieve dienstbetrekking en wordt daarom gelijkgesteld met een eigen medewerker. Zie hiervoor de punten hierboven.
- Deelname van een uitzendkracht aan een teamdag: Een uitzendkracht wordt gezien als een zakelijke relatie. Voor uitzendkrachten geldt dat de werkgever de eindheffing voor zakelijke relaties toepast (artikel 32ab, eerste lid Wet LB). Dit houdt in dat als de kosten per persoon minder dan € 136 in totaal bedragen, het eindheffingsstarief 45% is. Zijn de kosten hoger dan moet met 75% eindheffing rekening worden gehouden. De Belastingdienst moet aan de uitzendkracht schriftelijk mededeling doen dat de Belastingdienst deze eindheffing betaalt. De hoogte van het loon waarover moet worden afgerekend is de factuurwaarde inclusief omzetbelasting.
- Deelname van een ex-werknemer aan een teamdag: Bij gewezen werknemers die meegaan met een teamuitje en die geen of een geringere bijdrage betalen dan wat overeenkomt met de factuurwaarde inclusief omzetbelasting van het genoten uitje is een loonvoordeel te onderkennen. Het genoten voordeel wordt als eindheffingsloon aangewezen. Het teamuitje is namelijk voor de gewezen werknemer een verstrekking die de werkgever ook aan eigen personeel geeft. In beide situaties is de hoogte van het aan te wijzen loon de factuurwaarde incl. omzetbelasting.

3. Vrij besteedbaar bedrag (Eindejaarsactiviteit)

- Dit soort bijeenkomsten hebben een overwegend consumptief karakter.
- Voor de consumpties tijdens een teamborrel, kerstreceptie, personeelsfeestje die op de eigen locatie worden gehouden, geldt een nihil-waardering in het kader van de werkkostenregeling. De consumpties kunnen onbelast worden verstrekt. De eigen locatie is de werkplek waarvoor de Belastingdienst een arbo-verantwoordelijkheid heeft. Voorwaarde is dat onder de consumpties geen maaltijd wordt verstrekt.
- Reis- en verblijfskosten vallen voor een eindejaarsactiviteit buiten de eigen locatie niet in een vrijstelling. Het vergoeden van reis- en verblijfskosten is loon in natura. De Belastingdienst wijst dit loon aan als eindheffingsloon ten laste van de vrije ruimte van de werkkostenregeling (WKR).
- Voor maaltijden tijdens bijeenkomsten die op de eigen locatie worden verstrekt, moet de Belastingdienst een normbedrag tot het loon van de werknemer rekenen. Dit normbedrag is € 3,35 per maaltijd (2018). De Belastingdienst wijst dit loon aan als eindheffingsloon ten laste van de vrije ruimte van de werkkostenregeling (WKR).

- Het organiseren van een bijeenkomst op een externe locatie (incl. consumpties en maaltijden) kan niet onbelast. Dit is loon in natura, de hoogte van het als eindheffingsloon aan te wijzen loon ten laste van de vrije ruimte is de factuurwaarde inclusief omzetbelasting.
- Deelname van een stagiaire aan een bijeenkomst: een stagiaire heeft een fictieve dienstbetrekking en wordt daarom gelijkgesteld met een eigen medewerker. Zie hiervoor de punten hierboven.
- Deelname van een uitzendkracht aan een bijeenkomst: Een uitzendkracht wordt gezien als een zakelijke relatie. Voor uitzendkrachten moet de eindheffing voor zakelijke relaties toegepast worden (artikel 32ab, eerste lid Wet LB). Dit houdt in dat als de kosten per persoon minder dan € 136 in totaal bedragen, het eindheffingsstarief 45 % is. Zijn de kosten hoger dan moet met 75 % eindheffing rekening worden gehouden. De Belastingdienst moet aan de uitzendkracht schriftelijk mededeling doen dat hij deze eindheffing betaalt. De hoogte van het loon waarover moet worden afgerekend is de factuurwaarde inclusief omzetbelasting.
- Deelname van een ex-werknemer aan een bijeenkomst: Bij gewezen werknemers die deelnemen aan een bijeenkomst en die geen of een geringere bijdrage betalen dan overeenkomt met de factuurwaarde inclusief omzetbelasting van de genoten bijeenkomst is een loonvoordeel te onderkennen. Het genoten voordeel (factuurbedrag incl. omzetbelasting) moet als eindheffingsloon worden aangewezen. De bijeenkomst is namelijk voor de gewezen werknemer een verstrekking die de werkgever ook aan eigen personeel geeft.

Bijlage 3 Werkinstructie uitvoering Bijzonder Belonen 2018: Eisen loonheffingen 2018

Vanwege de fiscale gevolgen die zijn verbonden aan de organisatie van teamdagen en eindejaarsactiviteiten worden aan het organiserende bedrijfsonderdeel een aantal gegevens gevraagd teneinde als Belastingdienst een juiste en volledige loonheffingenaangifte te kunnen doen.

Zowel bij de kosten van de bijeenkomst zelf als bij de reis- en verblijfkosten van de aanwezigen zal rekening moeten worden gehouden met de gevolgen voor de loonheffingen.

Om te zorgen dat de Belastingdienst de juiste loongegevens verwerkt is het noodzakelijk dat er een goede vastlegging plaatsvindt en een controlespoor (waarschijnlijkheidstoets) beschikbaar is. Hiervoor zullen de onderstaande gegevens moeten worden geregistreerd en per mail worden aangeleverd aan de Fiscale Beheersing Belastingdienst (TFBB):

Mail aan:

Persoonsgegevens

Deze administratieve vastleggingen bestaan uit de volgende onderdelen:

- Bijhouden aantal deelnemers aan een teamdag of eindejaarsactiviteit
Het gaat hierbij om het aantal medewerkers (incl. stagiaires en ex-medewerkers); en het aantal uitzendkrachten.
- Bijhouden van de aantallen gedeclareerde dag- en lunchvergoedingen.

De reisbewegingen en de verstrekte attenties hoeven niet apart geregistreerd te worden, deze worden door TFBB via de grootboekrekening in de loonheffingen verwerkt.

De registratie is t.b.v. de werkgever en heeft geen gevolgen voor de medewerker. De medewerker dient wel de gegevens te verstrekken.

Daarbij is het niet noodzakelijk het aantal deelnemers aan te geven als een lunch en/of diner uitsluitend op eigen kosten wordt genoten en niet wordt gedeclareerd.

