



# **Bestuursplan FOD Financiën**

**2016**



## Inhoud

<b>1</b>	<b>INLEIDING</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>ALGEMENE ADMINISTRATIE VAN DE FISCALITEIT</b> .....	<b>8</b>
2.1	Inleiding.....	8
2.2	Bijdrage tot de bestuursovereenkomst en prioriteiten voor 2016.....	10
2.2.1	Compliance, toezicht en handhaving (R1).....	10
2.2.2	Informatie ter beschikking stellen (R2) .....	19
2.2.3	Human Resources Management (P1).....	24
2.2.4	Bedrijfsprocessen (P2).....	25
2.2.5	Meting en opvolging (P3) .....	27
2.2.6	Goede regelgeving (K1) .....	30
2.2.7	CRM (K2).....	30
2.2.8	Rechtszekerheid en privacy (K3) .....	32
2.2.9	Digitalisering (I1).....	33
2.2.10	Organisatieontwikkeling (I3) .....	34
<b>3</b>	<b>ALGEMENE ADMINISTRATIE VAN DE INNING EN DE INVORDERING</b> .....	<b>36</b>
3.1	Inleiding.....	36
3.2	Bijdrage tot de bestuursovereenkomst en prioriteiten voor 2016.....	37
3.2.1	Compliance, toezicht en handhaving (R1).....	37
3.2.2	Informatie ter beschikking stellen (R2) .....	41
3.2.3	Human Resources Management (P1).....	42
3.2.4	Bedrijfsprocessen (P2).....	44
3.2.5	Meting en opvolging (P3) .....	49
3.2.6	Goede regelgeving (K1) .....	52
3.2.7	CRM (K2).....	52
3.2.8	Rechtszekerheid en privacy (K3) .....	54
3.2.9	Digitalisering (I1).....	55
3.2.10	Kennisbeheer (I2) .....	57
3.2.11	Organisatieontwikkeling (I3) .....	58
<b>4</b>	<b>ALGEMENE ADMINISTRATIE VAN DE BIJZONDERE BELASTINGINSPECTIE</b> .....	<b>59</b>
4.1	Inleiding.....	59
4.2	Bijdrage tot de bestuursovereenkomst en prioriteiten voor 2016.....	64



4.2.1	Compliance, toezicht en handhaving (R1).....	64
4.2.2	Human Resources Management (P1).....	69
4.2.3	Bedrijfsprocessen (P2).....	70
4.2.4	Meting en opvolging (P3) .....	71
4.2.5	CRM (K2).....	72
4.2.6	Rechtszekerheid en privacy (K3) .....	73
4.2.7	Kennisbeheer (I2) .....	74
4.2.8	Organisatieontwikkeling (I3) .....	75
<b>5</b>	<b>ALGEMENE ADMINISTRATIE VAN DE DOUANE EN ACCIJNZEN.....</b>	<b>76</b>
5.1	Inleiding.....	76
5.2	Bijdrage tot de bestuursovereenkomst en prioriteiten voor 2016.....	76
5.2.1	Compliance, toezicht en handhaving (R1).....	76
5.2.2	Informatie ter beschikking stellen (R2) .....	82
5.2.3	Human Resources Management (P1).....	83
5.2.4	Bedrijfsprocessen (P2).....	85
5.2.5	Meting en opvolging (P3) .....	90
5.2.6	Goede regelgeving (K1) .....	94
5.2.7	CRM (K2).....	94
5.2.8	Rechtszekerheid en privacy (K3) .....	95
<b>6</b>	<b>ALGEMENE ADMINISTRATIE VAN DE PATRIMONIUMDOCUMENTATIE.....</b>	<b>96</b>
6.1	Inleiding.....	96
6.2	Bijdrage tot de bestuursovereenkomst en prioriteiten voor 2016.....	97
6.2.1	Compliance, toezicht en handhaving (R1).....	97
6.2.2	Informatie ter beschikking stellen (R2) .....	97
6.2.3	Human Resources Management (P1).....	110
6.2.4	Bedrijfsprocessen (P2).....	112
6.2.5	Meting en opvolging (P3) .....	131
6.2.6	Goede regelgeving (K1) .....	134
6.2.7	CRM (K2).....	135
6.2.8	Digitalisering (I1).....	135
<b>7</b>	<b>ALGEMENE ADMINISTRATIE VAN DE THESAURIE.....</b>	<b>137</b>
7.1	Inleiding.....	137



7.2	Bijdrage tot de bestuursovereenkomst en prioriteiten voor 2016 .....	138
7.2.1	Compliance, toezicht en handhaving (R1).....	138
7.2.2	Informatie ter beschikking stellen (R2) .....	139
7.2.3	Financiering (R3).....	141
7.2.4	Human Resources Management (P1).....	149
7.2.5	Bedrijfsprocessen (P2).....	149
7.2.6	Meting en opvolging (P3) .....	149
7.2.7	Goede regelgeving (K1) .....	151
7.2.8	CRM (K2).....	151
7.2.9	Rechtszekerheid en privacy (K3) .....	152
7.2.10	Digitalisering (I1).....	152
7.2.11	Kennisbeheer (I2) .....	152
7.2.12	Organisatieontwikkeling (I3) .....	153
<b>8</b>	<b>STAFDIENST PERSONEEL EN ORGANISATIE.....</b>	<b>155</b>
8.1	Inleiding .....	155
8.2	Bijdrage tot de bestuursovereenkomst en prioriteiten voor 2016 .....	156
8.2.1	Human Resources Management (P1).....	156
8.2.2	Invulling van de transversale doelstellingen voor alle federale overheidsdiensten ...	166
<b>9</b>	<b>STAFDIENST INFORMATIE – EN COMMUNICATIETECHNOLOGIE.....</b>	<b>169</b>
9.1	Inleiding .....	169
9.2	Bijdrage tot de bestuursovereenkomst en prioriteiten voor 2016 .....	170
9.2.1	Informatie ter beschikking stellen (R2) .....	170
9.2.2	Human Resources Management (P1).....	171
9.2.3	Bedrijfsprocessen (P2).....	172
9.2.4	Meting en opvolging (P3) .....	177
9.2.5	CRM (K2).....	178
9.2.6	Rechtszekerheid en privacy (K3) .....	179
9.2.7	Digitalisering (I1).....	180
9.2.8	Kennisbeheer (I2) .....	181
9.2.9	Organisatieontwikkeling (I3) .....	181
<b>10</b>	<b>STAFDIENST BEGROTING EN BEHEERSCONTROLE.....</b>	<b>182</b>
10.1	Inleiding .....	182



10.2	Bijdrage tot de bestuursovereenkomst en prioriteiten voor 2016 .....	182
10.2.1	Bedrijfsprocessen (P2) .....	182
10.2.2	Meting en opvolging (P3) .....	184
<b>11</b>	<b>STAFDIENST LOGISTIEK.....</b>	<b>189</b>
11.1	Inleiding .....	189
11.2	Bijdrage tot de bestuursovereenkomst en prioriteiten voor 2016 .....	190
11.2.1	Informatie ter beschikking stellen (R2) .....	190
11.2.2	Human Resources Management (P1).....	190
11.2.3	Bedrijfsprocessen (P2).....	190
11.2.4	Meting en opvolging (P3) .....	191
11.2.5	CRM (K2).....	193
11.2.6	Rechtszekerheid en privacy (K3) .....	193
11.2.7	Organisatieontwikkeling (I3) .....	194
<b>12</b>	<b>STAFDIENST BELEIDSEXPERTISE – EN ONDERSTEUNING.....</b>	<b>195</b>
12.1	Inleiding .....	195
12.2	Bijdrage tot de bestuursovereenkomst en prioriteiten voor 2016 .....	196
12.2.1	Compliance, toezicht en handhaving (R1).....	196
12.2.2	Informatie ter beschikking stellen (R2) .....	198
12.2.3	Human Resources Management (P1).....	199
12.2.4	Bedrijfsprocessen (P2).....	201
12.2.5	Meting en opvolging (P3) .....	201
12.2.6	Goede regelgeving (K1) .....	202
12.2.7	CRM (K2).....	203
12.2.8	Digitalisering (I1).....	204
12.2.9	Kennisbeheer (I2) .....	204
12.2.10	Organisatieontwikkeling (I3) .....	206
12.2.11	Invulling van de transversale doelstellingen voor alle federale overheidsdiensten .....	207
<b>13</b>	<b>DIENSTEN VAN DE VOORZITTER.....</b>	<b>208</b>
13.1	Inleiding .....	208
13.2	Bijdrage tot de bestuursovereenkomst en prioriteiten voor 2016 .....	209
13.2.1	Compliance, toezicht en handhaving (R1).....	209



13.2.2	Informatie ter beschikking stellen (R2) .....	209
13.2.3	Human Resources Management (P1).....	210
13.2.4	Bedrijfsprocessen (P2).....	212
13.2.5	Meting en opvolging (P3) .....	213
13.2.6	CRM (K2).....	214
13.2.7	Rechtszekerheid en privacy (K3) .....	218
13.2.8	Digitalisering (I1).....	218
13.2.9	Kennisbeheer (I2) .....	218
13.2.10	Organisatieontwikkeling (I3) .....	219
13.2.11	Transversale doelstellingen voor alle federale overheidsdiensten.....	219



## 1 INLEIDING

Begin dit jaar publiceerde de FOD Financiën zijn eerste bestuursovereenkomst. Die bestuursovereenkomst bevat de engagementen die de FOD Financiën en de federale regering de komende drie jaar aangaan.

De komst van de bestuursovereenkomst houdt echter geen volledige stijlbreuk in. Zo bouwt de bestuursovereenkomst 2016-2018 verder op het geïntegreerd managementplan 2012-2017 waarbij onze drie strategische doelstellingen ongewijzigd blijven. Ook de komende jaren willen we onze doeltreffendheid, onze efficiëntie en onze dienstverlening verbeteren.

Naast een beschrijving van onze missie, visie en waarden bevat de bestuursovereenkomst 2016-2018 ook een overzicht van de initiatieven waarmee we die strategische doelstellingen willen realiseren. Die initiatieven gaan zowel over de efficiënte en kwalitatieve uitvoering van onze opdrachten als over de verbetering van onze interne werking.

Die initiatieven worden verder geconcretiseerd in een jaarlijks bestuursplan. Voorliggend bestuursplan 2016 is het eerste resultaat van die oefening. Daar waar de bestuursovereenkomst 2016-2018 het geïntegreerd managementplan 2012-2017 vervangt, doet het bestuursplan dus hetzelfde met het jaarlijks operationeel plan.

## 2 ALGEMENE ADMINISTRATIE VAN DE FISCALITEIT

### 2.1 Inleiding

De Algemene Administratie van de Fiscaliteit (AAFisc) verzekert de dienst inzake inkomstenbelastingen en btw met het oog op een rechtvaardige en juiste heffing van de belastingen, taken en voorheffingen verschuldigd door particulieren, KMO's en grote ondernemingen.

- Hiertoe worden internationale verplichtingen, overheidsbeslissingen, wetten en reglementen omgezet in eenduidige instructies en werkmethoden en wordt een coherente en conforme toepassing van de geldende regels en werkmethodes in functie van de respectievelijke doelgroepen verzekerd.
- AAFisc biedt de respectievelijke doelgroepen een brede ondersteuning bij het vervullen van hun fiscale verplichtingen, verwerkt hun aangiftes, voert hierop gerichte controles en opsporingen uit in uitvoering van het risicobeleid van de FOD Financiën en staat ook in voor het behandelen van gerelateerde geschillen. De entiteit verzekert hierbij op ieder ogenblik de bescherming van de persoonlijke levenssfeer.

AAFisc streeft permanent naar het verbeteren van de efficiëntie en de doeltreffendheid van haar werking op basis van het professionalisme van haar medewerkers, een doorgedreven automatisering van de processen, een optimaal afgestemde organisatiestructuur, een organisatiebrede resultaatgerichtheid en een integrale kwaliteitszorg.

AAFisc wil een innoverende organisatie zijn door alert te reageren op relevante ontwikkelingen en gericht te investeren in de ontplooiing van haar medewerkers zodat het geheel van haar activiteiten blijft beantwoorden aan de verwachtingen en de noden van de maatschappij.

Door een optimale interne en externe communicatie wil AAFisc de transparantie van haar werking maximaliseren en de respectievelijke doelgroepen sensibiliseren ten overstaan van hun rechten en plichten en de medewerkers van AAFisc verder responsabiliseren. Dit moet bijdragen tot het bieden van een maximale rechtszekerheid en het blijvend verbeteren van de spontane naleving van de fiscale wetgeving.

Net zoals in 2015 worden we opnieuw geconfronteerd met enerzijds besparingen in de openbare sector wegens de moeilijke budgettaire context en anderzijds de steeds toenemende verwachtingen van de samenleving. Wij moeten dus opnieuw meer doen met minder middelen.

AAFisc wil dat bereiken door haar nieuwe organisatiestructuur uit te rollen maar ze engageert zich ook voor initiatieven die bijdragen aan het verhogen van de efficiëntie en de doeltreffendheid van haar werking.

In 2016 legt AAFisc zich vooral toe op het uitrollen van haar nieuwe organisatiestructuur.

In 2015 heeft AAFisc het Nationaal Centrum Opsporingen (NCO) opgericht binnen de Administratie Particulieren (P), de centrale diensten van AAFisc geherstructureerd en de teams controle en





expertise van de centra Grote Ondernemingen (GO) en het controlecentrum parlementairen van de Administratie Kleine en Middelgrote Ondernemingen (KMO) geoperationaliseerd. Na de analyse van de resultaten van Kanteling 3 heeft AAFisc een aantal noodzakelijke aanpassingen aangebracht aan de initiële structuren van de Administraties P en KMO om een doeltreffende en efficiënte werking te garanderen, rekening houdend met de beschikbare middelen.

Zo heeft AAFisc begin 2016 de afdelingen controle en expertise van de Administraties P en KMO en de dienst 'International Exchange of Information' (IEOI) van de Administratie KMO opgericht en zijn de controlecentra opgeheven. Sommige medewerkers zijn echter in hun dienst gebleven om de continuïteit van de beheerstaken te verzekeren. De afdelingen beheer van de Administraties P, KMO en GO zullen op 01.07.2016 opgericht worden. Dan zal AAFisc haar nieuwe organisatiestructuur volledig uitgerold hebben, inclusief de uitvoering van de resultaten van de kanteling 3 voor contractuele medewerkers.

De derde selectiegolf van centrumdirecteurs en afdelingshoofden zal zich voortzetten en AAFisc zal mutatiebewegingen en interne mobiliteit lanceren om de middelen zo evenwichtig mogelijk te verdelen over de verschillende centra. Ook de reeds gelanceerde rekruteringen zullen helpen om bepaalde personeelstekorten op te vangen.

AAFisc zal ervoor zorgen dat deze ingrijpende reorganisatie zo goed mogelijk verloopt, zowel voor de burgers als voor haar medewerkers. Die laatsten zal ze begeleiden in deze veranderingen, met name door hen op te leiden voor de nieuwe taken die ze zullen moeten uitvoeren.

In 2016 wil AAFisc eveneens de bestaande initiatieven voor de optimalisatie van de fiscale controle verderzetten en verbeteren. Dat zal gebeuren door een doelgroepgerichte aanpak in te voeren, partnerschappen aan te gaan en de nationale en internationale samenwerking te versterken.

AAFisc zal initiatieven lanceren inzake digitalisering, zowel om de dienstverlening te verbeteren als om de efficiëntie te verhogen. De toegankelijkheid van de informatie verhogen door haar belangrijkste brieven te herschrijven volgens de leesbaarheidsprincipes, maakt ook deel uit van de prioriteiten van AAFisc.

In 2016 gaat AAFisc ook verder met het uitrollen van haar procesgerichte organisatie. De nadruk ligt eveneens op de vereenvoudiging en de harmonisering van de fiscale wetgeving en op het kennisbeheer, gezien de voortdurende vermindering van de middelen. Ook initiatieven met betrekking tot interne controle en interne inspectie en de invoering van een werklustmeting zijn voorzien.

U kunt in dit plan lezen welke concrete initiatieven AAFisc bepaald heeft in al die domeinen. U zal er de doelstellingen van AAFisc vinden, maar ook transversale doelstellingen. Dat zijn doelstellingen waaraan meerdere algemene administraties of stafdiensten samenwerken. U leest dit plan dan ook best samen met de bestuursovereenkomst 2016-2018.

## 2.2 Bijdrage tot de bestuursovereenkomst en prioriteiten voor 2016

### 2.2.1 Compliance, toezicht en handhaving (R1)

#### **Artikel 27. Verder uitwerken van een gericht beleid in de selectie van dossiers en te ondernemen acties**

##### *Project FISC-01003: Deltalijst KBO E604A – Nieuwe belastingplichtigen*

---

Het project heeft als doel de Deltalijst opnieuw ter beschikking te stellen. Deze kwartaallijst bevat de ondernemingen die als nieuw geregistreerd zijn in de Kruispuntbank Ondernemingen (KBO) en die twee maanden na het einde van het kwartaal in kwestie nog geen aanvraag tot identificatie voor btw-doeleinden (e604A) ingediend hebben. Voor elke onderneming is een risiconiveau (HIGH, MEDIUM, LOW) opgenomen (op basis van de analyse van haar eventuele verplichting tot identificatie voor btw-doeleinden).

Door de terbeschikkingstelling van deze lijst kunnen de beheersdiensten van de Administratie KMO onder andere het respecteren van de verplichting tot registratie voor btw-doeleinden nagaan en de KMO-doelgroep beter bepalen (o.a. de KBO-ondernemingen die niet onderworpen zijn aan de btw).

##### *Project FISC-01002: BV-Follow up*

---

Het project heeft als doel een toepassing te ontwikkelen voor de opvolging van de activiteiten van de Documentatiecentra Bedrijfsvoorheffing (BV). De bedoeling is om onder andere de rechten en verplichtingen inzake BV te verzekeren, een uniek BV-dossier per belastingplichtige te creëren, bepaalde procedures te digitaliseren, de werkmethodes te uniformiseren en uiteindelijk (in 2018) uniforme briefwisseling te gebruiken, de overtreders op een uniforme manier te sanctioneren (boetes en supplementen) en diverse statistieken te verstrekken.

Het project is over meerdere jaren gespreid. In 2016 is het de bedoeling om de volgende punten te behandelen:

1. functionele analyse van de brongegevens en opmaken van schema's
2. realisatie van fase 1 (toepassing met basisfunctionaliteiten, communicatie en opleiding)
3. opvolging van de verdere ontwikkeling van de basistoepassing door ICT

##### *Doelstelling 1: Optimaliseren van de controles door de centrale selectie te verbeteren*

---

Om de alertheid te verhogen ten opzichte van de belastingplichtigen met een verhoogd risico wat betreft het respecteren van de wettelijke regels, wil AAFisc de controles optimaliseren door de centrale selectie te verbeteren.

Daarvoor heeft AAFisc in 2015 de volgende initiatieven genomen:

1. de prioriteiten in de selectielijsten verfijnen
2. de kwaliteit van de gegevens over de activiteitscodes verbeteren

3. het aantal projecten dat gebruik maakt van Dataminingtechnieken verhogen
4. de samenwerking met het datawarehousesteam versterken
5. nieuwe werkprocedures voor de creatie van 'parket'-dossiers in STIRCO analyseren
6. de controles in hoofde van eenzelfde belastingplichtige maximaal groeperen

Voor 2016 heeft AAFisc beslist om:

1. een risicoregister aan te leggen en te gebruiken als basis voor het controleprogramma  
Elke input, hoe die ook verkregen is (FiscIDEE ...), zal opgenomen worden in het risicoregister. Elke input moet binnen de twee maanden na ontvangst een bestemming krijgen. De voorstudie van de in aanmerking genomen input moet afgerond zijn binnen de zes maanden. Het risicoregister zal vervolgens gebruikt worden voor de samenstelling van het jaarlijks controleprogramma voor de operationele diensten.
2. verder te investeren in datamining  
De dataminingtoepassingen laten toe de doelgroepen en de risicogroepen beter te bepalen en de selectie van de dossiers erop af te stemmen, zoals bijvoorbeeld voor de controleacties AVA VenB en Lig Ail.

AAFisc wil ook nieuwe projecten ontwikkelen inzake datamining om de doelgroepen en de risicogroepen beter te bepalen en de selectie van de dossiers voor de controles en andere acties er beter op af te stemmen.

3. het aantal multilaterale controles te verhogen  
In 2015 is een gerichte controleactie voor het controleprogramma 2016 uitgewerkt die ter beschikking zal gesteld worden aan de operationele diensten.  
In 2016 wordt een gerichte controleactie (op initiatief van de Belgische belastingadministratie) voorbereid voor het controleprogramma 2017.

### *Doelstelling 2: Optimaliseren van de controles door het uitwerken van een doelgroepgerichte aanpak*

---

In 2016 plant AAFisc de volgende initiatieven:

1. verfijnen van de centrale selectie voor GO op basis van sectoren  
Op basis van de analyse van het fiscaal onderzoek van een selectie van GO-pilootdossiers per sector zal een eindrapport opgemaakt en een advies geformuleerd worden. Als dat positief is, zullen de controleteams in de centra op sectorbasis georganiseerd worden (nieuwe doelstelling voor GO).
2. risicoanalyse voor de doelgroep GO  
In 2015 zijn de controleagenten bevraagd over de specifieke risico's voor GO. Op basis van die input en van de eigen analyse van de doelgroep door de sectorcoördinatie, hebben we pilootdossiers – voor elke sector – geselecteerd voor het werkplan 2016. Op basis van de resultaten van de pilootdossiers zal de aanpak voor GO ontwikkeld worden en zullen we een advies formuleren voor 2017.
3. haalbaarheidsstudie voor het invoeren van horizontaal toezicht voor de GO-doelgroep  
Na overleg in 2015 met het VBO, de cijferberoepen en verschillende grote ondernemingen, is voorgesteld om een haalbaarheidsstudie te doen en is daarvoor een actieplan opgesteld. In

2016 zullen we de haalbaarheidsstudie uitvoeren en zullen we een advies formuleren om al dan niet het 'horizontaal toezicht' in te voeren of een bijkomende studie uit te voeren.

4. de aanpak voor de niet-indieners P optimaliseren

Al meerdere jaren heeft AAFisc initiatieven genomen om de belastingplichtigen aan te zetten om hun verplichting tot het indienen van een aangifte na te komen (verzenden van herinneringsbrieven en systematisch toepassen van sancties bij niet-indiening).

In 2016 zal AAFisc een meer gedetailleerd profiel opstellen van de belastingplichtigen van de doelgroep particulieren die hun aangifte niet indienen. Het doel is om de komende jaren de Citizen Relationship Management (CRM)-acties en de uit te voeren controleacties beter te kunnen afstemmen op de doelgroep om zo het percentage ingediende belastingaangiften nog te verhogen.

5. een aanpak voor de doelgroep voor het Geregistreerd Kassasysteem (GKS) uitwerken op basis van het goedgekeurd horeca-charter

Op basis van het goedgekeurde charter met de horecasector zal AAFisc een plan van aanpak uitwerken met preventieve en repressieve acties.

6. de compliance inzake bedrijfsvoorheffing verhogen

De actie van 2015 die streeft naar het verhogen van de compliance wat betreft de aangifte, het uitreiken van fiches en de betaling van bedrijfsvoorheffing, zal herhaald worden in 2016. Deze actie heeft als doel sancties op te leggen bij laattijdige indiening.

*Doelstelling 3: Het realiseren van doelgerichte acties voor de in het regeerakkoord geïdentificeerde risicogroepen*

---

Om de alertheid te verhogen ten opzichte van de belastingplichtigen met een verhoogd risico wat betreft het respecteren van de wettelijke regels, wil AAFisc in 2016 doelgerichte acties opzetten voor de in het regeerakkoord geïdentificeerde risicogroepen.

Om die doelstelling te realiseren, nemen we de volgende initiatieven:

1. fictieve starters opsporen

In het kader van de doelgerichte acties voor de in het regeerakkoord geïdentificeerde risicogroepen zullen we, net als de vorige jaren, de Service Level Agreement (SLA) afgesloten met het NCO verderzetten in 2016. Deze SLA heeft als doel de fictieve starters op te sporen via een onderzoek op het terrein. We zullen deze SLA ook evalueren.

2. misbruik van vennootschapsstructuren bestrijden

Een gerichte controleactie voor het controleprogramma 2016 zal ter beschikking gesteld worden van de operationele diensten.

3. sociale inspectiediensten informeren

In de controlemodellen zullen we het belang van het informeren van de sociale inspectiediensten benadrukken.

*Doelstelling 4: Het realiseren van doelgerichte acties voor reeds geïdentificeerde risicogroepen teneinde het afschrikeffect te bestendigen*

---

Om het uitwerken van een meer doelgerichte strategie in de selectie van dossiers en uit te voeren acties voort te zetten, engageert AAFisc zich om in 2016 acties gericht op reeds geïdentificeerde risicogroepen te realiseren om zo het afschrikeffect te bestendigen.

Om die doelstelling te realiseren zullen we de resultaten van de recurrente controleacties van de voorgaande jaren analyseren en de recurrente controleacties voor het controleprogramma 2017 selecteren.

*Doelstelling 5: Analyse van de matrix beschikbare resources versus dekkingsgraad met oog op het bepalen van de 'gewenste' dekkingsgraad*

---

In 2016 wil AAFisc scenario's uitwerken voor de controledekkingsgraad die ze wil kunnen verzekeren voor de verschillende doelgroepen.

*Doelstelling 6: Optimalisatie van de beheersactiviteiten*

---

In 2016 zet AAFisc de verbetering van de filters in de TAXI-toepassing voort. Op basis van de jaarlijkse kosten-batenanalyse van die filters zullen we acties definiëren voor het optimaliseren of het schrappen van filters.

## **Artikel 28. Verbeteren van de controleopdrachten**

*Doelstelling 1: Compliance stimuleren door in te zetten op de preventieve aanpak*

---

De verbetering van de controleopdrachten moet ervoor zorgen dat elke belastingplichtige, door de geldende regelgeving toe te passen, zijn verplichtingen binnen de bevoegdheidsdomeinen van de FOD Financiën naleeft.

Om de compliance te stimuleren door een preventieve aanpak op te zetten, heeft AAFisc in 2015 de volgende initiatieven genomen:

1. een selectie controleacties proactief aankondigen via internet
2. CRM-acties realiseren
3. een globale CRM-aanpak realiseren

In 2016 zet AAFisc deze doelstelling verder met de volgende initiatieven:

1. een selectie controleacties proactief aankondigen  
Begin 2016 zullen we een aantal in 2016 geplande controleacties aankondigen op internet en intranet.
2. de CRM-acties 2016 realiseren
  - Een CRM-actie voor de belastingplichtige die onroerende goederen in het buitenland heeft. De automatische gegevensuitwisseling tussen landen en meer bepaald tussen

lidstaten van de Europese Unie wordt jaar na jaar intensiever. Specifiek voor de onroerende inkomsten kan de complexiteit van de wetgeving en het gebrek aan kennis van de fiscale regels er toe leiden dat vele belastingplichtigen de inkomsten van hun goederen in het buitenland niet aangeven. Om de belastingplichtigen beter te informeren over hun verplichtingen zullen we in 2016 een actie organiseren.

- Een tweede CRM-actie heeft als doel de bouwheren te sensibiliseren die voor hun bouwwerken beroep doen op een aannemer die gevestigd is in een andere lidstaat van de EU en dat specifiek voor de grensgebieden. Het risico bestaat dat de buitenlandse aannemer buitenlandse btw factureert terwijl eigenlijk wettelijk de btw verschuldigd is in België. In geval van foute facturatie door de buitenlandse aannemer hebben de Belgische bouwheren vaak heel wat moeilijkheden om de dubbele belasting recht te zetten.
  - Een derde CRM-actie heeft als doel bepaalde doelgroepen van btw-plichtigen (kleine vrijgestelde ondernemingen, forfaitaire landbouwers, nieuwe btw-plichtigen...) te sensibiliseren om de kennis van hun wettelijke verplichtingen (indienen van aangiften, klantenlistings, intracommunautaire opgaven) te verbeteren.
  - Specifiek voor de GO-doelgroep zullen we contactmomenten organiseren voor de leden van de doelgroep. Dat gebeurt ofwel rechtstreeks met de vennootschappen die deel uitmaken van de doelgroep ofwel via vertegenwoordigende organisaties (vb. VBO). Er komen ook contactmomenten met de cijferberoepen (vb. IAB) waarop AAFisc haar nieuwe aanpak voor GO zal toelichten.
3. rechten automatisch toekennen via de voorafinvulling: bijsturing van de aanpak in functie van de belastingplichtige (compliant/niet-compliant)
- Hoewel het automatisch toekennen van een recht aan belastingplichtigen een permanente zorg van AAFisc is, kan die automatische toekenning van fiscale voordelen (belastingvermindering voor giften, dienstencheques ...) aan belastingplichtigen die hun aangifte niet indienen, voor deze niet-compliant belastingplichtigen een stimulans zijn om hun gedrag te bestendigen. In 2016 zal AAFisc daarom, na akkoord door het kabinet, onderzoeken of ze fiscale voordelen wel automatisch moet toekennen aan belastingplichtigen die hun aangifte niet indienen.

### *Doelstelling 2: Optimaliseren van de controles door efficiëntere inzet van de beperkte resources*

---

Om de controleopdrachten te verbeteren moeten ze zo veel mogelijk gerealiseerd worden in het kader van een gezamenlijke inspectie. Daarom wil AAFisc de controles optimaliseren door de beperkte middelen efficiënter in te zetten. Daarvoor wil AAFisc jaarlijks de gezamenlijke controles vastleggen met de economische en sociale partners. SLA's met het NCO zullen daartoe afgesloten worden in 2016 om op die manier gezamenlijke controles met de economische en sociale partners te realiseren.

### *Doelstelling 3: Optimaliseren van de controles door het verhogen van het draagvlak voor de gewijzigde strategie*

---

Om de controles te optimaliseren door het draagvlak voor de gewijzigde strategie te verhogen, wil AAFisc in 2016 de volgende initiatieven nemen:

1. feedback geven aan de diensten over de ontvangen suggesties en er gevolg aan geven  
In 2016 zullen we een toepassing lanceren voor de operationele diensten waarmee zij dossiers kunnen voorstellen voor controle. We zullen algemene statistieken en de lijst van de controleacties die zijn opgestart op basis van de suggesties van de operationele diensten publiceren op het intranet van AAFisc.
2. feedback geven over de resultaten van de controleacties  
Op niveau N2 zullen we aan de centrumdirecteurs systematisch een feedback over de controleacties geven tijdens de trimestriële evaluatievergaderingen in het kader van de beheerscyclus.
3. systematisch de ontvangen feedback over de lopende controleacties behandelen  
De ontvangen feedback van de operationele diensten over de verschillende controleacties zal systematisch behandeld worden om niet-productieve acties aan te passen of stop te zetten.
4. de bottom-up-aanpak versterken door beroep te doen op lokale kennis  
Om op een gestructureerde manier de kennis over fiscale controle te verzamelen die voorhanden is in de operationele diensten, zet AAFisc de samenwerking tussen de dienst Tax Audit and Compliance Management (TACM) en de expertenwerkgroepen voort. Die werkgroepen komen niet alleen tussen voor de uitwerking van controleacties maar zullen ook, tijdens de uitvoering van de controleacties, de nodige ondersteuning bieden aan de operationele diensten. Met die werkgroepen kunnen we controleacties ontwikkelen voor het controleprogramma 2017.  
Deze doelstelling zullen we eind 2016 evalueren.
5. controlecapaciteit garanderen voor de lokale selectie  
Net zoals de vorige jaren, heeft AAFisc beslist om een bepaalde controlecapaciteit voor te behouden voor de lokale selectie (20%). Om die marge te verzekeren zal op centraal niveau een toepassing uitgerold worden waarmee dossiers ter controle kunnen voorgesteld worden (onder andere door de teams beheer). Zo kunnen sommige controles die initieel voorgesteld werden door beheer en de vragen om informatie vanuit het buitenland opgenomen worden als imperatieve opdrachten.  
De opvolging van de controlecapaciteit die voorbehouden is voor de lokale selectie wordt opgenomen in de beheerscyclus N1.

### *Doelstelling 4: Verdere professionalisering van de gestructureerde kwaliteitscontrole van uitgevoerde controles*

---

Om de tools voor de kwaliteitscontrole te verbeteren zal AAFisc de bestaande tools en mogelijkheden ter verbetering analyseren om zo eventueel te komen tot een business case voor de aanpassing van de toepassing STIRCO.

### *Doelstelling 5: Verbeteren van de datakwaliteit*

---

Een efficiënte centrale selectie van controleopdrachten op basis van datamining vereist een goede kwaliteit van de gegevens op basis waarvan de selecties gemaakt worden. In dat kader is de kennis van de activiteit van een onderneming een belangrijke factor. Nochtans is de activiteitscode (NACE code) doorgegeven aan de KBO niet altijd in overeenstemming met de werkelijke activiteit van de onderneming. Om de centrale selectie te verbeteren heeft AAFisc in 2015 het NCO de opdracht gegeven om bij bepaalde ondernemingen na te gaan of de NACE code doorgegeven aan de KBO overeenstemt met de werkelijke activiteit. In 2016 zal AAFisc de resultaten van 2015 analyseren om in de toekomst de lijst van ondernemingen die het voorwerp van een dergelijk nazicht moeten uitmaken, te verfijnen.

In 2016 zal de actie ter controle van de NACE codes, gelanceerd in 2015, (door de opsporingsdiensten, de beheersdiensten en de afdeling sectorcoördinatie GO) verdergezet worden. Tussentijdse evaluaties zijn voorzien in de loop van het jaar.

Deze actie heeft als doel de kwaliteit van de gegevens over de NACE-activiteitscode aanzienlijk te verhogen in samenwerking met de opsporingsdiensten. Die kwaliteitsverhoging heeft een verbetering van de selecties in STIRCO tot gevolg. Het is daarom cruciaal dat minstens de hoofdactiviteit overeenkomt met de werkelijk uitgeoefende activiteit.

In STIR Opsporingen zal een bijkomende functionaliteit toegevoegd worden om te signaleren dat een nazicht van de uitgevoerde activiteit is gebeurd door de opsporingsdiensten en dat de NACE codes voor btw en VenB (of één van de twee) gewijzigd moeten worden. Het doel is het bekomen van geharmoniseerde NACE codes die identiek zijn voor beide belastingen. Daarnaast zal het formulier e604A en de toepassing e604A aangepast moeten worden (om de activiteiten met btw-vrijstelling in te kunnen brengen als economische activiteit). De toepassing e604A zal in lijn gebracht worden met Kanteling 3 en de TO BE diensten KMO en GO.

## **Artikel 29. Opzetten van nationale en internationale samenwerking en partnerschappen**

### *Project FIN-00837: STIR-INT III*

---

In het kader van de verdere inproductiestelling van de IT-toepassing STIR-INT werd eind 2015 de module gerealiseerd die toelaat om inlichtingen te versturen naar en te ontvangen uit het buitenland in het kader van de automatische inlichtingenuitwisseling (uitvoering van de Europese Richtlijn 2011/16/EU). Vervolgens zullen de eerste gegevens over 'inkomsten uit tewerkstelling' uitgewisseld worden, evenals de reeds beschikbare gegevens over 'inkomsten van onroerende eigendom' voor de op dat moment deelnemende landen.

Naar aanleiding van de goedkeuring van de wetgeving zal AAFisc van januari tot en met april 2016 de FATCA-inlichtingen ontvangen van de financiële instellingen. Deze inlichtingen kunnen pas overgemaakt worden aan de Verenigde Staten nadat het wettelijk akkoord gesloten is.

In het laatste kwartaal van 2015 werd een voorlopige, interne planning opgesteld met de op dat ogenblik beschikbare elementen voor de implementatie van de automatische uitwisseling van



inlichtingen onder de Common Reporting Standard (OESO, eerste uitwisseling voorzien in september 2017).

### *Project FISC-01011: GKS – evolutief onderhoud*

---

In 2015 werd het geregistreerd kassasysteem (GKS) met fiscale data module ingevoerd. Via die GKS-toepassing kunnen externe stakeholders (producenten/verdelers/horeca) zich registreren en kunnen horecazaken hun VSC-card aanvragen.

Ondertussen veranderde de desbetreffende wetgeving. Er werd beslist om op vraag van RSZ een audit tool in light versie te ontwikkelen. Daarenboven zijn er enkele kritische knelpunten in de toepassing. Omwille van deze factoren is er dus een evolutief onderhoud nodig in 2016.

### *Doelstelling 1: Compliance stimuleren door de banden met stakeholders aan te halen*

---

Om de compliance te stimuleren door de banden met stakeholders aan te halen heeft AAFisc in 2015 al de volgende initiatieven genomen:

- trimestriële vergaderingen met de cijferberoepen
- deelname aan de tax-cificatie projecten

In 2016 wil AAFisc die doelstelling verderzetten door de volgende acties te ondernemen:

1. trimestriële vergaderingen met de cijferberoepen

In 2016 zal AAFisc de trimestriële vergaderingen met de cijferberoepen verderzetten. Voor de IT-gerelateerde agendapunten zal dat gebeuren samen met de stafdienst ICT.

2. tax-cificatie

Tax-cificatie betekent dat we streven naar een duurzame en wederzijdse vertrouwensrelatie tussen enerzijds de vertegenwoordigers van de economische beroepen en de ondernemingsorganisaties en anderzijds de FOD Financiën. Via concrete actiepunten zal het wederzijds vertrouwen hersteld worden waar nodig en verbeterd waar mogelijk.

In 2016 zal AAFisc de verschillende acties ondernomen in 2014 en 2015 verderzetten.

3. viermaandelijks vergaderingen met de Unie van sociale secretariaten

Vanaf 2016 zal AAFisc viermaandelijks vergaderingen organiseren met de Unie van sociale secretariaten om zo te beschikken over een platform voor structureel overleg.

### *Doelstelling 2: Gerichte opsporingen progressief laten toenemen*

---

Om het aantal gerichte opsporingen progressief te verhogen, onderneemt AAFisc in 2016 de volgende acties:

1. de samenwerking tussen het NCO en de dienst TACM versterken

De dienst TACM en het NCO zullen SLA's afsluiten om opsporings- en e-auditactiviteiten uit te voeren ter voorbereiding van de controleacties. De dienst TACM zal het resultaat van de in 2016 door het NCO gerealiseerde opsporings- en e-auditactiviteiten analyseren om controleacties uit te werken voor het controleplan 2017.

