

Besturing Belastingdienst 2003 en verder

**Uitwerking eerste onderdelen Algemeen
Besturingsmodel Belastingdienst**

Oktober 2001

Belastingdienst

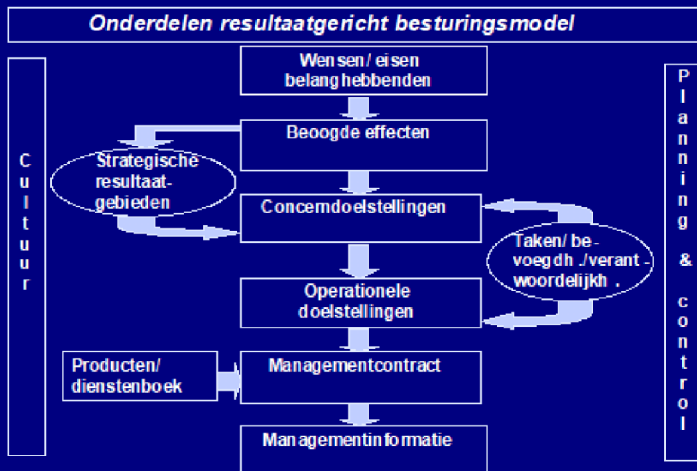
Definitie van een Besturingsmodel

De wijze waarop sturing en inrichting van een organisatie dient te zijn vormgegeven om maximaal tegemoet te komen aan de eisen en de missie van die organisatie in haar omgeving.

Resultaatgericht besturingsmodel:

Een aansturing van de organisatie gericht op het bereiken van vooraf geformuleerde resultaten en effecten.

Resultaatgericht besturingsmodel



Belastingdienst

(Kern)taken van de Belastingdienst

Kerntaak:

- proportionele en evenwichtige rechtshandhaving

Andere taken:

- de Douane oefent ook niet-fiscaal toezicht uit, in opdracht van diverse ministeries
- de ECD oefent niet-fiscaal toezicht (incl. opsporing) uit, in opdracht van diverse ministeries
- heffings- en inningstaken voor diverse ministeries (o.a. volksverzekeringen, winstaftochten olie- en gaswinning, landbouwheffingen); de uitvoering van deze taken "loopt zo veel mogelijk mee" met de heffing en inning van rijksbelastingen
- gegevensverstrekking / gegevensuitwisseling (met andere overheidsorganisaties, ook internationaal)

Belastingdienst

Permanente opdracht en overkoepelende strategie

Permanente opdracht kerntaak:

De Belastingdienst voert wet- en regelgeving die hem is opgedragen zo doeltreffend en doelmatig mogelijk uit. In zijn handelen streeft hij naar handhaving van rechtszekerheid en rechtsgelijkheid. Dienstverlening en respect voor het publiek zijn aan dat handelen onlosmakelijk verbonden.

Overkoepelende strategie:

Het onderhouden en versterken van de bereidheid van belastingplichtigen tot nakoming van de wettelijke verplichtingen (het verhogen van de compliance)

Belastingdienst

Belanghebbenden (stakeholders)

Belastingdienst

- de eigenaar en financier (de Minister van Financiën)
- de opdrachtgever (de Staatssecretaris)
- de toezichthouders (EU en verdragspartners, parlement, Algemene Rekenkamer, andere Ministeries)
- de belastingplichtigen (de "klanten", inclusief hun vertegenwoordigers en adviseurs)
- de medewerkers

Belastingdienst

Beoogde effecten Belastingdienst

- genereren van kasstromen ter financiering van de overheidsuitgaven
- krachtige fraudebestrijding
- rechtsgelijke en rechtszekere handhaving
- integere overheidsorganisatie (rechtmatig / geloofwaardig, verantwoordelijk, zorgvuldig)
- behandeling naar tevredenheid (respectvolle en dienstverlenende behandeling; eenvoud voor wat betreft het nakomen van de (wettelijke) verplichtingen
- aantrekkelijke werkgever en uitdagende werkomgeving
- bescherming van de samenleving tegen ongewenste goederen (Douane)