De teamleider heeft een overzicht van de namen van de medewerkers die deelnemen aan een teamdag.



Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
1	Korte titel agendapunt	Projectplan herijking KPI's Belastingdienst		
2	Datum behandeling	23 mei 2019		
3	Ingebracht door	Persoonsgegevens		
4	Aard van de behandeling	☐ Besluitvorming X Hamerstuk		> vraag 5
		☐ Kennisneming ☐ Bespreking		> vraag 6
5	Indien geagendeerd ter besluitvorming:			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan P-gv. wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, X kennis te nemen van en in te stemmen met: Het projectplan voor de herijking van de KPI's. Dit projectplan is 12 april jl. behandeld in de driehoek C&F en 16 april goedgekeurd in de concernstaf. ☐ en te besluiten:		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden: • Het project heeft als opdracht een set strategische, effectgerichte indicatoren op te stellen. Deze set is gericht op artikel 1 van begroting IX voor 2021. • Er zullen expertsessies worden gehouden met (vertegenwoordigers van) de uitvoeringsdirecties om de strategische doelstelling uit te werken naar activiteiten (doelenhiërarchie) en bijbehorende kpi's op te stellen. • De uitvoeringsdirecties zijn hiervoor reeds benaderd.		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	X ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met: Persoonsgegevens 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?	☐ ja X nee besproken met: N.v.t.		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9)	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ X nee		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐						
	Ga hierna verder met vraag 7									
5e	Hamerstuk?	X ja ☐ 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 Ga hierna verder met vraag 7	Kern van de inhoud in max 100 woorden:								
7	Voorgaande behandeling Kruis aan en vermeld datum	☐ DT BD < datum >	X Concernstaf 16 mei 2019	☐ pDG-staf < datum >						
		X Anders, Driehoek C&F 12 april ☐ Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of pDG-staf								
8	Afgestemd met de uitvoering? Kruis aan	GO ☐	MKB ☐	PART ☐	TSL ☐	KI&S ☐	CAP ☐	FIOD ☐	Douane ☐	IV ☐
		De uitvoeringsdirecties worden middels werksessies bij de uitwerking van de KPI's betrokken. De directies hebben hiertoe reeds een uitnodiging ontvangen. ☐ niet afgestemd								
9	Afstemming met de concerndirecties? Kruis aan	FJZ ☐	IV&D ☐	UHB ☐	O&P ☐	I&S ☐				
		Besproken in concernstaf. ☐ niet afgestemd								
10	Afstemming met de ondersteuning? Kruis aan	BIA ☐	VT ☐	DF&A ☐	CDC ☐	SSO F&MI ☐	SSO CFD ☐	SSO O&P ☐	Switch ☐	
		Besproken in driehoek C&F ☐ niet afgestemd								

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
11	Medezeggenschap	Aanbieden aan de medezeggenschap? X Nee ☐ Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: ☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming		
12	Bijgevoegde stukken	De volgende stukken zijn bijgevoegd: - Aanbiedingsnotitie herijking KPI's - Projectplan herijking KPI's - Kaders, uitgangspunten en randvoorwaarden		
13	Contactpersoon	Persoonsgegevens (C&F),	Persoonsgegevens (UHB)	



TER BESLISSING

Aan

Persoonsgegevens

Control & Financiën

Inlichtingen

Persoonsgegevens

www.minfin.nl

Datum

17 mei 2019

Notitienummer

Auteur

Persoonsgegevens

Van

Persoonsgegevens

Kopie aan

notitie

Herijking KPI's Belastingdienst

Aanleiding

In het Jaarplan 2019 Belastingdienst is aangekondigd dat we de samenhang tussen doelen en indicatoren op verschillende niveaus vaststellen en dat we doorgaan met het ontwikkelen van KPI's. Dit doen we in het project Herijking KPI's, dat onderdeel is van het programma managementinformatie/risicomanagement (MI/RM). Het uitgangspunt voor dit project is het strategische doel van de Belastingdienst dat 14 februari jl. in het DTBD is behandeld.

Met deze notitie vragen we uw goedkeuring voor het plan van aanpak en lichten we de volgende fase van het project toe. Hiervoor vragen we inzet vanuit de primair procesdirecties.

Beslispunt

- Hierbij ontvangt u het projectplan voor de herijking van de KPI's ter goedkeuring. Daarbij ontvangt u ook de kaders en uitgangspunten die bij de herijking van de KPI's zullen worden gehanteerd. Beide stukken zijn 12 april jl. behandeld in de driehoek C&F en 16 mei jl. goedgekeurd in de concernstaf.

Toelichting

- Het project heeft als opdracht een set strategische, effectgerichte indicatoren op te stellen. Deze set is gericht op artikel 1 van de begroting 2021.
- Het projectteam bestaat uit vertegenwoordigers van de directies C&F, UHB, HDFEZ en DGFZ.
- Er zullen expertsessies worden georganiseerd met (vertegenwoordigers van) de primair proces directies om de strategische doelstelling uit te werken naar activiteiten (doelenhiërarchie) en bijbehorende kpi's op te stellen.
- De primair procesdirecties zijn inmiddels benaderd met de vraag om vertegenwoordigers aan te reiken in de periode juni-juli 2019.
- De uitkomsten van deze expertsessies worden in een doelenboom met bijbehorende (concept) KPI's verwerkt. Dit tussenresultaat wordt ter informatie aangeboden ter bespreking in een DT sessie over de kpi's en risicomanagement.
- Vervolgens worden de KPI's in de periode tot oktober onderzocht op de haalbaarheid (is de benodigde data te genereren). Het eindresultaat is een set KPI's die u zal worden voorgelegd ter besluitvorming.
- De eigenaar (SG/HDFEZ) en opdrachtgever (DGFZ) worden in het hele proces betrokken. Het eindresultaat wordt in de driehoek aangeboden ter besluitvorming.