2. de opsporingstaken herzien in het kader van de protocollen: verbeteren van de samenwerking met het Arbeidsauditoraat  
Een doeltreffende strijd tegen fraude, zowel fiscale als sociale, vereist een optimale samenwerking tussen de verschillende overheidsdiensten. In 2015 heeft AAFisc de contacten hernomen met de vertegenwoordigers van de arbeidsauditoraten om de acties die gezamenlijk uitgevoerd kunnen worden in het kader van de samenwerkingsprotocollen beter te coördineren. In 2016 zal de samenwerking voortgezet worden om te bepalen welke gezamenlijke acties prioritair zijn.
3. de samenwerking tussen het NCO en de dienst Taxatieprocedure en Verplichtingen van Operationele Expertise en Ondersteuning versterken  
De dienst Taxatieprocedure en Verplichtingen en het NCO zullen SLA's afsluiten om de gegevens die nuttig zijn voor het opstellen van de forfaits te verzamelen.
4. een gestructureerde opvolging van de output van de vaststellingen door het NCO van AAFisc en van de vaststellingen van de AAD&A opzetten  
De procedure voor de behandeling van de vaststellingen van de opsporingsdiensten van AAFisc en van de diensten en de gemotoriseerde brigades van de Algemene Administratie Douane & Accijnzen (AAD&A) zal bijgewerkt worden en gepubliceerd worden voor de diensten van de Administratie KMO.

### *Doelstelling 3: Versterken van nationale en internationale samenwerking*

---

Om de nationale en internationale samenwerking te versterken, wil AAFisc in 2016:

1. de interne samenwerking met de andere algemene administraties verbeteren: evaluatie en eventuele aanpassing van samenwerkingsakkoorden  
Om de interne samenwerking van AAFisc met de andere algemene administraties te verbeteren, zullen een aantal samenwerkingsakkoorden die momenteel in voorbereiding zijn, uitgerold worden.  
In 2016 gaat het om de samenwerkingsakkoorden met AABBI en AAPD.
2. de gegevensuitwisseling met de sociale inspectiediensten verbeteren  
AAFisc wil een project uitwerken voor de uitwisseling van sociale en fiscale gegevens met de sociale inspectiediensten.
3. de internationale samenwerking voor de gegevensuitwisseling verbeteren  
Enerzijds wil AAFisc de verplichting invoeren tot informatieverzameling in het buitenland voor GO-dossiers met internationale vertakkingen (aanpassing van de werkinstructies P20). Anderzijds wil AAFisc een coördinatieplatform ontwikkelen voor internationale samenwerking inzake controle.

## 2.2.2 Informatie ter beschikking stellen (R2)

### Artikel 31. Documenten elektronisch beschikbaar maken

*Doelstelling 1: Vergemakkelijken van het vervullen van de aangifteplicht via een verdere voorafinvulling in Tax-on-web (TOW)*

---

In 2016 plant AAFisc de volgende initiatieven:

1. wettelijke verplichting invoeren zodat de gegevensuitwisseling opgezet kan worden met banken en verzekeraars, voor de fiscaal aftrekbare giften en voor de kosten van kinderopvang met oog op voorafinvulling van voormelde gegevens

AAFisc volgt van nabij de voorbereidende werkzaamheden en staat in nauw overleg met de stafdienst Beleidsexpertise en -Ondersteuning (BEO).

2. opzetten van gegevensuitwisseling met banken en verzekeraars met oog op voorafinvulling van voormelde gegevens

De automatische toekenning van rechten via de voorafinvulling van de (elektronische) aangifte vereist dat AAFisc vooraf de fiscale voordelen kent waar de belastingplichtigen aanspraak op kunnen maken. Wat dat betreft vormen de belastingverminderingen voor onroerende goederen of (levens)verzekeringen voordelen die de belastingplichtigen vaak vragen en waarmee AAFisc momenteel niet proactief rekening kan houden, aangezien de gegevens niet vooraf beschikbaar zijn. In 2015 heeft AAFisc, in toepassing van de beleidsnota van de Minister van Financiën, acties ondernomen om een wetsvoorstel voor te bereiden om de verplichte elektronische aanlevering van die gegevens in te voeren.

In 2016, en onder voorbehoud dat het wetsvoorstel aangenomen wordt in het parlement, zal AAFisc de nodige acties uitvoeren voor de implementatie van de wetgeving, met als doel een eerste ter beschikkingstelling van de gegevens aan de burger in de elektronische aangifte van 2017.

3. opzetten van gegevensuitwisseling voor de fiscaal aftrekbare giften met oog op voorafinvulling van voormelde gegevens

Het automatisch in rekening brengen van de giften via de voorafinvulling van de (elektronische) aangifte vereist dat de gegevens die de begunstigde verenigingen elektronisch doorsturen aan de AAFisc van goede kwaliteit zijn. Momenteel kunnen maar 70% van de door de verenigingen ingediende fiches toegewezen worden aan het dossier van een belastingplichtige. In 2015 heeft AAFisc daarom een sensibiliseringsoverleg georganiseerd voor de voornaamste verenigingen. Die actie zal in 2016 voortgezet worden om het aantal correcte toewijzingen te verhogen.

4. opzetten van gegevensuitwisseling voor de kosten van kinderopvang met oog op voorafinvulling van voormelde gegevens

De belastingverminderingen voor kinderopvang kunnen recht geven op een voordeel dat momenteel nog niet automatisch in rekening kan gebracht worden voor de voorafinvulling van de elektronische belastingaangifte, aangezien de gegevens niet vooraf beschikbaar zijn. In 2015 heeft AAFisc de eerste overlegmomenten georganiseerd met verschillende institutionele actoren in de sector van de kinderopvang. Dat overleg wordt voortgezet in

2016 om progressief (rekening houdend met de grote diversiteit aan actoren in de sector) een elektronische flow in te voeren.

5. invoeren van de wettelijk verplichte indiening van de fiche 281.95 (huurinkomsten)

Om de aangifteverplichting nog te vergemakkelijken, zouden de onroerende inkomsten van goederen die niet verhuurd zijn of die verhuurd zijn aan particulieren automatisch vooraf ingevuld kunnen worden in de elektronische belastingaangifte op basis van de gegevens gekend bij de AAPD. De voorafinvulling kan maar met een voldoende beperkt risico gebeuren als we kunnen vaststellen dat het goed geen andere bestemming heeft. Momenteel beschikt AAFisc niet over die informatie. Het invoeren van een verplichting (vergelijkbaar met die voor bezoldigingen of commissielonen) voor de belastingplichtige die huur aftrekt van zijn beroepsinkomsten tot het indienen van een fiche met de identiteit van de verhuurder en de betaalde huur zou de mogelijkheid geven om met een veel kleiner risico op fouten de goederen die niet verhuurd zijn of aan particulieren verhuurd zijn, te identificeren. Die gegevens zouden dan vooraf ingevuld kunnen worden en we zouden de doelgroep voor het voorstel van vereenvoudigde aangifte kunnen uitbreiden.

Aangezien de invoering van die verplichting een administratieve last betekent voor de ondernemingen, zal AAFisc in 2016 een analyse uitvoeren om mogelijke alternatieve oplossingen te identificeren.

6. optimaliseren van het beheer van de flow van gegevens over invaliditeit

Dankzij de bestaande gegevensflow, meer bepaald met andere FOD's, wordt in principe automatisch rekening gehouden met de handicaps die aanleiding kunnen geven tot een belastingvermindering. Diverse factoren kunnen echter fouten veroorzaken in het al dan niet rekening houden met een handicap. Voor 2016 zal AAFisc het proces voor de behandeling van de gegevens over handicaps optimaliseren om het risico op fouten te verminderen.

*Doelstelling 2: Veralgemenen van de wettelijk verplichte elektronische indiening voor KMO & GO*

---

Na de invoering van de verplichting tot elektronische indiening voor de 'grote' materies (btw, VenB, RPB) wil AAFisc in 2016 onderzoeken of een algemene verplichte elektronische indiening niet mogelijk is voor de doelgroepen KMO en GO.

In 2016 zal een studie uitgevoerd worden om te bepalen voor welke materies een verplichting tot elektronische indiening nog kan ingevoerd worden. Het gaat in eerste instantie over de roerende voorheffing.

*Doelstelling 3: Aanslagbiljetten maximaal elektronisch versturen*

---

Een studie zal uitgevoerd worden om de fiscale materies te bepalen waarvoor de aanslagbiljetten maximaal elektronisch verstuurd kunnen worden. In functie van de resultaten van de studie zullen een impactanalyse en een implementatieplan opgesteld worden.

#### *Doelstelling 4: Verbeteren van de externe communicatie via de website van de FOD Financiën*

---

De website van de FOD Financiën is het centrale kanaal voor de externe communicatie. De informatie is georganiseerd per doelgroep en daarbinnen per thema. Nog niet alle doelgroepen vinden echter de voor hen nuttige informatie even gemakkelijk terug. Daarom zal AAFisc in 2016 voor de specifieke doelgroepen zelfstandigen en vrije beroepen de beschikbare informatie beter organiseren en uitbreiden. Ook de rubriek internationaal zullen we uitbreiden in het kader van een betere dienstverlening aan mensen die in België komen wonen en/of werken of die de omgekeerde beweging maken. Bovendien zullen we de internetpagina's van de e-services van AAFisc harmoniseren. Zo vinden de gebruikers van de verschillende e-services gemakkelijker hun weg op die pagina's. Daarvoor hebben we in 2015 de structuur van de pagina's al voorbereid.

Daarnaast heeft de nieuwe organisatiestructuur van AAFisc, die in 2016 afgerond wordt, een belangrijke impact op de bereikbaarheid van onze diensten. Daarom willen we de informatie in de kantorengids zo aanpassen dat burgers gemakkelijk de contactgegevens vinden van de dienst die hun dossier behandelt.

In 2016 plant AAFisc volgende initiatieven:

1. geharmoniseerde internetpagina's voor de e-services van AAFisc uitrollen
2. de internetpagina's over giften vernieuwen
3. de websiterubrieken 'zelfstandigen en vrije beroepen' en 'internationaal' vervolledigen
4. correcte informatie over de diensten van AAFisc ter beschikking stellen op de website door de trefwoorden in de kantorengids aan te passen aan de nieuwe organisatiestructuur

#### **Artikel 33. Publicatie van FAQ's en commentaren met de zienswijze van de administratie op de toepassing van wetgeving**

##### *Doelstelling 1: Publiceren van commentaar binnen de zes maanden na publicatie van de (wets-) bepaling*

---

De FOD Financiën wil dat het standpunt van de administratie over de toepassing van de fiscale reglementering systematisch en op uniforme wijze gedeeld wordt met de belastingplichtigen.

Om die doelstelling te realiseren wil AAFisc de administratieve commentaren bijwerken en publiceren. AAFisc wil nieuwe werkmethodes ontwikkelen om de administratieve commentaren bij te werken en te laten publiceren binnen de zes maanden na de publicatie van de (wets)bepaling in het Belgisch Staatsblad of in het Publicatieblad van de Europese Unie.

##### *Doelstelling 2: Publiceren van FAQ binnen de zes maanden na publicatie van de (wets-) bepaling*

---

De FOD Financiën wil dat het standpunt van de administratie over de toepassing van de fiscale reglementering systematisch en op uniforme wijze gedeeld wordt met de belastingplichtigen.

Om die doelstelling te realiseren wil AAFisc de FAQ bijwerken en publiceren. AAFisc wil nieuwe werkmethodes ontwikkelen om de FAQ bij te werken en te laten publiceren binnen de zes maanden

na de publicatie van de (wets)bepaling in het Belgisch Staatsblad of in het Publicatieblad van de Europese Unie.

### **Artikel 34. Verhogen van de toegankelijkheid van informatie**

AAFisc draagt ook in 2016 bij aan de transversale doelstellingen over leesbaarheid. AAFisc heeft daarnaast twee initiatieven genomen om de toegankelijkheid van de informatie te verhogen. Enerzijds zal ze in 2016 de uitrol van SharePoint verderzetten. Anderzijds plant ze de uitrol van de newsletters P, KMO en GO.

#### *Transversale doelstelling 01: Sensibiliseren en opleiden van medewerkers om leesbare teksten en boodschappen te schrijven*

---

In 2012 heeft de FOD Financiën het project leesbaarheid opgestart. In die context wil AAFisc haar medewerkers sensibiliseren om nieuwe brieven en andere teksten die ze schrijven, zelf al meteen leesbaar te schrijven. Op termijn is het de bedoeling dat iedereen binnen de organisatie doordrongen is van de nood om leesbaar en toegankelijk te schrijven. In 2015 was er al de opleiding 'Leesbare brieven schrijven'. Op het intranet is er een leesbaarheidswebsite met de schrijfgids en wordt er een wekelijkse taaltip gepubliceerd. In 2016 willen we nog meer medewerkers van de centrale diensten motiveren om een opleiding leesbaarheid te volgen en willen we hen verder begeleiden. We zullen een leesbaarheidstoets doen op bepaalde nieuwe publicaties en daarover feedback geven.

In 2016 plant AAFisc het volgende initiatief:

- actieplan met concrete initiatieven om de medewerkers te sensibiliseren opmaken en uitvoeren

#### *Transversale doelstelling 02: Herschrijven van modelbrieven die naar interne en externe gebruikers worden gestuurd volgens de leesbaarheidsprincipes en invoeren in de informaticasystemen waar ze worden gebruikt volgens een jaarlijks actieplan*

---

In 2012 heeft de FOD Financiën het project leesbaarheid opgestart. Het doel was om de meest verstuurd brieven aan belastingplichtigen en andere externe stakeholders leesbaarder te maken. Elk jaar hebben we bij AAFisc een aantal brieven herschreven. In 2016 willen we verder gaan met het herschrijven van een aantal bestaande brieven. We maakten een selectie van nog te herschrijven brieven die we in 2016 zullen aanpakken. Daarnaast zullen we ook een leesbaarheidstoets uitvoeren op de toelichting bij de aangifte in de personenbelasting om voor aanslagjaar 2017 met een meer leesbare versie te komen.

In 2016 plant AAFisc volgende initiatieven:

1. de voor 2016 geselecteerde brieven herschrijven en hun implementatie plannen
2. een leesbaarheidstoets uitvoeren op de toelichting bij de aangifte in de personenbelasting

### *Doelstelling 1: Uitrol SharePoint*

---

Een goede informatie- en kennisuitwisseling is cruciaal in een organisatie die geconfronteerd wordt met een grote pensioneringsgolf, instroom van nieuwe medewerkers en een eis tot steeds grotere efficiëntie. De uitrol van de nieuwe organisatiestructuur van AAFisc is het ideale moment om een samenwerkings- en kennisdelingsplatform uit te rollen. Daarom krijgt elk centrum van onze Administraties P, KMO en GO een eigen SharePointsite. Daarop kunnen alle medewerkers van het centrum documenten delen, samenwerken aan documenten en lokale informatie delen.

In 2015 hebben we SharePointsites uitgerold voor de centra van de Administratie GO. De beheerders van die sites kregen een opleiding. We hebben ook de SharePointsites voor de Administraties P en KMO voorbereid.

In 2016 plant AAFisc volgende initiatieven:

1. uitrollen van de SharePointsites voor de centra P en KMO
2. uitrollen van een nieuwe SharePointsite voor de centrale diensten van AAFisc
3. opzetten van een leernetwerk voor de SharePointbeheerders
4. evalueren van de SharePointsites van de operationele en de centrale diensten en lessons learned formuleren

### *Doelstelling 2: Verdere uitrol van de newsletter Actua*

---

Er wordt heel wat nuttige informatie gepubliceerd in verschillende bronnen en via verschillende kanalen. De medewerkers van AAFisc hebben door de veelheid aan kanalen en publicaties niet altijd een goed overzicht van de informatie die voor hen belangrijk is.

Daarom heeft AAFisc in 2015 een nieuwsbrief over de personenbelasting, de Newsletter Actua PB, uitgerold. Die maandelijkse nieuwsbrief bevat een overzichtelijke lijst van alle publicaties op intranet en in het Belgisch staatsblad, circulaires, instructies en rechtspraak die nuttig is voor de medewerkers van de diensten personenbelasting.

Naar aanleiding van de nieuwe organisatiestructuur van AAFisc willen we deze nieuwsbrief in 2016 omvormen naar een nieuwsbrief voor de Administratie P. Daarnaast willen we ook een gelijkaardige nieuwsbrief uitrollen voor de Administraties KMO en GO. Ten slotte willen we de nieuwsbrieven evalueren via een tevredenheidsenquête om voor 2017 eventuele verbeteringen te kunnen aanbrenge.

In 2016 plant AAFisc volgende initiatieven:

1. Newsletter Actua PB laten evolueren naar Newsletter Actua P
2. uitrollen Newsletter Actua KMO
3. uitrollen Newsletter Actua GO
4. evalueren Newsletter Actua via een tevredenheidsenquête

### 2.2.3 Human Resources Management (P1)

#### **Artikel 36. Bevorderen van de organisatiecultuur met aandacht voor het welzijn van en de ondersteuning van de medewerkers**

*Transversale doelstelling 1: Afstemmen van het personeelsbeleid op de noden van de organisatie en maximaal rekening houden met de verwachtingen van de personeelsleden*

---

De resultaten van de tevredenheidsenquête van 2014 zijn geanalyseerd per centrum. Op basis daarvan zijn een tiental doelstellingen bepaald en opgenomen in de planningsgesprekken van de gewestelijk directeurs. Ze worden zo opgevolgd via de evaluatiecyclus.

Tegelijkertijd zijn we gestart met de uitwerking van actieplannen voor de buitendiensten en voor de centrale diensten. In 2016 worden die acties gerealiseerd.

In 2016 zal een nieuwe tevredenheidsenquête georganiseerd worden. Ter voorbereiding van die enquête bepalen we tot op welk niveau (N1, N2, N3, N4, N5) een analyse van de resultaten moet gebeuren. Eind 2016 start dan de analyse van de resultaten en de communicatie daarover.

In 2016 plant AAFisc de volgende initiatieven:

- de actieplannen als gevolg van de tevredenheidsenquête 2014 realiseren
- het analyseniveau bepalen (N1, N2, N3, N4, N5)
- de resultaten van de tevredenheidsenquête 2016 analyseren

*Transversale doelstelling 2: Voeren van een actief integriteitsbeleid*

---

AAFisc voorziet in 2016 een continue opvolging van de klachten over de deontologie en/of de integriteit en een preventieve actie over integriteit. Die actie past in het proces 115 dat ingevoerd is in 2014 en in de activiteiten van de werkgroep 'integriteit' georganiseerd door de diensten van de voorzitter.

#### **Artikel 37. Verhogen van de inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers**

*Transversale doelstelling 1: Voeren van een gericht selectie- en promotiebeleid*

---

Momenteel verlopen de aanwervingen voor AAFisc via algemene selecties. In 2015 heeft AAFisc in eerste instantie gebruik gemaakt van de selecties van economen en juristen. In 2016 onderzoeken we of AAFisc op die manier de juiste profielen kan aantrekken en welke bijkomende maatregelen eventueel noodzakelijk zijn om het selectiebeleid nog te verfijnen. We onderzoeken ook op welke manier het toewijzingsbeleid verbeterd kan worden binnen AAFisc zodat de juiste medewerker op de juiste plaats terecht komt. Daarvoor zal AAFisc samen met de Business Partner P&O (BuPa) onderzoeken welke profielen nodig zijn en op welke competenties de kandidaten getest moeten worden tijdens de selecties.



In 2016 plant AAFisc de volgende initiatieven:

1. werkgroep met de leidinggevenden van AAFisc en het BuPa-team
2. de voorgestelde initiatieven ter validatie voorleggen aan het beheerscomité van AAFisc

#### *Transversale doelstelling 2: Doorvoeren van specifieke functiebeschrijvingen op alle niveaus*

---

In januari 2017 zal elke medewerker van AAFisc een specifieke functiebeschrijving hebben zoals voorzien in de federale cartografie voor niveau A of in de functiefamilie.

In 2016 zal de kanteling van AAFisc met haar nieuwe structuur helemaal afgerond zijn. Vanaf dat moment kunnen de specifieke functies toegekend worden aan de medewerkers. Om te vermijden dat in het midden van het jaar een functiegesprek en een planningsgesprek moet gebeuren, zal in 2016 elke medewerker nog zijn huidige generieke functiebeschrijving behouden. In 2017 moeten de medewerkers van AAFisc echter kunnen starten met een specifieke functiebeschrijving. In 2016 zal het BuPa-team een voorstel opmaken en het ter validatie voorleggen aan het beheerscomité van AAFisc.

In 2016 plant AAFisc de volgende initiatieven:

- een voorstel opstellen (door het BuPa-team met input van AAFisc) en het ter validatie voorleggen aan het beheerscomité van AAFisc

#### *Transversale doelstelling 3: Kwalitatief en kwantitatief opvolgen van evaluatiecycli*

---

Om de leidinggevenden te ondersteunen tijdens de planningsgesprekken zal in 2016 een catalogus met de standaarddoelstellingen beschikbaar zijn in Crescendo. We investeren ook verder in het begeleiden van de leidinggevenden en op het einde van het jaar zullen we harmoniseringsvergaderingen organiseren.

In 2016 plant AAFisc de volgende initiatieven:

1. meewerken aan de realisatie van de doelstelling door deel te nemen aan de werkgroepen
2. de leidinggevenden van AAFisc zullen de harmoniseringsvergaderingen voorbereiden die gefaciliteerd zullen worden door het BuPa-team

## **2.2.4 Bedrijfsprocessen (P2)**

### **Artikel 38. Voortbouwen aan een procesgerichte organisatie**

#### *Transversale doelstelling 1: Uitrollen van procesmatig werken binnen de organisatie via een jaarlijks actieplan*

---

Net als de voorbije jaren zet AAFisc volop in op het modelleren, documenteren en uitrollen van de bedrijfsprocessen in haar diensten. In 2016 zullen de resterende AAFisc-processen gemodelleerd en gedocumenteerd worden. In het kader van de operationalisering van de verschillende centra van de Administraties P en KMO zullen de processen verder uitgerold worden in deze diensten.

In 2016 plant AAFisc volgende initiatieven:

1. modelleren van het proces 43 - Werkinstructies (niveau 1/2/3)
2. uitschrijven van de werkinstructies (niveau 4) voor de processen rond risicobeheer, Privacy & IAM en CRM
3. publiceren van de procesdocumentatie (niveau 1/2/3 en 4) van bovenstaande processen
4. implementatie van de processen in de operationele diensten

### *Transversale doelstelling 2: De processen permanent verbeteren/aanpassen*

Nu de bedrijfsprocessen gemodelleerd en gedocumenteerd zijn, is het noodzakelijk te komen tot een actief beheer van de bedrijfsprocessen. AAFisc wil daarbij de stap zetten naar continuus improvement. Enerzijds plant AAFisc de feedback op de processen op een gestructureerde manier te organiseren, anderzijds voorziet zij verbetertrajecten voor de processen.

#### 1. beheer van de processen

Het verzamelen van feedback, wijzigingen en aanbevelingen en hun invoering zal leiden tot mogelijke verbeteringen aan de processen.

Om procesindicatoren (zie hieronder) te kunnen bepalen is het belangrijk om na te gaan of de procesdoelstellingen die momenteel bepaald zijn voor de al gemodelleerde processen voldoende kwalitatief zijn. De cel Beheerscontrole van AAFisc zal dus een kwaliteitscontrole uitvoeren op de procesdoelstellingen. Waar nodig zullen verbetervoorstellen gedaan worden en een verbeterde versie zal gepubliceerd worden op het intranet.

In 2016 plant AAFisc volgende initiatieven:

1. organiseren van feedback over P20 en P111
2. documenteren/publiceren van geoptimaliseerde versies – cf. bordtabel
3. onderzoeken van de doelstellingen van de operationele processen (P1, P2, P6, P20, P34, P110 et P111) en publiceren van geoptimaliseerde versies (met SMART doelstellingen) op het intranet – cf. bordtabel

#### 2. verbetertrajecten voor de processen

AAFisc streeft ernaar om via procesanalyse de mogelijke procesoptimalisaties te identificeren en te realiseren. Ze wil dit onder andere doen door het invoeren van Lean. Lean is een managementfilosofie die de focus legt op verspilling en het elimineren ervan. In een Lean organisatie voeren we alleen activiteiten uit die waarde toevoegen voor de klant. De activiteiten die geen waarde toevoegen en verwijderd kunnen worden, zijn verspillingen.

In 2016 plant AAFisc volgende initiatieven:

1. Leanproject giften: In 2015 werd een Leanproject opgestart voor het behandelingsproces voor de fiscaal aftrekbare giften. Dit project resulteerde in een aantal aanbevelingen. Het is dan ook de bedoeling deze aanbevelingen begin 2016 te realiseren
2. Leanproject forfaits: AAFisc aanvaardt dat voor sommige beroepen de btw en inkomstenbelastingen worden berekend op een eenvoudige en forfaitaire wijze. De totstandkoming van deze forfaitaire grondslagen zal onderworpen worden aan een analyse in de hoop zo te komen tot een geoptimaliseerd proces.

### *Transversale doelstelling 03: Monitoren van de processen via procesindicatoren*

---

Om de processen op te volgen zullen in een eerste fase procesindicatoren bepaald worden. Dat reflectiewerk zal leiden tot het opstellen van kritieke performantie indicatoren (KPI)-fiches die nodig zijn om in een tweede fase die indicatoren te ontwikkelen. De invoering van de procesindicatoren moet dus leiden tot efficiëntere en meer doeltreffende processen.

In 2016 zullen de KPI-fiches opgesteld worden voor de operationele processen (P1, P2, P6, P20, P34, P110 en P111).

## **Artikel 39. Verder uitbouwen van geïntegreerde verwerking en *business process automation***

### *Project FISC-00959: WEB BNI SITRAN*

---

Dit project heeft als objectief de ontwikkeling van een webservice in afwachting van de totstandkoming van Entiteit-BNI (Belasting niet-inwoners). Deze webservice heeft twee doelen. Enerzijds de creatie van BNI-dossiers eenvoudiger maken voor de operationele diensten en anderzijds tegelijkertijd de kwaliteit van de identificatiegegevens van de niet-inwoners verhogen in de unieke bron Sitran. Dit project startte in september 2015 en de inproductiestelling is voorzien voor het eerste kwartaal van 2016.

### *Project FISC-00567: Tool beheer doelgroep KMO - GO*

---

Omwille van de verschillen tussen de Administraties GO en KMO, is het noodzakelijk om over een tool te beschikken die de vennootschappen automatisch toewijst aan de doelgroep GO of KMO. In 2015 werden de criteria GO uit 2010 verder verfijnd om de selectie van de dossiers doeltreffender te kunnen uitvoeren. Al deze gegevens worden nu weergegeven in Sitran. De planning werd aangepast door de vertraging tijdens de ontwikkeling van de applicatie en door een wetswijziging. In 2016 vinden de volgende acties in chronologische orde plaats: de technische analyse, de ontwikkeling van de applicatie, de kwaliteitscontrole van de gegevens en de applicatie, en op 1 juli 2016 de ingebruikname van de applicatie.

## **2.2.5 Meting en opvolging (P3)**

## **Artikel 40. Verder uitbouwen van interne controle en interne audit**

### *Transversale doelstelling 1: Analyseren van de processen en in kaart brengen van de risico's en controlemaatregelen*

---

Op 1 maart 2015 werden binnen AAFisc de Cellen Interne Controle en Interne Inspectie opgericht met volgende doelstellingen:

- Op het vlak van de interne controle: een redelijke zekerheid bieden aan het management dat hun doelstellingen worden behaald op efficiënte – effectieve – ethische en economische (zuinige) wijze, door een performante beheersing van de risico's binnen hun processen.

- Op het vlak van de integriteit: het vertrouwen van de burgers in AAFisc verzekeren en versterken, de ambtenaren aanzetten tot integer gedrag en een correcte naleving van de normen en waarden van de FOD Financiën en het verhogen van de weerstand van de ambtenaren tegen verschijnselen van normvervaging.
- Op het vlak van de maturiteitsmatrix: In 2015 werd, voor het vierde opeenvolgende jaar, een zelfinschatting van de interne controleomgeving uitgevoerd. De maturiteit blijft vrij stabiel.
- Op het vlak van procesanalyse:

In 2015 werden risicoanalyses uitgevoerd voor de volgende processen:

- Proces 2: verzamelen en beheren van fiscale gegevens
- Proces 6: acties op de fiscale balans
- Proces 20: nazicht van de fiscale situatie
- Proces 110: geschillen
- Proces 111: opsporingen

Voor deze processen werden de risico's en de bestaande beheersingsmaatregelen opgelijst en geëvalueerd. De proceseigenaars hebben voor elk proces nieuwe beheersingsmaatregelen opgenomen in een actieplan dat door het beheerscomité van AAFisc werd gevalideerd.

Voor de volgende processen werden de risico's en de bestaande beheersingsmaatregelen opgelijst en geëvalueerd:

- Proces 115: interne inspectie
- Proces 34: algemene interactie
- Proces 38: operationele expertise
- Proces 42: commentaar

In 2016 plant AAFisc volgende initiatieven:

- de proceseigenaars van de volgende vier processen zullen hun nieuwe beheersingsmaatregelen opnemen in een actieplan dat ter validatie aan het beheerscomité van AAFisc wordt voorgelegd.
  - Proces 115: interne inspectie
  - Proces 34: algemene interactie
  - Proces 38: operationele expertise
  - Proces 42: commentaar
- de analyse van volgende processen starten:
  - Proces 1: verzamelen en beheren van persoonlijke gegevens
  - Proces 36: beheer van controlemodellen
  - Proces 112: business beheer van toepassingen
  - Proces 114: administratieve ondersteuning

Het is de bedoeling om eind 2016 alle processen van AAFisc voor een eerste keer te hebben geanalyseerd en te beschikken over door het beheerscomité van AAFisc gevalideerde actieplannen met nieuwe beheersingsmaatregelen.

## **Artikel 42. Werklastmeting (WLM)**

### *Doelstelling 1: De werklastmeting integreren als een permanent instrument in de personeelsplanning*

---

AAFisc wenst haar personeel optimaal in te zetten binnen haar organisatiestructuur. Zij wil hiertoe komen door voor al haar processen een duidelijk zicht te krijgen op de werklast op basis waarvan dan de functionele noden in kaart kunnen gebracht worden. Het is in dit kader dat in 2014 de toepassing Dashboard in gebruik werd genomen. Dat is een instrument dat toelaat om de capaciteiten, uitgedrukt in beschikbare en benodigde dagen, op een performante manier te beheren. Om de benodigde dagen te berekenen, worden normen gebruikt om een schatting uit te voeren van het aantal voltijdse equivalenten (VTE's) die nodig zijn om een bepaalde hoeveelheid aan werk uit te voeren. Deze toepassing groeit mee met de noden van onze organisatie. De oprichting van de Administraties P, KMO en GO, onder andere, nopen tot een actualisering van deze normen.

In 2016 wil AAFisc daarom:

1. de normen voor de processen P2, P6, P34 en P110 herevalueren en desgevallend herdefiniëren,
2. ze implementeren in het Dashboard en
3. de impact ervan evalueren.

### *Doelstelling 2: Opstellen en uitvoeren van een jaarlijks actieplan "Werklastmeting"*

---

In 2016 zal de werklast van de processen 38 en 42 gemeten worden (meting gestart in 2015) en de resultaten zullen geanalyseerd worden. De werklastmeting voor de processen 110 en 114 zal starten in 2016.

## **Artikel 43. Uitrollen van beheerscontrole en reporting tot op het laagste nuttige niveau binnen de organisatie**

### *Transversale doelstelling 01: De beheerscyclus uitrollen tot op het laagst nuttige niveau*

---

AAFisc heeft haar beheerscyclus in 2015 al uitgerold tot op het laagst nuttige niveau, de teams N5. Zij plant daarom geen nieuwe initiatieven op dit domein. Het uitvoeren van de beheerscyclus op zich, en het toezicht daarop, staat er nu garant voor dat de beheerscontrole verankerd zit in AAFisc en dat de kwaliteit ervan blijft toenemen.

### *Transversale doelstelling 02: Verbeteren van de kwaliteit van het meetsysteem en verder professionaliseren van de beheerscyclus*

---

Wat betreft de kwaliteit van het meetsysteem neemt AAFisc deel aan de werkgroepen die door de stafdienst Begroting & Beheerscontrole (B&B) op dit vlak in 2016 worden georganiseerd, te weten een werkgroep die de kwaliteitscriteria voor kritieke performantie-indicatoren zal bepalen en een tweede die kwaliteitscriteria voor doelstellingen zal bepalen. Een derde werkgroep tenslotte, zal een methodologie opstellen met het oog op het bepalen van procesindicatoren.

## **Artikel 44. Optimaliseren en opvolgen van de uitgaven, de begroting en de boekhouding van de FOD Financiën**

*Transversale doelstelling: Professionaliseren van de boekhouding van de fiscale en niet fiscale opbrengsten en tijdig, accuraat en volledig reflecteren in de algemene en budgettaire boekhouding van de staat (o.a. de aansluiting van de nodige ICT-toepassingen in het federaal boekhoudsysteem FEDCOM)*

---

Een goed overzicht van de kosten en de uitgaven is essentieel om doeltreffend en efficiënt te werken. Door de uitgaven en de begroting te optimaliseren en op te volgen, moet de FOD Financiën in staat zijn om de werkingskosten voor elk proces (en voor de activiteiten van dat proces) te bepalen zodat we de opvolging kunnen voortzetten om de efficiëntie te verhogen. Het is absoluut noodzakelijk zich daarop te concentreren in de huidige budgettaire context. In 2016 zal AAFisc de toepassingen STIRON, MOSS en VATREFUND verbinden met het federale FEDCOM-systeem.

### **2.2.6 Goede regelgeving (K1)**

*Doelstelling 1: De opportuniteit onderzoeken om sommige forfaitaire belastinggrondslagen al dan niet te behouden*

---

Sommige forfaits zijn niet meer aangepast aan de huidige situatie. AAFisc zal in 2016 de opportuniteit onderzoeken om er een aantal te schrappen.

*Doelstelling 2: Invoeren wettelijk verplichte documentatieplicht transferprijzen*

---

Deze doelstelling heeft betrekking op een internationale context zoals de OESO-richtlijnen en het BEPS-actieplan (Base Erosion and Profit Shifting). Een voorbereidende studie en een analyse met concrete voorstellen zijn uitgevoerd door de Administratie GO en overgemaakt aan de Strategische Cel van de Minister van Financiën. Het wetgevend initiatief moet genomen worden door de Strategische Cel.

### **2.2.7 CRM (K2)**

## **Artikel 47. Verbeteren van de beschikbaarheid van onze diensten**

*Doelstelling 1: Verzekeren van een kwalitatieve dienstverlening voor de particulieren*

---

In 2016 plant AAFisc volgende initiatieven:

1. organiseren van TOW-ambtenaar-permanenties

Een kwaliteitsvolle dienstverlening verzekeren is een prioritaire doelstelling voor AAFisc. Zoals de voorbije jaren zal AAFisc in 2016, ondanks de vermindering van het aantal effectieven, zorgen voor een optimaal onthaal van de belastingplichtigen tijdens de indieningsperiode van de belastingaangiften, zowel in de gebouwen van de FOD Financiën als tijdens de gemeentelijke permanenties.

2. organiseren van TOW-ambtenaar-permanenties voor dove en slechthorende personen  
AAFisc wil ervoor zorgen dat haar dienstverlening aangepast is in functie van de belastingplichtige. Daarom organiseerde AAFisc in 2015 voor de eerste keer specifieke permanenties met een ondersteuning door tolken voor dove en slechthorende personen. In 2016 zal AAFisc die specifieke sessies opnieuw organiseren, verbeterd en meer uitgebreid.
3. aanpassen van de look & feel van TOW voor tablets  
De elektronische media evolueren voortdurend. Waar enkele jaren geleden de draagbare computer het overnam van de vaste PC, is de huidige tendens een grote groei van het gebruik van tablets. Het design van Tax-on-web, een toepassing die ontwikkeld werd vóór de opkomst van tablets, is niet aangepast aan tablets. In 2015 heeft AAFisc een analyse gemaakt van de mogelijke evoluties/scenario's voor een redesign van Tax-on-web om beter aangepast te zijn aan tablets. In 2016 zullen een aantal aanpassingen gebeuren om de grootste tekortkomingen bij het gebruik van Tax-on-web op tablet te verbeteren. Een diepergaand redesign zal de volgende jaren gebeuren als de nodige middelen beschikbaar zijn.

*Doelstelling 2: Opvolgen van de telefonische bereikbaarheid van onze diensten en diverse callcenters (o.a. Contactcenter, Servicedesk ICT) en de kwaliteit van de antwoorden en waar nodig positieve en correctieve maatregelen nemen*

---

De telefonische toegankelijkheid is één van de elementen van een kwaliteitsvolle dienstverlening. In 2016 zal een analyse van de mogelijke verbeterpunten gebeuren. AAFisc zal concreet een haalbaarheidsstudie uitvoeren voor de invoering van een telefoon-SPOC (Single Point of Contact) per centrum.

#### **Artikel 48. Inzetten op interactie, dialoog en feedback**

*Transversale doelstelling: Een strategie voor verklikkingen ontwikkelen*

---

De FOD Financiën wil het contact met burgers, ondernemingen en partners verder verbeteren. Dat door zich op te stellen als partner, door de nieuwe communicatiekanalen zoals sociale media te gebruiken, maar ook door een verdere professionalisering van het Contact center en door een kwaliteitsvolle behandeling van klachten en verklikkingen.

In 2016 wil de FOD Financiën een strategie ontwikkelen voor een kwaliteitsvolle behandeling van klachten en verklikkingen.

#### **Artikel 49. Sensibiliseren van doelgroepen in functie van hun situatie, noden en gedrag**

*Project FISC-01001: BNI – Online registratie*

---

Dit project heeft als doel de ontwikkeling van een elektronisch formulier voor de registratie van niet-inwoners natuurlijke personen. AAFisc zal een business analyse maken voor een digitaal formulier met als doel voor 2016 de ICT-digitalisering van het formulier en de aanpassing van de Webform-toepassing. Daarnaast zal een haalbaarheidsstudie gebeuren over de volledige digitalisering van de aanvraagprocedure.

*Doelstelling 1: Mogelijkheden onderzoeken om een transversaal project rond nudging op te starten en het uittesten van middelen aangereikt door de nudge-theorie om gedragswijzingen tot stand te brengen*

---

Het gedrag van de belastingplichtige, en meer bepaald zijn al dan niet compliant zijn, wordt niet alleen beïnvloed door de angst voor een sanctie. Een positief gedrag kan ook versterkt worden door lichtere boodschappen (nudge = duwtje) die de belastingplichtige sturen in de richting van het goede gedrag. In 2015 heeft AAFisc zich ingeschreven in het traject van de FOD Financiën met een pilootproject door “nudges” op te nemen in haar herinneringsbrieven. In 2016 zal een analyse van de resultaten gebeuren.

