

Belastingdienst en baten-lasten

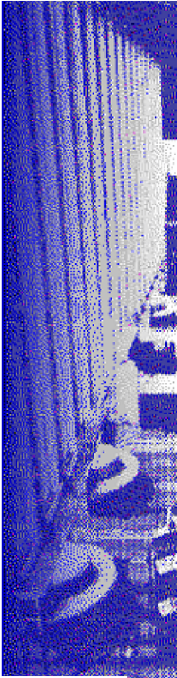
3 december 2002

Programmanagement
Bedrijfsvoering

1

1912528

00019

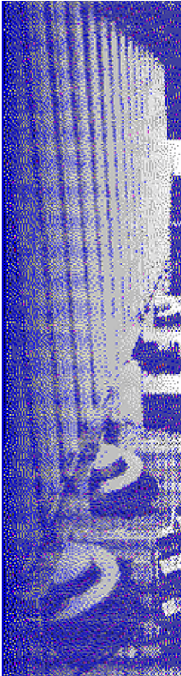


Inhoud van de presentatie:

- **Baten-lastenstelsel (BLS)**
- **Resultaatgericht sturen (RGS)**
- **Producten en diensten**
- **Voortgang implementatie BLS en RGS**
- **Sturen op uren**

Stelsels

- **Kas-verplichtingen**
- **Baten-lasten**
 - kenmerk
 - informatie



Wat is een baten-lastendienst?

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

Waarom een baten-lastendienst?

- **Casus:**
Teamvergadering
- **Wat voor argumenten zijn er aan te voeren voor of tegen het invoeren van het baten-lastenstelsel?**
- **Zie www.minfin.nl (ter zake)**

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

6

1912528

00019

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

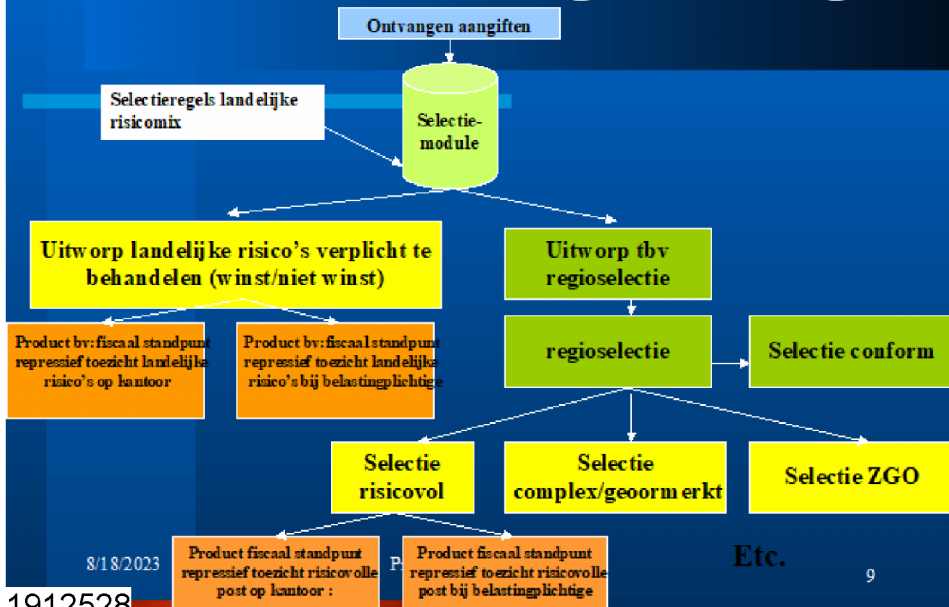
- resultaatgericht onderzoeken, initiëren, ontwikkelen en implementeren van nieuwe technologieën, technieken en methoden met inachtneming omgevingsontwikkelingen
- vergroten effectiviteit van besturing
- verhogen van de professionaliteit in aansluiting op de interne en externe vraag
- verbeteren van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

8/18/2023

Producten en diensten: kenmerken

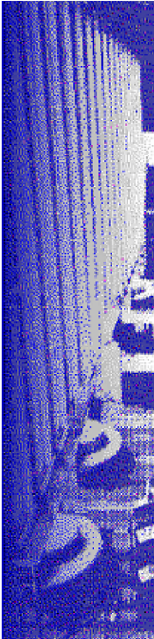
- Voor één of meer belanghebbenden herkenbaar zijn
- Bijdrage leveren aan concerndoelstellingen en beoogde effecten/resultaten
- Helder en eenduidig gedefinieerd zijn
- Stuurbaar en meetbaar zijn (er moet gestuurd kunnen worden op kwantiteit, kwaliteit, op kosten en op tijdsbesteding)

Producten en risicosegmentering



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

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

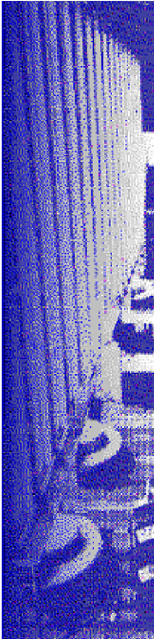
8/18/2023

Programmanagement
Bedrijfsvoering

11

1912528

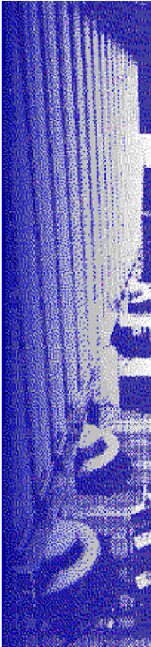
00019



Kostprijsmodel: dekking

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

Unit = aantal teams



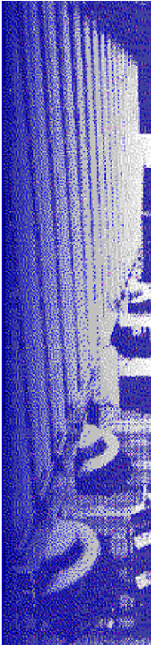
Voortgang implementatie

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

8/18/2023

Programmanagement
Bedrijfsvoering

13



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

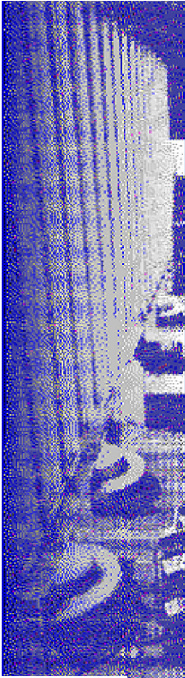
8/18/2023

Programmanagement
Bedrijfsvoering

14

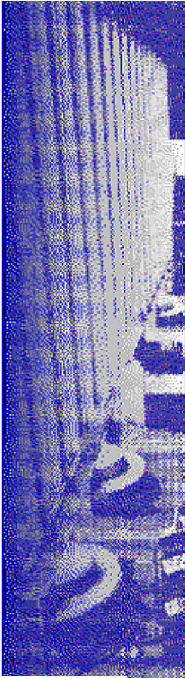
1912528

00019



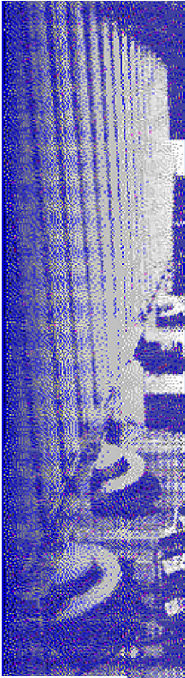
Administratie concern

- 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 regio-eenheid**



Administratie unit

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

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