Belastingdienst

Herijking KPI's projectplan

01-04-2019 versie 0.93



Aanleiding

De Belastingdienst heeft in het jaarplan 2019 aangekondigd de managementinformatie te gaan verbeteren. Onderdeel hiervan is het vertalen van de strategische doelstelling naar bruikbare indicatoren:

"... vertalen we de strategische doelstelling van naleving, zoals deze is opgenomen in begroting IX, in operationele tussendoelen en bijbehorende prestatie-indicatoren. We zullen ook in 2019 doorgaan met het ontwikkelen van 'nieuwe' kritieke prestatie-indicatoren (KPI's). Ingezet wordt op minder indicatoren met meer zeggingskracht. Dit is een meerjarig traject tot aan de Rijksbegroting 2021. In de Rijksbegroting 2020 zullen de tussenresultaten opgenomen worden."*

De noodzaak voor deze herijking is in diverse onderzoeken (Algemene Rekenkamer 2015-2017, CoB, Beleidsdoorlichting massale processen 2017) belicht. Daarom constateert de Belastingdienst, samen met de opdrachtgever Persoonsgegevens en eigenaar Persoonsgegevens dat verbinding nodig is met de belastingmiddelen die uitgevoerd worden via ketens van de primaire processen en **dat tot meer outcome gerichte KPI's moet worden gekomen**. Dit project is de aanpak waarmee die doelstelling wordt gerealiseerd.

*onder tussenresultaten wordt verstaan: beschrijving van de procesmatige stand van zaken van het project Herijking KPI's



Doel en reikwijdte project Herijking KPI's



De huidige KPI's die zijn opgenomen in Begroting IX 2019, sluiten onvoldoende aan bij de uitvoerings- en toezichtstrategie. De huidige KPI's zijn voornamelijk gericht op resultaat, terwijl de inspanningen van de organisatie in lijn met de uitvoerings- en toezichtstrategie vooral gericht zijn op het bereiken van (lange termijn) effecten met betrekking tot (de bereidheid tot) naleving.

Het project heeft als doel (en daarmee als opdracht):

Het opstellen van een set strategische, effectgerichte KPI's ten behoeve van externe verantwoording, die Belastingdienst in staat stelt om te sturen op en te verantwoorden over het realiseren van het strategische doel.

Het huidige strategische doel is het vertrekpunt voor dit project. Voorafgaand aan de start van dit project is dit uitgangspunt ter informatie in het DT van 14 februari behandeld.

De reikwijdte van het project:

- De strategische KPI's worden opgesteld voor de Belastingdienst, gericht op artikel 1 van Begroting IX. Dit artikel betreft belastingen en de uitvoering van toeslagen.
- Het project levert een set KPI's waarmee door de Belastingdienst gestuurd en verantwoord kan worden op het realiseren van het strategische doel. Daarmee kan het eindproduct meer strategische KPI's omvatten dan uiteindelijk worden opgenomen in Begroting IX 2021.



Strategisch doel Belastingdienst



Algemene beleidsdoelstelling belastingen:
Het genereren van inkomsten voor de financiering van overheidsbeleid

DGFZ

Verantwoordelijk voor:
solide, eenvoudige en fraudebestendige
fiscale wet- en regelgeving.

DGBO

Doeltreffende en doelmatige uitvoering van de wet- en regelgeving dragen bij aan de bereidheid van burgers en bedrijven om hun wettelijke verplichtingen ten aanzien van de Belastingdienst na te komen (compliance).

Algemene
beleidsdoelstelling
belastingen

Missie, visie, strategie
Belastingdienst

Strategisch doel
Belastingdienst

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.

OECD compliancefactoren:

- tijdig registreren
- tijdig aangifte doen
- juist en volledig aangifte doen
- tijdig betalen

Strategisch doel:

Structurele naleving van (fiscale) regels door burgers en bedrijven.

Dit doen we door:

- wetgeving doelmatig en doeltreffend uit te voeren
- rechtmatig te handelen
- rechtsgeelijkheid en rechtszekerheid te borgen

En met inzet van de beleidsinstrumenten:

- Passende dienstverlening
- Juiste, volledige en tijdige uitvoering massale processen
- Adequaattoezicht
- Inzet bestuurs- of strafrecht



Afbakening project

Binnen reikwijdte

Het project Herijking KPI's heeft als doel het opleveren van een set strategische KPI's. Een evenwichtige set met daarin strategische, effectgerichte prestatie-indicatoren stelt de Belastingdienst in staat om te sturen en te verantwoorden op het niveau van begroting IX. De set moet tevens aansluiten bij de behoefte van de opdrachtgever en de eigenaar.

In lijn met het projectdoel is het streven om zoveel mogelijk tot KPI's te komen die iets zeggen over de *outcome* en *impact* en daarmee over de *doelrealisatie* van het beleid. Binnen de reikwijdte valt het hele proces van het ontwikkelen en implementeren van de herijkte set KPI's, inclusief de afstemming en besluitvorming daarover binnen de Belastingdienst en binnen de driehoek eigenaar-opdrachtgever-opdrachtnemer. Het project levert een set KPI's die voldoet aan de gestelde eisen en die getest is op maakbaarheid (is de data betrouwbaar en beschikbaar).

Buiten reikwijdte

Niet in scope van het project zijn:

- De doorvertaling van de strategische kpi's naar dienstonderdeel- of ketenniveau en de inpassing hiervan in jaarcontracten. Hiervoor zal wel –waar nodig- afstemming plaatsvinden met het deelprogramma 'keten-MI'.
- De ontwikkeling van KPI's voor andere artikelen dan artikel 1, begroting IX.
- Het ontwikkelen van KPI's voor DGFZ ('solide en eenvoudige wetgeving...').



Koppelvlakken binnen programma MI/RM

Het project herijking KPI's is onderdeel van het programma MI/RM. Binnen het programma zien we de volgende koppelvlakken:

Kaderstelling MI

Het project kaderstelling MI werkt de kaders uit waar managementinformatie in de Belastingdienst aan moet voldoen. Die kaderstelling kan ook raken aan de KPI's.

Dashboard concern MI

In het dashboard concern MI worden de huidige KPI's opgenomen, waardoor deze informatie inzichtelijk, eenduidig en toegankelijk wordt. Deze voorziening zal ook worden gebruikt om de nieuwe, herijkte KPI's in op te nemen. Daarvoor is afstemming gedurende het project noodzakelijk.

Keten MI

Het deelprogramma keten MI ontwikkelt managementinformatie op de ketens van de Belastingdienst. Hierin is ook begrepen het opstellen van KPI's voor de prestaties van de keten en de deelprestaties die daarvoor moeten worden geleverd. Deze KPI's moeten aansluiten bij de KPI's die het project herijking KPI's oplevert.

Risicomanagement

In de uitwerking van het strategische doel is er een koppelvlak met het deelprogramma risicomanagement, dat op de doelen risico's in kaart brengt. Hierover moet tijdens fase 2 (keuze en uitwerking methodiek) afstemming plaatsvinden.