## **2.2.8 Rechtszekerheid en privacy (K3)**

### **Artikel 50. Beschermen van gegevens en informatieveiligheid**

*Transversale doelstelling: Ter beschikking stellen van de nodige informatie om het informatieveiligheidsplan te kunnen opstellen*

---

AAFisc engageert zich om de nodige informatie ter beschikking te stellen om een informatieveiligheidsplan op te stellen.

### **Artikel 52. Optimaliseren van de geschillenbehandeling**

*Transversale doelstelling 1: Analyseren en uniformiseren van de behandeling van de geschillen binnen de FOD Financiën*

---

De FOD Financiën streeft naar een performante geschillenbehandeling met respect voor de rechten van de belastingplichtigen en die van de administratie. Dat doet hij door de regelgeving uniform toe te passen dankzij een snelle doorstroming van richtlijnen en een tijdige behandeling van bezwaren, wat bijdraagt tot de noodzakelijke rechtszekerheid.

In de loop van 2016 wil de FOD Financiën de behandeling van geschillen analyseren en uniformiseren. Daarvoor zal hij een haalbaarheidsstudie uitvoeren.

*Transversale doelstelling 2: Inventariseren van de verschillende ICT-toepassingen die momenteel in gebruik zijn in de verschillende diensten*

---

Om de behandeling van geschillen te optimaliseren zal de FOD Financiën in 2016 een inventaris opstellen van de verschillende ICT-toepassingen die momenteel gebruikt worden in de verschillende diensten.



## 2.2.9 Digitalisering (I1)

### Artikel 53. Uitbouwen van digitale dienstverlening

#### *Project FISC-00933: Indiening van een bezwaarschrift via MyMinfin*

---

In 2015 werden de analyses uitgevoerd om het mogelijk te maken een bezwaar of een vraag tot ontheffing van ambtswege elektronisch in te dienen via MyMinfin. Omwille van de afhankelijkheid van het mandatenbeheer heeft de effectieve inproductiestelling niet plaatsgevonden in 2015. Deze inproductiestelling is herpland voor 2016 met de creatie en de voorafinvulling van het ingaveformulier, de creatie van een PDF-document om elektronisch te ondertekenen, de verzending van de gegevens naar de Workflow Geschillen, de raadpleging van de documenten en de toegang voor mandatarissen.

#### *Project FISC-01004: Update van de documenten met betrekking tot de aangifte van de aanvang, de wijziging en de stopzetting van een activiteit die onderworpen is aan de btw - eerste deel (formulier 604A)*

---

Het project in zijn geheel streeft naar de aanpassing van de formulieren die gebruikt worden voor de aangifte van aanvang, wijziging of stopzetting van een aan de btw onderworpen activiteit aan de opeenvolgende wijzigingen van de wetgeving in deze materie.

In 2016 voorziet het in de realisatie van de aanpassing van het formulier voor de aangifte van de aanvang van een activiteit (formulier 604A). Die aanpassing zal toelaten om de kwaliteit van de gegevens over de activiteitscodes van de belastingplichtigen van de KMO-doelgroep te verbeteren. Ze zal tegelijkertijd ook bijdragen aan de verbetering van het beheer van de KMO-doelgroep en aan de centrale selectie van de controleopdrachten via het risicobeheer.

Het project omvat ook de aanpassing van de elektronische toepassing E604 (dat ook gebruikt wordt door de ondernemingsloketten). Dat biedt ook de mogelijkheid om in parallel de nieuwe ICT-standaarden in te voeren in de informatica-toepassing.

#### *Project FISC-01005: Medattest*

---

Dit project betreft de terbeschikkingstelling via de overkoepelende organisaties van mutualiteiten en de Kruispuntbank Sociale Zekerheid (KBSZ) van de factuurgegevens over de geneeskundige prestaties verstrekt door medische zorgverstrekkers. Het beoogt in fasen deze gegevens ter beschikking te stellen van de bevoegde diensten van de Administratie KMO met het oog op het nazicht van de fiscale situatie van die zorgverstrekkers.

#### *Project FISC-01033: Uitbreiding van RV-on-Web met het oog op de elektronische aangifte*

---

In de toepassing RV-on-Web wordt de mogelijkheid ingebouwd dat gemandateerden aangiften voor een onderneming kunnen indienen. Dit betreft een front office met meer functionaliteiten die

toelaten om enerzijds aangiften in bulk in te dienen, en anderzijds gemandateerden toe te laten om aangiften in te dienen voor hun cliënten.

In 2016 zal de uitvoeringsfase starten met de business analyse, de technische analyse, de programmering, de technische testen en de functionele testen. Rond midden 2017 wordt de inproductiestelling verwacht.

#### *Doelstelling 1: Standaardiseren en uniformiseren van documentbeheer*

---

Hiervoor zal een haalbaarheids- en impactstudie gebeuren om de opportuniteiten voor digitalisering te bepalen.

### **2.2.10 Organisatieontwikkeling (I3)**

#### **Artikel 55. Verder ontwikkelen van de organisatie**

##### *Project FISC-0854: Masterplan Kanteling AAFisc (MK FISC)*

---

In 2015 zijn bij AAFisc 1.005 medewerkers gekanteld naar aanleiding van de operationalisering van de centrale diensten, het NCO, de centra GO en het Controlecentrum Brussel 4 (parlementairen). AAFisc rondt in 2016 de implementatie van haar nieuwe structuur af met de kanteling van 2.928 medewerkers op 1 januari en ongeveer 4.550 medewerkers op 1 juli.

Op 1 januari 2016 is de eerste fase van de operationalisering van de verschillende centra van de Administraties P en KMO begonnen met de oprichting van de afdelingen Controle en Expertise en de diensten Operationele Ondersteuning in:

- 13 P-centra en het Polyvalent Centrum Eupen binnen de Administratie P
- 14 KMO-centra, het Centrum Buitenland en de dienst I.E.O.I. (Internationale informatieuitwisseling over directe belastingen en btw) binnen de Administratie KMO

AAFisc wil met deze reorganisatie een dienstverlening op maat garanderen, aangepast aan de specifieke doelgroepen particulieren, kleine en middelgrote ondernemingen en grote ondernemingen.

Concreet werden de activiteiten Controle en Expertise binnen de centra gereorganiseerd in:

- De Administratie P:
  - 23 nieuwe teams Controle
  - 22 nieuwe teams Expertise
- De Administratie KMO:
  - 172 nieuwe teams Controle
  - 29 nieuwe teams Expertise

In 2016 blijven nog twee doelstellingen te realiseren:

1. operationalisering van de afdelingen Beheer voor de Administraties P, KMO en GO

Vanaf 1 juli 2016 zal het beheer van de dossiers geïntegreerd worden in nieuwe teams Beheer P, KMO en GO.

In afwachting van de operationalisering op 1 juli 2016, gebeurt het beheer van de dossiers nog door de bestaande diensten.

2. afronding van Kanteling 3 voor de centrale diensten

AAFisc bereidt voor 1 juli ook de integratie in de centrale diensten voor van de contractuele medewerkers en/of de medewerkers die via de correctieve postulatie een ticket voor de centrale diensten hebben gekregen.

*Doelstelling 1: De centrale administratie N1/N2 als ondersteunend en sturend orgaan binnen AAFisc*

In 2016 wil de FOD Financiën de structuur en de werking van AAFisc verder verbeteren. Daarom plant AAFisc de volgende twee doelstellingen:

1. invoeren van een doelgroepenbeheer op niveau N2

Het beheer van de specifieke eigenschappen van de verschillende doelgroepen (P/KMO/GO), en meer bepaald voor wat betreft het risicobeheer in het kader van de controle, gebeurt momenteel op N1-niveau. Een doelgroepenbeheer op N2-niveau zou een efficiëntere aanpak kunnen betekenen, omdat het zich zo dicht bij de problematieken bevindt die beheerd worden op N2-niveau en er beter in geïntegreerd is. In 2016 zal een analyse en indien nodig de implementatie van een doelgroepenbeheer op N2-niveau uitgevoerd worden.

2. invoeren van een "fiscale helpdesk" voor de medewerkers van AAFisc

Hiervoor wil AAFisc een communicatieplatform ontwikkelen om alle fiscaal technische vragen te beantwoorden die medewerkers van de operationele diensten stellen en zo de kwaliteit van hun werk te verhogen.

*Doelstelling 2: Afstoten van taken die niet tot de kerntaken van AAFisc behoren*

Er zal een analyse gebeuren van de taken die deel uitmaken van de kernbevoegdheden van AAFisc en AAI&I met als doel eventuele taken die niet tot de corebusiness van AAFisc horen, over te dragen. Afhankelijk van de resultaten zal een implementatieplan voor de overdracht van die taken opgesteld worden in overleg met AAI&I. Tegelijkertijd zal een analyse gebeuren van de impact op de businessstoepassingen.

### 3 ALGEMENE ADMINISTRATIE VAN DE INNING EN DE INVORDERING

#### 3.1 Inleiding

In 2015 zijn we gekanteld! Is het daar nu mee over? Neen!

Er zijn inderdaad voor de volgende jaren 2 belangrijke uitdagingen die we moeten aangaan.

1. **Ons Burning platform: de vergrijzing.** Bij de FOD Financiën waren er op 31.12.2006 31.721 ambtenaren, op 30 september 2015 waren we nog met 22.284. Dit wil zeggen dat praktisch één op drie collega's ons verlaten heeft. En, het is nog niet gedaan, want tegen eind 2019 zullen nog eens 10% medewerkers verdwijnen en dit op voorwaarde dat we een vervangingsratio van 2 op 5 kunnen waarmaken. Wij moeten dus evolueren naar grotere teams in minder gebouwen om effectiever en efficiënter te kunnen werken en aldus de uitdagingen van de toekomst aan te kunnen.
2. Een misschien nog grotere uitdaging is de **digitalisering van onze maatschappij.**

De maatschappij en vooral de jongere generaties leven digitaal. Meer dan 80% van de gezinnen beschikken over een internetaansluiting en smartphones beschikken over steeds meer mogelijkheden zoals scan to pay en *online banking*.

De handel is digitaal: wie koopt er nog in de winkel? Je koopt online en betaalt elektronisch. Ziekenhuizen of ziekenfondsen sturen je geen facturen of papieren documenten meer, neen ze sturen je een e-mail dat je via Zoomit of Doccle je factuur elektronisch moet betalen.

We mogen deze boot echt niet missen en ik ben daarom zeer blij dat wij, de AAI, de lead hebben in het dossier "**MyMinfin**" waar we voor het einde van dit jaar hopen een aantal functionaliteiten zoals het digitaal afbetalingsplan, het opladen van de aanslagbiljetten en digitale betaling van alle schuldvorderingen van onze FOD te kunnen realiseren.

Ook in 2016 zullen we definitief moeten starten met onze nieuwe toepassing FIRST, die op termijn alle andere toepassingen moet integreren.

Doeltreffender willen we dit jaar ook worden door over te schakelen van een functioneel naar een procesgerichte organisatie met drie proceseigenaars en tien procesmanagers. Zij zullen instaan voor de implementatie van onze processen inning, invordering, terugbetaling en alle ondersteunende processen.

Heel wat uitdagingen dus, maar zoals steeds ben ik er gerust in dat wij in ons opzet zullen slagen!

Luc De Dobbeleer  
Administrateur-generaal

## 3.2 Bijdrage tot de bestuursovereenkomst en prioriteiten voor 2016

### 3.2.1 Compliance, toezicht en handhaving (R1)

#### **Artikel 27. Verder uitwerken van een gericht beleid in de selectie van dossiers en te ondernemen acties**

##### *Project: Nudging - aanmaning*

De Bestuursovereenkomst FOD Financiën 2016-2018 verwijst naar het idee om aan de hand van aanwijzingen of informatieverstrekking een gedragsverandering teweeg te brengen bij de belastingplichtige en hen zo te sensibiliseren hun verplichtingen na te komen. Net zoals een aantal buitenlandse belastingadministraties reeds in de praktijk hebben aangetoond, loont het de moeite om na te gaan welke factoren de belastingbetaler aanzet om zich “compliant” te gedragen, om vervolgens op deze omgevingsfactoren in te spelen. Het is zaak om de burgers en de ondernemingen via een doordachte keuze-architectuur aan te zetten (te “nudgen”) om de juiste beslissing te nemen; in casu meer compliant te handelen. Wat betreft de Algemene Administratie van de Inning en de Invordering, bij voorkeur zo vroeg mogelijk in het inningsproces, onmiddellijk na het ontstaan van de schuld.

Begin 2015 werd binnen de AAll een werkgroep opgericht met als doel inzichten uit de sociale psychologie en de gedragseconomie te bestuderen met het oog op mogelijke toepassingen rond gedragswijziging bij belastingschuldigen binnen de AAll. Tevens werd gekeken naar goede praktijken in buitenlandse belastingdiensten en onderzoeksresultaten uit de wetenschappelijke wereld als inspiratiebron.

Het is de overtuiging van de AAll dat door het beïnvloeden van de context en de omgevingsfactoren van de keuzes waarvoor belastingplichtige staat, significante gedragsveranderingen kunnen worden uitgelokt, nota bene tegen een erg lage kost. Nudging technieken spelen in op de keuze-architectuur, met als doel de belastingplichtige een ‘duwtje’ (vandaar “nudge”) te geven in een richting van vooropgesteld gewenst gedrag, dat zowel de objectieven van de organisatie, als de lange termijn doelstellingen van de persoon in kwestie dient.

Buitenlandse praktijkvoorbeelden (zie o.a. succesvolle initiatieven binnen de HMRC in het Verenigd Koninkrijk) en wetenschappelijke studies geven ons zicht op een brede waaier aan nudging technieken die kunnen gebruikt worden in de context van een belastingadministratie. Deze ervaringen werden grondig bestudeerd en de goede praktijken werden gebundeld en verwerkt in vernieuwde brieven aan Belgische belastingschuldigen. Hieruit ontsproot het project “Nudging Aanmaning Personenbelasting (PB)”, dat op projectmatige basis voor het eerst concrete nudging technieken toepast binnen de AAll om zo een verhoogde inning van de belastingen (sterkere compliance) te realiseren.

In dit pilootproject werden verschillende versies van de automatische aanmaning PB opgesteld, elk met een andere nudging techniek als boodschap in verwerkt. Via *Randomized Controlled Trials (RCTs)*

met controlegroep en treatmentgroep wordt nagegaan welke nudge(s) het best werken ten aanzien van de doelgroep van debiteurs in de personenbelasting.

Eens er een significant aantal brieven per type is uitgestuurd, zal geanalyseerd worden of de nudges tot een snellere en/of hogere betaling hebben geleid. Via het principe van *test-learn-adapt* zal er via data-analyse continu worden opgevolgd of bepaalde boodschappen dienen bijgestuurd te worden of slechts bij bepaalde doelgroepen werken. Deze analyse zal gebeuren door de werkgroep, ondersteund door data-analisten van de Dienst ABA binnen de AAI en twee vooraanstaande Belgische professoren in respectievelijk de gedragseconomie en sociale psychologie: Jan-Emmanuel De Neve van de University of Oxford en Johannes Spinnewijn van de London School of Economics.

Na de aanmaningsbrief PB, kan op basis van de vergaarde inzichten, ook werk gemaakt worden van nudge technieken in andere aanmaningsbrieven, zoals btw, Penale Boetes, RV, BV of andere brieven. Afhankelijk van de doelgroep kunnen ook hier *Randomized Controlled Trials* worden opgezet om de meest geschikte nudge te selecteren. Op basis van data-analyse kunnen bovendien doelgroepen gedefinieerd worden voor een communicatie op maat.

#### *Doelstelling: Verder ontwikkelen en optimaliseren van datamining*

---

Op het vlak van datamining hebben we de voorbije jaren meerdere modellen ontwikkeld. De kwaliteit van een datamodel hangt nauw samen met de kwaliteit van de data. De belangrijkste uitdaging naar de toekomst toe is om de kwaliteit van de databases te verbeteren en hiermee dus ook onze datamodellen:

- Delphi: vertrekkende van historische gegevens geeft Delphi informatie over de solvabiliteit van een vennootschap en zelfstandige (natuurlijk personen), en daarmee samenhangend over het risico op faillissement binnen de komende twaalf maanden.
- Hermes: voorspelt de kans op betaling voor de vennootschappen en zelfstandigen waaraan Delphi een scoring "Very High Risk" heeft toegekend.
- Pegasus: ontwikkeld in 2015; is een predictief model dat de kans op het bekomen van een betaling (gedeeltelijk of volledig) voorspelt bij tussenkomst van een gerechtsdeurwaarder.

In 2016 zal een nieuw dataminingmodel worden ontwikkeld, genaamd *social network analysis*. Het faillissement van een vennootschap kan een sneeuwbaaleffect doen ontstaan waarbij de faillissementengolf geleidelijk overslaat op de toeleveranciers en andere gerelateerde vennootschappen. In het nieuwe dataminingmodel zal nagegaan worden welke vennootschappen grote betaalmoeilijkheden zullen ondervinden bij het faillissement van een andere vennootschap.

#### *Doelstelling: Streven naar één invorderingsstrategie*

---

Een belangrijke en constante doelstelling blijft de actualisering van de invorderingsstrategie en de uniforme en correcte toepassing door de Teams Invordering en de kantoren NFI.

In 2016 zullen we verder werken aan de integratie van dataminingmodellen in de invorderingsstrategie. Met name het Pegasus-model (= de voorspelling of een bepaalde invorderingsactie al dan niet succes zal hebben) wordt door de dienst ABA verder uitgebouwd. Bij

elke nieuwe Pegasus-output moet voor de invorderingsdiensten beschreven worden wat de impact is op de invorderingsstrategie:

- invordering via gerechtsdeurwaarder – geen resultaat te verwachten en dus te vermijden kosten
- Pegasus voor natuurlijke personen (niet-handelaar)

Alle tussentijdse instructies moeten verwerkt worden in de tabellen van de invorderingsstrategie om de “invorderingsstrategie 2017” voor te bereiden.

In 2015 hebben de kantoren NFI voor het eerst kennis gemaakt met de invorderingsstrategie. Dit jaar moet die invorderingsstrategie verder bekend gemaakt worden, en moet er toegezien worden op de toepassing er van. Om dit laatste mogelijk te maken, moeten gestart worden met de ontwikkeling van KPI's voor deze kantoren NFI.

In het kader van een verdere uniformisering van de werkmethodes tussen de verschillende vroegere sectoren (DB, btw en NFI) wordt gewerkt aan de beschrijving van een eenvormige procedure voor de doorhaling van schulden, en de ontwikkeling van een module in Debiteurenbeheer die de aanvraag tot doorhaling en beslissing mogelijk maakt.

#### *Doelstelling: Uitschrijven van de inningsstrategie*

---

Door de overstap naar een procesgerichte administratie is er, sinds begin 2016, een splitsing tussen inning en invordering. De Teams Inning komen zo onder de bevoegdheid van de organisatiedirecteurs Inning Vlaanderen, Brussel en Wallonië. Via deze nieuwe organisatiestructuur, krijgen de Teams Inning een betere en rechtstreekse aansturing en kan gewaakt worden over een uniforme werkmethode.

Een Inningsstrategie, die in fasen zal verlopen, wordt uitgeschreven. De doelstelling is om te evolueren naar een organisatie waarbij de behandeling van de workload “inning” onder de teams verdeeld wordt los van residentie of territoriale bevoegdheid, maar in functie van beschikbare resources en specialismen.

Om dit te kunnen doen, zullen er eerst in 2016 een aantal voorbereidende werken worden uitgevoerd (FASE 1):

- 1.1 Eerst worden de **processen 7 Inning, 8 Teruggaven en 9 Afsluitingen beschreven tot op niveau 4**. Om de efficiëntie van deze processen te kunnen meten zullen er KPI's worden geïmplementeerd en geïntegreerd in COGNOS. Een afzonderlijke beheerscyclus wordt opgezet voor de inning.
- 1.2 In deze strategie is ook een **drastische vermindering van het aantal rekeningnummers** voorzien. Dit zijn er momenteel in het totaal 397. In de volgende jaren en indien mogelijk al in 2016, is het de bedoeling op deze te verminderen rekening houdend met de technische beperkingen. Met deze reductie gaan ook omvangrijkere wachtregisters gepaard en moeten deze dus ook beter georganiseerd worden. Het wachtregisterbeheer zal in kaart worden gebracht en lean gemaakt.

- 1.3 Wat **boekhoudkundige rapportering** betreft is het de bedoeling om naar een meer transparante, **uniforme en coherente rapportering** en boekhouding te gaan. De rapportering is vandaag nog een hoofdzakelijk manuele operatie die zich op verschillende niveaus (team-directie-centraal) afspeelt en vanuit verschillende bronsystemen (ICPC, STIRON, FIRST, 180B en/of puur manuele registraties) wordt gevoed. De vorm waaronder de rapportering gebeurt, is vaak historisch bepaald en dus zijn er verschillende standaarden (staten btw, NFI-cappoen, DB-CLOAF, DAVO-TP ALIM ...). De doorlooptijd voor de diverse staten is duidelijk een probleem, net zoals de tijdige aanlevering van de samenvattende staten aan B&B. Twee acties worden voor 2016 opgezet:
- Uniformiseren en harmoniseren van de boekhoudkundige rapportering met DB-CLOAF als basismodel (vervanging van NFI-CAPPOEN)
  - Het herbekijken van de rapportering vanuit geautomatiseerde systemen (STIRON, FIRST, ICPC ...) met het oog op een snellere aanlevering van de gegevens aan B&B, in afwachting van een volledige interfacering met FEDCOM.
- 1.4 Het **verhogen van de compliance** in de inningsfase is ook een belangrijk aspect. Dit wordt onder meer gedaan met verschillende projecten zoals het versturen van aanmaningen met 'nudges', het gebruiken van de DRM cel als tool om het betalingsgedrag van de belastingplichtige op een meer directe manier te beïnvloeden en door het gebruik van elektronische betaalmodules.
- 1.5 Naast een automatische verwerking van teruggaven (ICPC-STIRON), bestaan er nog tal van systemen waarbij directoriale beslissingen via een manuele verwerking ter uitvoering worden gebracht (beslissingen workflow geschillen DB, teruggavenstaten inzake btw, diverse taksen, NFI, DAVO ...). Deze systemen zijn fout- en fraudegevoelig (fouten door verkeerde overdrachten, dubbele beslissingen ...). Bovendien zijn deze procedures erg arbeidsintensief. **Het opzet is deze teruggaven in te brengen en te behandelen in een te ontwikkelen systeem en dit te enten op *pay-it* als uitvoeringsmodule.**
- 1.6 Een belangrijk speerpunt voor de sector inning (én de sector invordering) zijn de infocenters. Ook de werkmethoden van de infocenters moeten worden geharmoniseerd (uitwerking van het proces P34 specifieke interacties). Het aantal en type aanvragen moet in kaart worden gebracht. Er werd daartoe een netwerk "infocenters" opgericht.

## **Artikel 29. Opzetten van nationale en internationale samenwerking en partnerschappen**

### *Doelstelling: Partners – Tax-cificatie: samenwerkingsconvenanten afsluiten*

In het kader van een goed stakeholdermanagement en de samenwerking met onze partners, werd in 2015 gestart met het afsluiten van protocollen met onze belangrijkste partners. Hiermee dragen we bij aan de beleidsdoelstelling van de minister van Financiën die volledig wil inzetten op tax-cificatie.

In 2015 werd gewerkt aan een generiek akkoord/protocol dat kan dienen voor alle partners van de AAll. In het eerste trimester van 2016 zal de definitieve versie van dit protocol worden opgeleverd.



### 3.2.2 Informatie ter beschikking stellen (R2)

#### Artikel 31. Documenten elektronisch beschikbaar maken

##### *Project: E-debtattest*

---

In het kader van de gunningprocedures van overheidsopdrachten, zijn de aanbestedende overheden verplicht om een aantal getuigschriften en documenten op te vragen bij de kandidaten en inschrijvers.

Op grond van deze getuigschriften en documenten kan vervolgens de persoonlijke toestand van de aannemers, leveranciers en dienstverleners worden gecontroleerd door de aanbestedende overheden. Tevens kan worden nagegaan of de kandidaten en inschrijvers over de nodige financiële en economische draagkracht over de nodige beroepsbekwaamheid beschikken. In het kader van de kwalitatieve selectie dienen de inschrijvers en kandidaten, als gevraagd in het bestek, eveneens een attest voor te leggen, waaruit blijkt dat ze voldoen aan hun beroepsmatige fiscale verplichtingen. Momenteel is hier nog geen elektronisch formulier beschikbaar en moeten de kandidaten of inschrijvers een papieren attest opvragen voor zowel btw als directe belastingen (DB).

Dit project heeft als doel om in 2016 via MyMinfin een elektronisch attest inzake fiscale schulden (DB en btw) ter beschikking te stellen aan de belastingplichtigen.

Bovendien wordt deze procedure van elektronische aflevering ook geïmplementeerd voor wat betreft de generieke attesten (buiten het kader van de gunningsprocedures van overheidsopdrachten).

##### *Doelstelling: Beheren van overdrachten van schuldvorderingen*

---

De banken sturen jaarlijks massaal overdrachten van schuldvorderingen naar onze dienst 'beslagen en overdrachten'. Deze overdrachten moeten dan allemaal manueel worden ingebracht. Vanaf 2016 zal deze overdracht elektronisch kunnen gebeuren. Om de werklust te verminderen zal onderzocht worden of de FOD Financiën de banken kan verplichten om de overdrachten elektronisch in te dienen. Indien de banken weigeren of in de onmogelijkheid verkeren om deze overdrachten elektronische in te brengen, zal worden nagegaan of een administratieve kost voor de inbreng van de overdracht kan worden aangerekend.

#### Artikel 33. Publicatie van FAQ's en commentaren met de zienswijze van de administratie op de toepassing van wetgeving

##### *Transversale doelstelling: Beheren van administratieve commentaren/handleidingen*

---

Om te kunnen garanderen dat belastingplichtigen overal op dezelfde manier behandeld worden, moeten zowel burgers en ondernemingen als ambtenaren kunnen steunen op een up-to-date reglementering, commentaar en duidelijke handleidingen. Het beheer moet daarom gebeuren via één platform, in één toepassing. De FOD Financiën wil beschikken over één volledige databank.

Vandaag wordt binnen de AAll gebruik gemaakt van een eigen documentatiesysteem waarin de technische documentatie, de instructies, de mailings en de relevante rechtspraak terug te vinden zijn. Voor de vlotte consulteerbaarheid zijn er linken aangebracht tussen de verschillende onderdelen en externe bronnen. Voor dit datasysteem wordt gebruik gemaakt van Drupal. In 2016 zal de informatie in deze database inhoudelijk worden uitgebreid en zal de structuur worden aangepast aan de nieuwe structuur van de AAll en het procesmatig werken.

### **Artikel 34. Verhogen van de toegankelijkheid van informatie**

#### *Doelstelling: Herschrijven van een aantal modelbrieven*

---

In het kader van de leesbaarheid is het belangrijk dat onze teksten die naar interne en externe gebruikers worden gestuurd duidelijk en begrijpelijk zijn. Volgens een jaarlijks actieplan wordt beslist welke teksten volgens de leesbaarheidsprincipes worden nagekeken.

In 2016 worden de briefwisseling en formulieren verstuurd in het kader van een aanwending van een teruggave, hypothecaire inschrijving, inlichtingen nalatenschap en kennisgeving deurwaarder onder de loep genomen.

Naast het herschrijven van teksten zal ook gewerkt worden aan de sensibilisering van medewerkers om leesbare mailings en instructies o.a. door het volgen van opleidingen.

### **3.2.3 Human Resources Management (P1)**

### **Artikel 36. Bevorderen van de organisatiecultuur met aandacht voor het welzijn van en de ondersteuning van de medewerkers**

#### *Transversale doelstelling: Afstemmen van het beleid op de noden en verwachtingen van de personeelsleden*

---

Om bekwame medewerkers te behouden en om de betrokkenheid, de tevredenheid en het welzijn te verbeteren, organiseert de FOD Financiën om de twee jaar een enquête bij alle medewerkers waarbij ze zich kunnen uitspreken over hun tevredenheid

Met de tevredenheidsenquête peilen we elke twee jaar naar de algemene tevredenheid over de FOD Financiën als werkgever en over de verschillende domeinen van hun job (jobinhoud, directe chef, verloning ...). De resultaten worden geanalyseerd en vervolgens worden er verbeteracties opgestart.

Na 2012 en 2014, zal in het tweede semester van 2016 een nieuwe tevredenheidsenquête worden opgestart bij de medewerkers. De verbeteringsacties na de enquête van 2014 zijn opgelijst en in 2016 zullen we nieuwe acties uitwerken in samenwerking met de stafdiensten P&O en ICT. Gelijktijdig lopen ook de acties rond communicatie die enerzijds een stand van zaken geven over de verbeteringsacties en anderzijds ook instaan voor de sensibilisering van onze medewerkers om deel te nemen aan de nieuwe tevredenheidsenquête.

Eind 2016, als de resultaten van de tevredenheidsenquête gekend zijn, zal na een eerste analyse de lijst van thema's rond ontevredenheid worden opgemaakt evenals de terugkerende onderwerpen na de eerste drie enquêtes.

#### *Transversale doelstelling: Voeren van een actief integriteitsbeleid*

---

Sinds juli 2014 heeft de FOD Financiën een integriteitsbeleidsplan, dat jaarlijks geconcretiseerd wordt in een actieplan. Het integriteitsbeleid is erop gericht de integriteit van de FOD in zijn geheel en het integer handelen van de personeelsleden te garanderen. Een nevendoelelstelling van het integriteitsbeleid is het ondersteunen van leidinggevenden bij het bevorderen van de voorwaarden die medewerkers aanzetten tot integer handelen.

Het actieplan 2015 voor een actief integriteitsbeleid heeft ervoor gezorgd dat:

- Wijzigingen aangebracht aan de leidraad bij het deontologische kader om deze begrijpelijker en toegankelijker te maken;
- Betere verspreiding van het integriteitsbeleid van de FOD Financiën door de verspreiding van de integriteitswaarden via het intranet;
- Aanduiden van een contactpersoon om de registratie en opvolging van de klachten gelinkt aan de integriteit te verzekeren;
- Vraag van het Rekenhof beantwoorden om de integriteit te waarborgen binnen FOD Financiën op het vlak van preventie, opsporing en bijsturing/repressie.

Het actieplan 2016 voorziet de uitwerking van specifieke acties rond sensibilisering van het personeel voor integriteit en samenwerking met de centrale diensten.

#### **Artikel 37. Verhogen van de inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers**

##### *Transversale doelstelling: Voeren van een gericht selectie- en promotiebeleid*

---

De uitvoering van het promotieplan 2015 zal worden voortgezet om de nieuwe structuur van de AAll te kunnen voltooien en de vacante functies te kunnen invullen. Een nieuw promotieplan zal worden uitgewerkt in 2016 om de openstaande vacatures naar aanleiding van promoties in te vullen.

##### *Transversale doelstelling: Specifieke functiebeschrijvingen op alle niveaus van de organisaties doorvoeren*

---

De profielen met technische competenties zijn uitgeschreven voor elke functiebeschrijving te beginnen met de profielen van adviseur expert A3 en adviseur teamchef A3.

*Transversale doelstelling: Evaluatiecycli worden kwalitatief en kwantitatief opgevolgd met logische spreidingsgraad van vermeldingen*

---

Een catalogus met de eigen gestandaardiseerde doelstelling van de AAll zal, samen met indicatoren en de middelen, ter beschikking worden gesteld. Aangepaste doelstellingen voor nieuwkomers zullen ook worden voorgesteld. Deze catalogus zal worden geëvalueerd en op basis hiervan aangepast.

### 3.2.4 Bedrijfsprocessen (P2)

#### **Artikel 38. Voortbouwen aan een procesgerichte organisatie**

*Project: SPOC - centrale diensten*

---

Alle vragen van de operationele diensten AAll aan de centrale diensten worden vandaag ontvangen per e-mail (of telefoon). De centrale diensten AAll nemen nota van het probleem waarna ze een oplossing zoeken of doorsturen naar de bevoegde dienst. Er is vandaag geen duidelijk beeld over: wie stuurt welke vragen, naar welke diensten, de aantallen, de doorlooptijd om te antwoorden op deze vragen en de kwaliteit van de antwoorden.

De ontwikkeling van de tool moet toelaten om de vragen van de operationele diensten AAll onmiddellijk naar de juiste dienst/persoon door te sturen, een automatisch opvolgingssysteem te creëren en performantiemetingen en -analyses te kunnen uitvoeren op responstijd. Door een ticketingsysteem op te zetten, met een drop-down keuzemenu, zullen de vragen dadelijk naar de juiste dienst worden doorgestuurd, wat de dienstverlening transparanter en efficiënter moet maken.

Gezien de herstructurering van de centrale diensten AAll, gericht op de procesgerichte organisatie AAll, zal de toepassing afgestemd worden op de nieuwe organisatiestructuur van de centrale diensten AAll, daarbij rekening houdend met de nieuwe rollen en verantwoordelijkheden.

*Doelstelling: Procesgericht werken*

---

In 2016 werken we verder aan het in kaart brengen van alle processen van de Algemene Administratie van de Inning en de Invordering.

In 2015 is proces 31 “invordering” uitgeschreven tot en met niveau 3 en is gestart met de beschrijving van de werkinstructie niveau 4. Dit zal gefinaliseerd worden in het eerste semester van 2016. Het eerste kwartaal van 2016 zal de modellering tot niveau 3 worden uitgeschreven en gepubliceerd voor de processen 7 “Inning” en 8 “teruggaven”. Voor het proces 9 “Afsluiting en verificatie” is enkel nog de publicatie nodig in 2016, de modellering werd afgewerkt in 2015.

Voor de drie bovenstaande processen zal in het eerste semester worden overgegaan tot het uitschrijven van niveau 4. Deze werkinstructie zal in de loop van het derde kwartaal worden gepubliceerd.

## Artikel 39. Verder uitbouwen van geïntegreerde verwerking en *business process automation*

### *Project: First*

---

Om bij te dragen aan het optimaliseren van de bedrijfsprocessen van de AAll, werken we aan de realisatie van geïntegreerde systemen die zoveel mogelijk geautomatiseerd verlopen.

FIRST moet de belangrijkste, zo niet de enige innings- en invorderingstool van de AAll worden. Om daar toe te komen, hebben we een realistisch en redelijk traject uitgetekend. Stap voor stap zullen we een aantal generieke modules ontwikkelen die binnen één informatica-instrument geïntegreerd worden. Voor dit meerjarentraject werd in 2015 het bestek gepubliceerd.

In 2016 zal gestart worden met het uitwerken van het project inclusief onderhoud dat 7 jaar duurt. Het doel van deze opdracht is de bestaande tool FIRST te doen evolueren door er aanvullende verbeteringen en functionaliteiten in aan te brengen. Deze bestaan in de ontwikkeling van drie producten, elk opgenomen in een schijf, namelijk:

- te zorgen voor elke interne of externe, nationale of internationale vraag om inning en/of schuldinvordering, alsook de terugbetaling aan derden via een generieke module "Generieke intake" die schijf 1 van deze opdracht uitmaakt;
- de module Accounting te verbeteren om er andere functionaliteiten aan toe te voegen, met name de implementatie van G/L-interfaces met het programma Fedcom en de functionaliteit voor terugbetalingen aan rechthebbenden. Deze deliverable maakt schijf 2 van deze opdracht uit;
- invorderingsacties te starten vanuit een generieke module op basis van parameters zoals de signaletiek van de schuldenaar, informatie over de in te vorderen schuld en informatie in verband met de te ontvangen betaling. Deze functionaliteit moet afgestemd worden op interne en/of externe applicaties en/of organen van de FOD Financiën. Zij moet een interactie met deze toepassingen en/of organen (wijziging, afsluiting, kosten en handelingen) mogelijk maken in twee richtingen. Deze *deliverable* maakt schijf 3 van deze opdracht uit.

### *Project: 180B-NFI*

---

Om de bedrijfsprocessen op elkaar af te stemmen en verder te automatiseren wordt er in 2016 verder gewerkt aan de ontwikkeling van de toepassing 180B-NFI, voor de andere NFI schulden. De ontvangkantoren NFI zullen beschikken over een gecentraliseerde database voor de invoer van schuldinformatie, alsook voor de consultatie en het automatisch aanmaken van standaarddocumenten, met een boekhoudkundigsysteem en een koppeling naar Debiteurenbeheer en de fiscale balans.

In het derde kwartaal van 2015 werd de toepassing in productie gesteld in vier pilootkantoren. Na verbeteringen, wordt de toepassing in februari 2016 voor alle kantoren in productie gesteld. In het eerste kwartaal 2016 zullen verdere verbeteringen worden aangebracht (onder meer optimalisatie structuur DB, toevoegen van templates in Debiteurenbeheer, aard betalingen weergeven). Vanaf het tweede kwartaal 2016 zal worden overgegaan naar de ontwikkeling van nieuwe functies (automatische inlading RVA-data, opdracht tot doorstorting deurwaarder en opdrachtgevers, terugbetalingen, automatische verwerking van de betalingen).

### *Project: K3 – STIRON*

---

Sinds de kanteling is er een nieuwe kantoorstructuur. De bevoegde kantoren zijn vervangen door nieuwe Teams Invordering. Deze nieuwe bevoegdheid is afhankelijk van een aantal eigenschappen van een belastingplichtige (NIS code, natuurlijk persoon, zelfstandige, vennootschap, btw nummer, doelgroep, competentiecode, taal ...) Deze eigenschappen verschillen van de vorige situatie

Het project K3-STIRON dient om de toepassing STIRON aan te passen aan de nieuwe situatie.

### *Project: Maintenance STIRON*

---

Dit project voorziet een aantal technische aanpassingen in STIRON L2/M3, om het behoud en de continuïteit van de business functionaliteiten (invordering) en van de boekhouding (inning) te verzekeren en dit intern en extern, indien nodig, in functie van:

- de aanbevelingen ontvangen van het Rekenhof
- de evolutie van de boekhoudprocedures van FOD Financiën (FEDCOM)
- de evolutie van de invorderingsstrategie (aanpassing van het de automatische aanzuivering van het minimumbedrag of van enkele basisregels van invorderingsacties)
- de evolutie van andere toepassingen van FOD Financiën (evoluties gelinkt en gemaakt in parallel van de toepassing e-Notariaat ...)
- maar ook verbeteringen die correcties moeten brengen aan bepaalde disfunctionaliteiten of om verbeteringen aan te brengen aan de interface en aan de efficiëntie en doeltreffendheid van de gebruikers

STIRON L2/M3 moet zich aanpassen aan de nieuwe omgeving en de nieuwe beperkingen om volledig en effectief deze functionaliteiten te kunnen blijven verzekeren. Hiervoor moeten de aanpassingen geïdentificeerd in de Business Case 1380 worden gerealiseerd tijdens de jaren 2016 en 2017.

