

Belastingdienst en Baten-lasten

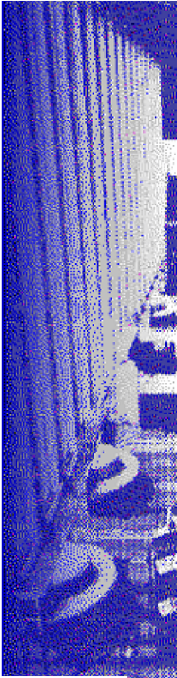
Regio-eenheden: nov en dec 2002

Programmanagement
Bedrijfsvoering

1

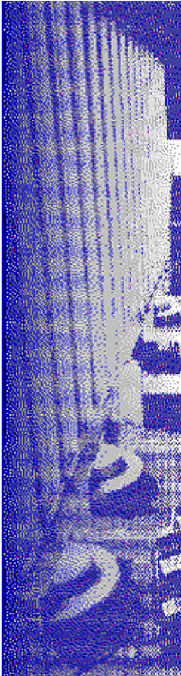
1912535

00018



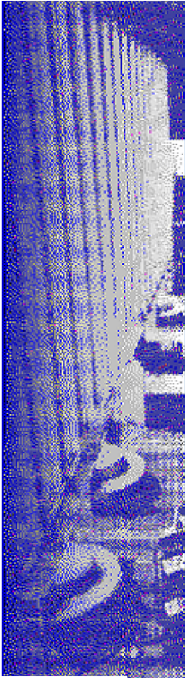
Inhoud van de presentatie:

- **Baten-lastendienst**
- **Voortgang implementatie BLS-admin.**
- **Sturen op uren**



Wat is een baten-lastendienst?

- **Andere bekostiging, outputbudgettering**
- **Andere financiering, leen- en depositofaciliteit**
- **Output (aantallen) bepalend voor omvang budget (baten) BL-dienst**
- **Registratie van kosten (lasten)**
- **Kosten per product berekenen (kostprijs)**



Resultaatgericht sturen

- **Resultaatgericht besturingsmodel is voorwaarde voor status BLD**
- **Afspraken maken over prestaties**
- **Evenwicht tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden (besturingsmodel)**
- **Doelstellingen benoemen**

Resultaatgericht sturen betekent:

Van buiten naar binnen

Stakeholders

Strategische
resultaatgebieden

Beoogde
effecten

Doelstellingen
(SMART)

Behaalde
effecten

Prestatiecontract: producten &
diensten/resultaten/kosten

Sturing

Producten/
diensten

Resultaten/
kosten

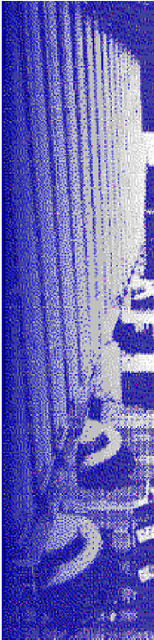
Processen

Input

8/18/2023

Programmanagement
Bedrijfsvoering

5



Vier strategische resultaatgebieden

- 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 en op de eigenaar
- Het zijn van een ontwikkelorganisatie: met de focus op de toekomst en het innovatief vermogen (tijdig kunnen inspelen op veranderingen van welke aard ook)

8/18/2023

Programmanagement
Bedrijfsvoering

6

Concerndoelen

Resultaten rechtshandhaving

- verbeteren tijdigheid belastingontvangsten
- terugdringen van non-compliance
- doeltreffende strafrechtelijke fraudebestrijding
- verbeteren eenheid van beleid en uitvoering
- *beschermen van de samenleving tegen ongewenste goederen (voor de Douane)*

Waardering door belanghebbenden

- verbeteren dienstverlenende houding
- verbeteren integrale en actuele klantbehandeling
- verminderen van kosten en lasten voor belastingplichtige
- vergroten aantrekkelijkheid als werkgever

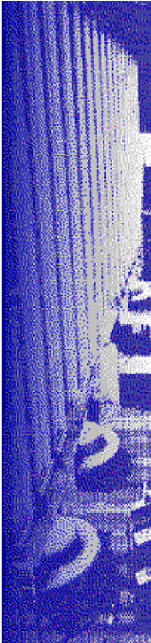
Procesbeheersing

- verbeteren kwaliteit en leveren kwantiteit producten en diensten
- verbeteren kostenbeheersing
- optimaliseren gegevenshuishouding