Afstemming over deze koppelvlakken wordt gedaan in de lijn van het programma (sheet 15)



Koppel-/raakvlakken binnen organisatie

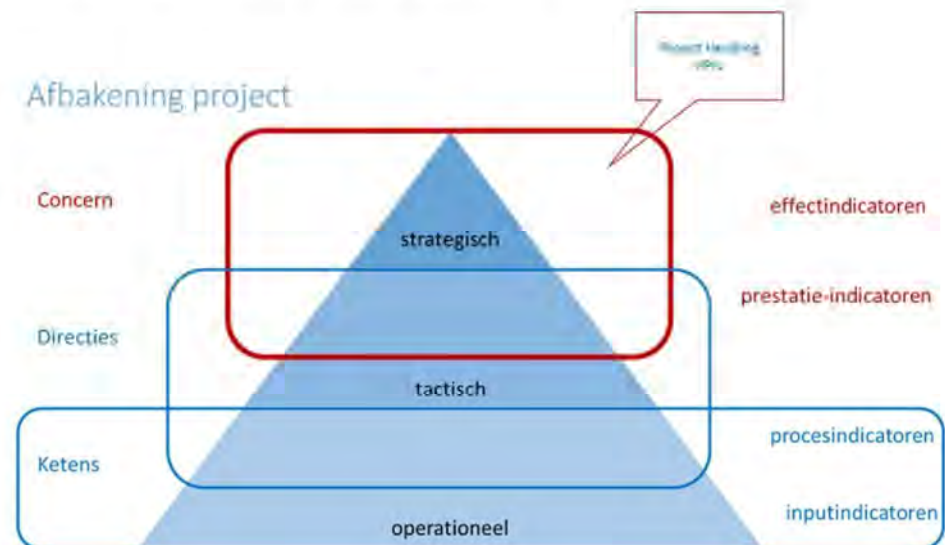
Naast koppelvlakken binnen het programma MI/RM zijn er ook koppel-/raakvlakken met – lopende – initiatieven binnen de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn het project kpi's voor het proces vooroverleg bij directie GO en de uitwerking van ontwikkelpunt 1 van de ontwikkelagenda MKB.

De projectleiding zorgt voor aansluiting bij relevante trajecten. Zowel bij trajecten die inhoudelijke raakvlakken hebben als ontwikkelingen waarbij we moeten aansluiten, zoals het jaarplan 2020, de strategische heroriëntatie 2025 (traject Innovatie & Strategie) en rapportages in het kader van de P&C-cyclus.

Dit gebeurt in ieder geval door afstemming met betrokken directies/afdelingen, en waar nodig door een actieve(re) rol en/of advisering als het gaat om methodiek en kaders. Doel hiervan is het bewaken van de aansluiting van KPI's en PI's op ieder niveau.

De raakvlakken hebben vooral betrekking op het de verschillende niveaus waarop KPI's en PI's worden ontwikkeld. Wat op concernniveau als tactisch gezien wordt, kan op directieniveau strategisch zijn. De daadwerkelijke afbakening op dit raakvlak zal proefondervindelijk worden vastgesteld tijdens fase 2.

Dit gebeurt op basis van de afstemming met de uitvoerende directies en het project Keten MI.





Project Herijking KPI's

Ontwikkelen

Het project bestaat uit een aantal fasen, startend bij het formuleren van doelen en eindigend bij het vaststellen van indicatoren. Aan het eind van iedere fase is een tussenproduct gereed dat nodig is voor de volgende fase. Het eindproduct van het onderdeel "ontwikkelen" is een set – die in theorie geschikt is – geaccordeerde strategische en effectgerichte KPI's (fase 2).

Implementeren

In het project Dashboard KPI's worden bestaande en in een later stadium ook de nieuw ontwikkelde KPI's daadwerkelijk geoperationaliseerd, zodat een werkende set aan indicatoren beschikbaar komt.

In fase 3 van het project Herijking KPI's wordt vastgesteld of en op welke wijze de ontworpen KPI's te operationaliseren zijn. Hierna kan de in fase 2 geaccordeerde set KPI's formeel worden vastgesteld. Met name in deze fase zal nauw worden samengewerkt met het project Dashboard KPI's. De implementatie eindigt bij de inbeheername van de herijkte set KPI's en de inrichting van een periodieke evaluatie (fasen 4 en 5).

GO/NO GO

Aan het einde van iedere fase wordt besloten of kan worden gestart met de volgende fase. De criteria voor deze GO/NO GO momenten worden in fase 1b opgesteld.



Project Herijking KPI's

Fase 0: opstellen huidige strategische doelen



gereed februari 2019

Fase 1: plan van aanpak, kaders en bemensing



Doorlooptijd 13 weken
Gereed **maart** 2019

Fase 2: opstellen en herijken KPI's



Doorlooptijd 18 weken
Gereed **juli** 2019

Fase 3: operationaliseren KPI's



Doorlooptijd 8 weken
Gereed **september** 2019

Fase 4: inrichten periodieke evaluatie KPI's



Doorlooptijd 4 weken
Gereed **oktober** 2019

Fase 5: in beheerneming



Doorlooptijd X weken
Gereed **maart** 2020



Ontwikkelen | fase 0



Fase 0: Opstellen huidige strategische doelen

In deze fase worden:

-de huidige strategische doelen verzameld en herbevestigd d.m.v. agendering in het DT.

Dit project/fase 0 wordt in samenwerking gedaan met het programma MI/RM en uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de directeur UHB.

Op te leveren resultaten/producten:

- Overzicht huidige strategische doelen

Doorlooptijd fase 0:
Gereed:

9 weken
februari 2019



Ontwikkelen | fase 1

Fase 1a en 1b: Opstellen plan van aanpak en bemensen project



Fase 1 bestaat uit twee delen. In fase 1a worden de volgende aspecten vastgesteld:

- plan van aanpak inclusief projectinrichting
- bemensing van de projectinrichting inclusief externe inhuur
- taken en verantwoordelijkheden van deelnemers aan het project
- risico's en afhankelijkheden met de andere projecten binnen het programma en hoe deze worden gemanaged

En in fase 1b worden vastgesteld:

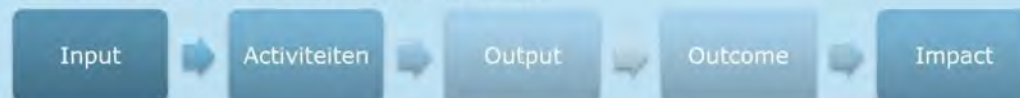
- kaders, uitgangspunten, kwaliteitseisen, criteria GO/NO GO en randvoorwaarden die van toepassing zijn op het project.