In 2016 zullen we van start gaan met een functionele analyse over de inning en de boekhouding, indien het budget tijdig goedgekeurd is door de Inspecteur van Financiën en door de Ministerraad.

### *Project: e-notariaat*

---

Om een goede samenwerking met onze stakeholders en strategische partners te verzekeren, werd er in 2014 gestart met het optimaliseren van de toepassing e-notariaat. Het doel is enerzijds de stabilisatie van de toepassing zodat de verschillende gevallen op een optimale wijze kunnen behandeld worden en anderzijds het realiseren van een mechanisme voor de elektronische notificatie naar de notarissen. Dit project staat sinds 2015 klaar om in productie te gaan. De enige blokkerende factor is de wetgeving, dat in 2016 zal opgevolgd worden.

### *Project: Maintenance e-notariaat*

---

Dit project voorziet een aantal technische aanpassingen in STIRON L2/M3, om het behoud en de continuïteit van de business functionaliteiten (invordering) en van de boekhouding (inning) te verzekeren en dit intern en extern, indien nodig, in functie van:

- de transformatie van de structuur AAll (kanteling K3 AAll)
- de evolutie van de systemen van FOD Financiën (vervanging van RP door entiteit BizTax, Websigna door entiteiten STIRON, opzoeking van de schulden btw niet langer in Open IC maar direct in STIRON L2/M3 ...)
- het externe gelinkte programma: het vierde nieuwe programma van Fedict (verplichte evolutie naar versie 3.0 van Fedict)
- interne opzoekingen van FOD Financiën (notarissen ondervragen over de aansprakelijkheid van de personen in de akte, only-once wet ...)
- het streven naar steeds meer toegenomen automatisering voor de verwerking van de notarissen procedures (automatisatie in STIRON voor de creatie van de elektronische notificaties voor btw)

E-notariaat moet zich aanpassen aan de nieuwe omgeving en de nieuwe beperkingen om volledig en effectief deze functionaliteiten te kunnen blijven verzekeren. Hiervoor moeten de aanpassingen geïdentificeerd in de Business Case 1373 worden gerealiseerd tijdens de jaren 2016 en 2017.

### *Project: Maintenance FIRST*

---

Om te kunnen starten met een geïntegreerde innings- en invorderingstool voor de AAll, moesten de bestaande ontwikkelingen uit het project STIMER worden gestabiliseerd.

Om dit te realiseren werd in 2015 via een raamovereenkomst met co-sourcing van interne medewerkers gewerkt aan de performantie van de toepassing FIRST (stabiel en betrouwbaarder maken van de toepassing, en het mogelijk maken om grotere volumes te verwerken). Het project heeft verder als doel het onderhouden en het aanbrengen van verbeteringen aan de functionaliteiten in de vijf bestaande modules die in productie zijn, namelijk: Penale Boeten, Beslagen en Overdrachten, Roerende Voorheffing, Invordering en comptabiliteit, evenals het aanbrengen van enkele nieuwe functionaliteiten.

In 2015 werden volgende verbeteringen gerealiseerd: verbetering van de workflow inkohiering (RV) en rappels (RV en Penale boeten), verbeteringen comptabiliteit en het beheer van de verjaring van de schulden. Er werd ook gewerkt aan de selectie van de schulden per kantoor, toevoegen en wijziging van de invorderingscodes, de opdracht aan de deurwaarder, inbreng akten en kosten, de verbetering van de interactie met SITRAN en Filenet, het verbeteren van de codes en de werkingsparameters. Deze wijzigingen zullen in het eerste kwartaal van 2016 verder getest worden en vervolgens in productie gaan.

In 2016 zal verder gewerkt worden aan de optimalisering van FIRST voor de vijf modules en aan een centrale oplading van de penale boeten (afhankelijk van FOD Justitie), evenals aan de elektronische flux beslagen en overdrachten (afhankelijk van Febelfin en instellingen).

Het project wordt in 2016 verder uitgebreid met drie dossiers:

- Liquidatiereserve: inbreng, consultatie en beheer van de aangiften 275
- Quality: verbeteren van de performantie, ondersteuning van het Performance Test Center (PTC), en verbeteren van de kwaliteit (code) van de applicatie FIRST, verbetering van de criticals HP Fortify
- K3: Aanpassingen naar aanleiding van de kanteling: notie Team Inning en Team Invordering, aanpassing matrix IAM, opheffing territorialiteit

#### *Project: Maintenance Eurovignet*

---

Vanaf 1 april 2016 komt de kilometerheffing in de plaats van het eurovignet. Ze geldt voor alle binnenlandse en buitenlandse vrachtwagens die op de Belgische wegen rijden. De gegevens van de vignetten zijn gecentraliseerd in één gemeenschappelijk systeem voor alle landen die werken met een eurovignet. De gecentraliseerde basisgegevens worden beheerd door AGES.

De eurovignetten die nog actief zijn op 1 april 2016 moeten automatisch buiten dienst worden gesteld door de bevoegde openbare diensten. Om deze buitengebruikstelling effectief te laten verlopen, moet dit worden gecommuniceerd aan het systeem AGES door de FOD Financiën.

Dit project heeft als doel om de realisatie van deze massale stopzetting en de communicatie van de gewesten naar AGES vanaf april tot en met eind oktober, met behulp van onze dienst, te ondersteunen.

#### *Project: Maintenance Finprof*

---

Om de samenwerking met onze partners te verbeteren, werd er in 2014 gewerkt aan het optimaliseren van het proces bedrijfsvoorheffing met de sociale secretariaten. In dit kader werd een actieplan opgesteld en goedgekeurd. In dit actieplan werd geijverd voor een aantal functionele verbeteringen in de toepassing Finprof. In 2015 is gestart met het verbeteren van de link van het Team Invordering met de werkgever, de zoekfunctie en de validatiemodule. De modules mandaten, lijst niet-behandelde aangifte en definitieve weigering zijn eind 2015 getest en zullen in 2016 in productie gaan.

De Migratie Weblogic 12 zal worden gefinaliseerd in de eerste helft van 2016.

#### *Project: Vervanging GES*

---

De toepassing GES draait op de mainframe IBM die vanaf 2017 niet langer wordt ondersteund. Om de bedrijfsprocessen draaiende te houden moet er voor alle toepassing actief op deze mainframe een oplossing worden gevonden.

In 2015 is gewerkt aan een geautomatiseerd wachtregister dat de functionaliteiten biedt waarover ook de rekenplichtige der geschillen moet beschikken en zal toelaten om het verwerkingsproces van de teruggaven te versnellen. In het eerste kwartaal van 2016 zullen de eerste schermen operationeel zijn, de optimalisering van GES zal gefinaliseerd worden voor eind Q2 2016.



*Doelstelling: Uitbreiden e-deduction (RVA, pensioenen, gewesten, financiële sector)*

---

In het kader van de optimalisatie van de bedrijfsprocessen, streven we ernaar om onze processen waar mogelijk te automatiseren. De fiscale derdenbeslagen naar en de verklaring van de Rijksdienst voor Jaarlijkse Vakantie verlopen, voor schulden DB, sinds 2015 via een elektronische flux. Voor de schulden btw is het technische aspect geslaagd, maar moet de wetgeving nog aangepast worden in 2016.

In 2016 zal ook worden onderzocht of deze elektronische flux mogelijk is voor derdenbeslagen bij de RVA, de pensioenen, de gewesten en de financiële sector. Er zal vervolgens een realistische planning worden uitgetekend.

*Doelstelling: K3 - ICPC (vermindering van het aantal rekeningnummers)*

---

Net als voor de toepassing STIRON heeft de kanteling ook een effect op de toepassing ICPC. Vanaf 2016 zullen we de mogelijkheid onderzoeken dat de inkohieringen kunnen gebeuren op basis van de Teams Invordering. Door deze aanpassing kunnen we het aantal rekeningnummers terugbrengen van 220 naar 150.

### 3.2.5 Meting en opvolging (P3)

#### **Artikel 40. Verder uitbouwen van interne controle en interne audit**

*Doelstelling: Analyseren van de processen voor een eerste keer en in kaart brengen van de risico's en controlemaatregelen.*

---

Interne controle moet ons toelaten om de risico's verbonden aan onze kernprocessen te beheersen en ons een zekerheid geven in het behalen van onze doelstellingen rond efficiëntie, doeltreffendheid en klantvriendelijkheid.

Procesanalyse: In 2015 werden risicoanalyses uitgevoerd m.b.t. volgende processen:

- P031 Invordering
- P007 Ontvangsten
- P008 Uitgaven
- P009 Afsluiting

Voor de processen 31 en 8 werden de risico's en de bestaande beheersingsmaatregelen opgesteld en gevalideerd. De analyse voor de processen 7 en 9 loopt verder in 2016.

In 2016 zal ook een analyse gebeuren voor P121 'DAVO'. De taken opgenomen in dit proces kunnen allemaal worden ingedeeld in de processen 31, 7, 8 en 9. De risicoanalyse en beheersmaatregelen voor deze processen zal aangevuld worden met de risico's verbonden aan deze soort schulden.

### *Doelstelling: Opvolging van de auditrapporten en de aanbevelingen voor de AAll*

---

De uitwerking van interne controle zal ons toelaten om de risico's van onze belangrijkste processen te beheren en zal, op lange termijn, bijdragen om de organisatie zekerheid te geven over de uitvoering en de opvolging van de beslissingen en het respect van de wetten, decreten, arresten reglementeringen en procedures. In dit kader, werd in 2015, door de Stafdienst B&B, SPOC's aangewezen per administratie die verantwoordelijk waren voor de opvolging van de auditrapporten van het Rekenhof en de aanbevelingen van de federale Ombudsman.

In 2015 werd de lijst opgesteld van audits en aanbevelingen voor dewelke de AAll verantwoordelijk is en van acties die werden ondernomen. In 2016 worden deze audits verder opgevolgd. Elke nieuwe audit en aanbeveling zal door de SPOC opgevolgd worden volgens hetzelfde principe. De resultaten van deze opvolging zullen geanalyseerd worden in samenwerking met de interne controle en de proceseigenaars.

### *Doelstelling: Bewaken en verbeteren van de kwaliteit van het interne controlesysteem met aandacht voor het identificeren van de KPI's en KRI's*

---

De controleomgeving is een geheel van standaarden, methodes en structuren die de basis vormen van het proces Interne Controle. De evaluatie van de controleomgeving wordt uitgevoerd via een maturiteitsmatrix.

In 2016 zal naast de evaluatie op basis van de maturiteitsmatrix ook gewerkt worden rond:

- Masterplan 2017 – 2018: opstellen met een gedetailleerd overzicht van de processen die we (opnieuw) zullen analyseren in samenwerking met de proceseigenaars
- Interne controle van de toepassing "Workflow Controle"
- Actieplan opzetten voor de processen 7 'ontvangsten' en 8 'Uitgaven'

## **Artikel 42. Werklastmeting (WLM)**

### *Project: Employee Management System*

---

Door de vermindering van het personeel moeten de beschikbare middelen optimaal worden gebruikt om een maximaal resultaat te bereiken.

Om enerzijds steeds een duidelijk zicht te hebben op de beschikbare capaciteit in onze diensten, op het verloop, de effectiviteit, de efficiëntie en het rendement van de activiteiten. En anderzijds te komen tot een optimale inzet van het personeel door voor alle domeinen een duidelijk zicht te krijgen op de werklast, wenst de AAll over een instrument te beschikken dat haar toelaat tijdig in te grijpen/bij te sturen waar nodig.

Het instrument moet o.a. de volgende informatie op een geïntegreerde wijze ter beschikking stellen:

- continue monitoring van het overtal/tekort tussen noodzakelijk en werkelijk beschikbaar effectief
- het ter beschikking stellen van up-to-date functionele noden
- beschikbare capaciteit (nationaal, per materie, per centrum) voor invorderingsacties

- evolutie capaciteit
- verloop activiteiten
- monitoring efficiëntie activiteiten (globaal, per actie, per centrum/GD, per team ...)
- monitoring effectiviteit activiteiten (gerealiseerde opbrengst t.o.v. ingeschatte opbrengsten, werkelijke t.o.v. vooropgestelde duurtijd ...)
- monitoring rendement activiteiten (gerealiseerde inkomsten voor de schatkist (DB/btw/NFI))

*Doelstelling: Integreren van werklastmeting als een permanent instrument in de personeelsplanning*

---

In 2015 is gewerkt aan de realisatie van een draaiboek, met hierin alle gegevens omtrent de processen, de activiteitenblokken, de taken, hun respectievelijke volumes en normen. Voor de sectoren DB en btw zijn we geslaagd in de omschrijving van het P031 'Invordering'. Het eerste trimester van 2016 zal verder gewerkt worden aan de omschrijving van de volumes en de normen. De beschrijving van de taken voor de kantoren NFI, de diensten van het IC is voorzien voor midden 2016. Voor eind 2016 trachten we alle volumes te bepalen voor de kantoren en de diensten van het IC. Als het programma EMS in productie is, kan elke resultaat van deze werklastmeting onmiddellijk worden getest in het programma.

In het vierde kwartaal van 2016 zal ook een werklastmeting worden opgestart voor de centrale diensten.

**Artikel 43. Uitrollen van beheerscontrole en reporting tot op het laagste nuttige niveau binnen de organisatie**

*Doelstelling: Verbeteren van de kwaliteit van het meetsysteem en verder professionaliseren van de beheerscontrole*

---

Het is belangrijk dat we op ieder ogenblik de organisatie kunnen aansturen om de vooropgestelde doelstellingen te behalen. Het gebruik van prestatiemeetsystemen, boordtabellen en managementcockpits moet ons toelaten om op ieder ogenblik de voortgang te meten en zo nodig bij te sturen in functie van het beoogde resultaat. In 2016 zal een actieplan 'kwaliteitsverbetering' worden opgemaakt: Meten we wat we willen meten? Zijn er voldoende proces- en strategische indicatoren?

De proceseigenaar 'inning' is op 1 januari 2016 toegevoegd aan de organisatiestructuur. De proceseigenaar 'invordering' zal op 1 maart 2016 toegevoegd worden. Deze aanpassing van de organisatiestructuur heeft een impact op de beheerscyclus. In 2016 zal de aanpassing van de beheerscyclus aan de gewijzigde organisatiestructuur uitgewerkt worden.

## **Artikel 44. Optimaliseren en opvolgen van de uitgaven, de begroting en de boekhouding van de FOD Financiën**

*Doelstelling: Professionaliseren van de boekhouding van de fiscale en niet fiscale opbrengsten*

---

Het nog in ontvangst nemen van cash betalingen brengt werklast en risico met zich mee:

- risico op verlies en diefstal
- risico op vals geld
- extra manuele verwerking
- geen automatische boeking op de juiste schuld, met de juiste mededeling

De overstap naar elektronisch betaling is een belangrijke stap die moet worden genomen in de kantoren NFI. In de andere teams kunnen reeds lang geen cash betalingen meer gebeuren.

In 2016 zal een wettekst worden uitgewerkt om deze overstap en dus het weigeren van cash geld in de kantoren mogelijk te maken.

### **3.2.6 Goede regelgeving (K1)**

#### **Artikel 45. Vereenvoudigen en harmoniseren van wet- en regelgeving**

*Doelstelling: Teruggave enkel nog mogelijk via rekeningnummer, dus niet meer via postassignatie*

---

Een teruggave kan vandaag worden terugbetaald op een rekeningnummer of via een postassignatie. Een groot aantal van deze assignaties wordt niet geïnd en dus teruggestort op de rekening van de rekenplichtige, wat extra werklast met zich meebrengt.

In 2016 wil de AAll onderzoeken of het juridische mogelijk is om een teruggave enkel nog via een rekeningnummer te laten gebeuren en met andere woorden geen postassignaties meer te versturen.

### **3.2.7 CRM (K2)**

#### **Artikel 47. Verbeteren van de beschikbaarheid van onze diensten**

*Doelstelling: Onderzoeken hoe klantvriendelijke openingsuren en beschikbaarheid verder verbeterd kunnen worden*

---

De toegankelijkheid is één van de belangrijkste aspecten van CRM. In 2016 willen we starten aan de centralisatie van de vragen gesteld door de belastingplichtigen door te werken met een algemeen informatienummer. Daarnaast leiden we de belastingplichtigen nog meer naar de infocenters in plaats van naar de loketten van de Teams.

Bijhouden van statistieken met betrekking tot het aantal bezoekers aan de infocenters van de AAll (momenteel te vinden in Brussel, Antwerpen, Luik en Charleroi) moet bijdragen tot een nauwgezette monitoring van de werking van deze diensten en een professionele dienstverlening. Dit moet ons

toelaten om te anticiperen op piekperiodes, wachttijden van de bezoekers op te volgen en waar mogelijk het aantal agenten/cockpits af te stemmen op het aantal belastingplichtigen in deze infocenters.

Aan de hand van een gerichte interne en externe communicatie, zal de bekendheid van de infocenters ook verder aangewakkerd worden. Door uitvoerig te communiceren over de soort van dienstverlening, de praktische aspecten van een bezoek aan een infocenter en de verwachtingen die men mag hebben, zal de kwaliteit van de dienstverlening nog meer gegarandeerd kunnen worden. Er zal ook onderzocht worden of een klantentevredenheidsenquête bij de bezoekers van de infocenters kan helpen om feedback van de klanten te kanaliseren en zo de werking verder te optimaliseren.

2016 wordt tot slot aangegrepen om een analyse te doen van de werking van de Infocenters en een toekomstvisie uit te werken met betrekking tot hun rol in de vernieuwde organisatie van de AAIL. Hierbij zal onder andere gekeken worden naar een potentiële uitbreiding van de taken van de infocenters en het opzetten van nieuwe infocenter(s) waar nodig.

#### **Artikel 48. Inzetten op interactie, dialoog en feedback**

##### *Transversale doelstelling: Optimaliseren van het klachtenbeheer binnen de FOD Financiën*

---

De dienst klachtenbeheer behandelt de klachten over de doeltreffendheid van onze dienstverlening of onze klantvriendelijkheid. De belastingplichtige zal binnen een periode van 40 dagen een antwoord ontvangen op zijn klacht. Het is gebleken dat deze termijn niet altijd wordt behaald.

De volgende drie jaren zal gewerkt worden om deze termijn te behalen met in 2016 het doel om minstens 70% van de klachten te blijven behandelen binnen een periode van 40 kalenderdagen, dit binnen een context van een systematische toename van het aantal klachten o.a. gelet op de visibiliteitscampagne.

In 2016 zal eveneens gewerkt worden op een verdere automatisering en standaardisering van de behandeling van de klachten op het niveau van het OCC.

##### *Transversale doelstelling: Verderzetten van de consultatie van stakeholders*

---

Onze stakeholders en klanten tevreden houden binnen de problematiek dat onze diensten werken, namelijk de invordering van openstaande schulden, is geen eenvoudige opdracht. Om onze dienstverlening te verbeteren zullen onze stakeholders worden geconsulteerd met het oog op de evaluatie van de dienstverlening en om verbetervoorstellen uit te werken.

Er zal een enquête worden gevoerd bij gebruikers van onze diensten. De resultaten van deze enquêtes worden onderzocht en geëvalueerd en leiden tot gerichte acties om onze dienstverlening te verbeteren.

## **Artikel 49. Sensibiliseren van doelgroepen in functie van hun situatie, noden en gedrag**

### *Doelstelling: Economical Behaviour*

---

In 2015 werd gestart met een studie voor de AAll van *economical behaviour* en nudging en de mate waarin deze nieuwe wetenschappelijke inzichten een meerwaarde voor de AAll van de FOD Financiën kunnen betekenen. Dit heeft geleid tot de realisatie van een visiedocument en de voorbereiding en informatie voor het project nudging – aanmaning.

In 2016 zal verder gewerkt worden aan een actieplan en de mogelijkheden die nudging ons kan bieden. Binnen de werkgroep zal de informatie worden verzameld en de analyses voor nudging technieken worden onderzocht. De resultaten van deze werkgroep kunnen misschien leiden tot nieuwe projecten rond nudging in 2017.

### **3.2.8 Rechtszekerheid en privacy (K3)**

## **Artikel 50. Beschermen van gegevens en informatieveiligheid**

### *Doelstelling: Ter beschikking stellen van de nodige informatie om het informatieveiligheidsplan te kunnen opmaken*

---

Binnen de FOD Financiën is een eerste aanzet gemaakt om te komen tot een "professionalisering" van het beleid over informatieveiligheid.

Dit initiatief is nodig om als FOD Financiën te beantwoorden aan de wet van 8 december 1992 (Privacywet) waarin een aantal bepalingen zijn opgenomen op vlak van een verplichte beveiliging van data binnen een organisatie. Het begrip "data" moet in deze context ruim worden geïnterpreteerd: dit heeft dus zowel betrekking op databases met fiscale gegevens binnen de FOD Financiën als op databases waarin personeelsgegevens worden opgeslagen door de Stafdienst P&O.

Het aspect "informatieveiligheid" wordt in de huidige toestand deels beheerd door de dienst Privacy van de FOD Financiën. Het is evenwel de bedoeling om hiervoor een aparte structuur "informatieveiligheid" op te richten die zich ten volle kan concentreren op deze materie.

In 2016 zal een werkgroep "informatieveiligheid" worden opgericht met vertegenwoordigers van de diverse algemene administraties en van de stafdiensten. De AAll zal helpen om een structuur "informatieveiligheid" uit te werken en alle daarbij horende aspecten (rollen en verantwoordelijkheden ...) overeenkomstig de internationale ISO norm.

## **Artikel 52. Optimaliseren van de geschillenbehandeling**

### *Doelstelling: Analyseren van de geschillenbehandeling binnen FOD Financiën (proces, ICT-toepassingen, KPI's ...)*

---

Binnen de FOD Financiën wordt transversaal een analyse van de behandeling van de geschillen verricht binnen de administraties. Deze doelstelling loopt over een periode van drie jaar waarbij zal

worden onderzocht hoe de behandeling van de geschillen kan worden verbeterd en waarbij zal gestreefd worden naar een uniforme werking binnen alle administraties.

De AAll zal in 2016 starten met de eerste fase waarbij een analyse zal gebeuren van de behandeling van de geschillen. De verschillende werkmethoden zullen hierbij onder de loep worden genomen. In een tweede fase zal een inventaris worden opgemaakt van de verschillende ICT-toepassingen die momenteel in gebruik zijn in de verschillende diensten. In de laatste fase zal, met het oog met de afstemming met de andere algemene administraties, een analyse worden gemaakt van “ De opmaak en implementatie van uniforme en kwaliteitsvolle KPI’s voor het proces geschillen”.

### 3.2.9 Digitalisering (I1)

#### Artikel 53. Uitbouwen van digitale dienstverlening

##### *Project: Maximaal digitaal (nationaal)*

---

Het elektronisch bewaren van onze dossiers moet ons toelaten om op efficiënte wijze de informatie ter beschikking te stellen en te behandelen. Om hier verder aan bij te dragen, zijn we in 2015 gestart met de procedure voor het digitaliseren van onze invorderingsdossiers. Een boomstructuur voor het opslaan van documenten werd ontwikkeld in Filenet. Om de documenten zichtbaar te maken wordt DOCTRAN gebruikt. De toegangsrechten IAM voor deze toegang is in 2015 in orde gebracht.

In de eerste helft van 2016 zal de nadruk gelegd worden op de massascanning, waarbij de kantoren de dossiers klaarmaken (archiveren, tussenbladen en klasseren in dozen). De dossiers zullen na het inscannen worden vernietigd. Tot 2018 zal het mogelijk zijn om de eerste helft van het jaar dossiers klaar te maken voor massascanning.

De kantoren kunnen ook kiezen voor individuele scanning, waarbij zij lokaal documenten zullen inscannen en via een procedure toevoegen aan het elektronisch dossier in Filenet.

In 2016 zal naast de scanning ook gewerkt worden aan de performantie van DOCTRAN en nieuwe mogelijkheden om de lokale scanning te vergemakkelijken.

##### *Project: MEG*

---

MyMinfin is opgestart in 2007 waarbij aan de burger rechtstreekse toegang werd verleend tot persoonlijke documenten (aanslagbiljet, inkomstenfiche) en andere e-services (tax-on-web). Sindsdien zijn nieuwe functionaliteiten bijgevoegd zoals de fiscale balans, overzicht onroerende goederen ...

Vandaag wordt MyMinfin populairder dankzij de e-services aangeboden aan de burger. Maar om volledig te beantwoorden aan de strategie van de overheid moet MyMinfin evolueren naar de standaarden binnen het domein van de mobiele informatica en om een optimale dienstverlening te realiseren aan de burgers en aan de professionelen.

De AAll wil van MyMinfin het privé communicatiekanaal maken met de twee belangrijkste spelers: de burger en de vennootschappen. Om dit te realiseren zullen in 2016 een reeks wijzigingen worden uitgewerkt:

- ePayment
- MyMinfin Mobile
- eFinDoc
- New look
- Personalisatie

Deze wijzigingen gaan gepaard met een migratie van MyMinfin naar de meest recente ICT standaarden.

### *Project: E-afbetalingsplannen*

---

Om in te spelen op onze dienstverlening via multikanaaldienstverlening, alsook het garanderen van rechtszekerheid aan de burger is in 2015 gewerkt aan de toekenning van betalingsfaciliteiten via het project 'e-afbetalingsplannen'.

Het project beoogt het scheppen van een wettelijk of reglementair kader inzake afbetalingsplannen volgens de aanbevelingen van het Rekenhof. Dit betekent dat de toekenning of weigering van een afbetalingsplan moet getoetst worden aan objectieve criteria met daaraan een proces van toezicht gekoppeld. In 2015 werd het business proces afgewerkt, de toekenningscriteria gedefinieerd, juridisch correcte weigeringsgronden opgesteld ...

Van februari 2016 tot eind maart 2016 zal het nieuw opgemaakte document en de instructies voor de ontvangers getest worden waarna in april een evaluatie volgt. Het document wordt in de testfase niet ingeladen in MyMinfin omdat dit zou betekenen dat men het programma voor heel België moet openstellen waarbij de burgers die met de testkantoren te maken hebben er uiteraard niet uit kunnen gefilterd worden. Naargelang de feedback wordt de instructie bijgeschaafd. Op 17 mei ten laatste gebeurt de algemene uitrol samen met de mogelijkheid van aanvraag via MyMinfin vergezeld van een interne communicatie. Een IT-oplossing (via Debiteurenbeheer) werd gevonden om de aanvragen via Taskmanager op het juiste team te krijgen conform het besluit van de Voorzitter. Het eerste kwartaal van 2016 zal het formulier ingeladen worden in MyMinfin en het proces zal getest worden in enkele kantoren. Na de testfase (3 maanden) en de nodige bijsturing zal het e-afbetalingsplan einde van het tweede kwartaal nationaal ter beschikking worden gesteld.

Het project beoogt om in de toekomst de aanvragen en de toekenning van een afbetalingsplan automatisch te verwerken door onder meer het ontwikkelen van een online platform en, op termijn, de ontwikkeling van een risicoprofiel.

### *Doelstelling: Elektronische handtekening*

---

De elektronische handtekening is een methode om de ondertekenaar van een document via elektronische weg te identificeren. In 2016 zal het mogelijk zijn om documenten door de AAll



ambtenaren (bijvoorbeeld via Print&Post ) elektronisch te ondertekenen. De werklast zal hierdoor dalen in de kantoren.

#### *Doelstelling: E-VA*

---

In het project MEG zullen een reeks van verbetervoorstellen worden uitgewerkt om het contact met de burger en de vennootschappen te verbeteren. Deze doelstelling zal de mogelijkheid bieden aan de zelfstandige natuurlijk persoon en aan de vennootschap om via MyMinfin een stand van zaken te krijgen over hun voorafbetalingen.

#### *Doelstelling: Analyse om VA uittreksel via Zoomit te ontvangen*

---

Via Zoomit beslist de belastingplichtige zelf wanneer hij betaalt en verliest dus minder tijd met zijn geldzaken. Bovendien wordt de betaling verricht met de correcte mededeling. Het was voor de belastingplichtige al enkele jaren mogelijk, met de hulp van Zoomit, om zijn aanslagbiljet online te ontvangen en te betalen via *online banking*.

In 2016 zal een analyse gemaakt worden om de voorafbetaling via Zoomit te kunnen ontvangen. De zelfstandigen en vennootschappen kunnen dan opteren om geen papieren overschrijving meer te ontvangen thuis, maar online via hun *homebanking*.

### **3.2.10 Kennisbeheer (I2)**

#### **Artikel 54. Verbeteren van het beheren van kennis**

##### *Doelstelling: Bijwerken van de invorderings-, innings- en terugbetalingsassistenten*

---

Ten gevolge van een verouderend personeelsbestand was er een grote noodzaak om de bestaande praktische kennis op de kantoren te bewaren. Deze praktische kennis werd gebundeld in een gebruikersgids en ter beschikking gesteld van onze medewerkers via de intranetsite AAll. Het is een groot hulpmiddel voor nieuwe collega's die zoeken hoe de theorie om te zetten in praktijk. Sinds 2012 werd gestart met het project om de theorie te linken naar de praktijk, de mailings, de wetgeving en de rechtspraak.

In 2016 zal de gebruikersgids verder worden uitgebreid en bijgewerkt met alle nieuwe informatie. Er zal worden bekeken op welke manier de structuur van de interne documentatie kan worden aangepast zodat deze beter aansluit bij de nieuwe structuur van de diensten van de AAll en het procesmatig werken.

### 3.2.11 Organisatieontwikkeling (I3)

#### Artikel 55. Verder ontwikkelen van de organisatie

##### *Project: Betaalterminals*

---

De federale politie schrijft een overheidsopdracht uit voor de huur, de levering en het onderhoud van de hardware en de ondersteuning van software voor mobiele betaalterminals. Andere federale overheidsdiensten, waaronder Financiën, kunnen zich ook inschrijven.

Elke betaalterminal zou kunnen gelinkt worden met amper één rekeningnummer, waardoor de nood van de Algemene Administratie van de Inning en de Invordering neerkomt op 150 mobiele betaalterminals. Het betreft hier geen aankoopcontract maar een huurovereenkomst voor de terminals. De kosten van de communicatie zijn niet inbegrepen in het contract. 150 mobiele betaalterminals zullen ter beschikking worden gesteld van de AAI. Met als doel:

- Een betere dienstverlening
- Vermijden van cash-ontvangsten bij de NFI diensten
- Mobiliteit verhogen van de medewerkers
- Financiële veiligheid verbeteren
- Optimaliseren van het proces inning

##### *Doelstelling: Herstructurering of hergroepering van diensten/teams*

---

In 2015 is de AAI gekanteld naar een nieuwe structuur, waarbij polyvalente teams werden opgericht. Rekening houdend met gewijzigde omstandigheden, of te verwachten wijzigingen, zal in samenspraak met de organisatiedirecteurs bepaald worden welke verdere herstructureringen nodig zijn (verhuis van teams, hergroepering van teams). De beslissingen zullen afhankelijk zijn van en beïnvloed worden door onder meer:

- het infrastructuurplan van de Stafdienst Logistiek
- het HR-beleid
- de personeelsbewegingen (pensioneringen en andere vertrekken)
- de werklust van de verschillende diensten.

Deze oefening gaat uiteraard gepaard met de nodige communicatie met de syndicale organisaties.

## 4 ALGEMENE ADMINISTRATIE VAN DE BIJZONDERE BELASTINGINSPECTIE

### 4.1 Inleiding

De AABBI is belast met de gestructureerde strijd tegen de fraude voor alle belastingen, rechten en taken waarvan de vestiging, de inning en de invordering aan de FOD Financiën zijn toevertrouwd.

Haar kernopdracht heeft inzonderheid betrekking op zowel het opzoeken en voorkomen als op het bestraffen van de ernstige fiscale fraude, al dan niet georganiseerd. Hierbij gaat het prioritair om de ontmanteling van op grote schaal en vaak met een internationale dimensie uitgewerkte bijzondere mechanismen en ingewikkelde structuren. Tevens wordt uitgesproken aandacht besteed aan in welbepaalde sectoren toegepaste of aan specifieke thema's gelieerde bijzondere mechanismen.

Teneinde hun missie te kunnen uitvoeren, beschikken de ambtenaren van de AABBI over alle bevoegdheden die wettelijk en reglementair aan de fiscale administraties van de FOD Financiën zijn verleend inzake belastingen, rechten en taken.

In een open en mondiale economie vereist de missie van de AABBI continue contacten en samenwerking met de andere antifraude actoren en diensten. Teneinde efficiënt te zijn, moet deze samenwerking, en dit zowel nationaal (AFC, politie, justitie, anti witwascel, sociale inspecties, gewesten ...) als internationaal (fiscale buitenlandse administraties, Eurofisc, Europol, OLAF, TAXUD, OESO, FAG, Benelux Unie, IOTA ...), voortdurend worden bestendigd en versterkt.

De vanuit al deze invalshoeken ontvangen en door de eigen inspectiediensten aangereikte gegevens moeten geconsolideerd en geprioriteerd worden. Verrijkt met risicoanalyse en gegevenskruising maakt deze informatie het startpunt uit van diverse fraudezaken die aanleiding kunnen geven tot de controle van talloze individuele dossiers. Bepaalde fraudemechanismen kunnen evenwel betrekking hebben op een te omvangrijk aantal operatoren waarbij het materieel onmogelijk is dat de AABBI alle betrokken dossiers zelf controleert. Middels de procedure van de zogenaamde dossiers met vertakkingen wordt in dat geval alle relevante informatie (identificatie, modeltaxatie, aangepaste handleiding ...) overgezonden aan de partneradministraties (AAFisc, AAPD ...) waarvan nadien de nodige feedback wordt ingewacht.

De optimale aanpak van de weerhouden fraudezaken impliceert dat de medewerkers van de AABBI op de hoogte zijn van de aan te wenden technieken inzake e-audit en risicoanalyse. Verder spreekt het voor zich dat zij de onderscheiden wetgevingen in alle stadia van de procedure (taxatie, invordering en geschillen) moeten beheersen. De ondersteuning door de gespecialiseerde cellen (juridisch, invordering, ICT, registratie en douane) waarover de AABBI beschikt, is onontbeerlijk om de effectieve inning van de ontdoken belastingen maximaal te bewerkstelligen.

Als autonome algemene administratie binnen de FOD Financiën dient de AABBI in haar werkprocessen uiteraard aandacht te besteden aan haar eigen beheer en prioriteiten inzake personeel, budget, logistiek, ICT ...

Overeenkomstig de in de bestuursovereenkomst 2016-2018 ontwikkelde visie en in uitvoering van het regeerakkoord van 10 oktober 2014 hebben de door de AABBI weerhouden initiatieven prioritair betrekking op :

- het ontwikkelen van thematische en sectoriële acties, alsmede het behandelen van fraudezaken die haar worden toevertrouwd in het kader van de actieplannen van de regering in de strijd tegen de fraude
- de betrokkenheid bij de implementatie van de aanbevelingen van de parlementaire onderzoekscommissie
- de voortzetting van de uitbouw van de nieuwe informaticatools (STIRINT, STIR\_FRAUDE, e-audit, datawarehouse) en opsporingstechnieken door preventieve risicoanalyse, zowel inzake BTW als inkomstenbelastingen (datamining, BISC ...)
- de aanpak van zowel via traditionele als elektronische (internet) kanalen ontplooide fraudetypologieën
- het versterken van de bestaande netwerken en het optimaliseren van de samenwerking van de AABBI met de onderscheiden bij de aanpak van de fraude betrokken actoren (zowel nationaal als internationaal) door het afsluiten van protocollen en het daadwerkelijk toepassen van de beschikbare regelgeving
- de continue verbetering van ons werkproces “Fiscale fraudemechanismen bestrijden” (P23), en dit met dezelfde vroeger reeds gehanteerde pragmatische aanpak
- de voortzetting van de modernisering binnen onze nieuwe structuur
- de werving van en de beschikking over bekwame en gemotiveerde medewerkers teneinde hen de mogelijkheid te bieden om zich in een attractieve, op mensenmaat geconcipeerde, werkomgeving gedurende hun ganse loopbaan steeds verder te kunnen ontplooiën
- de werklasmeting met het oog op de juiste gelokaliseerde personeelsinschatting
- de daadwerkelijke interactie met Justitie teneinde via de implementatie van recente initiatieven (una via, minnelijke schikking) te streven naar een pragmatische en effectieve recuperatie van frauduleus onvreemde sommen en kapitalen

Het is de uitdrukkelijke bedoeling van de AABBI om steeds meer haar unieke positie, zowel in binnen- als buitenland, in de aanpak van de fiscale fraude te bestendigen.

Het OPBBI - bestuursplan 2016 dient geplaatst in het verlengde van de vorige operationele plannen van de AABBI en van de door de FOD Financiën voor de periode 2012-2018 ontwikkelde strategie inzake de strijd tegen de fiscale fraude, met uiteraard uitgesproken aandacht voor de grootschalige fraude. Dus is het evident dat de AABBI de in het ontwerp antifraude plan verwerkte krijtlijnen strikt zal respecteren.



Ter herinnering, het voor de AABBI naar voren geschoven objectief bestaat erin om geleidelijk :

1. haar DOELTREFFENDHEID te verhogen, en derhalve de realisatiegraad van de ondernomen acties inzake de strijd tegen de fraude, door :
  - a. de uitbreiding van de e-audit controles
  - b. de verhoging van de inningsgraad van de eigen inkohieringen
  - c. de invoering van preventieve risicoanalyses
  - d. de uitbreiding van de internationale en interdepartementale samenwerking
  - e. de ontwikkeling van thematische en sectoriële acties
  
2. haar EFFICIENTIE te verbeteren, en derhalve de beschikbare middelen optimaal aan te wenden, door:
  - a. de steeds verdere uitbouw van een autonome algemene administratie op mensenmaat
  - b. de integratie, vorming en ontwikkeling van alle medewerkers
  - c. de oppuntstelling van aan de noden aangepaste werkprocessen en informaticatoepassingen
  - d. de creatie van een stabiel ondernemingsklimaat en de responsabilisering van alle medewerkers (leidinggevenden en experts)
  
3. het verwacht niveau van DIENSTVERLENING in de strijd tegen de fiscale fraude te bereiken, door:
  - a. de versterking van de samenwerking met de andere antifraude actoren
  - b. een goed beheer en de bevestiging van een sterk merk

Uiteraard strookt onderhavig plan eveneens met het Regeerakkoord van 10 oktober 2014 en de daaruit voortvloeiende beleidsverklaringen en algemene beleidsnota's (cf. ontwerp antifraude plan) van de Minister van Financiën, belast met de bestrijding van de fiscale fraude. Waar nodig zal in dit plan worden verwezen naar de desbetreffende punten in deze onderscheiden documenten. Om deze objectieven te verwezenlijken zijn er in de loop van het jaar 2016 verschillende initiatieven gepland waarbij uiteraard rekening dient te worden gehouden met de missie en de specifieke eigenheden van de AABBI.