Belastingdienst

Vier strategische resultaatgebieden Belastingdienst

- Resultaten van rechtshandhaving: met de focus vooral op de opdrachtgever en de toezichthouders
- Waardering door (overige) belanghebbenden: met de focus op de klanten en de medewerkers
- Procesbeheersing: met een intern-operationele focus
- Het zijn van een ontwikkelorganisatie: met de focus op de toekomst en het innovatief vermogen (tijdig kunnen inspelen op veranderingen van welke aard ook)

Belastingdienst

Concerndoelstellingen Belastingdienst

Resultaten rechtshandhaving

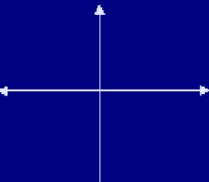
- beheersing van de kasstromen
- risicobeheersing (het zo veel mogelijk gesystematiseerd terugdringen van non-compliance)
- eenheid van beleid en uitvoering
- doeltreffende fraudebestrijding
- bescherming van de samenleving tegen ongewenste goederen (voor de Douane)

Waardering door overige belanghebbenden

- integrale en actuele klantbehandeling
- toegankelijke en snelle informatieverstrekking
- vermindering van kosten en lasten voor belastingplichtigen
- dienstverlenende houding
- concurrerende arbeidsvoorwaarden en een uitdagende werkomgeving

Procesbeheersing

- kostenbeheersing in het logistiek proces
- optimalisering van de gegevenshuish.
- realisatie van het producten en diensten
- optimalisering van de doelmatigheid en flexibiliteit (schaalgr. / procesoriëntatie)
- optim. van de informatiebeveiliging



Ontwikkelorganisatie

- implementatie van nieuwe technologieën
- implementatie van nieuwe methoden en technieken (zowel in het primair proces als in het ondersteunend proces, bijv. personeelsbeleid)
- verhogen van de professionaliteit van de medewerkers
- intensivering van het kennismanagement

Belastingdienst

Vervolgstappen uitwerking RGS-besturingsmodel (1)

Stap 1

Verdere uitwerking van concerndoelstellingen van strategisch naar tactisch niveau door DGBel (team Bedrijfsvoering), de proceseigenaren en de veranderteams.

Stap 2

Vertaalslag van de concerndoelstellingen naar operationele doelstellingen door PMB samen met leden van de veranderteams.

Stap 3

Vaststellen van de behoefte aan managementinformatie (op concernniveau PMB en DGBel (team Bedrijfsvoering) samen met het Managementteam Belastingdienst, op kantoorniveau PMB samen met leden van de veranderteams). Het BI-center bij dit traject betrekken.

Belastingdienst

Vervolgstappen uitwerking RGS-besturingsmodel (2)

Stap 4

Uitwerken producten en diensten door PMB met de proceseigenaren en B/CPP.

Stap 5

Uitwerken van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Besluitvorming in DRB-conferentie van december 2001. Verdere uitwerking in 2002 met veranderteams.

Stap 6

Nieuwe opzet planning & controlcyclus door DGBel (team Bedrijfsvoering) met ondersteuning van PMB en B/CPP.

Stap 7

PMB ontwikkelt in samenwerking met het Managementteam Belastingdienst en de veranderteams instrumenten die het werken met een resultaatgericht besturingsmodel (met name culturaspecten en gedrag) ondersteunen.

Belastingdienst

Stappen met veranderteams

- Portefeuillestructuur ? : een kantoor is aanspreekpunt voor andere kantoren
- Clusters van kantoren aanspreekpunt ?
- Andere varianten ?

Thema's:

- opstellen operationele doelstellingen
 - financieel besturingsmodel
 - vaststellen informatiebehoefte
-
- Relatie keuzes inrichting kantoren bedrijfsdoelen.
 - Hoe begeleiding / ondersteuning veranderteams bij inrichting interne besturing ?

Belastingdienst