Op te leveren resultaten/producten:

- Plan van aanpak
- Uitgangspunten
- Kwaliteitseisen/criteria GO/NO GO
- Randvoorwaarden
- Overzicht deelnemers

Doorlooptijd fase 1:
Gereed:

13 weken
maart 2019





Ontwikkelen | fase 2



Fase 2: Herijken KPI's

In deze fase wordt achtereenvolgens:

- de methodiek vastgesteld
- de methodiek toegepast in meerdere workshops met kernteam en werkgroep
- doelen en tussendoelen geformuleerd
- KPI's geformuleerd
- een eerste concept-set KPI's opgesteld
- getoetst welke huidige KPI's bij de toegepaste methodiek nog steeds valide zijn
- vastgesteld welke huidige KPI's niet meer valide zijn
- een tweede concept-set KPI's opgesteld
- een eerste verkenning uitgevoerd naar de haalbaarheid van operationalisatie KPI's

Op te leveren resultaten/producten:

- Definities kernbegrippen
- Vastgestelde methodiek
- Concept-set KPI's
- Overzicht vervallen KPI's
- Resultaat haalbaarheidstoets "light"

Doorlooptijd fase 2:
Gereed:

18 weken
juli 2019

In deze fase wordt ook het **tussenresultaat** geformuleerd t.b.v. Begroting IX 2020, conform toezegging in het Jaarplan 2019 Belastingdienst. Het tussenresultaat omvat een procesmatige beschrijving van de stand van zaken van het project Herijking KPI's

Op te leveren resultaat:

- Tekst geschikt voor opname in Begroting IX 2020

Gereed:

juni 2019



Ontwikkelen | fase 3

Fase 3: Operationaliseren KPI's



In deze fase wordt vastgesteld:

- welke gegevens nodig zijn voor de KPI's
- of de gegevens beschikbaar of beschikbaar te maken zijn
- binnen welk tijdpad gegevens beschikbaar – te maken – zijn
- wat streefwaarden en/of normen per KPI zijn
- Volgens welk protocol de benodigde data wordt vastgelegd en verzameld.

Vervolgens wordt de haalbaarheid van operationalisatie getoetst.

Fase 3 start (deels) al tijdens fase 2.

Op te leveren resultaten/producten:

- Definitieve set KPI's
- Conform protocol beschreven benodigde dataset
- Tijdpad operationalisatie

Doorlooptijd fase 3: 8 weken
Gereed: september 2019



Ontwikkelen | fase 4



Fase 4: Inrichten periodieke evaluatie KPI's

In deze fase worden:

- kaders en periodiciteit opgesteld voor het evalueren van de KPI's

Op te leveren resultaten/producten:

- Kader en kalender periodieke evaluatie

Doorlooptijd fase 4:

Gereed:

4 weken

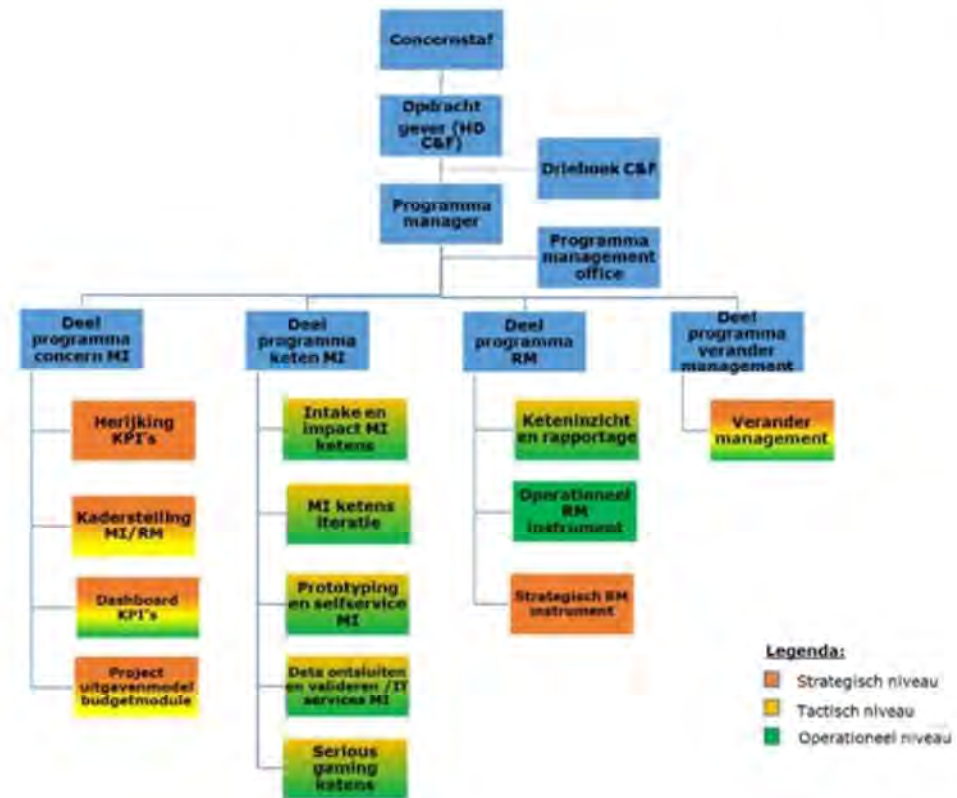
oktober 2019



Programmasturing

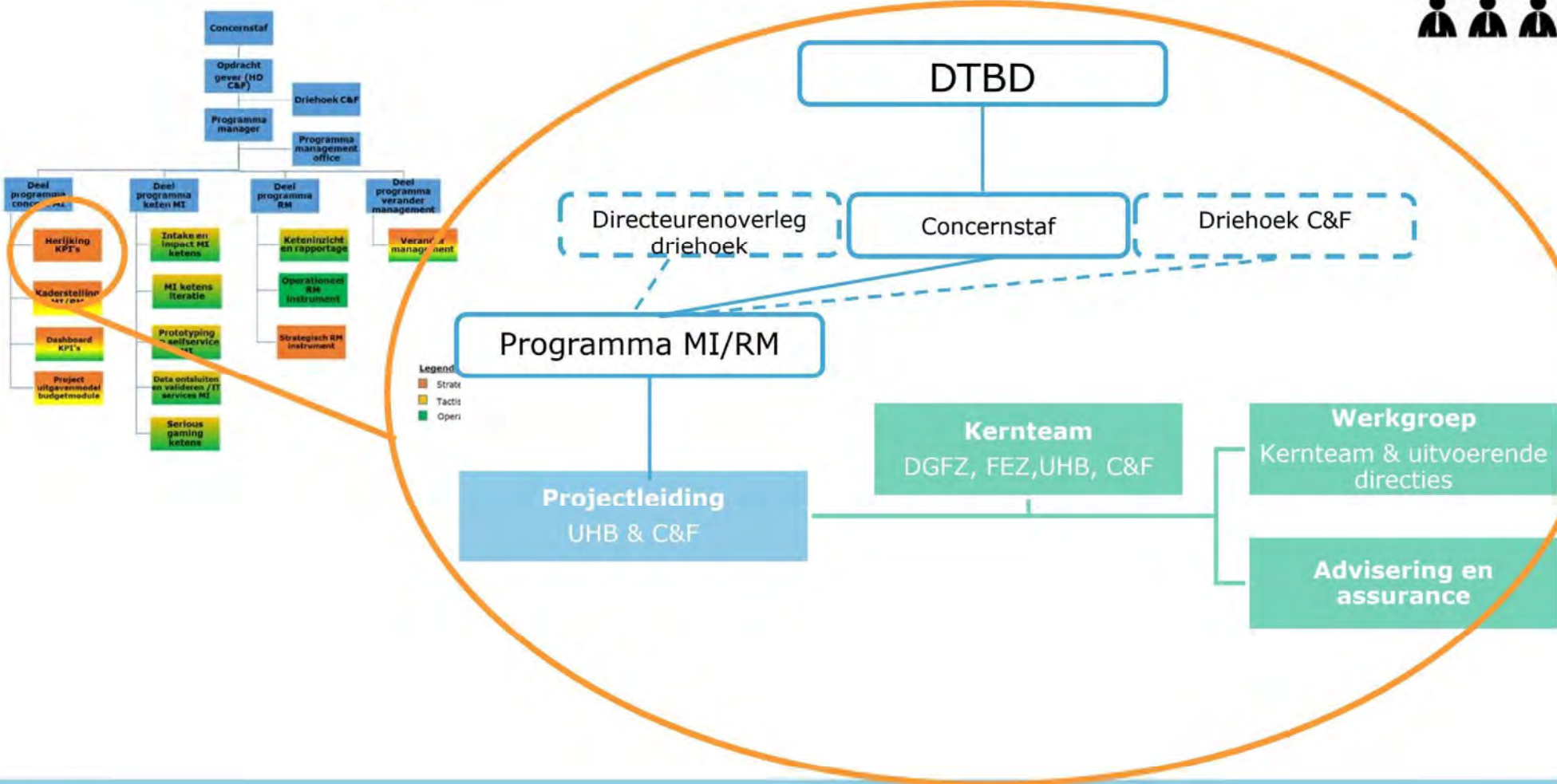
Afstemming en besluitvorming via bestaande structuur

- Wat betreft de afstemming en besluitvorming wordt aangesloten op het bestaande driehoeksoverleg Belastingdienst.
- Het doel van het driehoeksoverleg Belastingdienst ligt in het collectieve belang van eigenaar (SG), opdrachtgever DGFZ) en opdrachtnemer (DGBD) voor een goede publieke dienstverlening.
- Ook bij de herijking van de KPI's wordt het belang van de eigenaar en opdrachtgever geborgd door deelname in het kernteam en bespreking van de producten in het directeurenoverleg.
- Doel van het driehoeksoverleg is de verschillende rollen te verbinden, vanuit ieders rol te acteren, om samen te zorgen voor een goede sturing op optimaal resultaat.
- De afzonderlijke deelnemers komen tot gezamenlijke afspraken over de randvoorwaarden waarbinnen de Belastingdienst de beleidsdoelstellingen realiseert. Hier ligt een collectief belang van opdrachtgever, opdrachtnemer en eigenaar.





Inrichting en governance project herijking KPI's





Lijn Verantwoordelijken project

Naam	Functie	Rol
Persoonsgegevens		Opdrachtgever programma MI/RM
		Opdrachtgever deelprogramma MI
		Opdrachtgever project Herijking KPI's
		Opdrachtnemer project Herijking KPI's

Werkgroep

Vertegenwoordiging van directies, corporate diensten, SSO's:
P, MKB, GO, T, CAP, KI&S, FIOD, IV
DF&A
SSO F&MI
IV
Vaktechniek/Handhaving

Interne adviseurs/reviewers

Naam	Rol
Persoonsgegevens	

Kernteam

Naam	
Persoonsgegevens	Persoonsgegevens
	C&F
	FEZ
	DGFZ
	UHB
	Vaktechniek/Handhaving

Externe adviseurs/reviewers

Naam	Rol
Andere uitvoeringsorganisatie	Review/advies
Persoonsgegevens	Toetsend
ARK/ADR (?)	

Kritieke prestatie-indicatoren (2019)

Algemene doelstelling	2019
Percentage aangiften omzetbelasting tijdig ontvangen	>95%
Percentage aangiften loonheffingen tijdig ontvangen	>99%
Juist en volledig doen van aangifte: structureel terugdringen van het nalevingstekort MKB	<6%
Juist en volledig doen van aangifte: structureel terugdringen van het nalevingstekort Particulieren	<0,9%
Percentage aangiften inkomensheffingen en vennootschapsbelasting tijdig ontvangen	>94%
Tijdige betaling van belastingen en premies	>98%
Oninbare belastingen en premies	<0,6%

Dienstverlening	2019
Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	90-95%
Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	90-95%
Klanttevredenheid (score op 5-puntschaal)	>70% score 3-5 <10% Score <1,5
Zorgvuldig handelen van de Belastingdienst (minder klachten over handelen Belastingdienst dan vorig jaar)	< dan 2018

Massaal proces	2019
Voorinvulling gegevens IH (VIA)	65%
Garantieregeling IH: in maart aangifte, vóór 1 juli bericht	100%
Definitief vaststellen toeslagen	85%
Percentage toeslagen wat tijdig wordt uitbetaald	99,90%
Afname van het aantal ernstige productieverstoringen (damages)	< dan 2018

Toezicht	2019
Percentage grote ondernemingen waarvan de klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is	88%
Percentage kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverlenersconvenant	6-8%
Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling IH (betreft Particulieren en MKB)	€ 1,2 mld.
Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling Vpb MKB	€ 1,35 mld.
Bruto correctie opbrengsten boekenonderzoeken MKB	€ 735 mln.
Bezwaren ingediend na een correctie door de Belastingdienst (betreft IH)	<8%