In de rest van dit plan worden de verschillende operationele doelstellingen van de AABBI voorgesteld in de volgorde van de items zoals weerhouden in de bestuursovereenkomst 2016-2018 van de FOD Financiën. Deze onderscheiden acties zijn ook conform de strategische kaart van de FOD Financiën gerangschikt. Voor elk initiatief zijn per kwartaal mijlpalen weerhouden die trouwens het voorwerp zullen uitmaken van een regelmatige opvolging in het kader van de beheerscyclus 2016 en ter

gelegenheid van de bilaterales met respectievelijk de Voorzitter, de Minister van Financiën en de gewestelijke directeurs. De verschillende voor 2016 geplande mijlpalen worden in de actietabel in bijlage gedetailleerd. Wat deze mijlpalen betreft, kan niet worden ontkend dat in het (recent) verleden de AABBI vaak geconfronteerd werd met onverwachte opdrachten met logischerwijze implicaties op de initieel vooropgestelde planning.

Het spreekt voor zich dat binnen de FOD Financiën de gerichte strijd tegen de ernstige fiscale fraude de volgende jaren een topprioriteit blijft. In dit domein speelt de AABBI als, sedert 1 september 2013, volledig autonome algemene administratie een sleutelrol. Ten aanzien van de fraude die constant evolueert, is onze administratie dan ook verplicht zich aan te passen en te anticiperen op de wijzigingen van welke aard (wetgevend, maatschappelijk, commercieel ...) dan ook.

Op internationaal vlak werd de actualiteit in 2015 eens te meer gekenmerkt door inzonderheid meerdere initiatieven (aanbevelingen, evaluaties, richtlijnen, verordeningen, personthullingen inzake alle mogelijke "leaks" ...). Op federaal Belgisch vlak dient dan weer verwezen naar de uitrol van meerdere wetgevende initiatieven, en dit zowel inzake btw ('Mini One Stop Shop') als inzake IB (intercommunales, geheime commissielonen, liquidatiereserve, taks shift ...). Tevens dient uiteraard aandacht besteed aan wetgevende initiatieven, zoals bankonderzoeken, una via, minnelijke schikking ... waarvoor een regelmatige evaluatie zich opdringt. De in de loop van 2016 in te voeren nieuwe permanente fiscale regularisatie zal ongetwijfeld een belangrijke invloed hebben op onze werkzaamheden.

Ter zake gaat het hier om een hele reeks belangrijke elementen met concrete gevolgen op de werking van onze diensten in 2016 waarbij dient aangestipt dat elke gewestelijke directeur, net zoals de directeur van het CAF, uiterlijk op 29 februari 2016 zijn of haar eigen operationeel plan 2016 finaliseert.

Rekening houdend met de nog steeds moeilijke budgettaire context en de stijgende verwachtingen van de regering (en van de bevolking) inzake de strijd tegen de fiscale fraude zal het in 2016 voor de AABBI onontbeerlijk zijn om haar modernisering voort te zetten teneinde vlugger en beter de te controleren dossiers en zaken te (de)selecteren. Tevens is een permanente opvolging van onze taxaties vereist om de effectieve inning ervan maximaal te waarborgen.

Om dit te verwezenlijken, blijven de opleiding en integratie in onze teams van de 100 in 2015 geworven nieuwe medewerkers prioritair in 2016, net zoals de uitvoering van de verschillende in het personeelsplan voor de medewerkers van de AABBI voorziene procedures (promotie, interne mobiliteit, opleiding ...). Gelet op de belangrijke wervingscampagnes van 2012 en 2015 en teneinde een maximale retentie binnen de AABBI te bewerkstelligen, zal dit plan zich in 2016 eerder richten op bevorderingen dan op aanwervingen.

Wetende dat, om welke reden dan ook, vroeger binnen de FOD Financiën bestaande waardevolle educatieve instellingen (NSF en CBO) een andere bestemming hebben gekregen, is de AABBI verplicht in 2016, in een eerste fase zeker op beperkte schaal, interne opleidingsinitiatieven te ontwikkelen. Verder zullen, zoals in het verleden en onder de gekende voorwaarden (kennisdeling



...), aan elke collega van de AABBI maximale mogelijkheden worden aangeboden voor het volgen van interne en externe cursussen.

De volgende jaren worden ongetwijfeld scharnierjaren in het kader van de fiscale transparantie en de uitwisseling van internationale gegevens (BEPS, common reporting standards, bijstandsrichtlijn, spaarrichtlijn ...). Meteen van in begin 2016 zullen wij dan ook moeten streven naar het tijdig en correct verwerken van al deze massagegevens.

De reeds aangevatte informaticaprojecten zullen worden voorgezet in 2016. Concreet gaat het dan om datamining SNA (social network analysis), e-audit en BISC, raamcontract datawarehouse, raamcontract datamining, STIRINT, zonder het evolutief onderhoud van STIR\_FRAUDE te vergeten. Dit jaar zal ook uitgebreid aandacht worden besteed aan het verder uitwerken van een breed gedragen methodologie waarbij elkeen duidelijk zal weten wat hij of zij mag, kan en moet doen in welbepaalde omstandigheden ter gelegenheid van onze controles.

De inzake e-audit uitgewerkte technieken strekken er in de eerste plaats toe om ter gelegenheid van bezoeken ter plaatse allerhande digitale data te recupereren uit desktops, laptops, servers, smartphones en andere gegevensdragers, en zulks door het maken van forensische kopieën welke nadien als bewijs voor de rechtbanken kunnen worden gebruikt. Naast de media nodig om data te capteren en vervolgens te verwerken, dienen deze data gedurende de ganse duur van het onderzoek te worden bewaard in een beveiligde omgeving. Vermits de hoeveelheden data exponentieel groeien, vergen deze e-audit technieken belangrijke middelen.

Hier moet ook allusie worden gemaakt op de Dienst Coördinatie antifraude (CAF) die als autonome dienst rechtstreeks afhangt van de Administrateur-generaal van de AABBI en als missie heeft de coördinatie van de samenwerking tussen enerzijds de diensten van de FOD Financiën en anderzijds de externe entiteiten belast, rechtstreeks dan wel onrechtstreeks, met de strijd tegen de fiscale fraude. Zoals reeds aangehaald, zal het CAF ook uiterlijk op 29 februari 2016 zijn eigen operationeel plan 2016 finaliseren.

Tevens zal via een concreet stappenplan uitvoering worden gegeven aan de belangrijkste aanbevelingen en opmerkingen zoals die geformuleerd werden in de diverse in 2015 binnen de AABBI georganiseerde werkgroepen (methodologie, werklastmeting, interne controle, tevredenheidsonderzoek ...).

Tot slot, dient in 2016 steeds meer aandacht besteed aan de ontwikkeling van een echte communicatiestrategie. Intern om de eigen medewerkers meer en vlugger te betrekken bij de eigen activiteiten. Extern, niet alleen om de geboekte resultaten te benadrukken, maar vooral om alle belastingplichtigen te doen inzien dat het in hun eigen belang is om hun fiscale verplichtingen meteen correct te vervullen.

Zoals in het verleden bestaat mijn ambitie er nog steeds in om het geheel van de ambtenaren van de AABBI maximaal te betrekken bij deze dynamiek en bij de nieuwe uitdagingen van onze administratie waarvan ik fier ben deel uit te maken. Het geheel aan strategische initiatieven en vooropgestelde

objectieven kan immers slechts gerealiseerd worden dank zij de werkkraft en inzet van alle medewerkers van de AABBI, zowel binnen een gewestelijke directie als op het hoofdbestuur.

Frank Philipsen  
Administrateur-generaal

## 4.2 Bijdrage tot de bestuursovereenkomst en prioriteiten voor 2016

### 4.2.1 Compliance, toezicht en handhaving (R1)

#### **Artikel 27. Verder uitwerken van een gericht beleid in de selectie van dossiers en te ondernemen acties**

*Project 686: Raamcontract datawarehouse*

---

*Project 903: Raamcontract datamining*

---

*Doelstelling: invoeren van preventieve risicoanalyse*

---

Lopende doelstellingen AABBI:

- beperking fiscale verliezen (vermijden onrechtmatige teruggaven, ontmanteling niet-transparante structuren ...) met logischerwijze verhoogde inkomsten
- betere selectie van de effectief in aanmerking te nemen dossiers en derhalve geen tijdverlies met niet relevante zaken
- ondersteuning aan en vrijmaken capaciteit voor de taxatieteams
- verdere implementatie 5e Directie

Initiatieven:

- verbeteren werking van de diensten inputbeheer: betere selectie van de effectief in aanmerking te nemen dossiers en derhalve geen tijdverlies met niet relevante zaken
- risicoanalyse projecten (nieuwe en lopende), waaronder die met een beroep op onder meer de accurate aanwending van noodzakelijke gegevensbanken alsmede op de techniek van Social Network Analysis (SNA) : btw carrousels, Failure, BEPS 2015, Interleaks, Reprere ...
- opvolging van de fiscale onderzoeken en uitvoering van verbeteringspunten na feedback van inspecties (predicatieve modellen en werkprocessen)
- btw carrousels (herziening indieningstermijnen en drempel vrijstellingsregime)
- criminele btw teruggaven
- Europees project inzake gemeenschappelijke risicoanalyse carouselfraude (zie ook POC Benelux en uitwisseling van praktijkervaring BBI met andere UE landen, Eurofisc)
- verdere ondersteuning van de Griekse administratie in het kader van het herstelplan
- gebruik van het bestaande fraudeframework (SAS E-guide, SAS E-miner, SNA)
- organisatie seminarie m.b.t. datamining (Fiscalis)



## Artikel 28. Verbeteren van de controleopdrachten

### *Doelstelling: Verhogen inningsgraad eigen inkohieringen*

---

#### Lopende doelstellingen AABBI:

- verhoogde ontvangsten omwille van nog voor de opstarting van het eigenlijk fiscaal dossier optimaal op de effectieve inning geënte controles en samenwerking met de AAI (buitgerichte fiscale onderzoeken, aandacht voor internationale samenwerking ...)
- beperken van aan vervolging verbonden administratieve kosten door efficiënte invordering, waarborgen van betwiste schulden, vermijden organisatie bedrieglijk onvermogen en gecoördineerde aanpak btw/DB
- grotere compliance creëren bij de burgers door hogere invorderingsgraad bij notoire fraudeurs (en in voorkomend geval hun raadgevers/medecontractanten) te bewerkstelligen

#### Initiatieven (zie de gedetailleerde actietabel) :

- finaliseren en uitvoeren van het nieuwe protocol tussen AABBI en AAI. Ter zake gaat het om het maximaal bewerkstelligen van alle mogelijke samenwerkingsvormen tussen beide algemene administraties, uiteraard met strikt respect voor elkaars respectievelijke bevoegdheden (cf. Regeerakkoord, p. 91, punt 4.3.). Het einddoel bestaat in het waarborgen van de effectieve inning van de door de AABBI verrichte aanslagen en het bestrijden van de georganiseerde insolventie (bv. door de aansprakelijkheidsstelling van de beheerders of derden ...)
- opvolgingslijst inningscijfers per gewestelijke directie teneinde de invorderingsgraad te meten (ontwerp antifraude plan - opdracht kabinet). Ontwikkeling van een meetinstrument zodat de evolutie per gewestelijke directie kan opgevolgd worden (zie ook datamining project Reprere)
- samenwerking met het COIV (cf. Regeerakkoord, p. 117, punt 6.2.1.): evaluatie van de reeds door onze mobiele invorderingscellen opgedane praktijkervaring

### *Doelstelling: Ontwikkelen van thematische en sectoriële acties*

---

#### Lopende doelstellingen AABBI:

- verhoogde ontvangsten of fiscale verliezen voorkomen dankzij acties gepland m.b.t. fraudepraktijken, allerhande misbruiken, fictieve winstoverhevelingen naar het buitenland en de internethandel (sommige acties zijn de voortzetting van vroeger al opgezette operaties)
- kenniscreatie en kennisbeheer voor verschillende diensten van AABBI en FOD Financiën (cf. Regeerakkoord, p. 91, punt 4.3.)
- zekerheid omtrent gecoördineerde aanpak betrokken fraudemechanismen

#### Concrete initiatieven :

- evaluatie en eventuele voortzetting van de in 2015 opgestarte acties (uitvoering van de fiscale onderzoeken, mogelijke ramificaties en kennisbeheer), zijnde :
  - 1) spaarvermogen gestald in het buitenland
  - 2) in het buitenland gestalde patenten en merknamen (zie STIATH (Stalling van Intellectual Assets in Tax Heavens))
  - 3) frauduleuze handelingen in de digitale economie (zie BISC)

- 4) voetbalsector (brede betekenis)
- Fraudemechanismen met vertakkingen over het ganse grondgebied in kaart brengen en de nodige operationele initiatieven treffen om de schade voor de Schatkist maximaal te beperken
- Onder voorbehoud van de actualiteit en insteken vanuit de Regering (thematische en sectoriële acties alsmede het behandelen van fraudezaken en belastingontduiking toevertrouwd in het kader van het ontwerp antifraude plan), zullen conform het Regeerakkoord, in functie van hun opportuniteit ook volgende typologieën aandachtig worden onderzocht :
  - 1) oprichting van een holding gevolgd door de ontbinding ervan of kapitaalsvermindering (mogelijkheid tot herkwalificatie in dividenduitkering)
  - 2) paardensector (brede betekenis)
  - 3) acties, al dan niet gezamenlijk, die mogelijk voortvloeien uit de onderscheiden, reeds afgesloten of op stapel staande samenwerkingsprotocollen (inzonderheid met de AAFisc, AAD&A, AAIL, Vlabel, FOD Economie en de SIOD)
  - 4) de mogelijkheid tot aanwending (inzonderheid via DM) van geautomatiseerde gegevensuitwisseling met het buitenland
  - 5) mogelijke acties ingevolge preventieve risicoanalyse (projecten BEPS, 275F, Interleaks, BISC ...)

Het spreekt voor zich dat de aanpak van de weerhouden typologieën dient te gebeuren rekening houdend met respectievelijk de saisine van de AABBI en de materiële mogelijkheden van onze directies (werkplan - capaciteitsinschatting).

- werkzaamheden ATP/BEPS OESO : opvolging en kennisdeling naar onze buitendiensten
- transversaal thema : coördineren van de controleacties zodat de controles van eenzelfde belastingplichtige zoveel mogelijk gegroepeerd worden. Actie voorzien in 2016 : opmaak inventaris en vergelijkende analyse van de bestaande samenwerkingsmiddelen binnen de FOD Financiën (gemeenschappelijke procedures en instructies, samenwerkingsprotocollen, transversale toepassingen of processen ...)
- Verder:
  - 1) zullen de nog lopende acties inzake sociale dumping, domiciliefraude ... uiteraard worden voortgezet
  - 2) zal in elke gewestelijke directie ook bijzondere aandacht worden besteed aan de via verrekenprijzen verrichte manipulaties (cf. cluster nr. 2 van het BEPS programma, het op 9 oktober 2013 tussen de AABBI en de AAFisc afgesloten samenwerkingsprotocol en specifieke in 2015 verstrekte cursussen).

## **Artikel 29. Opzetten van nationale en internationale samenwerking en partnerschappen**

*Doelstelling: Uitbreiden en versterken internationale samenwerking (R1.FRAU.06)*

---

Lopende doelstellingen AABBI:

- verhoogde ontvangsten dankzij aanwending van in het buitenland met succes verworven expertise en toegepaste processen

- vluggere en meer gerichte procedures door de aanwending van steeds betere werkmethoden
- rechtstreekse en geprivilegieerde contacten met analoge gespecialiseerde eenheden bij de buitenlandse administraties

Concrete initiatieven:

- actieve deelname aan internationale manifestaties (Fiscalis, OESO, IOTA, Benelux Unie ...)
- uitbouw internationaal netwerk met gespecialiseerde eenheden van onze buurlanden (FIOD, DNEF, C&E ...) en kennisdeling naar onze buitendiensten
- evaluatie en eventuele intrekking dan wel verdere uitbouw grensoverschrijdende dispositieven
- opvolging pilootproject met Nederland en Frankrijk
- organisatie seminarie Fiscalis (datamining): opvolging en kennisdeling naar onze buitendiensten
- multilaterale controles (MLC): elke gewestelijke directie moet jaarlijks 1 MLC organiseren dan wel in participeren
- onderzoek van de mogelijkheden tot regelmatig overleg met Europol en Interpol over fraudetendensen en fraudemechanismen
- opvolging Regeerakkoord in samenwerking met de stafdienst BEO en de AAFisc :
  - o administratieve samenwerking (p. 91, punt 4.3.) : implementatie van de diverse richtlijnen en verordeningen alsmede de uitwerking van de methodologie
  - o internationale fiscale overeenkomsten (p. 194, punt 9.1.4.) : ratificatie TIEA's in diverse parlementen
  - o nieuw concept van de doorkijkbelasting (cf. Regeerakkoord, p. 81 , punt 4.1.3.)

*Doelstelling: Versterken interdepartementale samenwerking (R1.FRAU.07)*

---

Lopende doelstelling AABBI:

- vertrekkend van haar operationele insteek - en uiteraard onder voorbehoud van de andere algemene administraties en stafdiensten van de FOD Financiën - dienen de bevoorrechte partners van de AABBI logischerwijze ook op de interdepartementale fora te worden gesitueerd. De versterking van de interdepartementale samenwerking betreft dan ook inzonderheid de federale politie (CDGEFID), Justitie (parketten, arbeidsauditoraten en COIV), de anti-witwascel (CFI), Sociale Zaken (SIOD, RSVZ ...), Economische Zaken ...

Concrete initiatieven:

- nieuwe samenwerkingsvormen met de federale politie rekening houdend met de hervorming ervan (ondersteuningscellen, terbeschikkingstellingen, MOTEM's ... - cf. Regeerakkoord, p. 138, punt 6.4.3.)
- idem met de parketten (una via, minnelijke schikking – cf. Regeerakkoord, p. 163, punt 6.2.2.) implementatie mogelijke politionele bijtaken voor de ambtenaren van de AABBI (cf. ontwerp antifraude plan, p. 22)
- vanuit haar praktijkervaring moet de AABBI concreet ondersteuning verlenen aan andere partners (AAFisc, parketten, gewesten ...) indien deze geconfronteerd worden met vragen (bv. regularisaties en successies) waarvan de moeilijkheidsgraad eigenlijk tot onze kerntaken

behoort; om onze tussenkomst ter zake op zijn juiste waarde te kunnen evalueren, dient tevens nagedacht over de statistikering ervan (cf. resultaten derden)

- uitvoering van het samenwerkingsprotocol met de FOD Economie voor het voeren van gezamenlijke acties: nauwere samenwerking, toepassing relevante regelgevingen (verbod betaling in contanten waarbij de vooropgestelde verhoging van de drempel een niet te onderschatten frauderisico inhoudt, controle van handelspraktijken ...), uitwisseling van inlichtingen en knowhow
- het op 19 december 2014 tussen de AABBI en de AAD&A afgesloten samenwerkingsakkoord (cf. Regeerakkoord, p. 87, punt 4.1.8.) moet in de loop van 2016 daadwerkelijk in de praktijk worden toegepast
- om elk dubbel gebruik en capaciteitsverspilling te vermijden, is het de uitdrukkelijke bedoeling om in 2016 een samenwerkingsakkoord af te sluiten met de AAFisc, zulks zal zowel inzake IB als BTW belangrijke gevolgen (eigen inkohieringen vanaf aanslagjaar 2014 inzake vennootschapsbelasting, eventueel uitvoerbaar verklaren van dwangbevelen inzake btw) hebben voor onze diensten (materiële werkzaamheden, responsabilisering ...)
- transversaal thema: coördineren van de controleacties zodat de controles van eenzelfde belastingplichtige zoveel mogelijk gegroepeerd worden. Actie voorzien in 2016 : opmaak inventaris en vergelijkende analyse van de bestaande samenwerkingsmiddelen binnen de FOD Financiën (gemeenschappelijke procedures en instructies, samenwerkingsprotocollen, transversale toepassingen of processen ...),
- in het kader van het actieplan inzake sociale dumping zal de AABBI, indien gevraagd, conform haar kernopdracht en in functie van haar capaciteitsmogelijkheden, concrete ondersteuning verlenen bij multidisciplinaire acties gericht op bepaalde fraudegevoelige sectoren (cf. Regeerakkoord, p. 54, punt 3.4.)
- opvolging Regeerakkoord in samenwerking met de stafdienst BEO en de andere betrokken diensten:
  - o charter met sectoren (p. 21, punt 1.10.2.) : indien hiertoe gevraagd of indien nodig spontaan zal de AABBI advies uitbrengen over vroeger eventueel vastgestelde fraudemechanismen in welbepaalde sectoren
  - o coördinatie controles (cf. p. 80, punt 4.1.1.) en principieel één controle op hetzelfde moment (p. 21, punt 1.10.2.): uitvoering diverse met de AAFisc, AAD&A, SIOD ... afgesloten protocollen
  - o dienst Voorafgaande Beslissingen (p. 86 , punt 4.1.7.): evaluatie protocol vanuit eigen praktijkervaring van de AABBI

### **Artikel 30. Verder inzetten op fraudebestrijding**

*Project 1482 en 1782: e-audit 2015 en 2016*

---

*Project 1690: BISC*

---

### *Doelstelling: Uitbreiden en optimaliseren e-audit controles*

---

#### Lopende doelstellingen AABBI:

- verhoogde ontvangsten omwille van meer en betere e-audit controles
- tijdswinst in de uitvoering van e-audit controles en derhalve mogelijkheid tot het optimaliseren van de fiscale onderzoeken
- stelselmatig betere kennis van de e-audit technieken
- zekerheid publieke opinie dat de AABBI oog heeft voor het e-audit luik bij de aanpak van grootschalige fraudemechanismen

#### Concrete initiatieven :

- cf. visienota en business case inzake e-audit: toekenning middelen ter behoud van de continuïteit en verdere uitbreiding waar nodig van de middelen/tools waarmee e-audit wordt uitgevoerd; storage en nodige opslagcapaciteit, aangepast aan de operationele noden, alsmede hardware en software voor onderzoek
- vorming : specialistencursus voor de leden van de informaticacellen en IT componenten van de antennes van de AABBI
- uitbouw specifieke loopbaan e-auditors
- uitvoering van e-audit methodologie en best practices, gestructureerde kennisdeling binnen de informaticacellen, aanvullend en/of ter voorbereiding van input voor Auditnet, met suggestie voor een duidelijkere regelgeving (cf. Regeerakkoord, p. 80 , punt 4.1.1 ); modaliteiten onderzoekstaken met politioneel karakter (cf. Regeerakkoord, p. 81 , punt 4.1.1.)
- transversale aanwending van het BISC (cf. Regeerakkoord, p. 92, punt 4.3.) : behoudens de aanwending van deze binnen de 5e Directie geplaatste eenheid voor onze eigen operationele behoeften dient haar actieradius transversaal te worden uitgerold; zulks vereist de invulling van bepaalde technische en personeelsgebonden behoeften

## **4.2.2 Human Resources Management (P1)**

### **Artikel 37. Verhogen van de inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers**

#### *Doelstelling: Optimaal beheer personeel*

---

Een echt optimaal personeelsbeheer behelst in hoofdzaak de volgende finaliteiten:

- de stelselmatige oprijving van de capaciteiten van de medewerkers
- de motivatie en begeleiding van het personeel
- het stelselmatig verhogen van het aantal (algemene en gespecialiseerde) cursusdagen voor de medewerkers van de AABBI (zowel intern als extern)
- responsabilisering middenmanagement
- de zekerheid dat binnen de AABBI dezelfde criteria worden gehanteerd
- de zekerheid van een meer stringente aanpak van de fraude naar de publieke opinie toe
- de permanente beschikking over een duidelijk groter aantal gedreven en gespecialiseerde medewerkers in de strijd tegen de fiscale fraude

Concrete initiatieven:

- opvolging van het personeelsplan (inventaris van de noodwendigheden, functieomschrijvingen, mutaties, interne mobiliteit, incompetiestellingen A5, A4, A3 ..., werving specifieke e-audit profielen)
- opleiding: het doel bestaat erin dat alle medewerkers opleidingen volgen die nuttig zijn voor hun ontwikkeling en het behalen van de doelstellingen van de organisatie
- opvolging acties inzake aantrekkelijkheid van de BBI, tele- en satellietwerk, werken in multidisciplinaire teams, vermindering absenteïsme, opvolging resultaten tevredenheidsonderzoek, weddetoelagen, knelpunctfuncties ... (cf. Regeerakkoord, p. 163, punt 8.1.3.)
- afstemmen van het beleid op de noden en verwachtingen van de personeelsleden
- uitwerking van een nieuwe foto to be 2020 op basis van diverse elementen (werklastmeting, Reprere, verwachte uitstroom)
- methodologie bepalen om personeelsbewegingen te laten verlopen voor de AABBI (aanwerving, interne mobiliteit, bevordering, promoties, overgangsexamens)
- kwalitatieve en kwantitatieve opvolging van de evaluatiecycli met een logische spreidingsgraad van de vermeldingen

### 4.2.3 Bedrijfsprocessen (P2)

#### Artikel 38. Voortbouwen aan een procesgerichte organisatie

*Doelstelling: BPM en procesoptimalisatie*

---

Lopende doelstellingen AABBI:

- verbetering resultaten
- zekerheid dat binnen de AABBI dezelfde werkmethoden worden gehanteerd
- aan de processen aangepaste informaticatoepassingen
- procesoptimalisatie (ook transversale processen)
- verantwoordelijkheid van de AABBI diensten inzake de eigen inkohieringen
- werklastmeting
- benchmarking en performantiemanagement

Concrete initiatieven:

- uitvoering lopend actieplan m.b.t. link/mapping tussen de tools inzake BPM en de interne controle van de AABBI
- hermodellering volgens BPMN van de processen P23, P24 en P25 in ARIS
- verbeteringstraject m.b.t. andere werkprocessen (cf. Regeerakkoord, p. 171, punt 8.1.5.):
  - o relaties tussen het AFC en de operationele diensten van de AABBI
  - o de coördinatie tussen de werkplannen van de AABBI en de AAFisc

## **Artikel 39. Verder uitbouwen van geïntegreerde verwerking en *business process automation***

### *Project 877 en 1489: onderhoud STIR\_FRAUDE*

---

#### *Doelstelling: STIR\_FRAUDE*

---

##### Lopende doelstellingen AABBI:

- accurate opvolging operationele activiteiten
- applicatieontwikkeling afgestemd op actuele en toekomstige noden van de operationele diensten
- zekerheid ontwikkeling van uniforme werk- en opvolgingsmethoden binnen de AABBI

##### Concrete initiatieven:

- onderhoud van de applicatie STIR\_FRAUDE om rekening te houden met de recente ontwikkelingen en om een optimale en continue werking voor de agenten te waarborgen (cf. BPM, nieuwe releases en change requests)
- interne AABBI stuurgroep (5 gewestelijke directies + centrale diensten)
- gebruiksvriendelijker maken van de applicatie
- verbetering van de beheerscontrole van de diensten van de AABBI dankzij de gegevens uit STIR\_FRAUDE

### **4.2.4 Meting en opvolging (P3)**

## **Artikel 40. Verder uitbouwen van interne controle en interne audit**

### *Doelstelling: Interne controle en kwaliteitspolitiek*

---

##### Lopende doelstellingen AABBI:

- aanwending van dezelfde opvolgingscriteria in alle betrokken diensten
- ondersteuning management en buitendiensten

Er wordt gestreefd naar een maximale afstemming van de projecten BPM, werklastmeting en interne controle. In het verleden beschikte de AABBI slechts over één interne controleur halftijds. Vanaf 1 februari 2016 wordt deze terbeschikkingstelling opgetrokken naar 100 %.

##### Concrete initiatieven:

- interne controle (analyse risico's en formuleren maatregelen i.v.m. zaak- en dossierbehandeling),
- maturiteitsmatrix (interne controle)
- desgevraagd zal medewerking worden verleend aan de evaluatie van de controleprocedures (cf. Regeerakkoord, p. 80, punt 4.1.1.) en de communicatie met de belastingplichtige (cf. Regeerakkoord p. 87, punt 4.1.9.)
- deontologische code : medewerking aan de werkgroepen onder de algemene leiding van de diensten van de Voorzitter

## **Artikel 43. Uitrollen van beheerscontrole en reporting tot op het laagste nuttige niveau binnen de organisatie**

### *Doelstelling: Geïntegreerde beheerscyclus*

---

#### Lopende doelstellingen AABBI:

- duidelijke oriëntering voor alle medewerkers binnen de organisatie
- planmatig beheer en betere opvolging
- analoge bewustwording op de niveaus N-1, N-3 en volgende

#### Concrete initiatieven:

- opmaken en opvolgen geïntegreerde beheerscyclus AABBI 2016
- opmaak operationeel plan en geïntegreerde beheerscyclus per gewestelijke directie en AFC,
- ontplooiing van de beheerscontrole op de verschillende niveaus van onze administratie
- organisatie plenaire vergaderingen, voorjaars- en najaarsseminarie
- bottom-up verslagen van de gewestelijke directeuren met analyse van de fiches KPI voor de bilaterale met de Voorzitter
- voorbereiding geïntegreerde beheerscyclus 2017

### *Doelstelling: TBT en cockpit*

---

#### Lopende doelstellingen AABBI:

- actualisatie cockpit
- actualisatie KPI's (behoud, schrapping, aanpassing ...)
- planning beheer en betere opvolging
- analoge bewustwording op de niveaus N-1, N-3 en volgende
- het goed gebruik van de cockpit zal ook bijdragen tot het verbeteren van de dialoog en het begrip tussen de verschillende niveaus en zal alzo leiden tot een transparantere besluitvorming

#### Concrete initiatieven :

- bronverandering in COGNOS en aanpassing van de modellen 8 aan de nieuwe structuur
- actualisatie en automatisering van de cockpit indicatoren en TBT
- terbeschikkingstelling van detaildefinities en bronnen van alle indicatoren

## **4.2.5 CRM (K2)**

## **Artikel 49. Sensibiliseren van doelgroepen in functie van hun situatie, noden en gedrag**

### *Doelstelling: Communicatie als middel in de strijd tegen de fraude*

---

#### Lopende doelstellingen AABBI:

- accurate interne en externe communicatie
- preventie en compliance
- zekerheid voor de publieke opinie dat grootschalige fraudefenomenen daadwerkelijk worden aangepakt



#### Concrete initiatieven:

- interne communicatie : verbetering van het nieuwe AABBI intranet waarbij uitdrukkelijk rekening wordt gehouden met de conclusies van het tevredenheidsonderzoek, de specifieke noodwendigheden van onze diensten en de verschillende doelgroepen: focus op directe toegang tot gegevens en kennisbeheer, beveiligde pagina's AABBI only
- externe communicatie:
  - o ad hoc inspeland op de actualiteit, met respect voor de medewerkers, de officiële communicatieprocedures en de evidente regels van ethiek en loyaliteit; tevens dient de wisselwerking met de perscel van de Voorzitter en de Minister te worden geoptimaliseerd
  - o verbetering van de fiscale compliance dank zij een externe meer proactieve communicatie van de AABBI (benchmarking met andere antifraudediensten)

### 4.2.6 Rechtszekerheid en privacy (K3)

#### Artikel 51. Bescherming van de persoonlijke levenssfeer

##### *Doelstelling: Access data management*

---

Lopende doelstellingen AABBI inzake gegevensuitwisselingen en datamining met verschillende objectieven:

- waarborg gegevenstoegang en kwaliteit verrichte acties
- rechtszekerheid (privacywet)
- compliance

Concrete initiatieven (cf. Regeerakkoord, p. 219, punt 11.3.):

- beheer en monitoring van toegangsrechten van ambtenaren van de AABBI
- voortdurend toezicht op de respectering en de correcte uitvoering binnen de AABBI van de bepalingen van de wet van 03.08.2012 met betrekking tot de behandeling van persoonlijke gegevens (zie coördinatie Dienst Privacy - ontwerpen KB en reglement van interne orde)

#### Artikel 52. Optimaliseren van de geschillenbehandeling

##### *Doelstelling: Optimalisatie juridische ondersteuning, inbegrepen de eigen geschillenbehandeling*

---

Lopende doelstelling AABBI (kernopdracht) met verschillende objectieven :

- beperking fiscale verliezen
- waarborg kwaliteit verrichte acties
- verbetering compliance

Concrete initiatieven :

- voorbereiding, opvolging en implementatie van de administratieve geschillenbehandeling inzake btw (wetswijziging aangekondigd in het ontwerp antifraude plan)
- opvolging Regeerakkoord / ontwerp antifraude plan vanuit praktijkervaring AABBI
  - o actualisatie charter belastingplichtige en visitatierecht (cf. p. 84, punt 4.1.7.)

- una via (cf. p. 119, punt 6.2.2.)
- minnelijke schikking (cf. p. 120, punt 6.2.2.)
- opvolging en effectieve implementatie nieuwe wetgeving (nieuwe permanente fiscale regularisatie)

#### 4.2.7 Kennisbeheer (I2)

##### Artikel 54. Verbeteren van het beheren van kennis

*Doelstelling: Kennisbeheer en permanente actualisatie grootschalige fraudefenomenen*

---

Lopende doelstellingen AABBI:

- vluggere ontdekking van mogelijke fiscale malversaties
- doorstroming van nieuw ontdekte fraudemechanismen naar alle betrokken instanties (zowel binnen als buiten de FOD FIN)

Concrete initiatieven:

- onmiddellijk inlichten van of door de CA in geval van ontdekking van nieuwe fraudemechanismen (voortdurend)
- specifiek platform met fraudemechanismen
- organisatie van een studiedag per gewestelijke directie en CA (dus in totaal zes per jaar), waarop tenminste één fraudemechanisme evenals alle aspecten inzake de aanpak ervan aan de andere BBI diensten worden uitgelegd

*Doelstelling: Implementatie best practices uit het buitenland (I2.FRAU.02)*

---

Lopende doelstellingen AABBI:

- verhoogde ontvangsten dank zij de aanwending van in het buitenland met succes verworven expertise en toegepaste processen
- vluggere en meer gerichte procedures omwille van de aanwending van steeds betere werkmethoden

Concrete initiatieven:

- uitbouw operationeel (via collega's buitendiensten) en strategisch (via collega's centrale administratie) netwerk, inzonderheid in het kader van Eurofisc (uitbreiding naar DB), de werkzaamheden van de Aggressive Tax Planning Group (ATP) van de OESO en andere supranationale platformen (Europol ...)

## 4.2.8 Organisatieontwikkeling (I3)

### Artikel 55. Verder ontwikkelen van de organisatie

#### *Doelstelling: Continue verbetering interne organisatie*

---

Dit strategisch objectief behelst de objectieve doorlichting van alle terecht of onterecht aangevoerde interne knelpunten (getalsterkte en taakomschrijving afdelingen, lokalisatie diverse cellen, getalsterkte en samenstelling inspecties, aanwending specifieke profielen, tevredenheidsenquête ...).

In eerste instantie zullen in nauw overleg tussen de centrale administratie en de vijf gewestelijke directeurs prioriteiten worden weerhouden welke door onze medewerkers als de meest belangrijke naar voren werden geschoven. Vervolgens zal er een algemene oproep worden gelanceerd voor de samenstelling van werkgroepen per prioriteit wier activiteit erin zal bestaan de bedoelde problematiek objectief in kaart te brengen en haalbare plannen van aanpak uit te werken. Verder zal elke gewestelijke directeur uitdrukkelijk aandacht besteden aan het concreet verhelpen van de voor zijn of haar gewestelijke directie specifiek opgeworpen problemen.

#### *Doelstelling: Uitvoering diverse aanbevelingen (Parlementaire onderzoekscommissie, Rekenhof ...) en doelstellingen van het huidig Regeerakkoord*

---

Lopende doelstellingen AABBI:

- optimalisatie van de effectiviteit van de strijd tegen de fiscale fraude door de implementatie van het geheel der aanbevelingen
- versterken rechtszekerheid

Concrete initiatieven:

- zesmaandelijks opvolging tijdens uitgebreide plenaire vergaderingen
- bijdrage tot jaarlijkse verslaggeving aan het Rekenhof
- rapportering aan de Minister
- actieve deelname aan het college van de regering
- opvolging ontwerp antifraude plan van de regering
- taxificatie (cf. Regeerakkoord, p. 84, punt 4.1.7.) : voorzitterschap specifieke werkgroep inzake witwassen en omschrijving ernstige fiscale fraude (al dan niet georganiseerd)
- uitvoering aanbevelingen FAG (cf. Regeerakkoord, p. 92, punt 4.3.) : gevolgen vierde evaluatie België in 2015 door de FAG in overleg met de Partnerraad (CFI ...)
- bijdrage aan de omzetting van de 4e anti-witwas Richtlijn

## 5 ALGEMENE ADMINISTRATIE VAN DE DOUANE EN ACCIJNZEN

### 5.1 Inleiding

Met ons nieuw bestuursplan willen wij in 2016 verder bouwen aan een moderne en performante douane, die er steeds naar streeft haar dienstverlening te verbeteren. Met dit plan geven wij verder vorm aan het beleidsplan douane en accijnzen 2015-2019 van onze minister. Dit bestuursplan zal ertoe leiden dat we betere resultaten behalen (door een gerichtere fraudebestrijding, een gerichtere aansturen van de controle en van de compliance activiteiten, een beter toezicht op goederenbewegingen en een correctere inning en snellere invordering van schulden), dat onze processen zullen verbeteren, onze dienstverlening optimaler zal verlopen en omvat tot slot ook belangrijke vernieuwingsprojecten, die dit alles moet mogelijk maken.

### 5.2 Bijdrage tot de bestuursovereenkomst en prioriteiten voor 2016

#### 5.2.1 Compliance, toezicht en handhaving (R1)

#### **Artikel 27. Verder uitwerken van een gericht beleid in de selectie van dossiers en te ondernemen acties**

*Project: Selectietool - Uitbreiding van de functionaliteiten van Dataflux en Enterprise Case Management (ECM)*

---

Het doel van dit project is tweevoudig:

1. Eerst en vooral is het de bedoeling de selectielogica binnen de applicaties Dataflux en Enterprise Case Management verder te optimaliseren zodanig dat de kwaliteit van 'gerichte aansturing' (de output en de outcome) op gevoelige wijze verbetert door:
  - Het verbeteren van de 'kwaliteit' van de selecties (minder false – positives);
  - Optimaliseren van het werkaanbod voor de controlerende ambtenaren (de automatisch gegeneerde selecties zijn dermate verfijnd zodanig dat een manuele verfijning achteraf tot een minimum herleid kan worden);
  - De verfijnde selecties laten een verdere facilitering van de legale handel toe.
2. De implementatie van een technologische oplossing die toelaat om op continue basis de efficiëntie en effectiviteit van de selecties te monitoren, te analyseren en gericht simulaties uit te voeren op de historiek van de gegevens. Deze functionaliteiten (meten is weten) kunnen vervolgens aangewend worden voor het nemen van beleidsbeslissingen.