Ontwikkelorganisatie

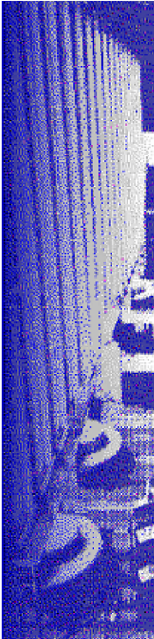
- resultaatgericht onderzoeken, initiëren, ontwikkelen en implementeren van nieuwe technologieën, technieken en methoden met inachtneming omgevingsontwikkelingen
- vergroten effectiviteit van besturing
- verhogen van de professionaliteit in aansluiting op de interne en externe vraag
- verbeteren van het delen van kennis in de organisatie

8/18/2023



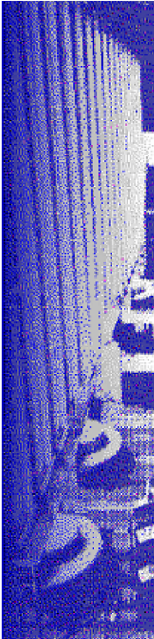
Outputbudgettering

- Tussen Belastingdienst en opdrachtgever:
verkooptarief en *productgroep*
- Tussen concern en regio-eenheid:
budgettarief en *productcluster*
- Intern regio-eenheid met unit:
mensuurtarief en *productnorm*



Kostprijsmodel: kosten

- **Unitniveau:** beïnvloedbare directe kosten (salaris) toe te rekenen aan producten
- **Regio-eenheid:** alle kosten eigen eenheid
- **Concern:** alle directe en indirecte kosten Belastingdienst



Kostprijsmodel: dekking

- **Unitniveau: gerealiseerde directe uren maal mensuurtarief**
- **Regio-eenheid: budgettarief**
- **Concern: verkooptarief**

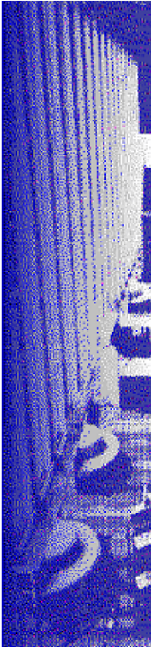
8/18/2023

Programmanagement
Bedrijfsvoering

10

1912535

00018



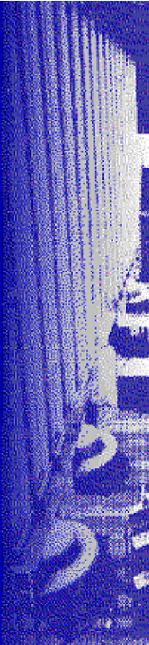
Voortgang implementatie BLS

- Per 1 januari 2003 resultaatgericht sturen (prestatiecontract nieuwe stijl)
- SAP-BLS administratie geïmplementeerd
- 2003 overgangsjaar
- Ervaring opdoen/normontwikkeling
- Intern als baten-lastendienst
- Extern ook in kas-verplichtingen verantwoord

8/18/2023

Programmanagement
Bedrijfsvoering

11



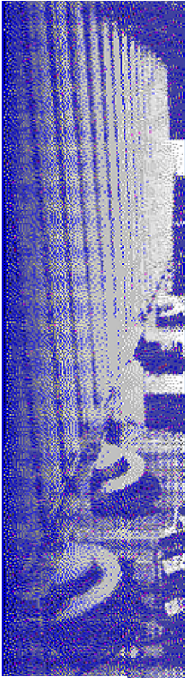
Sturen op uren

- Normen nodig voor werkplannen o.b.v. producten en diensten
- Belang: ervaringscijfers t.b.v. normontwikkeling kostprijzen
- Belangrijkste dekkingsbron voor dekking van kosten