Toeslagen	2019
Rechtmatige toekenning van toeslagen	
Het percentage definitief toegekende toeslagen met een terug te betalen bedrag ≥ € 500	91%

Douane	2019
Juiste invoeraangiften	> 100
Waardering bedrijfsleven	> 100

FIOD	2019
Percentage processen-verbaal dat leidt tot veroordeling/transactie	82-85%
Gerealiseerde incasso-opbrengsten (mln. €)	126
Omgevingsgerichte strafonderzoeken (% opsporingsuren)	>40%

Inning	2019
Achterstand invordering	3-3,5%
Inning invorderingsposten binnen een jaar	55-65%

Werksessie herijking KPI's

Kaders, uitgangspunten en randvoorwaarden voor de herijking

12&18 maart, 1 april

Doel en reikwijdte project Herijking KPI's



De huidige KPI's die zijn opgenomen in Begroting IX 2019, sluiten onvoldoende aan bij de uitvoerings- en toezichtstrategie. De huidige KPI's zijn voornamelijk gericht op resultaat, terwijl de inspanningen van de organisatie in lijn met de uitvoerings- en toezichtstrategie vooral gericht zijn op het bereiken van (lange termijn) effecten met betrekking tot (de bereidheid tot) naleving.

Het project heeft als doel (en daarmee als opdracht):

Het opstellen van een set strategische, effectgerichte KPI's ten behoeve van externe verantwoording, die Belastingdienst in staat stelt om te sturen op en te verantwoorden over het realiseren van het strategische doel.

Het huidige strategische doel is het vertrekpunt voor dit project. Voorafgaand aan de start van dit project is dit uitgangspunt ter informatie in het DT van 14 februari behandeld.

De reikwijdte van het project:

- De strategische KPI's worden opgesteld voor de Belastingdienst, gericht op artikel 1 van Begroting IX
- Het project levert een set KPI's waarmee door de Belastingdienst gestuurd en verantwoord kan worden op het realiseren van het strategische doel. Daarmee kan het eindproduct meer strategische KPI's omvatten dan uiteindelijk worden opgenomen in Begroting IX 2021.

Kernbegrippen



Voor het project Herijking KPI's is een aantal kernbegrippen van belang. We stellen de kernbegrippen, kaders, kwaliteitseisen, uitgangspunten en randvoorwaarden vast in de projectgroep. Deze vormen onderdeel van het product van fase 1(b).

Kritieke prestatie-indicatoren (KPI's)

- Strategische indicatoren op concernniveau Belastingdienst

Kaders

- Wet- en regelgeving waaraan de Belastingdienst gehouden is bij het ontwikkelen van KPI's.
- Kaders zijn extern - een niet beïnvloedbaar- gegeven voor de Belastingdienst.

Kwaliteitseisen

- Kwaliteitseisen waaraan de (set) KPI's moet voldoen.
- Kwaliteitseisen worden opgesteld in fase 1b van het project.

Randvoorwaarden

- Zijn noodzakelijk voor het slagen van het project binnen de gestelde tijd en met het afgesproken resultaat.

Kaders



De KPI's die we opstellen moeten geschikt zijn voor de Rijksbegroting. De voorschriften ten aanzien van indicatoren zijn daarom relevant.

RBV Model 1.33b:

- Indicatoren maken de beleidsinzet van de minister **afrekenbaar**. Wat mag er van de minister worden verwacht gelet op de beleidsinzet en/of budget?
- Een indicator geeft inzicht in **de mate waarin beleid succesvol is uitgevoerd en of het de verwachte resultaten oplevert**. Indicatoren zijn in principe gewenst als er veel invloed is op het beleidsterrein, de minister actief is en er voornamelijk gebruik wordt gemaakt van financiële instrumenten. Als een minister een indicator in de begroting zet dan is hij/zij ook afrekenbaar op de verwachte resultaten die in de vorm van een streefwaarde en/of doelstelling worden opgenomen.
- Indicatoren worden **voorzien van een concrete streefwaarde** en worden alleen in de begroting opgenomen wanneer sprake is van een zogenaamde 'uitvoerende rol' of als er, in de rol van financieren of stimuleren, sprake is van prestatie-overeenkomsten waar financiële consequenties aan worden verbonden.
- Indien in dit onderdeel indicatoren en/of kengetallen wordt opgenomen, wordt voor elke indicator/kengetal wordt de **bron** aangegeven waarop dit gegeven gebaseerd is

ADR en ARK

De ADR en ARK onderzoeken of de totstandkoming van de informatie over de prestatie-indicatoren in de jaarverslagen van de ministers voldoet aan de in de Rijksbegrotingsvoorschriften gestelde eisen voor de **deugdelijke totstandkoming**. Een prestatie-indicator is deugdelijk tot stand gekomen als:

- het totstandkomingsproces ordelijk en controleerbaar is;
- de risico's op onbetrouwbare informatie voldoende zijn afgedekt met beheersmaatregelen.

Daarnaast beoordeelt de ARK of de indicator **eenduidig** is, dat wil zeggen dat de omschrijving van de indicator in het jaarverslag in overeenstemming is met hetgeen is gemeten en dat de gehanteerde begrippen eenduidig zijn gedefinieerd. Ten slotte beoordeelt de ARK of de prestatie-indicatoren voldoen aan de verslaggevingsvoorschriften die zijn opgenomen in de Rijksbegrotingsvoorschriften (RBV).

Kwaliteitseisen

Welke eisen stellen we aan de set KPI's?



- De set KPI's stelt de Belastingdienst in staat om doelbereik op het strategische doel te meten.
- De set KPI's moet representatief zijn voor het hele werkveld van de Belastingdienst en dekt de doelstelling af.
- De KPI's moeten houdbaar zijn (voor meerdere jaren bruikbaar) zodat het mogelijk is om prestaties te volgen in de tijd.
- De KPI's moeten door de Belastingdienst beïnvloedbaar zijn.
- KPI's zijn Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden opgesteld.

Specifiek: de indicator is eenduidig; het is duidelijk wat hiermee wordt gemeten.

Meetbaar: de waarden van de indicator zijn kwantitatief en objectief te bepalen.

Acceptabel: de KPI's zijn acceptabel (draagvlak en instemming) voor eigenaar, opdrachtgever, opdrachtnemer en de bewindspersonen

Realistisch: de KPI's moeten realistische streefwaarden bevatten.