Verantwoordelijke : DMGC Handhaving

Bron : Beleidsnota AAD&A (actiepunt 42)

### *Project: Behandelen van bijkomende berichten in Dataflux – Aanpassing van Dataflux en aanpassing van PLDA*

---

De doelstelling van het project is om de ‘aangifte stromen inzake douane en accijnzen’, die op geautomatiseerde wijze aan een risicobeheer beoordeling onderworpen worden via de selectie-applicatie dataflux, verder uit te breiden.

Alle NCTS (New Computerised Transit System) aangiften en alle summier aangiften lucht- en zeevracht (summier aangiften tijdelijke opslag) dienen door PLDA (paperless douane en accijnzen) naar Dataflux te worden gestuurd voor risicoscoring. Voor alle aangeboden aangiften zal Dataflux een antwoord terugsturen naar PLDA met de bekomen risico-inschatting. Op basis van deze inschatting zal PLDA de zending vrijgeven ingeval van "no control" of doorsturen aan MODA ingeval van "control".

Dit project bestaat uit twee luiken, enerzijds de aanpassing van Dataflux en anderzijds de aanpassing van PLDA.

Verantwoordelijke : Ondersteuning Automatisering / DMGC Handhaving

Bron : Beleidsnota AAD&A (actiepunten 44 en 45)

### *Project: Analysetool Safety and Security*

---

Met dit project wordt een tool (binnen de applicatie Dataflux) ontwikkeld voor de medewerkers van de Cel Ketentoezicht, Veiligheid en Beveiliging waarin zij hun analyses kunnen uitvoeren.

De analyses van de Cel Ketentoezicht, Veiligheid en Beveiliging gebeuren op basis van gemeenschappelijke risicocriteria en normen (CRC) op de elektronisch ingediende pre-arrival aangiften inzake veiligheid (ENS) of op de elektronisch ingediende pre-departure aangiften inzake veiligheid (uitvoeraangifte met veiligheidsgegevens of EXS).

De tool maakt het mogelijk de verplichte analyses efficiënt uit te voeren, de analyse en de daaropvolgende beslissingen te bewaren en de gegevens voor de verplichte rapporteringen eenvoudig te verzamelen voor zowel de Europese Commissie als voor de eigen Algemene Administratie. De analyses hebben betrekking op alle goederen die het douanegebied van de Gemeenschap binnenkomen of verlaten.

De tool zal ervoor zorgen dat er een werkwijze kan aangehouden worden die geen afhankelijkheid van human resources en bepaalde software inhoudt en die een verdere stap in automatisering van de processen betekent.

Verantwoordelijke : DMGC

Bron : -

*Doelstelling: verder optimaliseren van de aanwending van dataminings technieken*

---

De dataminings technieken zullen aangewend worden voor het bepalen van de strategische prioriteiten en binnen het operationele risicobeheer.

Verantwoordelijke : DMGC

Bron : Beleidsnota AAD&A (actiepunt 43)

**Artikel 28. Verbeteren van de controleopdrachten**

*Doelstelling: Synergiën ontwikkelen tussen de aanpak gelinkt aan de goederen en de aanpak gelinkt aan de operatoren*

---

Het ontwerp van een strategie “handhaving” die een evenwicht garandeert tussen de “controle” en de “facilitering” en tussen de “goederenbenadering” (handhavingsregimes toezicht, transacties en onderzoek) en de “operatorenbenadering” (handhavingsregime ondernemingen).

Verantwoordelijke: DMGC Handhaving

Bron: -

*Project: Project “Scanners & Megaports 2016” (investeren in high tech detectietoestellen om kwaliteitsvolle controles te kunnen blijven uitvoeren)*

---

In 2015 werd het grootste deel van het veiligheidsbudget dat werd toegewezen aan AAD&A besteed aan de upgrade van haar containerscanners en de strijd tegen terrorisme en de nucleaire dreiging in het kader van het Megaports Project.

In 2015 lanceerde de AAD&A verschillende overheidsopdrachten die in 2016 zullen worden uitgevoerd:

- de verouderde vaste scanners te Antwerpen en Zeebrugge zullen een grondige upgrade ondergaan;
- de luchthavens van Brussels Airport, Gosselies en Bierset krijgen elk een (extra) bagagescanner;
- een nieuwe backscatter zal opereren vanuit Brussels Airport, voorzien van een tool voor de inspectie van vliegtuigen.

Voor Megaports, zal de “European-Terminal (MPET)” op Antwerpen-Linkeroever gaan, waar nieuwe meetapparatuur op ioniserende straling zal worden geïnstalleerd. De ondersteunende informatica-hardware zal op alle sites worden vervangen door moderne apparatuur.

Al deze investeringen moeten bijdragen tot meer efficiënte douanecontroles en een betere dienstverlening, met een minimum aan beperkingen voor de economische operatoren.

Verantwoordelijke : Administratie TCV

Bron : Beleidsnota AAD&A (actiepunt 132 wat betreft het voorzien van budget )

*Doelstelling: opstarten en voortzetten van de initiatieven voor de vereenvoudiging van douaneprocedures: System Based Approach (SBA)*

---

- Verder concretiseren van het SBA package zoals omschreven in het voorstel van de handel, en voor zover in lijn met de conclusies van de EU SBA Project Group (binnen het Nationaal forum).
- SBA opstarten met enkele niet-dienstverlenende AEO bedrijven.
- SBA opstarten met enkele dienstverlenende AEO bedrijven (Lopend project met dienstverleners dient eveneens te worden verder gezet).
- Via de EU-werkgroep fase 5 (België, Frankrijk, Nederland en Zweden) grensoverschrijdende piloten opstarten.

Verantwoordelijke : Administratie Klama

Bron : Beleidsnota AAD&A (actiepunten 8, 9, 10 en 11)

*Doelstelling: opstarten en voortzetten van de initiatieven voor de vereenvoudiging van douaneprocedures: Centralised Clearance (CC)*

---

Bij positieve evaluatie van het pilootproject de procedure openstellen voor andere bedrijven.

Verantwoordelijke : Dienst Douanewetgeving

Bron : Beleidsnota AAD&A (actiepunt 22)

*Doelstelling: opstarten en voortzetten van de initiatieven voor de vereenvoudiging van douaneprocedures: Entry into the Records (EiR)*

---

- EiR toepassen bij grensoverschrijdende vergunningen (SASP). De nodige stappen om dit mogelijk te maken moeten zo snel mogelijk worden genomen zodat de eerste pilots ook hier kunnen worden opgezet.
- Het concept EiR uitvoer verder uitwerken.
- Evaluatie en eventuele bijsturing (met het oog op administratieve vereenvoudiging) van de huidige EIR procedure binnen het Nationaal Forum en in samenwerking met de huidige EIR bedrijven.
- Er zal een promotiecampagne opgesteld worden om meer bedrijven te overtuigen om mee in deze vereenvoudigingsprocedure te stappen.

Verantwoordelijke : Administratie Klama en Dienst Wet- en regelgeving Douane

Bron : Beleidsnota AAD&A (actiepunten 14, 15, 16 en 17)

## **Artikel 29. Opzetten van nationale en internationale samenwerking en partnerschappen**

### *Doelstelling: toegang verkrijgen tot de Algemene Nationale Gegevensbank (ANG) van de Politie*

---

Toegang tot de Algemene Nationale Gegevensbank (ANG) van de Politie voor D&A zoals voorzien in art. 44 van de wet op het politieambt.

Verantwoordelijke : Juridische dienst

Bron : Beleidsnota AAD&A (actiepunt 59)

### *Doelstelling: afsluiten samenwerkingsovereenkomsten met andere handhavingpartners*

---

De AAD&A streeft ernaar samenwerkingsovereenkomsten af te sluiten met deze overheidsdiensten om een gezamenlijke controlestrategie uit te werken en de controlecapaciteit van de AAD&A te bepalen die toegekend wordt aan de controles gevraagd door de andere overheidsdiensten.

Alle samenwerkingsovereenkomsten moeten de AEO-toets doorlopen.

Verantwoordelijke : Regie Nationale en Internationale Samenwerking

Bron : Beleidsnota AAD&A (actiepunt 57)

### *Doelstelling: betrokken worden bij de oprichting of aanwijzing van de Passagiers informatie eenheid (PIE)*

---

Aangezien de AAD&A betrokken partij is in de strijd tegen terrorisme en zware criminaliteit, is het logisch dat zij betrokken wordt bij de ontwikkeling van het PNR-systeem en bij de oprichting of aanwijzing van de PIU, samen met andere autoriteiten zoals de Federale Politie en OCAD.

Verantwoordelijke : Juridische dienst

Bron : Beleidsnota AAD&A (actiepunt 58)

### *Project: Project PNR (Passenger Name Record)*

---

Met dit project wordt een applicatie ontwikkeld om een databank aan te leggen met overtreeders (personen, bedrijven, voertuigen). Deze gegevens moeten kunnen uitgewisseld worden met en continu geraadpleegd door andere veiligheidsdiensten.

Verantwoordelijke : Administratie Onderzoek & Opsporing

Bron : Beleidsnota AAD&A (actiepunt 58)



## Artikel 30. Verder inzetten op fraudebestrijding

### *Doelstelling: toespitsen van fraudebestrijding op fiscaal gebied: EMCS met accijnsproducten*

---

Fraude inzake alcoholische dranken:

- Mogelijkheid tot extracties op de database van EMCS moeten gerichtere controles toelaten en het afstoppen van fraudecircuits versnellen.
- Gerichte observaties op belastingentrepots die misbruik maken van de schorsingsregeling aan de hand van gerichte selecties in EMCS.
- Verhoogde manifestscreening op inkomende containers.

Fraude inzake energieproducten:

- Gerichte controles op tanklichters aan de hand van EMCS.

Verantwoordelijke : Administratie Onderzoek & Opsporing

Bron : Beleidsnota AAD&A (actiepunten 76, 77, 78 en 81)

### *Doelstelling: toespitsen van fraudebestrijding op niet fiscaal gebied: namaak, piraterij en intellectuele eigendomsrechten*

---

De manifestscreening in de zee- en luchthavens, de verificatie van producten en de bestelling van namaakgoederen via internet (o.a. geneesmiddelen) krijgt extra aandacht.

Verantwoordelijke : Administratie Onderzoek & Opsporing

Bron : Beleidsnota AAD&A (actiepunt 85)

### *Doelstelling: toespitsen van fraudebestrijding op niet fiscaal gebied: verdovende middelen*

---

- De drugsproblematiek is een belangrijke reden om de politionele opdracht doelgericht te versterken op de risicogebieden.
- In samenwerking met politie en mobiele teams van de administratie Toezicht, Controle en Vaststellingen (TCV) worden regelmatig controleacties uitgevoerd langs de invalswegen in België ter bestrijding van het drugstoerisme. Hiertoe worden door de dienst werkmethodes van TCV gerichte werkfiches ontwikkeld.
- Verhoogde manifestscreening in zee- en luchthavens.
- Inzetten van extra detectiemateriaal op de containerterminals ter bestrijding van het probleem "rip-off" in de havens van Antwerpen en Zeebrugge.
- Gerichte acties op risicovluchten via de Belgische luchthavens met inzet van specifiek detectiemateriaal.
- De risicoprofielen en selectiecriteria in SEDA zullen op basis van informatie-uitwisseling bijgestuurd kunnen worden, waarbij er in het bijzonder over gewaakt wordt dat de opsporingsdiensten van AAD&A, in het kader van hun specifieke opdracht, alle mogelijkheden krijgen om zendingen tijdig te selecteren en te deselecteren.

Verantwoordelijke : Administratie Onderzoek & Opsporing, Administratie TCV en DMGC

Bron : Beleidsnota AAD&A (actiepunten 86, 90, 92,93, 94 en 96)

## 5.2.2 Informatie ter beschikking stellen (R2)

### Artikel 32. Ontsluiten van relevante informatie

*Project: Opstellen bestek implementatie "Single Window" (FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de voedselketen en milieu en het Vlaamse gewest)*

---

Het concept Single Window (SW) garandeert dat de bedrijven slechts eenmaal de benodigde gegevens hoeven aan te leveren en dat deze daarna kunnen worden gebruikt door alle tussenkomende diensten bij het grensoverschrijdend verkeer van goederen.

De AAD&A heeft een voorafgaande studie uitgevoerd van 2013 tot 2015. Dit in samenwerking met andere autoriteiten die betrokken zijn bij het goederenverkeer aan de grenzen. Deze studie heeft de aanpak bepaald om dit concept uit te voeren.

De implementatie van dit concept zal starten met een pilootproject in samenwerking met de FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de voedselketen en milieu en het Vlaamse Gewest.

Het project « Opstellen van een bestek voor de implementatie van het SW is ontworpen om beroep te doen op een consultant om het bestek op te stellen teneinde een IT- oplossing te ontwikkelen voor dit pilootproject.

Verantwoordelijke : Regie Nationale en Internationale Samenwerking

Bron : Beleidsnota AAD&A (Actiepunt 54)

### Artikel 33. Publicatie van FAQ's en commentaren met de zienswijze van de administratie op de toepassing van wetgeving

*Transversale doelstelling : Op uniforme wijze de administratieve commentaren/ handleidingen (btw) invoeren, reflecterend op standpunt van de administratie als enige bron volgens het jaarlijks actieplan*

---

De FOD Financiën wenst dat het standpunt van de administratie, met betrekking tot de toepassing van de fiscale wetgeving, op een uniforme en systematische manier wordt gedeeld met de belastingplichtigen.

Om deze doelstelling te realiseren, wenst de AAD&A de administratieve commentaren up te daten en te publiceren. De AAD&A wenst nieuwe werkmethodes te ontwikkelen om zo binnen een termijn van 6 maanden na de publicatie in het Belgisch Staatsblad of het officiële blad van de Europese Unie de administratieve commentaren up te daten en te laten publiceren.

Verantwoordelijke: Diensten wet – en regelgeving

Bron: Transversale doelstelling uit de bestuursovereenkomst

## **Artikel 34. Verhogen van de toegankelijkheid van informatie**

*Transversale doelstelling : Medewerkers sensibiliseren en opleiden om leesbare teksten en boodschappen te schrijven*

---

In 2012 heeft de FOD Financiën het project leesbaarheid opgestart. In die context willen we de medewerkers van de AAD&A sensibiliseren om nieuwe brieven en andere teksten die ze schrijven, zelf al meteen leesbaar te schrijven. Op termijn is het de bedoeling dat iedereen binnen de organisatie doordrongen is van de nood om leesbaar en toegankelijk te schrijven. In 2015 was er al de opleiding 'Leesbare brieven schrijven'. In 2016 willen we nog meer medewerkers van de centrale diensten motiveren om een opleiding leesbaarheid te volgen en willen we hen verder begeleiden (bijvoorbeeld via coaching). Op het intranet van de FOD Financiën is er een leesbaarheidswebsite met de schrijfgids en wordt er een wekelijkse taaltip gepubliceerd. In 2016 wil de AAD&A verder ook een eigen rubriek op haar intranet publiceren om de medewerkers van de AAD&A nog meer te sensibiliseren, ze specifieke informatie aanleveren en ze aanmoedigen om de door SCC ter beschikking gestelde documenten (schrijfgids ...) te raadplegen.

Verantwoordelijke: OCC ( in samenwerking met alle diensten van de AAD&A)

Bron: Transversale doelstelling uit de bestuursovereenkomst

*Transversale doelstelling : Bestaande websites van de FOD Financiën analyseren en deze samenvoegen tot één geïntegreerde website*

---

De bestaande websites zijn reeds geanalyseerd. Vanaf het moment dat de communicatiekanalen van de FOD Financiën gestroomlijnd zullen zijn, zal de nieuwe website van de AAD&A ontwikkeld worden.

Verantwoordelijke: OCC (In samenwerking met alle diensten van de AAD&A)

Bron: Beleidsnota AAD&A (actiepunten 119)

### **5.2.3 Human Resources Management (P1)**

## **Artikel 36. Bevorderen van de organisatiecultuur met aandacht voor het welzijn van en de ondersteuning van de medewerkers**

*Transversale doelstelling: De opvolging van de acties uit de tevredenheidsenquête 2014 verzekeren en deelnemen aan de uitvoering van de enquête in 2016*

---

De gevonden actiepunten als gevolg van de opeenvolgende werkgroepen van de enquête in 2014 werden geanalyseerd. Zij zullen ter validatie worden aangeboden en aangevuld worden op basis van de analyse van de enquêteresultaten 2016. Een geïntegreerd actieplan zal worden bepaald, evenals indicatoren voor de opvolging ervan.

Verantwoordelijke: Bupa

Bron: Transversale doelstelling uit de bestuursovereenkomst

## **Artikel 37. Verhogen van de inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers**

### *Transversale doelstelling: Een doelgericht promotie – en aanwervingsbeleid voeren*

---

Een personeelsplan ontwikkelen dat gebaseerd is op de evolutie van het personeel en op de strategie ontwikkeld door de administrateur generaal.

Verantwoordelijke: Bupa

Bron: Transversale doelstelling uit de bestuursovereenkomst

### *Transversale doelstelling: een foto TO BE 2020 opstellen*

---

Een nieuwe foto ontwikkelen van de evolutie van het personeel tot 2020. Dit per pijler, regio en functietype om zo het nemen van beslissingen inzake personeelsbewegingen te vergemakkelijken.

Verantwoordelijke: Bupa

Bron: -

### *Doelstelling: Oprichting van een nieuw taalkader voor AAD&A*

---

De invoering/oprichting van een nieuw taalkader voor AAD&A, los van de FOD Financiën.

Verantwoordelijke : AAD&A + P&O

Bron : Beleidsnota AAD&A (actiepunt 118)

### *Transversale doelstelling: Een catalogus ontwerpen met de transversale doelstellingen/indicatoren per pijler en/of per beroepssoort*

---

Om de leidinggevenden te ondersteunen, zullen we voor de leidinggevenden van elke pijler een catalogus ter beschikking stellen met daarin de transversale doelstellingen en indicatoren die ze, als ze dit wensen, kunnen gebruiken als basis voor de planningsgesprekken. Deze doelstellingen en indicatoren zullen ontwikkeld worden per pijler op basis van raadpleging van de business.

Verantwoordelijke: Bupa en AAD&A

Bron: Transversale doelstelling uit de bestuursovereenkomst

### *Transversale doelstelling: De evaluatiecycli opvolgen op kwalitatief en kwantitatief vlak*

---

Begeleidingsmomenten voor de leidinggevenden zullen voorgesteld worden ter ondersteuning bij tegengekomen problemen. Een specifieke procedure in het geval van een negatieve stage/evaluatie zal worden opgesteld. Harmonisatievergaderingen zullen georganiseerd worden om de evaluatie van de medewerkers van de AAD&A te rangschikken

Verantwoordelijke: Bupa

Bron: Transversale doelstelling uit de bestuursovereenkomst

### *Project: Implementatie van het European Customs Competency Framework (ECCFW)*

---

Dit project heeft als doel een competentiekader, geïnspireerd op het Europese competentiekader inzake douane, in te voeren binnen de AAD&A.

Het competentiekader omschrijft de vaardigheden, attitudes, inzichten en kennis die nodig zijn om een bepaalde functie/rol uit te oefenen. Dit kan als basis gebruikt worden voor de ontwikkeling van opleidingen, het evalueren van prestaties enz.

Verantwoordelijke : Dienst Specifieke Opleidingen

Bron : -

### *Project: Zelforganiserende Teams (ZOT)*

---

Dit project heeft als doelstelling om het concept 'zelforganiserende teams' te implementeren binnen de administratie Klantenmanagement en Marketing (Klama).

In 2015 werden volgende zaken gerealiseerd:

- Een competentiematrix die zowel de competenties omschreven op Europees niveau (in het EU Customs Competency Framework) als specifieke accijnscompetenties integreert.
- Informatiesessies die dienen voorgesteld te worden aan de werknemers van de administratie Klantenmanagement en Marketing om zo het theoretisch kader van co-creatief leiderschap en zelforganiserende teams uit te leggen dit door zowel interne als externe getuigenissen.
- Het inrichten van opleidingen voor de teamchefs (basisopleiding HR en technische opleiding omtrent de competentiematrix) en workshops voor de teams (kennisdelen rond zelfevaluatie) werd al gestart in 2015, maar zal nog verder doorlopen in 2016.

Verantwoordelijke : Administratie Klama

Bron : -

## **5.2.4 Bedrijfsprocessen (P2)**

### **Artikel 38. Voortbouwen aan een procesgerichte organisatie**

#### *Transversale Doelstelling: Modelleren, publiceren en implementeren*

---

In 2016 willen we procesmatig werken binnen de organisatie verder uitwerken via een jaarlijks actieplan. In de vorige jaren werden voor vele processen de niveaus 2 en 3 reeds gemodelleerd. Dit jaar zal dit verder lopen. Het uitschrijven van de werkmethodes zal ook in 2016 verder lopen. Naderhand zullen deze processen in 2016 gepubliceerd worden.

In 2016 voorziet de AAD&A volgende initiatieven	
Modellering (niveau 1/2/3)	P017, P019, P023, P024, P025, P030, P031, P038, P042, P127, P129, P134
Publicatie (niveau 1/2/3)	P003, P007, P008, P009, P017, P019, P021, P022, P023, P024, P025, P029, P030, P031, P034, P038, P042, P127, P128, P129, P130, P133, P134
Beschrijven van werkmethodes (niveau 4)	P003, P004 (accijnzen), P007, P008, P009, P017, P019, P021, P022, P023, P024, P025, P029, P030, P031, P034, P038, P042, P127, P128, P129, P130, P133, P134
Publicatie van werkmethodes (niveau 4)	P003, P004 (accijnzen), P007, P008, P009, P017, P019, P021, P022, P023, P024, P025, P029, P030, P031, P034, P038, P042, P127, P128, P129, P130, P133, P134

Verantwoordelijke : OCC (in samenwerking met alle proceseigenaars)

Bron: Transversale doelstelling uit de bestuursovereenkomst

### **Artikel 39. Verder uitbouwen van geïntegreerde verwerking en *business process automation***

#### *Project: MASP – Evolutief onderhoud*

Dit project heeft als doel bepaalde bestaande applicaties van de AAD&A aan te passen (PLDA, ECS, ICS, AEO, EORI, NCTS, EMCS, Tarbel, Boekhouding B, AC4, MODA, Masterdata, EMCS 3.2, professionele diesel, Globalisatie, e-signature, SEDA, uitvoerproces fase 1, vrijgavebericht container, crosscheck PLDA-EMCS uitvoer, EORI-PLDA invoer, Quota) opdat ze blijven overeenkomen met de continu evoluerende behoeften van hun externe en interne gebruikers.

Verantwoordelijke : Ondersteuning Automatisering

Bron : IT Masterplan 2013-2020 van de EU (TAXUD)

#### *Project: Uniform user management & digital signatures (UUM&DS)*

UUM&DS is een systeem op Europees niveau dat het mogelijk maakt voor de economische operatoren van de EU zich te authenticeren in webapplicaties van de Europese Commissie zelf. Elke Lidstaat dient zijn nationaal authenticatiesysteem te koppelen aan UUM&DS. In België zal een economische operator gebruik kunnen maken van zijn eID-kaart om zich te authenticeren.

In 2016 zal de EORI-webservice ontwikkeld worden die nodig is om een ingelogde operator aan het juiste EORI-nummer te koppelen. Daarnaast wordt begonnen met de ontwikkeling van de PEPS (Pan European Proxy Service: dit is een interface van ons nationaal systeem naar UUM&DS toe).

De start van UUM&DS is voorzien op 01/10/2017.

Verantwoordelijke : Ondersteuning Automatisering

Bron : IT Masterplan 2013-2020 van de EU (TAXUD)

### *Project: Registered Exporter System (REX)*

---

REX (Registered Exporter System) is een Europees systeem waarin geregistreerde exporteurs worden beheerd. Geregistreerde exporteurs uit derde landen mogen zelf certificaten van oorsprong opmaken. In dit project is het de bedoeling om PLDA, ons elektronisch douane-aangiftesysteem, controles te laten uitvoeren op deze REX gegevens, en dit om fraude met oorsprongscertificaten tegen te gaan.

In 2016 zal de replicatie van de REX-databank worden geïmplementeerd en zal PLDA aangepast worden om deze gegevens te controleren.

Het gebruik van het systeem is voorzien op 01/01/2017: in 2016 wordt het systeem ontwikkeld. Er is een overgangperiode van vijf jaar.

Verantwoordelijke : Ondersteuning Automatisering

Bron : IT Masterplan 2013-2020 van de EU (TAXUD)

### *Project: Uitvoerproces*

---

Het uitvoerproces van goederen is een procedure die momenteel nog quasi volledig manueel gebeurt. Het vergt vanwege het personeel van de AAD&A een grote inspanning om de verschillende stappen die deel uitmaken van het “uitvoerproces” op te volgen en te verwerken. Daarnaast is ook de handel betrokken partij bij deze manuele procedure. Zij dienen nog steeds de noodzakelijke informatie manueel en op papieren drager te overhandigen aan de AAD&A. Een groot gedeelte van dit werk, met name 90% zou volledig kunnen geautomatiseerd worden zonder enige tussenkomst van de plaatselijke douanediensten of de economische operatoren.

In 2014 heeft het project (fase 1) zowel een gedetailleerde analyse als een document met de technische architectuur voorzien, twee basisdocumenten voor de toekomstige uitvoering van het project. Eveneens in 2014 werd in samenwerking met een containerterminal een piloot opgestart voor het insturen van het aankomstbericht voor uitgaand containervervoer – zeevracht. Deze piloot zal verder worden uitgebreid en is een belangrijke eerste stap in het automatiseren van het uitvoerproces.

Het project zal in 2015 en 2016 voortgaan met de implementatie voor luchtvracht (fase 2) en de definitie van de rapporteringsmethoden voor het opvolgen van zendingen waarvoor geen enkele aangifte ten uitvoer is ontvangen (fase 3).

Verantwoordelijke : Ondersteuning Automatisering

Bron : Beleidsnota AAD&A (Actiepunt 30)

### *Project: Surveillance 2+*

---

De AAD&A moet gegevens doorsturen aan de DG TAXUD teneinde hem een centrale monitoring te laten uitvoeren, genaamd « Surveillance 2 + » (verhoogd toezicht op de geldig gemaakte invoeraangiften).

Om te verzekeren dat de te verzenden gegevens aan DG Taxud volledig en correct zijn, moet de AAD&A drie aanpassingen uitvoeren aan de applicatie (Paperless Douane en Accijnzen: toepassing voor het elektronisch indienen en verwerken van aangiften):

- 1) het aangifte document voor de douanewaarde (DV1) moet gedigitaliseerd worden
- 2) de invoeraangiften dienen te worden uitgebreid met het EORI-nummer (Economic Operators Registration and Identification Number)
- 3) de globalisatie van de aangiften moet geïntegreerd worden in de applicatie

In 2015 werden de nodige budgetten bekomen om deel 1 en 2 te kunnen realiseren, maar de werken zullen pas effectief starten in 2016.

Verantwoordelijke : Ondersteuning Automatisering

Bron : Beleidsnota AAD&A (Actiepunt 40)

#### *Project: Crosscheck EMCS-PLDA - Uitvoer*

---

In 2010 werd het project EMCS opgestart. Dit project omvat het elektronisch indienen en opvolgen van de bewegingen van goederen onder accijnsverband. Het betreft bewegingen tussen belastingentrepots, tussen de lidstaten en bewegingen met het oog op de uitvoer uit de EU. Voor goederen uitgevoerd uit de EU dient steeds een uitvoeraangifte inzake douane te worden opgesteld en voorgelegd. Indien het goederen betreft die onder accijnsverband worden verstuurd over het grondgebied van de EU dient tevens een EMCS aangifte te worden gemaakt.

De aangevers zijn in de meeste gevallen verschillende partijen.

Dit project heeft als doelstelling het toe te laten om een geautomatiseerde vergelijking te maken tussen twee aangiften, elk aangemaakt binnen een ander systeem (EMCS en PLDA).

De bestaande systemen PLDA en EMCS dienen te worden aangepast om elektronisch gegevens te kunnen uitwisselen tijdens het validatieproces van de aangiften.

Verantwoordelijke : Ondersteuning Automatisering

Bron : Beleidsnota AAD&A (Actiepunt 68)

#### *Project: EMCS 3.2.*

---

EMCS (Excise Movement Control System) is het elektronische systeem om accijnsgoederen onder schorsing van accijns te vervoeren binnen de Europese Unie. Het systeem wisselt informatie uit tussen de economische operatoren en de douanediens ten van de lidstaten van de Europese Unie over de accijnsgoederen.

Het systeem wordt ontwikkeld in meerdere fases. In 2015 is EMCS fase 3.2 ontwikkeld en is de technische documentatie opgeleverd. Nadat de conformiteitstesten (testen om na te gaan of het product voldoet aan de vereisten) gedaan zijn, wordt in februari 2016 deze ontwikkeling in productie genomen.





Verantwoordelijke : Ondersteuning Automatisering

Bron : Beleidsnota AAD&A (Actiepunt 68)

*Project: GestTab*

---

Met dit project wordt een applicatie ontwikkeld voor het beheer van de stock van fiscale kentekens voor tabaksfabricaten, vertrekkende vanuit het beheer van de stock voor het papier waarop deze fiscale kentekens worden gedrukt. Deze applicatie zal instaan voor de volledige opvolging omtrent het gebruik van het fiscale kenteken.

Dit houdt in dat de applicatie zal instaan voor het beheer van alle processen in verband met het bestellen, de aanmaak en het leveren van fiscale kentekens voor het bekleden van tabaksfabricaten die in België in verbruik worden gesteld en de opvolging ervan. Ook Luxemburgse fiscale kentekens worden aangemaakt.

De applicatie wordt geïntegreerd met andere applicaties zoals PLDA (AC4) (elektronische verwerking van aangiften voor accijnzen) en SEED (System for Exchange Excise Data, voor de vergunningen erkend entreehouder).

Het in gebruik nemen van deze nieuwe applicatie gaat gepaard met de overgang naar een nieuw drukproces voor fiscale kentekens.

Verantwoordelijke : Wet- en regelgeving Accijnzen

Bron : -

*Doelstelling: implementeren van de Customs Container Release Message (CCRM) – Fase 2 en NCTS Rewrite*

---

De Rewrite van NCTS zal gefaseerd opstarten vanaf september/oktober 2015. Vanaf het ogenblik dat de betrokken zeehavens (Antwerpen en Zeebrugge) worden opgestart zal Rewrite NCTS worden opgenomen in CCRM. Deze rewrite is ook belangrijk voor de elektronische aankomstberichten.

Verantwoordelijke : Ondersteuning Automatisering

Bron : Beleidsnota AAD&A (Actiepunt 34)

*Doelstelling: Onderzoeken hoe de EMCS aangiften door Dataflux behandeld kunnen worden*

---

Tevens dient er te worden nagegaan hoe de EMCS aangiften kunnen behandeld worden door de automatische selectietool SEDA.

Verantwoordelijke : DMGC

Bron : Beleidsnota AAD&A (Actiepunt 69)

## 5.2.5 Meting en opvolging (P3)

### Artikel 40. Verder uitbouwen van interne controle en interne audit

#### *Transversale doelstelling: Uitvoering van het Masterplan Interne Controle 2014-2016*

---

Beëindigen van de risicoanalyse, de redactie van de actieplannen de validatie verkrijgen van de stuurgroep voor de 8 hieronder staande sleutelprocessen van de AAD&A op 31/12/2016 .

- P003 Verzamelen, beheren pre-arrival gegevens & aangiften
- P004 AEO en Vergunningen
- P023 Inputbeheer Fraude
- P024 Zaakbehandeling fraude
- P025 Dossierbehandeling fraude
- P030 Bewarende maatregelen
- P031 Invordering
- P034 Interacties

Verantwoordelijke: OCC, administraties KLAMA, BUEK, Onderzoek & Opsporingen, Geschillen

Bron: Transversale doelstelling uit de bestuursovereenkomst

#### *Transversale doelstelling : evaluatie van de controleomgeving*

---

Meewerken aan de evaluatieoefening van de controleomgeving die wordt gecoördineerd door de Stafdienst Begroting & Beheerscontrole en een beoordeling leveren van de controleomgeving binnen de AAD&A op 30 juni 2016.

Verantwoordelijke: OCC (in samenwerking met alle diensten van de AAD&A)

Bron: Transversale doelstelling uit de bestuursovereenkomst

#### *Transversale doelstelling : Masterplan 2017-2018 voorbereiden*

---

Actief deelnemen aan de verschillende werkgroepen die georganiseerd zullen worden door de Stafdienst Begroting en Beheerscontrole gedurende het tweede semester van 2016 om het plan 2017-2018 te ontwikkelen.

Verantwoordelijke: OCC

Bron : Transversale doelstelling uit de bestuursovereenkomst

### Artikel 42. Werklastmeting (WLM)

#### *Project: Werklastmeting Klama – CAB/SBC*

---

Het project bestaat erin werklasmeting uit te voeren binnen de AAD&A conform aan de methodologie die wordt ontwikkeld binnen de FOD Financiën.

Werklastmeting is de wijze om op een objectieve manier de personeelsbehoeften aan te tonen. Deze “meet oefening” is dus praktisch onmisbaar om de link naar het personeelsplan aan te tonen en dit plan ook op een correcte manier aan te passen.

Binnen de Administratie Klantenmanagement & Marketing (KLAMA) staat enerzijds het communiceren, het sensibiliseren en het begeleiden van bedrijven in het verkrijgen van faciliteiten centraal. Anderzijds worden er ook administratieve en boekhoudkundige controles (=“tweedelijnscontroles”), audits en system based controles uitgevoerd. Ook het luik Risicobeheer operatoren vindt zijn plaats binnen de Administratie KLAMA.

Het is echter altijd de bedoeling om een evenwicht te creëren tussen enerzijds faciliteren, o.a. door het niet stoppen van de goederenbeweging en anderzijds controleren of het gedrag van de economische operator conform is met de wetgeving (compliant).

Het project werklastmeting zal zich richten op de CABC/SBC-teams waarvan we er 16 hebben in België. Deze teams voeren administratieve en boekhoudkundige controles uit. Daarnaast voeren ze ook systeem gebaseerde controles uit (system based control). Dit team bevat ook cellen “Risicobeheer Operatoren”. Deze zijn geïntegreerd in de teams CABC/SBC aangezien zij vaak audits moeten dirigeren vanuit het oogpunt risicoanalyse en dus ook vaak met de analisten/auditors van de teams CABC/SBC moeten samenwerken.

Verantwoordelijke : Administratie Klama

Bron : -

#### *Project: Werklastmeting BUEK – Hulpkantoren / TAO / professionele diesel*

---

Het project bestaat erin werklastmeting uit te voeren binnen de AAD&A conform aan de methodologie die wordt ontwikkeld binnen de FOD Financiën.

Werklastmeting is de wijze om op een objectieve manier de personeelsbehoeften aan te tonen. Deze “meet oefening” is dus praktisch onmisbaar om de link naar het personeelsplan aan te tonen en dit plan ook op een correcte manier aan te passen.

Binnen de administratie Enig Kantoor – geïntegreerde verwerking zal het project werklastmeting van toepassing zijn op:

- De hulpkantoren met hun eventuele antennes en infopunten. De antennes en infopunten zijn plaatsen waar de administratie aanwezig is ten behoeve van de firma’s, de burgers en de algemene dienstverlening, in functie van de beschikbare menselijke middelen.
- De teams aangifteopvolging. Deze teams zijn bevoegd om volgende taken uit te voeren:
  - nasporingsprocedure NCTS bij vertrek;
  - behandeling van de aanvragen inzake annulering/regularisatie van transit- en uitvoeraangiften na vrijgave van de goederen;
  - insturen van de uitgangsbevestiging - op basis van alternatieve bewijzen - voor de aangiften EX/EU Z gevolgd door een transitdocument;

- optreden als centralisatiekantoor voor alle aanvragen inzake: - Terugbetalingen - Regularisatie/rectificatie/annulering van importaangiften/AC4.
- Het team terugbetaling professionele diesel. Dit team is belast met het behandelen van alle aanvragen tot terugbetaling van het recupereerbare gedeelte van het bijzondere accijnsrecht waarop de Belgische en buitenlandse vervoerders en andere gebruikers van voertuigen dienend tot het vervoer van goederen of personen aanspraak op kunnen maken.

Verantwoordelijke : Administratie BUEK

Bron : -

### *Project: Werklastmeting TCV : Deel 1: Haven – Deel 2: Luchthaven*

---

Het project bestaat erin werklastmeting uit te voeren binnen de AAD&A conform aan de methodologie die wordt ontwikkeld binnen de FOD Financiën.

Werklastmeting is de wijze om op een objectieve manier de personeelsbehoeften aan te tonen. Deze “meet oefening” is dus praktisch onmisbaar om de link naar het personeelsplan aan te tonen en dit plan ook op een correcte manier aan te passen.

#### Deel 1: Haven

Het pilootproject rond werklastmeting bij de haven van Antwerpen binnen de administratie Toezicht, Controle en Vaststellingen zal in 2016 nog verder opgenomen worden.

In 2015 werd in samenwerking met Handhaving de typologie van de procesgebonden activiteiten vastgelegd en goedgekeurd door de deelnemende teams aan het pilootproject. Verder werden ook de niet-procesgebonden activiteiten in kaart gebracht. Beide soorten van activiteiten vormen de basis voor de tool gebruikt tijdens de werklastmeting. Vervolgens is er ook een eerste meting gedurende 2 weken uitgevoerd.

Een eerste analyse van deze meting zal begin 2016 gemaakt worden. Op basis daarvan zal het meetinstrument aangepast worden waar nodig om de volgende meetperiode nog efficiënter te laten verlopen. Nadien zal een globale analyse uitgevoerd worden. Zo kunnen de personeelsbehoeften gepland worden, alsook de normtijden bepaald worden en tenslotte het actieplan tot procesverbetering opgesteld worden.

De bekomen cijfergegevens zullen verder geëxtrapoleerd worden naar de havens van Gent en Zeebrugge indien mogelijk.