8/18/2023

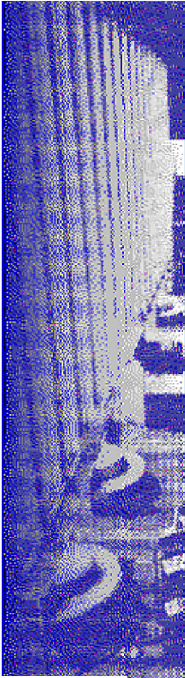
Programmanagement
Bedrijfsvoering

12



Administratie concern

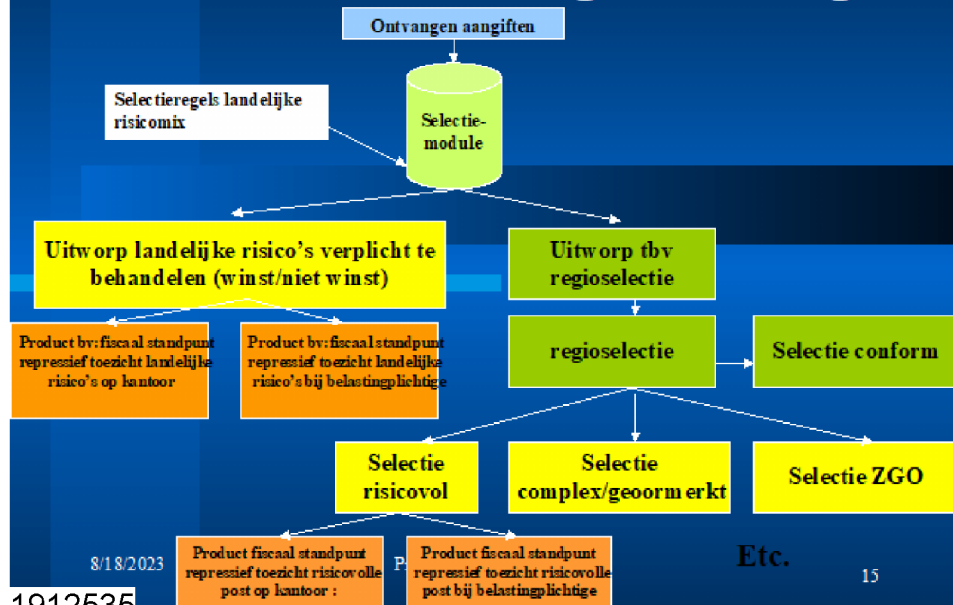
- Basis financiering p x q op niveau productgroep (bijv. intensief toezicht)
- Tarief: verkooptarief
- Dekking alle kosten van de gehele Belastingdienst

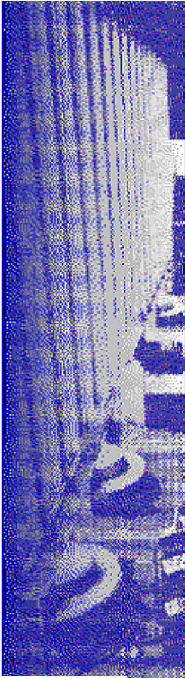


Administratie regio-eenheid

- **Contract met concern**
(prestatiecontract/urenbegroting)
- **Basis financiering pxq op niveau productcluster**
- **Tarief: budgettarief**
- **Vanaf 2004 dekking alle kosten van de eenheid**

Producten en risicosegmentering





Administratie Unit

- **Verantwoordelijk voor inzet capaciteit en hoeveelheid en kwaliteit producten**
- **Basis: bekostiging $p \times q$ op niveau product**
- **Tarief: mensuurtarief en productnorm**

Producten en diensten

- voor één of meer belanghebbenden herkenbaar zijn;
- bijdrage leveren aan concerndoelstellingen en beoogde effecten/resultaten;
- helder en eenduidig gedefinieerd zijn;
- stuurbaar en meetbaar zijn;
- er moet gestuurd kunnen worden op kwantiteit, kwaliteit, op kosten en op tijdsbesteding;

Boekhouding Unit

<u>Capaciteit</u>		<u>Hoeveelheid product</u>	
Salaris- kosten	Uren x mensuurtarief *	Uren x m.u.t.	Hoef. product x productnorm **

(*) *Mensuurtarief*: middelsom gedeeld door urennorm
Urennorm : 1150 uur op jaarbasis

(**) *Productnorm*: norm voor categorie en uren per
product
bijvoorbeeld: 18 uur F, 5 uur D