Tijdsgebonden: Het is duidelijk in en over welk tijdvak de KPI wordt gemeten

- De KPI's moeten begrijpelijk, valide en betrouwbaar zijn.

Begrijpelijk: De informatie moet toegankelijk zijn voor de Tweede Kamer

Valide: KPI's worden zodanig geoperationaliseerd en gemeten dat gemeten wordt wat we willen meten.

Betrouwbaar: houdt in dat het meetinstrument zorgvuldig wordt toegepast; herhaalde metingen leveren steeds dezelfde uitkomst

- Het totstandkomingsproces van de KPI's is ordelijk en controleerbaar.

Ordelijk: de manier van totstandkoming is beschreven en wordt gevolgd. Risico's op onbetrouwbare informatie zijn voldoende afgedekt met beheersmaatregelen

Controleerbaar: het totstandkomingsproces moet achteraf te reconstrueren zijn.

Uitgangspunten

Welke uitgangspunten hanteren we voor - het opstellen van - de set KPI's?



- Voor het vaststellen van de methodiek wordt gekeken naar zowel internationale als nationale “best practices”/ beproefde methodieken
- Tijdens het project wordt verkend of er vergelijkbare belastingdiensten (en strategische doelen/indicatoren) behulpzaam zijn in het proces/bij toetsing van te ontwikkelen kpi's
- Validatie methodiek en toepassing door externe expert en interne adviseurs
- Concept-set kpi's worden d.m.v. een pilot – deels – getest
- Bij het opstellen van de KPI's moet het aannemelijk zijn dat deze door te vertalen zijn naar PI's voor de interne organisatie
- (Politieke) wenselijkheid is geen selectie criterium; die afweging wordt buiten het project gemaakt.

Randvoorwaarden

Welke eisen stellen we aan de omgeving?



Beschikbaarheid van:

- leden van het projectteam gedurende de looptijd van het project
 - data-leveranciers (DF&A, CAP, SSO F&MI, IV/GBS)
 - leden van de werkgroep (vertegenwoordiging directies, corporate diensten en sso's)
 - benodigde bronnen en/of specifieke data
-
- Data moet binnen een periode van 6-12 maanden beschikbaar (te maken) zijn
 - De KPI's en de uitwerking van het strategische doel zijn richtinggevend voor de producten in de interne P&C cyclus en moeten daarin worden opgenomen.

Criteria GO/NO GO

Welke eisen worden per fase gesteld aan het (tussen) product?



- Iedere fase wordt afgesloten met een GO/NO GO
- Voor iedere fase geldt dat de (tussen)producten:
 - met het juiste gremium moeten zijn afgestemd
 - tijdig gereed zijn
- Besluitvorming GO/NO GO vindt plaats in het DTBD (Concernstaf)
- Departementale afstemming vindt vervolgens plaats via het directeurenoverleg Beheerst Vernieuwen

Fase	Omschrijving (tussen) product
1	▪ Plan van aanpak ▪ Uitgangspunten ▪ Kwaliteitseisen/criteria GO/NO GO ▪ Randvoorwaarden ▪ Overzicht deelnemers
2	▪ Definities kernbegrippen ▪ Vastgestelde methodiek ▪ Concept-set KPI's ▪ Overzicht vervallen KPI's ▪ Resultaat haalbaarheidstoets "light"
3	▪ Definitieve set KPI's ▪ Conform protocol beschreven benodigde dataset ▪ Tijdpad operationalisatie
4	▪ Kader en kalender periodieke evaluatie

Werksessie 8-4: Methodiek

- Met welke methodieken hebben jullie ervaring?
- Vergelijking tussen methodieken
- Internationale vergelijking



Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
1	Korte titel agendapunt	Plan van aanpak verbeteren verplichtingenbeheer		
2	Datum behandeling	23 mei 2019		
3	Ingebracht door	Persoonsgegevens		
4	Aard van de behandeling	☐ Besluitvorming x Hamerstuk		> vraag 5
		☐ Kennisneming ☐ Bespreking		> vraag 6
5	Indien geagendeerd ter besluitvorming:			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan P-gv. wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, x kennis te nemen van en in te stemmen met: Het DT BD wordt gevraagd in te stemmen met bijgevoegd plan van aanpak voor het verbeteren van het verplichtingenbeheer. In de toelichting van de nota zijn de acties en het tijdspad voor de budgethouders, SSO F&MI en C&F opgenomen. ☐ en te besluiten:		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden: Met het PvA wordt invulling gegeven aan de aanpak van de onvolkomenheid die de Algemene Rekenkamer heeft geconstateerd op het verplichtingenbeheer bij de Belastingdienst. Het PvA bevat aangescherpte kaders voor het verplichtingenbeheer en actiepunten om de sturing op de verplichtingen aan te passen. Het PvA staat ook voor toetsing uit bij de ADR. Eventueel kan dit nog leiden tot beperkte aanpassingen in het stuk.		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	x ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met: <i>DG Control is steller van het stuk</i> 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?	x ja ☐ nee besproken met: - Concept versie is besproken in het MT C&F - DO-control CFD en IV: Persoonsgegevens		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ x nee		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐						
	moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9) <i>Ga hierna verder met vraag 7</i>									
5e	Hamerstuk?	x ja ☐ 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:								
7	Voorgaande behandeling <i>Kruis aan en vermeld datum</i>	☐ DT BD < datum >	☐ Concernstaf < datum >	☐ pDG-staf < datum >						
		x Anders, < vermeld soort en datum van het overleg > Behandeld en akkoord in Driehoek C&F 10 mei 2019. ☐ Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of pDG-staf								
8	Afgestemd met de uitvoering? <i>Kruis aan</i>	GO ☐	MKB ☐	PART ☐	TSL ☐	KI&S ☐	CAP ☐	FIOD ☐	Douane ☐	IV ☐
		Besproken met: Behandeld en akkoord in Driehoek C&F 10 mei 2019. ☐ niet afgestemd								
9	Afstemming met de concerndirecties? <i>Kruis aan</i>	FJZ ☐	IV&D ☐	UHB ☐	O&P ☐	I&S ☐				
		Besproken met: x niet afgestemd								
10	Afstemming met de ondersteuning? <i>Kruis aan</i>	BIA ☐	VT ☐	DF&A ☐	CDC ☐	SSO F&MI x	SSO CFD x	SSO O&P ☐	Switch ☐	
		Besproken met: FMI: Persoonsgegevens CFD:								