#### Deel 2: Lucht

In 2016 zal er ook werklastmeting gestart worden op de luchthavens. Het project is van toepassing op de mobiele teams op de luchthavens. De werklastmeting zal plaatsvinden te Bierset en geëxtrapoleerd worden naar de andere luchthavens. Zowel de shiftwerkers als de niet-shiftwerkers worden beoogd in dit project.

Verantwoordelijke : Administratie TCV

Bron : -

### **Artikel 43. Uitrollen van beheerscontrole en reporting tot op het laagste nuttige niveau binnen de organisatie**

*Transversale doelstelling : Uitrollen van de beheerscyclus tot op het laagste nuttige niveau*

---

De AAD&A dient tegen 31 december 2016 de beheerscontrole volledig te hebben uitgerold op niveau N-2.

Verantwoordelijke: Beheerscontrole (in samenwerking met alle diensten van de AAD&A)

Bron: Transversale doelstelling uit de bestuursovereenkomst

*Transversale doelstelling : Verbeteren van de kwaliteit van het meetsysteem en verder professionaliseren van de beheerscyclus*

---

- De AAD&A moet tegen 31/12/2016 het maturiteitsniveau bereiken, bepaald door het DIRCOM
- Meewerken aan de bepaling van kwaliteitscriteria voor de operationele doelstellingen in functie van het opstellen van het bestuursplan 2017 ( en voor de volgende jaren)
- Het verlenen van medewerking aan de opmaak van kwaliteitscriteria voor de Key Performance Indicators (KPI's) in functie van het verbeteren van de kwaliteit van de meetsystemen

Verantwoordelijke: beheerscontrole (in samenwerking met alle diensten van de AAD&A)

Bron: Transversale doelstelling uit de bestuursovereenkomst

### **Artikel 44. Optimaliseren en opvolgen van de uitgaven, de begroting en de boekhouding van de FOD Financiën**

*Project: FEDCOM*

---

Met dit project wordt een interface ontwikkeld tussen de boekhouding van de AAD&A en de boekhouding die gecentraliseerd wordt bijgehouden in FEDCOM (Federale Comptabiliteit). De wet van 22/05/2003 houdende organisatie van de begroting en van de comptabiliteit van de federale staat, evenals de uitvoeringsbesluiten van deze wet, worden met dit project uitgevoerd. Voor de ontvangsten was aan de FOD Financiën elk jaar opnieuw een tijdelijk uitstel verleend om aan de wettelijke verplichting te voldoen. Het laatste uitstel geldt tot eind 2016.

Het doel is dat er een transfer gemaakt wordt van boekhoudkundige cijfers uit PLDA (Paperless Douane en Accijnzen) naar geglobaliseerde maandelijkse cijfers bestemd voor FEDCOM.

Verantwoordelijke : SD B&B en Ondersteuning Automatisering

Bron : -

## 5.2.6 Goede regelgeving (K1)

### Artikel 45. Vereenvoudigen en harmoniseren van wet- en regelgeving

*Doelstelling: Aanvangen met de volgende fase van de herziening van de Algemene Wet Douane en Accijnzen*

De Algemene Wet Douane en Accijnzen (AWDA) werd niet alleen reeds gemoderniseerd op taalvlak in 2014, er werd vooral aandacht geschonken aan de invoering van het concept douanevertegenwoordiging. Hierdoor zal voortaan indirecte en directe vertegenwoordiging mogelijk zijn. Een aantal uitvoeringsbesluiten worden uitgewerkt om vooral het concept van directe vertegenwoordiging mogelijk te maken en zullen nog met de handel worden besproken. Tevens werd een hoofdstuk administratieve sanctie ingevoegd. Zo geldt voortaan als een administratieve sanctie de intrekking van een machtiging of een vergunning wanneer er misbruik van deze machtiging of vergunning is of wanneer de belastingen niet spontaan betaald worden. Op Europees niveau liggen er voorstellen op tafel die voor de douane grotendeels het kader voor de strafrechtelijke en administratieve sancties zullen bepalen. De realisaties van die richtlijnen zullen worden afgewacht vooraleer de AWDA op dit vlak aan te passen en om in te schatten welke bijsturing nodig is met betrekking tot onderzoeksbevoegdheden. In de toekomst zal de AWDA ook verder worden herwerkt om deze in lijn te brengen met het douanewetboek van de Unie. Deze herwerkingen zullen in nauw overleg met de handel in het kader van het Nationaal Forum voorbereid worden.

Verantwoordelijke : Wet- en regelgeving Douane

Bron : Beleidsnota AAD&A (Actiepunt 26)

## 5.2.7 CRM (K2)

### Artikel 49. Sensibiliseren van doelgroepen in functie van hun situatie, noden en gedrag

*Doelstelling: Het AEO-systeem aantrekkelijker maken*

De douanediensten onderzoeken met ondersteuning van het nationaal forum de mogelijkheid om extra voordelen te verlenen aan AEO-gecertificeerde bedrijven. Voordelen die momenteel al onderzocht worden zijn: monsternamen door erkende instellingen en het gebruik van elektronische documenten voor controle op verplaatsing.

Verantwoordelijke : Wet- en regelgeving Douane

Bron : Beleidsnota AAD&A (Actiepunt 5)



## 5.2.8 Rechtszekerheid en privacy (K3)

### Artikel 52. Optimaliseren van de geschillenbehandeling

*Transversale doelstelling: analyseren en uniformiseren van de behandeling van de geschillen binnen de FOD Financiën*

---

De FOD Financiën streeft naar een performante geschillenbehandeling met respect voor de rechten van de belastingplichtigen en die van de administratie. Dat doet hij door de regelgeving uniform toe te passen dankzij een snelle doorstroming van richtlijnen en een tijdige behandeling van bezwaren, wat bijdraagt tot de noodzakelijke rechtszekerheid.

In de loop van 2016 wil de FOD Financiën onderzoeken hoe de behandeling van de geschillen verbeterd kan worden en wil hierbij streven naar uniformisering. Hiervoor zal er een haalbaarheidsstudie uitgevoerd worden.

Verantwoordelijke : Administratie Geschillen

Bron : Transversale doelstelling uit de bestuursovereenkomst

*Transversale doelstelling: inventariseren van de verschillende ICT-toepassingen die momenteel in gebruik zijn in de verschillende diensten*

---

Om de behandeling van geschillen te optimaliseren zal de FOD Financiën in 2016 een inventaris opstellen van de verschillende ICT-toepassingen die momenteel gebruikt worden in de verschillende diensten.

Verantwoordelijke : Administratie Geschillen

Bron : Transversale doelstelling uit de bestuursovereenkomst

## 6 ALGEMENE ADMINISTRATIE VAN DE PATRIMONIUMDOCUMENTATIE

### 6.1 Inleiding

2015 was een jaar van grote veranderingen. Niet alleen werden de diensten gereorganiseerd als gevolg van de uitvoering van de kanteling. Daarenboven werd in Vlaanderen vanaf 1 januari 2015 de dienst van de belastingen van de Vlaamse registratie- en successierechten overgedragen aan VLABEL. Bij de jaarwisseling 2014/15 werden –als gevolg van de afschaffing van de woonbonus- duizenden akten in zeer korte termijn verleden en ter registratie en ter overschrijving aangeboden. Vanaf 19 mei werd de toepassing STIPAD geïntroduceerd.

De contradictie van de ambitie: achterstand werd gecreëerd om in de toekomst –door de invoering van STIPAD- meer en meer in real time te kunnen werken. De moeilijkheden van vandaag mogen de Algemene Administratie van de Patrimoniumdocumentatie (AAPD) niet van de koers doen afwijken. Daarom wordt in dit plan veel aandacht besteed aan het optimaliseren en bijsturen van de processen zodat deze nauwgezet gemonitord en opgevolgd zullen worden. De comprimeerbare stocks moeten tot een realistisch niveau worden herleid.

Om dit te bereiken, zet de AAPD in op drie assen:

1. Een betere organisatie van de diensten, zeg maar “goed management” en dit op alle hiërarchische niveaus, niet in het minst op het lokale. Daarbij worden de flankerende maatregelen niet vergeten: de opleiding, de uitrol van de beheercyclus, de verdere beschrijving van de processen, het inventariseren van de risico’s in de processen waarvan de AAPD eigenaar is en het beschrijven van de bestaande beheersmaatregelen.
2. Een performantere ICT: tijdens de stuurgroepen van de verschillende projecten worden systematisch de oplossingen besproken om de gebruiksvriendelijkheid, de beschikbaarheid en de performantie van de verschillende toepassingen te verhogen.
3. Het wegwerken van de achterstand in de dossiers. Het is duidelijk dat een achterstand nieuwe achterstand creëert. Om uit deze vicieuze cirkel te geraken zijn bijzondere maatregelen nodig. Op het niveau van de verschillende centra worden concrete actieplannen uitgewerkt. Elkaar helpen en medewerking verlenen over de kantoren, de centra en zelfs over de administraties heen is onontbeerlijk. Ook van een tijdelijke versterking van de kantoren door rekrutering wordt werk gemaakt.

Verder zijn heel wat acties erop gericht om de vigerende wetgeving en reglementering te vereenvoudigen en te harmoniseren. De aanpassing van het statuut van de hypotheekbewaarder is één van de belangrijke werven.

De wijzigingen zijn nodig om in de toekomst maximaal digitaal te kunnen werken. “Self-registration” is bijvoorbeeld een denkpiste die in de toepassing MyRent een eerste uitwerking moet krijgen.



## 6.2 Bijdrage tot de bestuursovereenkomst en prioriteiten voor 2016

### 6.2.1 Compliance, toezicht en handhaving (R1)

#### Artikel 28. Verbeteren van de controleopdrachten

*Doelstelling: vergroten van de effectiviteit van de controles gebaseerd op het mathematisch model*

---

De AAPD voert voor het Waals en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest controles uit op het registratie- en successierecht. Al vele jaren probeert de AAPD een zo hoog mogelijke pakkans te realiseren met de inzet van zo weinig mogelijk middelen. Elk verkocht of geërfd onroerend goed bezoeken en schatten is lang niet mogelijk en overigens ook niet wenselijk.

In de loop van de voorgaande jaren werd een mathematisch model ontwikkeld om op basis van dataminingtechnieken deze onroerende goederen te selecteren waar de kans op tekortschatting (eventueel frauduleus aangegeven prijs) het hoogst is. De effectiviteit van dit computermodel moet permanent gemonitord worden. De schatters van de administratie O&W (Opmetingen en Waarderingen) zullen in de loop van 2016 gevraagd worden om naast de selectie van het mathematisch model ook onroerende goederen te controleren die niet geselecteerd werden, maar waarvan de schatter – op basis van zijn terreinkennis- oordeelt dat er een hoge kans op tekortschatting bestaat (de zgn. “plage libre”). Wanneer zou blijken dat de effectiviteit van de vrij gekozen dossiers hoger zou zijn dan deze geselecteerd door het mathematisch model, zal de administratie IVU (Informatieverzameling en-uitwisseling) actie ondernemen om het computermodel aan te passen.

*Doelstelling: de pakkans verhogen bij de controle van de venale waarde (Waals en Brussels Hoofdstedelijk Gewest). Tegen 31/12/2016 wordt een totale grondslagverhoging van 100 miljoen euro gerealiseerd.*

---

Ook in 2016 zal de AAPD de zwarte onroerende markt verder proberen terug te dringen en zal de administratie O&W de aangegeven grondslag met minstens 100 miljoen euro verhogen. Wat dit aan ingevorderde en geïnde registratierechten zal opleveren, hangt af van het toepasselijke tarief en de geldende betalingstermijnen.

### 6.2.2 Informatie ter beschikking stellen (R2)

#### Artikel 31. Documenten elektronisch beschikbaar maken

*Project: Portaal van de AAPD (administratie Informatieverzameling en -uitwisseling)*

---

De AAPD vormt een belangrijke authentieke bron voor de gegevens inzake onroerende goederen, eigendommen en transacties van verkoop en aankoop van onroerende goederen en de bijbehorende hypothecaire inschrijvingen.

Gemeentebesturen, notarissen, landmeters, vastgoedmakelaars, burgers ... doen vaak een beroep op onze patrimoniuminformatie. Deze informatie wordt vaak op verschillende manieren uitgewisseld, al dan niet geautomatiseerd, via verschillende kanalen (MyMinFin, webservices, extracties van gegevens, brief ...).

Om deze gegevensuitwisseling beter te kunnen organiseren en in te spelen op de geëvolueerde behoeften van onze partners, is het belangrijk om deze gegevensuitwisseling gestructureerd te laten verlopen en bij voorkeur via één kanaal, namelijk het portaal van de AAPD.

Door de oprichting van een elektronisch portaal zullen de burger en onze partners persoonlijk en rechtstreeks toegang hebben tot de patrimoniuminformatie en documenten die hij nodig heeft, rekening houdend met de privacyaspecten.

#### Doelstelling:

De oprichting van een portaal zal bijdragen tot:

- een betere dienstverlening: de burger en de partners zullen via één kanaal toegang hebben tot de informatie die hij/zij nodig heeft
- een verhoogde efficiëntie: de informatie zal vlugger en gemakkelijker kunnen worden afgeleverd
- een administratieve vereenvoudiging

#### Realisaties 2015:

- opmaak van het gunningsdossier

#### Realisaties 2016:

- indiening en goedkeuring van het gunningsdossier
- uitvoering van het project:
  - analyse en ontwerp van het portaal
  - ontwikkelen van een piloot

#### *Project: Aanpassingen naar aanleiding van de regionalisering van de belastingen van groep 3 (administratie Informatieverzameling en -uitwisseling)*

---

In het kader van de overdracht van bevoegdheden naar de Gewesten, in casu de overdracht van de dienst van de belastingen van bepaalde registratierechten naar het Vlaams Gewest op 1 januari 2015, is de AAPD verplicht om de belastbare gegevens aan het Vlaams Gewest (VLABEL) te bezorgen. Deze belastbare gegevens zijn onder meer de akten die ter registratie bij de administratie Rechtszekerheid van de AAPD aangeboden worden maar waarvan de registratierechten toekomen aan het Vlaams Gewest.

#### Doelstelling:

Het project beoogt de uitwisseling van de akten met de Gewesten, waarbij een onderscheid gemaakt dient te worden tussen e-akten of de akten die in de toepassing DER beschikbaar zijn (= notariële akten) en de akten die op papier worden aangeboden.

#### Realisaties 2015:

- e-akten – communicatie via FTP-server
- e-akten – communicatie via webservice

#### Realisaties 2016:

- verwerking en doorzending van papieren akten
- statistieken en historiek

#### *Project: Scanning/indexering repertoria van de hypotheekkantoren (administratie Rechtszekerheid)*

---

Volgens de bepalingen van de Hypotheekwet (meer bepaald de artikelen 124 en 125 van de Hypotheekwet van 16 december 1851) moet de hypotheekbewaarder 5 registers bijhouden, meer bepaald:

- het register van neerlegging (**Register 70**) waarin de overhandigingen van de titels waarvan men de inschrijving of de overschrijving vordert, worden aangetekend onder een volgnummer en naarmate zij geschieden
- het register van inschrijvingen (**Register 71**) waarin de borderellen in verband met de voorrechten en hypothekeken worden afgeschreven
- het register van overschrijvingen (**Register 72**) waarin een integraal en woordelijk afschrift van de akte met de hand wordt geschreven
- het register van beslagen en bevelen (**Register 73**) waarin een integraal en woordelijk afschrift van de beslagen en bevelen met de hand wordt geschreven
- het Repertorium (**Registers 75 en 75bis**) (zie uitleg hierna)

Daarnaast is er nog het officieuze **Register 76**, zijnde de alfabetische tabellen.

Uit onderzoek blijkt dat het Repertorium (Reg. 75 en 75bis) een **cruciaal sleutelregister** vormt bij het opzoeken van inlichtingen. Het bevat met name een overzicht van alle op de naam van een bepaalde persoon uitgevoerde hypothecaire formaliteiten. Zonder dit register kunnen er geen opzoekingen worden gedaan op een hypotheekkantoor aangezien de documentatie enkel toegankelijk is langs de persoonsgegevens.

De repertoria zijn vastgebonden in boeken (volumes). Het repertorium van een persoon bestaat uit een dubbel blad in een dergelijk volume dat, naast de identiteit van de persoon, een blad met betrekking tot de overschrijvingen en een blad met betrekking tot de inschrijvingen bevat.

In het Repertorium worden de vakken, telkens op naam van één welbepaalde eigenaar, geopend en vervolledigd naarmate de formaliteiten worden vervuld. Zij wijzen ook de registers aan waarin elke akte is opgenomen en het nummer waaronder zij is ingeschreven. Het Repertorium bevat aldus duizenden en soms zelfs tienduizenden geopende vakken, die achtereenvolgens en in chronologische volgorde werden gecreëerd.

Het spreekt vanzelf dat het onmogelijk is in het Repertorium een bepaald persoon op te sporen zonder te beschikken over een hulpmiddel. Dit hulpmiddel is de 'alfabetische tabel' (Register 76) die de gegevens bevat van de natuurlijke personen (naam, voornamen, geboorteplaats ...) en de

rechtspersonen (benaming, zetel, oprichtingsdatum ...). Voor elke eigenaar wordt de referentie naar het Repertorium (volume- en artikelnummer) vermeld.

Bij een aanvraag om inlichtingen (vb. een aanvraag tot het bekomen van een hypothecair getuigschrift), zal eerst de alfabetische tabel (Register 76) worden geraadpleegd, om de personen vermeld in de aanvraag op te zoeken. Vervolgens zal het Repertorium worden geconsulteerd om het register waarin de akte is opgenomen, ook effectief terug te vinden en aldus de correcte informatie te kunnen afleveren.

Vanaf 1 januari 2001 worden de Registers 72, 73, 75 en 75bis uitsluitend bijgehouden op magnetische informatiedrager (HYPO-applicatie). Hetzelfde geldt voor de alfabetische tabellen (Register 76), met dien verstande dat alle alfabetische tabellen (met inbegrip van deze uit het verleden) reeds werden opgenomen in de HYPO-applicatie onder de noemer "signaletiek" met verwijzing enerzijds naar de correcte referentie van het papieren Repertorium, anderzijds met een link naar het elektronisch gehouden Repertorium. Er bestaat tevens een back-up file voor de beelden (2 optische diskettes) en voor de magnetische gegevens (dagelijkse back-up op "cassettes").

Het blijkt dat de "papieren" Repertoria voor al deze kantoren in totaal ongeveer 2.500 lopende meter registers omvatten.

#### Doelstelling:

Het project heeft als doel het scannen en indexeren van de (papieren) Repertoria (Registers 75 en 75bis) van de hypotheekkantoren als ook de raadpleging van deze gescande Repertoria via de HYPO-applicatie.

Bij deze scanning werd de techniek van het digitaliseren voorgesteld omdat deze niet enkel tal van voordelen biedt maar tevens gebruikt wordt voor de reeds geautomatiseerde documentatie in de bestaande HYPO-applicatie (digitalisering van officiële akten en opslaan van de beelden op optische diskettes).

Het scannen en indexeren van de repertoria beoogt inderdaad onmiskenbare voordelen:

- het bekomen van een back-up/database van de "papieren" Repertoria (= Registers 75 en 75bis) van de hypotheekkantoren (vermijden dat de repertoria verloren gaan bij een brand)
- het creëren van bijkomende ruimte in de ambtsgebouwen – creatie antennes  
Rechtszekerheid
- de mogelijkheid creëren om deze als ook een zeer groot deel van de andere papieren registers van de hypotheekkantoren (die aan bepaalde voorwaarden voldoen) over te dragen naar het Rijksarchief
- vermindering van huurkosten en andere kosten van de ambtsgebouwen: het aantal benodigde m<sup>2</sup> oppervlakte voor een hypotheekkantoor binnen een ambtsgebouw kan daardoor aanzienlijk worden verminderd
- vlottere werking van het hypotheekkantoor: het personeel zal zich niet telkens meer moeten verplaatsen naar de kelders of hun archief om bepaalde opzoekingen te verrichten, hetgeen tijdswinst en een vlottere werking van het kantoor met zich meebrengt (een vermindering van de werkingskosten van de hypotheekkantoren)

- vlottere dienstverlening aan de klant: doordat de ingescande documenten raadpleegbaar zullen zijn via de HYPO-toepassing, zal er minder tijd nodig zijn voor het verrichten van de nodige opzoekingen, waardoor de hypothecaire getuigschriften veel sneller kunnen worden opgemaakt en afgeleverd
- de raadpleging van de database met de gescande beelden van de Repertoria vanuit de HYPO-applicatie
- het opslaan van de beelden van de gescande Repertoria in het centrale Filenet P8 systeem laat eveneens een elektronische raadpleging toe van deze beelden door het Rijksarchief (via FedIAM)
- meer rechtszekerheid, zowel op het vlak van de behandeling van de getuigschriften als de behandeling van de formaliteiten (minder risico op verlies van de “papieren” Repertoria)

#### Realisaties 2015:

- alle papieren repertoria (Registers 75 en 75bis) van de hypotheekkantoren werden door de firma Numen gescand en geïndexeerd
- er werd ook een kwaliteitscontrole uitgevoerd van de gescande beelden door de hypotheekkantoren

#### Realisaties 2016:

- opladen van de beelden in het centraal beheerssysteem Filenet van de FOD Financiën
- afwerken van de ontwikkeling van de consultatiemodule binnen de toepassing HYPO om deze gescande beelden te kunnen raadplegen
- inproductiestelling van de ontwikkelde consultatiemodule

#### *Project: Integratie van de toepassing PAPER LOCO in de toepassing DOCTRAN (administratie Rechtszekerheid)*

---

In de webtoepassing PAPER LOCO zijn de gescande papieren losse rekeningen beschikbaar voor de registratiekantoren.

Op de papieren losse rekeningen werden destijds verschillende inlichtingen opgenomen die van belang zijn voor de bijwerking van de patrimoniale documentatie:

- onroerende inlichtingen: de mutaties aangaande onroerende goederen op naam van een titularis;
- roerende inlichtingen (overgenomen door TP380 en later geïntegreerd in de toepassing STIPAD) met inbegrip van inlichtingen in verband met testamenten, huwelijkscontracten ...

De papieren losse rekeningen van alle registratiekantoren werden gescand en beschikbaar gesteld voor de registratiekantoren via de toepassing **PAPER LOCO**.

De toepassing werd destijds ontwikkeld door de interne ICT-diensten. Door het vertrek bij FOD Financiën van de personen die deze toepassing hebben ontwikkeld, is het moeilijk om technische problemen met de toepassing of noodzakelijke wijzigingen aan metagegevens van gescande beelden op te lossen. Deze toepassing zou ook nog gebruiksvriendelijker kunnen worden gemaakt.

### Doelstelling:

Een oplossing voor voormelde problemen wordt beoogd door het integreren van de functionaliteiten van de toepassing PAPER LOCO in de generieke toepassing van de FOD Financiën DOCTRAN. Via de toepassing DOCTRAN, kunnen alle opgeslagen documenten van de verschillende diensten van de FOD Financiën worden geraadpleegd aan de hand van diverse zoekcriteria.

De consultatietabbladen van de toepassing PAPER LOCO zouden ter beschikking kunnen gesteld worden in de toepassing DOCTRAN (vb. scherm “Zoekcriteria”, toevoeging van een documenttype (vb. genaamd “RZ – Paper Loco” met als onderdelen: actieve losse rekening, losse rekening kerkhof, speciale losse rekening)). De opzoeking zou het best steeds op nationaal nummer/KBO-nummer gebeuren. Vermits niet alle gescande losse rekeningen deze gegevens bevatten in de metagegevens, zouden deze gegevens dienen toegevoegd te worden. De toepassing DOCTRAN is rechtstreeks verbonden met de toepassing SITRAN van waaruit het nationaal nummer/KBO-nummer kan worden opgehaald. In voorkomend geval dient het zoeken op losse rekeningnummer behouden te blijven.

### Realisaties 2016:

- analyseren van de benodigde functionaliteiten voor het opzoeken van gescande losse rekeningen via de toepassing DOCTRAN
- ontwikkelen van de geanalyseerde functionaliteiten in de toepassing DOCTRAN
- testen van de nieuwe functionaliteiten
- in productie stellen van de nieuwe functionaliteiten

## **Artikel 32. Ontsluiten van relevante informatie**

### *Project: Output services AAPD (OSA)*

---

De migratie van de oude toepassing CadNet naar de nieuwe toepassing STIPAD, heeft de structuur, de technologieën en een aantal concepten (onder andere de afschaffing van het artikelnummer van de kadastrale legger) van onze patrimoniale databanken volledig veranderd.

### Doelstelling:

Het project OSA heeft als doel de aflevering van de patrimoniale gegevens aan onze interne en externe klanten te herzien, aan te passen en te moderniseren.

### Realisaties 2015:

- inproductiestelling van de webservice “ConsultImmo on Properties”
- inproductiestelling van de webservice “ParcelNavigator”
- inproductiestelling van de delta PATRIS naar de report layer PATBASL
- FORMECL: extractie vanuit de PATRIS-databank van gegevens over onroerende transacties en hun bedragen
- NATURA 2000: automatische mutaties om het kadastraal inkomen van percelen in zone NATURA 2000 gelegen te aanpassen
- aflevering van gegevens voor de applicatie STIRON-NP
- aflevering van gegevens voor het programma STIRint (goederen van buitenlanders)

- statistieken van verkoopprijzen voor de FOD Economie

#### Realisaties 2016:

- aflevering van gegevens voor de onroerende voorheffing in Vlaanderen
- aflevering van gegevens voor de onroerende voorheffing in Wallonië en Brussel
- standaardproducten voor aanvragen van kadastrale gegevens (SIGMA)
- jaarlijkse statistieken voor de administratie Opmetingen en Waarderingen
- aflevering van gegevens voor de wizard van Tax-on-web en de toepassing TAXI
- statistieken voor de Nationale Bank van België
- aflevering van gegevens aan OVAM
- automatische aflevering van gegevens aan EANDIS, INFRAX en ORES

#### *Project: Properties-On-Web (administratie Informatieverzameling en –uitwisseling)*

---

Er wordt een totale revisie beoogd van de bestaande webtoepassing CADNET-WEB (SP04), teneinde de key-users toe te laten om hun patrimoniale gegevens te consulteren, weliswaar uitgaande van de databank PATRIS (via de webservice ConsultImmo) in plaats van voorheen via de toepassing CADNET (mainframe). De benaming CADNET-WEB zal vervangen worden door Properties-On-Web, kortweg POW.

De webapplicatie CADNET-WEB (SP04) werd destijds ontwikkeld ten behoeve van verschillende diensten van de FOD Financiën voor een gestructureerde raadpleging van de kadastrale leggers, gebaseerd op gegevens afkomstig van de mainframe. Deze gegevens omvatten zowel eigenaars- als perceelse gegevens van in België gelegen onroerende goederen.

Fundamentele herziening en bijsturing van de bestaande webtoepassing CADNET-WEB (SP04) is nodig omwille van:

- a. andere brongegevens ingevolge de overgang van CADNET naar STIPAD (webservices ConsultImmo in plaats van mainframe)
- b. aanbieden van andere opportuniteiten, o.a. matching van gegevens in ConsultImmo met de toepassing SITRAN
- c. mogelijkheid om de historie op te vragen vanuit ConsultImmo

#### Doelstelling:

In samenspraak met het management en met respect voor de kwaliteitscriteria zal een volledig nieuwe applicatie worden ontwikkeld. In de nieuwe applicatie zullen alle zoekmogelijkheden van CADNET-WEB grotendeels hernomen worden.

#### Realisaties 2016:

- integratie IAM en toegang tot Consultimmo
- directe opzoeking per eigendomstoestand
- afficheren van de resultaten
- opzoeking via NN of via KBO
- opzoeking per naam

- opzoeking per artikel
- opzoeking van eigenaars
- raadpleging van de historiek en perceel

### *Project: Online kadastraal uittreksel (administratie Opmetingen en Waarderingen)*

---

Momenteel worden de kadastrale uittreksels afgeleverd door de diensten Uittreksels van de administratie Opmetingen en Waarderingen. Een uittreksel kan aangevraagd worden ofwel via een papieren formulier ofwel via een online formulier in de applicatie CADGIS maar uitsluitend voor planuittreksels. De aanvragen worden eerst behandeld door de diensten Uittreksels die vervolgens een betalingsbericht versturen en zodra de betaling is ontvangen, wordt het papieren uittreksel verstuurd.

Verschillende elementen liggen aan de basis van dit project:

1. de economische context en de vermindering van de effectieven: de leeftijdspiramide en de budgetbesparingen voor wervingen leiden tot een onafwendbare vermindering van het personeel. De ontwikkelde applicatie zal toelaten de continuïteit van de afgifte van kadastrale uittreksels te verzekeren en het personeel andere essentiële taken toe te wijzen
2. de vermindering van behandelingskosten: momenteel vertegenwoordigt de afgifte van uittreksels een grote personeelskost (veel manipulaties en invoeren in verschillende programma's) en een kost op vlak van materiaal (papieren afdrukken, verzendingskosten ...) die niet meer zullen bestaan, behalve in uitzonderlijke gevallen
3. de continue verbetering van de dienstverlening naar de klant-burger: kortere levertermijn (onmiddellijke afgifte of quasi onmiddellijk), duidelijk vastgelegde tarieven (nieuwe lijst met vereenvoudigde tarieven/producten), permanente beschikbaarheid van de geleverde informatie (herbruikbare digitale informatie)

De modernisering van onze processen en het aanbod naar de klant-burger toe: een online betaalmodule (bestaande technologie) zal bijdragen aan de modernisering van het imago en de dienstverlening van de FOD Financiën.

#### Doelstelling:

De scope van het huidige project is de afgifte van kadastrale uittreksels aan de burger. Er dient een onderscheid gemaakt te worden tussen een officieel kadastraal uittreksel en kadastrale informatie. De toegang tot **kadastrale informatie** (zonder afgifte van een uittreksel) valt buiten de scope van dit project en wordt verzekerd door andere kanalen, namelijk:

- de gemeentebesturen en de gewesten via de toepassing URBAIN en het CSPI (Coördinatiestructuur voor patrimoniuminformatie)
- bepaalde federale overheidsdiensten (Federale politie, FOD ...) via de webservice ConsultImmo door middel van een Privacy-overeenkomst

Bovendien:

- kan het plan geraadpleegd worden door iedereen (bv. via de CadGIS-viewer)



- kan de legger, die informatie en gegevens betreffende percelen bevat, **geraadpleegd** worden door bepaalde beroepscategorieën (namelijk de notarissen via e-notariat, de immobiliënkantoren via Cadastrefinder), maar niet door de burger

De kadastrale uittreksels, officiële en voor echt verklaarde documenten met kadastrale informatie, worden afgeleverd tegen betaling door de diensten Uittreksels van de administratie Opmetingen en Waarderingen. De aanvragen gebeuren momenteel via een webformulier (CadGIS), via e-mail, via de post of rechtstreeks aan het loket. De kadastrale uittreksels zijn nodig in het kader van verkoopaktes, aanvragen van bouwvergunningen, enz.

Het doel van dit project is om de afgifte van officiële kadastrale uittreksels te automatiseren via een online toepassing. Dit betekent voor de burger dat:

- de aanvragen online zullen kunnen gebeuren
- de uittreksels online zullen worden aangemaakt
- de uittreksels online zullen betaald worden
- de uittreksels onmiddellijk online zullen afgeleverd worden (behalve indien het om niet-gedigitaliseerde archieven gaat)

Deze applicatie zal beschikbaar zijn via het portaal Myminf.

#### Realisaties 2016:

- schrijven van het bestek
- publicatie van het bestek
- gunning van de opdracht
- uitvoering van het dossier volgens een planning te bepalen na gunning van de opdracht

#### *Project: URBAIN 2 (administratie Opmetingen en Waarderingen)*

---

E-Government, modernisering van de AAPD.

#### Doelstelling:

Basisopdrachten:

- verbetering van de kwaliteit van de ingezamelde inlichtingen via het gebruik van authentieke bronnen
- integratie van toepassingen voor de opvolging van afgeleverde bouwvergunningen

Organisatie / medewerkers:

- project dat kadert in E-Government voor de informatie-uitwisseling met de gemeenten en de gewesten
- vermindering van de werkdruk naar aanleiding van de ontvangst van de oorspronkelijke documenten afkomstig van de architect
- administratieve vereenvoudiging voor de burger

#### Burger / belastingplichtige:

- ontvangst door de burger van de vooraf ingevulde 43B-fiche met mogelijkheid tot elektronische handtekening ervan
- snellere bijwerking van de patrimoniumdocumentatie en dus van de onroerende voorheffing
- éénmalige inzameling van informatie

Met het oog op het vervullen van onze publieke opdracht, is de doelstelling van dit project om een voortrekkersrol te spelen in de oprichting van de “Kruispuntbank van patrimoniale documentatie” via samenwerkingsakkoorden en deze voortrekkersrol erkend en aanvaard te zien door alle betrokken actoren door:

- producten en diensten met een meerwaarde te ontwikkelen en aan te bieden gericht op de klanttevredenheid
- de bevordering van de toegankelijkheid van de patrimoniale documentatie door de terbeschikkingstelling van aangepaste kanalen, zowel voor de partners als voor de AAPD

#### Realisaties 2015:

- Integratie van PRODOCS in URBAIN:
  - Migratie van de openstaande dossiers vanuit de oude PRODOCS (Acces 2) (16/02/2015)
  - Integratie van de webservices ConsultImmo in de applicatie
  - Inproductiestelling van de applicatie
  - Opleiding van de eindgebruikers
  - Noodzakelijke aanpassingen post-productie
- URBAIN - Verbetering: verbetering van de kwaliteit van de gegevens verkregen van de gemeentebesturen via URBAIN 1:
  - Validatie van de persoonsgegevens
  - Validatie van de kadastrale gegevens en het adres van het goed
  - Validatie van de straatnamen
  - Communicatie van de aanpassingen
- Ontvangst en opslag van de architectenplannen rechtstreeks verkregen van de architecten:
  - Integratie van de verkregen plannen in URBAIN en PRODOCS
  - Integratie van de verkregen plannen in URBAIN en PRODOCS - inproductiestelling
  - Interface voor de upload van architectenplannen gebruikt door de architecten

#### Realisaties 2016:

1. Interactie met het systeem van stedenbouwkundige aanvragen van het Vlaams Gewest (Omgevingsvergunning):
  - Analyse van de "veiligheid" en de privacyaspecten van de uitgewisselde gegevens
  - Ontwikkeling van de technische oplossing
  - Testen in acceptatie van de ontwikkelde oplossing
  - In productiestelling van de ontwikkelde oplossing
2. Ontvangst en opslag van de architectenplannen rechtstreeks verkregen van de architecten:
  - Communicatie

### *Project: URBAIN - evolutief onderhoud 2015 (administratie Opmetingen en Waarderingen)*

---

Sinds 2007 gebeurt de elektronische gegevensuitwisseling tussen de AAPD (administratie Opmetingen en Waarderingen) en de gemeentebesturen via de toepassing URBAIN. Sindsdien worden de bouwvergunningen, bouwaangiftes en andere aanpassingen aan het onroerend erfgoed door de gemeenten via URBAIN op elektronische wijze aan onze administratie doorgegeven, ter vervanging van de papieren lijsten 220. De administratie Opmetingen en Waarderingen stelt op haar beurt via de applicatie jaarlijks de kadastrale gegevens ter beschikking die de gemeente van nut kunnen zijn voor het vervullen van haar publieke taken. Ook de Algemene Administratie van de Fiscaliteit (in het kader van btw-controles) maakt eveneens gebruik van bepaalde gegevens uit URBAIN voor de opvolging van de correctheid van de btw-aangiftes.

Het project URBAIN werd de laatste jaren uitgebreid teneinde een betere dienstverlening te kunnen bieden aan verschillende stakeholders en verschillende processen in één enkele tool te kunnen onderbrengen. Begin 2015 werd eveneens het luik PRODOCS in de applicatie geïntegreerd. De interne toepassing PRODOCS verzekert aan de antennes Opmetingen en Waarderingen een nauwgezette opvolging van het volledige proces inzake veranderingen aan onroerende goederen, namelijk vanaf het indienen van de bouwaanvraag of het vaststellen van de werkzaamheden tot het bekomen van een aangifte van ingebruikname of einde van de werken. Het spreekt voor zich dat een betere wisselwerking tussen de luiken URBAIN en PRODOCS ten goede komt aan de continuïteit en efficiëntie van de werkzaamheden van de antennes Opmetingen en Waarderingen.

#### Doelstelling:

- waarborgen van de continuïteit van de werkzaamheden binnen de antennes Opmetingen en Waarderingen
- aanpassen van de applicatie aan veranderende werkprocessen
- aanpassen van de applicatie aan technische afhankelijkheden en andere applicaties (vb. STIPAD)
- elektronische ontvangst en opslag van documenten
- automatisering van het werk
- verbeteren van de performantie van de applicatie
- elektronische archivering van documenten
- betere dienstverlening aan de partners en betere gegevensuitwisseling tussen de partners

#### Realisaties 2015:

Luik PRODOCS:

Communicatie interne gebruikers (continue)

#### Realisaties 2016:

1. URBAIN - Maintenance 2015 algemeen: verbeteren van de performantie
2. URBAIN - Maintenance 2015 luik URBAIN 1:
  - Communicatie externe gebruikers
  - Ter beschikking stellen van de kadastrale gegevens

- Verbetering opzoeking aanvullende 220
3. Luik PRODOCS:
- Communicatie interne gebruikers
  - Automatische import JKL-dossiers
  - Beheer van de inkomende en buitengaande documenten
  - Verbetering van het opzoeken van fiches
  - Verbetering van de afsluiting van een PRODOCS-fiche
  - Weergeven van foutmeldingen
  - Archiveren van documenten
  - Nieuwe maquettes
  - Berekening van de status van de fiche
  - Nieuwe lijsten
  - Aanpassen van de bestaande lijsten
  - Boordtabellen (statistieken)
  - Automatische verzending
4. Luik Architecten: verbeteren van zoekcriteria

*Project: URBAIN Privacy (administratie Opmetingen en Waarderingen)*

Sinds begin 2007 hebben de gemeentebesturen de mogelijkheid om bouwvergunningen, stedenbouwkundige verklaringen en andere wijzigingen aan het onroerend goed op elektronische wijze mede te delen via de applicatie URBAIN.

Aangezien er geen alternatieve oplossing werd gevonden bij de ontwikkeling van URBAIN 1 gebeurt het beheer van de gebruikers van de gemeentebesturen momenteel volledig in de applicatie (lijst met gebruikers en hun mandaten in de database) en de authenticatie gebeurt nog steeds via de oude technologieën (FAS 1 van Fedict voor het token en CCFF voor de identiteitskaart). Er is geen enkel auditlogboek beschikbaar. De overgang naar FedIAM zal toelaten om het nieuwe authenticatiesysteem van Fedict te gebruiken voor de e-ID en het token (FAS 2), om niet meer betrokken te zijn bij het beheer van de gebruikers van de gemeentebesturen, een toegangsmatrix te bepalen in functie van de rol van de gebruiker en auditlogs te integreren.

Bovendien moet de verspreiding van gegevens van de kadastrale legger worden herzien. Momenteel worden deze gegevens één keer per jaar verspreid via extracties van de "mainframe" samen met een consultatietoepassing in Access, te downloaden via URBAIN. Deze methode moet aangepast worden omwille van 2 redenen: enerzijds omwille van de stopzetting van de mainframe en het verdwijnen van het artikel moeten de extracties veranderen van formaat en moet dus de huidige Access-toepassing opnieuw worden ontwikkeld, anderzijds hebben we geen enkele mogelijkheid meer om het gebruik van deze gegevens te controleren, eens deze gedownload zijn door het gemeentebestuur die zich engageert om de gebruiksvoorwaarden te respecteren. De cel Privacy pleit dat we dit aspect regulariseren en in staat zijn om elke log te traceren van begin tot eind van het gebruik van de kadastrale informatie, ook extern.

### Doelstelling:

- beantwoorden aan de aanbevelingen van de cel Privacy (log, traceerbaarheid van gebruik van de gegevens)
- aan de gemeentebesturen continuïteit van de dienstverlening verzekeren betreffende de verspreiding van de kadastrale legger na het stopzetten van de mainframe

### Realisaties 2015:

1. aanpassing van de toegang tot de applicatie voor externe gebruikers: aanpassing van het authenticatiesysteem van de gebruikers van de gemeentebesturen
2. communicatie aan de externe gebruikers

### Realisaties 2016:

1. aanpassing van de toegang tot de applicatie voor externe gebruikers:
  - beheer van de autorisaties van de gebruikers van de gemeentebesturen via FedIAM
  - beheer van de aanwijzend schatter
2. ter beschikkingstelling van de kadastrale gegevens aan de gemeentebesturen volgens het nieuw formaat:
  - eenvoudige toegang tot de kadastrale legger
  - raadpleging van de historiek van een perceel
  - raadpleging van het mutatieschema van een perceel
  - ter beschikkingstelling van een beveiligde webservice
3. communicatie externe gebruikers

### *Doelstelling: de governancestructuur van de services "AAPD" definiëren*

---

In 2015 werd de Coördinatiestructuur voor patrimoniuminformatie (CSPI) officieel opgericht. Deze structuur zal een katalysator zijn in de grootschalige informatie-uitwisseling tussen de partners van de CSPI namelijk de Gewesten en de federale overheid. Om deze informatiestromen goed te beheren, zal de AAPD (de administratie IVU) een traject doorlopen om de ideale governancestructuur te vinden. Tegen 31 december 2016 heeft ze een proof of concept uitgewerkt en getest.

### *Doelstelling: ten minste 16% van de kadastrale blokken voldoen aan de INSPIRE-normen*

---

Om bruikbaar te zijn voor alle partners en gebruikers van de patrimoniale informatie moet het kadastraal plan aan de kwaliteitsvereisten van de Europese richtlijn 'INSPIRE'<sup>1)</sup> voldoen. Dit is uiteraard een meerjarenplan dat zich over een tiental jaren zal uitstrekken. Thans weten we van 15% van de kadastrale blokken dat het plan aan de normen voldoet. Van de ongeveer 204.000 kadastrale blokken, voldoen op vandaag circa 30.000 zeker aan de norm. Voor Vlaanderen is dit maar 7.5%. Door een doorgedreven samenwerking in 2016 met het Vlaams Gewest zou –indien de AAPD de data

---

<sup>1)</sup> Richtlijn 2007/2/EG van het Europees Parlement en de Raad van 14 maart 2007 tot oprichting van een infrastructuur voor ruimtelijke informatie in de Gemeenschap (INSPIRE).

van het grootschalig referentiebestand (GRB) overneemt- een sprong voorwaarts gemaakt kunnen worden.

*Doelstelling: tijdige aflevering van patrimoniale informatie*

---

Een snelle en vooral tijdige aflevering van de patrimoniale informatie is een continu aandachtspunt voor de AAPD. Talrijke partners en klanten zijn afhankelijk van een tijdige dienstverlening van onze kant, zoals het notariaat, de huisvestingsmaatschappijen, huurders en verhuurders, enz. De AAPD heeft zich daarom voor 2016 (in een groeipad naar altijd maar meer tijdige dienstverlening) volgende doelstellingen gesteld:

- Tegen 31 december 2016 ten minste 54% van de hypothecaire getuigschriften afleveren binnen 4, respectievelijk 10 werkdagen na ontvangst van de aanvraag voor de dringende, respectievelijk niet-dringende hypothecaire getuigschriften.
- Tegen 31 december 2016 ten minste 80 % van de aanvragen van attesten van erfopvolging behandelen binnen de 28 dagen na de ontvangst van de aanvraag.
- Tegen 31 december 2016 ten minste 63% van de aanvragen kadastrale uittreksels binnen de 10 dagen van de aanvraag behandelen.
- De aflevering van meer patrimoniale informatie centraal en geautomatiseerd te organiseren zodat de diensten van de administratie Rechtszekerheid (antennes van RZ) worden ontlast.
- Tegen 31 mei 2016 een voorstel formuleren om de bepalingen betreffende het beroepsgeheim inzake registratie- en successierecht en de kadastrale bescheiden (WIB) te harmoniseren, als opstap naar het wetboek van de patrimoniale informatie en teneinde het afleveren van gegevens van gemengde oorsprong (kadaster dan wel registratie/successie) op een eenvormige wijze en gezamenlijk te kunnen regelen. Deze aanpassing kan mede de basis vormen om bijvoorbeeld de info over verkoopprijzen af te leveren aan derden (niet overheden) in de mate dat dit niet strijdig zou zijn met de privacywetgeving.

#### **Artikel 34. Verhogen van de toegankelijkheid van informatie**

*Doelstelling: ten minste tien modelbrieven van de AAPD volgens de normen van de leesbaarheid herschrijven*

---

In het kader van het traject "leesbaarheid" zal de AAPD tegen 31 december 2016 minstens tien modelbrieven volgens de leesbaarheidsprincipes herschrijven.

#### **6.2.3 Human Resources Management (P1)**

#### **Artikel 36. Bevorderen van de organisatiecultuur met aandacht voor het welzijn van en de ondersteuning van de medewerkers**

*Doelstelling: tevredenheid van de medewerkers verhogen*

---

Tevreden medewerkers zijn gemotiveerd en staan ten dienste van het algemeen belang. Naar aanleiding van de in 2014 uitgevoerde tevredenheidsenquêtes werden er in 2015 focusgroepen georganiseerd om de in de enquête vaak geformuleerde klachten verder uit te diepen en om acties te kunnen definiëren. Dit actieplan is nu klaar en in 2016 wordt aan de uitrol ervan begonnen. Dit plan besteedt veel aandacht aan communicatie, zodat de realisatie van de verbeterpunten niet

onopgemerkt voorbij gaat en zodat meer medewerkers zich geroepen voelen om aan een nieuwe enquête in 2016 deel te nemen. Een grote deelname aan de enquête is immers een absolute voorwaarde om een waarheidsgetrouw beeld te hebben van de tevredenheid.

#### *Doelstelling: Voeren van een actief integriteitsbeleid*

---

Integriteit geldt vandaag als één van de belangrijkste kwaliteitseisen voor de overheid en is één van de belangrijkste voorwaarden voor het vertrouwen van de burger in de overheid. Burgers stellen immers steeds hogere eisen aan de kwaliteit van het openbaar bestuur en ook media staan kritisch ten aanzien van het functioneren van de overheid. Binnen het integriteitsbeleidsplan van de FOD engageert de AAPD zich voor een actief integriteitsbeleid dat het evenwicht zoekt tussen een preventieve, opsporende en zo nodig repressieve aanpak. In 2015 werd bij instructie de opdracht van de Algemene Inspectie voor de hele organisatie geformaliseerd.

In 2016 staan alvast volgende onderzoeken op het programma:

- de correctheid van de behandeling van goederen in de FinShop en de verkoopkantoren nagaan
- de invoering van de instructies rond de retributies opvolgen

#### **Artikel 37. Verhogen van de inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers**

##### *Doelstelling: technische en generieke opleidingen geven opdat medewerkers hun taken efficiënt en effectief kunnen uitvoeren*

---

Goed opgeleide medewerkers is een kritieke succesfactor dat het goed functioneren van de processen sterk kan beïnvloeden. In 2015 werden de processen van de AAPD drastisch hervormd en niet in het minst door de introductie van talrijke nieuwe toepassingen. Dit gaat in 2016 nog door. Vertrekkende vanuit een grondige analyse van de toepassing STIPAD zal de opleiding aangepast worden aan de noden van de gebruikers. Tevens zal de administratie O&W ook provinciaal opleidingscellen creëren waardoor het tekort aan opleiders opgevangen kan worden en er meer kans is voor occasionele lesgevers.

Het management ondersteunen is een andere kritieke succesfactor. De AAPD -en de FOD Financiën bij uitbreiding- hadden in het verleden veel aandacht voor de technische en juridische opleidingen. Daardoor is de ontwikkeling van leidinggevende vaardigheden enigszins verwaarloosd. Om dit tekort te verhelpen, wordt ook in 2016 doorgedreven managementopleiding gegeven. Tegen 31/12/2016 zullen 100 leidinggevenden van de AAPD een opleiding over performantiemanagement en organisatiebeheersing gevolgd hebben (in samenwerking met de stafdienst P&O) en zullen antennemanagers of coördinatoren gecoacht worden in de voorbereiding van hun teamvergaderingen.

## 6.2.4 Bedrijfsprocessen (P2)

### Artikel 38. Voortbouwen aan een procesgerichte organisatie

#### *Project: STIPAD – evolutief onderhoud 2015*

---

De loten C en D van STIPAD werden op 19 mei 2015 in productie genomen. Om aan een aantal behoeften tegemoet te komen die in de loten C en D niet meer realiseerbaar waren wegens contractuele verbintenissen of die nog niet gekend waren, zijn deze behoeften opgenomen in het project “STIPAD - evolutief onderhoud 2015”.

#### Doelstelling:

De doelstelling van dit project is de realisatie van de in dit contract opgenomen “Change Requests”. De change requests zijn geprioriteerd op basis van hoogdringendheid en realiseerbaarheid (nodige ontwikkelingstijd en/of externe factoren).

Er zijn vier releases voorzien (respectievelijk voor 31 maart, 30 juni 2016, 30 september en 31 december 2016) om alle in dit contract opgenomen change requests te ontwikkelen, te testen en in productie te brengen.

Realisaties 2015: opmaken, indienen en goedkeuring van het gunningsdossier.

#### Realisaties 2016:

- inproductiestelling van releases 1, 2, 3 en 4

#### *Project: AS-IS applicatie architectuur studie bij de AAPD (administratie Informatieverzameling en -uitwisseling)*

---

In de loop van de afgelopen 10 jaar is het domein van de AAPD grondig gewijzigd:

- de vroegere administraties van het Kadaster, Registratie en domeinen en de hypotheekkantoren werden samengevoegd in een zelfde organisatorische structuur, namelijk de AAPD
- overdracht van bevoegdheden:
  - regionalisering van de belastingen van groep 3 (successie- en registratierechten) naar het Vlaams Gewest
  - integratie van de administratie Niet-Fiscale invordering binnen de Algemene Administratie Inning en Invordering
  - regionalisering van de Aankoopcomités en oprichting van 1 Federaal Aankoopcomité
- Europese verplichtingen: richtlijn CSPI, INSPIRE ...
- oprichting van de Coördinatiestructuur voor patrimoniuminformatie (CSPI)

Om deze wijzigingen te kunnen operationaliseren, zijn de processen hertekend en voor een deel reeds opgenomen in nieuw ontwikkelde applicaties. Er blijven evenwel nog een aantal te automatiseren domeinen over. Belangrijke applicaties zijn ontwikkeld: STIPAD, CadGIS, DER, HYPO, COMFOR. Naast deze belangrijkste applicaties van de AAPD zijn er bovendien aanvullende ontwikkelingen geweest om specifieke problematieken op te lossen. Denken we hierbij aan de



toepassing REGONDES 2 (voor de afhandeling van bezwaarschriften inzake onroerende voorheffing), het pandregister, eSUCC (beheer van nalatenschapdossiers) ...

De applicaties zijn vaak ontwikkeld geweest door verschillende externe leveranciers (CSC, RealDolmen, Centran, NRB ...), soms ook met gebruik van verschillende technologieën. De toepassingen STIPAD en DER zijn gebouwd in de standaard ICT-technologie. De toepassingen COMFOR (PHP en MySQL) en HYPO (Powerbuilder) daarentegen gebruiken afwijkende niet-standaard technologieën.

De applicaties van de AAPD zullen in de toekomst nog verder moeten evolueren. Het is hierbij belangrijk om inzicht te hebben in de complexiteit van de applicatie architecturen, de gegevensuitwisselingen tussen applicaties en de business informatie die hierbij wordt uitgewisseld. Dit inzicht is op dit ogenblik maar partieel aanwezig. Dit als gevolg van het feit dat de architectuur activiteiten tijdens de afgelopen jaren door veel verschillende firma's uitgevoerd is geweest.

Om het ICT-landschap (applicaties, gegevensbronnen en gegevensstromen) verder te kunnen doen evolueren en de complexiteit daarvan beter te kunnen beheersen, dienen de basiselementen (applicaties en gegevensbronnen) en de relaties tussen deze elementen (gegevensstromen) opnieuw in kaart gebracht te worden in de vorm van een coherente AS-IS architectuurbeschrijving. Dit als voorbereiding tot het bepalen van een TO-BE architectuur die eventueel gebaseerd is op de SOA architecturale stijl.

#### Doelstellingen:

- de applicatiecatalogus van de AAPD te beschrijven
- de data objecten en informatie objecten in kaart te brengen en te beschrijven
- het gebruik van databronnen door applicaties in kaart te brengen
- de applicatie interfaces te identificeren en te documenteren
- de relaties van applicaties, databronnen, business processen en technologische componenten in kaart te brengen
- een analyse te maken van de karakteristieken van elke applicatie
- een inschatting te maken van de toekomstgerichtheid van elke applicatie
- voorstellen tot verbetering van de architectuur te formuleren

Deze studie zal worden uitgevoerd door de firma RealDolmen in nauwe samenwerking met het Enterprise Architect team, de business partner van de Stafdienst ICT, de service managers van de Stafdienst ICT van de FOD Financiën en de AAPD.

#### Realisaties 2015:

- opmaak van het gunningsdossier
- indiening van het gunningsdossier voor goedkeuring

#### Realisaties 2016:

- goedkeuring van het gunningsdossier
- uitvoering van het project:
  - fase 1: verzamelen van informatie:

- visie en strategie van de organisatie
- inventariseren van alle applicaties van de AAPD (met inbegrip van een korte beschrijving van de toepassingen, de belangrijkste functionaliteiten, de gebruikte ICT-technologieën ...)
- perceptie van de toepassing (vb. performantie, stabiliteit, de functionaliteiten die werden ontwikkeld in de toepassing ...)
- catalogus van de toepassingen
- fase 2: uittekenen van de processen:
  - overzichtsdigram van de applicaties van de AAPD
  - diagram van de communicatiestromen tussen de verschillende toepassingen van de AAPD
  - analyse van de AS-IS applicatie architectuur
- fase 3: conclusies en rapportering

### *Project: DER - optimalisatie/fase 2 (administratie Informatieverzameling en -uitwisseling)*

---

De toepassing DER is op 1 april 2014 in productie gegaan. Deze applicatie laat het notariaat toe om akten door te sturen naar de kantoren van de administratie Rechtszekerheid van de AAPD. Na verwerking kunnen deze kantoren de akten voorzien van de relazen (= bewijzen van de formaliteit van de registratie, inschrijving of overschrijving in de hypotheekregisters) terugsturen naar de notarissen via de toepassing DER.

#### Doelstellingen:

- efficiëntieverhoging door aanpassingen door te voeren aan de toepassing DER. Het betreft aanpassingen die tijdens de acceptatietesten en na de inproductiestelling van de toepassing werden geformuleerd
- hypotheekgerichte aanpassingen
- aanpassingen van de interface met de notarissen
- aanpassingen van het registratiereelas ingevolge de taalwetgeving

#### Realisaties 2015:

- automatisch retry-systeem voor verzendingen
- automatische statuutveranderingen
- aanpassing RH-art1 flow in het kader van de inproductiestelling van de toepassing STIPAD (voorafgaandelijke aanvaarding door het hypotheekkantoor)
- reden van de weigering behouden
- opsplitsen van R en H antwoorden naar de notaris
- mogelijkheid om de taal van de tekstzone van de registratieformaliteit aan te passen door de gebruiker

#### Realisaties 2016:

- navigeren tussen dossiers vanaf de oorspronkelijke opzoeking
- nieuwe types bijlage (uittreksel echtscheiding onderlinge toestemming (EOT), bijlage zonder formaliteit)
- transactietypes zichtbaar op het zoekscherm

### *Project: DER - optimalisatie/fase 3 (administratie Informatieverzameling en –uitwisseling)*

---

De toepassing DER is op 1 april 2014 in productie gegaan. Deze applicatie laat het notariaat toe om akten door te sturen naar de kantoren van de administratie Rechtszekerheid van de AAPD. Na verwerking kunnen deze kantoren de akten voorzien van de relazen (= bewijzen van de formaliteit van de registratie, inschrijving of overschrijving in de hypotheekregisters) terugsturen naar de notarissen via de toepassing DER.

#### Doelstelling:

Het project beoogt de integratie van de toepassing DER in de ketting van de toepassingen van de AAPD (meer bepaald de toepassing ComFor), de coherentie tussen de verschillende systemen, een verhoogde flexibiliteit voor het personeel en een verhoogde efficiëntie.

#### Realisaties 2016:

- herwerking shredder
- statusview (business acceptatie)
- optimalisatie van de database (minder redundantie bij het bewaren van documenten)
- aanpassen van de aanhechtingsmodule voor relazen (R en H)
- combineren van teken- en verstuuractie
- auto-validatiemodule (preliminair) en valideer/terug-naar-gebruiker-sturen module
- zoeken op formaliteitsnummer
- beveiliging tussen ESB en DER
- optimalisatie parsing van de binnenkomende berichten
- dispatching op basis van KBO-nummer
- ondersteuning van de acties van de hypotheekgebruiker
- webservice met de toepassing COMFOR
- management reporting

### *Project: Vervanging van de applicatie Comité Data Base (CDB) (administratie Patrimoniumdiensten)*

---

In de bestuursovereenkomst van de FOD Financiën is voorzien dat alle applicaties die destijds door interne (business) medewerkers werden ontwikkeld, zullen worden vervangen door applicaties die ondersteund worden door de Stafdienst ICT.

#### Doelstelling:

Dit project heeft tot doel een nieuwe applicatie te ontwikkelen ter vervanging van de bestaande applicatie die intern werd ontwikkeld, Comité Data Base (CDB) en die wordt gebruikt door het Federaal Aankoopcomité van de administratie Patrimoniumdiensten.

Deze applicatie laat een geïntegreerde behandeling toe: opvolgen van dossiers, beheer van dossiers, boekhouding, het repertorium, de verzending. Ze laat aan de gebruiker die belast is met het opstellen en verlijden van akten van het Federaal Aankoopcomité toe, zijn dossiers op een systematische manier op te volgen en op een efficiënte manier te behandelen.

### Realisaties 2016:

- opmaken van het bestek
- publicatie van het bestek
- openen van de offertes
- toekennen van de aanbesteding
- starten met de uitvoering van het project

### Project: CadGIS Release 2 (administratie Opmetingen en Waarderingen)

Het project CadGIS Release 2 maakt deel uit van het programma "Geïntegreerde verwerking van de patrimoniumdocumentatie" en heeft tot doel het realiseren van een Geografisch Informatie Systeem (GIS).

De ontwikkeling van een GIS zal de AAPD toelaten om zijn taak van beheer van het kadastraal percelenplan en de aflevering van geografische informatie op een meer adequate en efficiëntere manier te verzekeren. De agenten van de Patrimoniumdocumentatie zullen beschikken over een toepassing gebaseerd op nieuwe technologieën die zal toelaten hun verschillende taken op een optimale manier te realiseren.

Het project CadGIS is momenteel opgedeeld als volgt:

- Lot 1 heeft betrekking op de implementatie van een geografisch informatiesysteem
- lot 2 betreft de geometrische verbetering van de gegevens van het kadastraal percelenplan. Deze verbetering was noodzakelijk voor de realisatie van lot 1

Lot 1 is zelf opgedeeld in verschillende onderdelen:

- CadGIS kleine wijzigingen
- CadGIS uitbreiding – Grote opmetingen (in ontwikkeling)

Algemeen kan men stellen dat release 1 tot doel had om verschillende toepassingen te implementeren voor het raadplegen van het kadastraal percelenplan via intranet en internet (viewers). Deze toepassingen zijn bedoeld voor de agenten van de AAPD, de burgers en voor sommige geprivilegieerde professionele partners van de AAPD zoals de landmeters. Release 1 is op dit moment in productie.

### Doelstelling:

De realisatie van een GIS zal de AAPD toelaten om zijn taak van beheer van het kadastraal percelenplan en de aflevering van geografische informatie op een meer adequate en efficiëntere manier te verzekeren. Door de realisatie van dit GIS zullen de agenten van de Patrimoniumdocumentatie beschikken over een toepassing gebaseerd op nieuwe technologieën die zal toelaten hun verschillende taken op een optimale manier te realiseren.

Release 2, die release 1 vervolledigt, heeft tot doel om de nodige tools te implementeren die toelaten het kadastraal percelenplan bij te werken. De huidige planning voorziet een inproductiestelling van release 2 en van CadGIS uitbreiding Grote opmetingen op 1 juli 2016.

### Realisaties 2015:

- mutaties – POC
- validatie van de functionele analyse
- validatie van het conceptueel datamodel
- acceptatie van de tussentijdse CadGIS Release 2

### Realisaties 2016:

- acceptatie van CadGIS Release 2 finale versie
- realisatie van de opleidingen van de agenten
- inproductiestelling van CadGIS Release 2 finale versie

### *Project: CadGIS Release 3 (administratie Opmetingen en Waarderingen)*

---

Het project CadGIS maakt deel uit van het programma "Geïntegreerde verwerking van de patrimoniumdocumentatie" en heeft tot doel het realiseren van een Geografisch Informatie Systeem (GIS).

De ontwikkeling van een GIS zal de AAPD toelaten om zijn taak van beheer van het kadastraal percelenplan en de aflevering van geografische informatie op een meer adequate en efficiëntere manier te verzekeren. De agenten van de Patrimoniumdocumentatie zullen beschikken over een geïntegreerde toepassing gebaseerd op nieuwe technologieën die zal toelaten hun verschillende taken op een optimale manier te realiseren. Aan de partners en de burgers zal het GIS een eenvoudige en snelle toegang tot de geografische informatie aanbieden mét respect voor de persoonlijke levenssfeer.

Het project CadGIS is momenteel opgedeeld als volgt:

- Lot 1 heeft betrekking op de implementatie van een geografisch informatiesysteem
- Lot 2 betreft de geometrische verbetering van de gegevens van het kadastraal percelenplan. Deze verbetering was noodzakelijk voor de realisatie van lot 1.

Lot 1 is zelf opgedeeld in verschillende onderdelen:

- CadGIS kleine wijzigingen  
Release 1 (inproductiestelling in september 2012)  
Release 2 (in ontwikkeling)
- CadGIS uitbreiding - Grote opmetingen (in ontwikkeling).

Algemeen kan men stellen dat release 1 tot doel had om verschillende toepassingen te implementeren voor het raadplegen van het kadastraal percelenplan via intranet en internet (viewers). Deze toepassingen zijn bedoeld voor de agenten van de AAPD, de burgers en voor sommige geprivilegieerde professionele partners van de AAPD zoals de landmeters. Release 1 is op dit moment in productie.

Release 2 heeft tot doel om de nodige tools te implementeren die toelaten het kadastraal percelenplan bij te werken. De huidige planning voorziet een inproductiestelling van release 2 en van CadGIS uitbreiding Grote opmetingen op 1 juli 2016.

### Doelstelling:

Een nieuwe release (CadGIS Release 3 – evolutief onderhoud) is voorzien voor:

- de aanvragen tot wijzigingen die geïdentificeerd werden of worden tijdens de analysefase (gedetailleerde analyse) maar die niet in aanmerking genomen konden worden in de perimeter van CadGIS Release 1 en 2. Een lijst met vragen tot wijzigingen wordt bijgewerkt in de toepassing HP ALM en gearhiveerd in de documenten van de gedetailleerde analyse in StarTeam
- de aanpassingen aan CadGIS Release 2 na de inproductiestelling rekening houdend met de opmerkingen van de eindgebruikers
- de ontwikkeling van de tools die buiten de scope van CadGIS Release 2 Grote opmetingen vallen:
  - o PKG\_ImportExport
  - o PKG\_Tekentools
  - o PKG\_Kwaliteitscontrole
  - o PKG\_Support en admin
  - o PKG\_Aanpassingen kleine wijzigingen
- toelaten om de technologische evoluties van de verschillende onderdelen te implementeren zoals:
  - o de ESRI-technologieën (frequentie van de bijwerkingen twee keer per jaar)
  - o de IT-standaarden, de interne architectuur en infrastructuur van de FOD Financiën (trimestrieel onderhoud)
- de compatibiliteit verzekeren met de andere toepassingen die binnen de FOD Financiën ontwikkeld worden (CadBuild, service voor de e-registratie ...)
- een betere integratie met STIPAD toelaten:
  - o afstemmen van het beheer van de dossiers in STIPAD en de transacties in CadGIS
  - o uitwisselen van informatie tussen de databanken van CadGIS en STIPAD
  - o automatische archivering in STIPAD van documenten aangemaakt in CadGIS

### Realisaties 2016:

Dit evolutief onderhoud bevat onder andere:

- de ontwikkeling van nieuwe functionaliteiten om te beantwoorden aan de evoluties in de werkprocessen en/of wetgevende processen
- de aanpassingen aan de toepassingen die nodig zijn om de technologische evoluties in hardware en software te volgen (nieuwe versies van programma's en van de infrastructuur)
- een verbetering van de bestaande functionaliteiten van CadGIS rekening houdend met de feedback van de gebruikers na een langer gebruik van de toepassing
- de integratie van de toepassingen CadGIS met de nieuwe onderdelen van de informaticasystemen van de FOD
- een betere integratie met STIPAD. Deze integratie werd tijdens de consolidatiefase uit de perimeter van de eerste twee releases van het project gehaald

### *Project: REGONDES 2 (administratie Opmetingen en Waarderingen)*

---

Beheer van de bezwaren door de administraties “Rechtszekerheid” en “Opmetingen en Waarderingen” (met inbegrip van de uitwisselingen met AAFISC en VLABEL).

#### Doelstelling:

Inproductiestelling vóór het verzenden van de aanslagen van de inkohiering (begin juni 2016).

#### Realisaties 2015:

- opstellen van de gebruikershandleiding
- testen en opleidingen (Rechtszekerheid + Opmetingen en Waarderingen)
- er is een oplossing gevonden voor het gebruik van de eigendomstoestand in REGONDES 2

#### Realisaties 2016:

- testen en opleidingen (Rechtszekerheid + Opmetingen en Waarderingen)
- migratie naar WebLogic 12
- migratie van de gegevens uit de huidige toepassing
- inproductiestelling
- noodzakelijk onderhoud

### *Project: CadBuild 2 (administratie Opmetingen en Waarderingen)*

---

Huidige versie van CadBuild:

- “Thick client” JAVA (niet standaard), geen verbetering van versie 1
- probleem met het geheugen op de share
- onmogelijk om de toepassing in telewerk te gebruiken op een computer buiten het domein van FOD Financiën
- incompatibel met de nieuwe technologieën (tablets, smartphone, ...)
- beheert sommige soorten gebouwen niet goed noch sommige complexe gevallen

#### Gebruik van de toepassing:

CadBuild wordt gebruikt door 1034 schatters van gewone gebouwen. Van 10/2014 tot 10/2015 werden er 30 000 nieuwe fiches aangemaakt en waren er 170 000 bijwerkingen van fiches.

#### Doelstelling:

Ontwikkelen van een nieuwe versie van de toepassing gebaseerd op de CCFF-standaard met:

- nieuwe conceptuele structuur die meer representatief is aan de realiteit op het terrein
- verbetering van de ontdekte problemen in de huidige versie
- evolutie van het product (administrator tools, telewerk, verbetering van bugs, tablets ...)
- betere ergonomie van de toepassing
- integratie met de toepassingen STIPAD en PRODOCS (automatische uitwisseling van informatie om de dubbele invoer van gegevens te vermijden)
- statistieken
- fiche van de burger
- tools om de gescande fiches te importeren en administrator tools

- beheer van de constructiecode en de validatieregels daarover in Cadbuild
- harmonisatie van de methodes voor de berekening van het kadastraal inkomen
- gebruik van FileNet voor de opslag van bestanden
- overname van FotoCol en REK
- structuur van de toepassing die toelaat om later de toepassingen Easyval en LocoStat te integreren

#### Realisaties 2015:

- eerste fase van de business analyse

#### Realisaties 2016:

- gedetailleerde analyse
- oplevering Release 0 (Prototype): basisversie voor de elementaire gevallen
- oplevering Release 1 (Ontwikkeling): toevoeging van het beheer van versies, tijdelijke opslag en administrator tools
- oplevering Release 2 (Ontwikkeling): toevoeging van de overname van complexe gebouwen

#### *Project: COMFOR (PHP-toepassing) (administratie Rechtszekerheid)*

---

De werkzaamheden op de registratiekantoren werden in 2014-2015 grondig herzien, ingevolge:

- de invoering van de antennevorming fase 1
- de invoering van de toepassing DER (elektronische neerlegging notariële akten) fase 1
- de regionalisering: overdracht van de dienst van de registratie- en successiebelasting (groep 3) aan VLABEL
- de invoering van de antennevorming fase 2
- de invoering van STIPAD (vervanging van FUN) voor de onroerende mutaties “akten onder levenden” en “successies”

Bij de invoering van deze nieuwigheden was het ook belangrijk om bepaalde formaliteitsregisters en de boekhouding van de kantoren te vernieuwen.

#### Doelstelling:

Het project COMFOR (COMptabiliteit-FORMALiteit) beoogt de volledige automatisering via een webtoepassing van de neerleggings- en formaliteitsregisters alsook de boekhouding, noodzakelijk voor de rekenplichtigen van de registratiekantoren.

#### Realisaties 2015:

- gefaseerde inproductiestelling voor alle registratiekantoren:
  - formaliteit: het formaliteitsregister **Openbare Burgerlijke Akten (5)** werd onmiddellijk in productie gebracht voor de notariële akten (met een uitzondering wat betreft de Administratieve Akten) en het formaliteitsregister **Deurwaardersakten (9)**
  - comptabiliteit: het startblad en het kasboek (e27bis) en de ePCR werden onmiddellijk in productie gebracht



- gedurende deze periode dienden de boekhoudingen van vele kantoren aangepast te worden ingevolge verkeerde ingave van het startblad (CR)
- functionaliteiten voor verkorte behandeling repertorium notaris en repertorium deurwaarder
- functionaliteiten voor afsluiten maandboekhouding
- toevoegen download “d429”
- functionaliteiten “dagboek 12bis Successies”
- functionaliteiten “dagboek 12bis VZW”
- toevoegen download “T150”
- functionaliteiten “dagboek 11 Griffie”
- functionaliteiten voor registreren administratieve akten – automatisch opladen downloads “d429” en “T150” bij afsluiten maandboekhouding
- functionaliteiten “dagboek 1” (BTW, art. 8 en art. 9 ROG, Raad van State)
- functionaliteiten “dagboek 22D” (vonnissen en arresten)
- functionaliteiten “dagboek 21” (belasting niet-inwoners)

#### Realisaties 2016:

- functionaliteiten “afsluiting jaarboekhouding”, “nieuwe wetgeving (CR)”, “wijziging griffie (CR)”, nieuwe controle bij afsluiting maandboekhouding (CR)
- blokkerende foutmelding bij de inschrijving van rechten voor Vlaanderen (CR)
- dringende federale statistieken (CR)
- opstellen Data Dictionary
- loonboek
- laatste dagboeken 17 en 19bis
- repertorium
- laatste functionaliteiten i.v.m. deficits, geoorloofde voorschotten
- wijzigingen op centraal niveau (CR)
- wijzigingen suggesties kantoren (CR), Antwerpen 3

#### Project: COMFOR (JAVA-toepassing) (administratie Rechtszekerheid)

De werkzaamheden op de registratiekantoren werden in 2014-2015 grondig herzien, ingevolge:

- De invoering van de antennevorming fase 1
- De invoering van de toepassing DER (elektronische neerlegging notariële akten) fase 1
- De regionalisering: overdracht van de dienst van de registratie- en successiebelasting (groep 3) aan VLABEL
- De invoering van de antennevorming fase 2
- De invoering van STIPAD (vervanging van FUN) voor de onroerende mutaties “akten onder levenden” en “successies”

Bij de invoering van deze nieuwigheden was het ook belangrijk om bepaalde formaliteitsregisters en de boekhouding van de kantoren te vernieuwen.

### Doelstelling:

Het project COMFOR (COMptabiliteit-FORmaliteit) beoogt de volledige automatisering via een webtoepassing van de neerleggings- en formaliteitsregisters alsook de boekhouding, noodzakelijk voor de rekenplichtigen van de registratiekantoren.

Gezien de omvang van het project en om de toepassing te laten beantwoorden aan de ICT-standaarden, wordt een beroep gedaan op de firma RealDolmen om de toepassing onder andere om te zetten naar JAVA.

Oorspronkelijk werd in de scope voorzien:

- Alle rapporten en statistieken
- De webservices/interfaces/extracties van/naar andere toepassingen (DER, FedCom, STIPAD, MyRent)

### Realisaties 2016:

De wens werd uitgedrukt de rapporten en statistieken te kunnen genereren vanuit de federale toepassing FedCom. Deze piste is thans in onderzoek.

Afhankelijk van de resultaten van deze analyse zal de scope van dit project worden herbekeken.

### Project: Pandregister (administratie Rechtszekerheid)

---

Tijdens de ontwikkeling van het Nationaal Pandregister in 2015 maakt een expertenwerkgroep, bestaande uit Professor Dirix, advocaten en financiers, aan het kabinet van Justitie enkele drastische voorstellen tot wijzigingen over van de wet van 11 juli 2013 tot wijziging van het Burgerlijk Wetboek wat de zakelijke zekerheden op roerende goederen betreft en tot opheffing van diverse bepalingen ter zake.

In samenspraak met de werkgroep en de juristenwerkgroep van de FOD Financiën werden de gevraagde wijzigingen in een wetsontwerp gegoten. Het kabinet van Justitie heeft ons bevestigd dat dit wetsontwerp zo snel mogelijk zal goedgekeurd worden. Bijgevolg zullen de (reeds voorbereide) wijzigingen aan het KB volgen en het Nationaal Pandregister in haar huidige vorm zal grondig moeten aangepast worden.

Bovendien voorzag het Nationaal Pandregister in zijn originele vorm een systeem van “betalingen op eerste verzoek”. Dit systeem was opgenomen in het bestek en de offerte. Op vraag echter van zowel Febelfin als het management van de FOD Financiën zal er eerder geopteerd worden voor een systeem van provisies. De FOD Financiën garandeert op die manier de onmiddellijke inning van de kosten die worden aangerekend voor het gebruik van het Pandregister.

### Doelstelling:

De ontwikkeling van een geïnformatiseerd systeem bestemd voor de registratie, het raadplegen, het wijzigen, het vernieuwen, het verwijderen en het overdragen van pandrechten en eigendomsvoorbeholden.

### Realisaties 2015:

- ontwikkeling van de applicatie (met de voornaamste functionaliteiten: inschrijving, wijziging, hernieuwing, doorhaling, validatie en opzoeken van een pandrecht + genereren van een pandakte in de vorm van een Pdf-bestand ...)

### Realisaties 2016:

- ontwikkeling van een betalingssysteem via provisies
- ontwikkeling van de aanpassingen ingevolge de wets- en KB-wijziging; gedeeltelijke doorhaling, eigendomsvoorbehouden ...
- statistieken, SLA, opleiding, kennisoverdracht en gebruikershandleiding

### *Project MyRent (administratie Rechtszekerheid)*

---

Het project MyRent ontwikkelt parallel twee toepassingen die van elkaar dienen onderscheiden te worden:

- de toepassing MyRent **ambtenaar** laat de ambtenaar toe om:
  - huurcontracten in te geven, te archiveren en te behandelen die via MyRent en MyRent Pro zijn ingediend
  - een huurcontract of verwante documenten op te zoeken
- de toepassing MyRent **burger** laat aan de burger toe om via elektronische weg zijn huurcontract (bestemd voor bewoning) en verwante documenten aan te bieden ter registratie

Bovendien werd een webservice “MyRent Pro” ontwikkeld. MyRent Pro is het resultaat van de samenwerking tussen het Beroepsinstituut van Vastgoedmakelaars (BIV) en de FOD Financiën. Via deze tool kunnen immobiliënmakelaars de huurcontracten en verwante documenten van hun cliënten elektronisch ter registratie aan bieden.

### Doelstelling:

MyRent is een toepassing die bestaat sinds 2007. Deze toepassing werd ontwikkeld voor de registratiekantoren van de AAPD – administratie Rechtszekerheid. Zij laat toe om een aantal gegevens van huurcontracten te registreren die onderworpen zijn aan de registratieformaliteit door een digitaal beeld van deze contracten te nemen.

De ontwikkelingen in het kader van het evolutief onderhoud van 2013 tot op heden, beogen:

- de ergonomie van de toepassing te verbeteren
- zich aan te passen aan de ICT-standaarden van de FOD Financiën (migratie IAM, FedIAM)
- om te werken met webservices die toelaten de kwaliteit van de gegevens te optimaliseren (SITRAN, Annucomp)
- de uitwisseling van gegevens met andere toepassingen: Cognos / Doctran / MyMinfin / Dim MyScan → lokale scanning / ScanTrac → traceerbaarheid van de documenten

De toepassing MyRent Burger werd verbeterd dankzij de invoering van een lineaire flow, met andere woorden, de toepassing gidst de burger doorheen de te doorlopen stappen tijdens het volledige proces.

### Realisaties 2015:

De ontwikkelingen gebudgetteerd op 2014 et 2015 zijn onderling afhankelijk:

- toevoegen van de velden datum en plaats van geboorte
- lineaire flow
- migratie FedIAM
- migratie MyMinFin Pro

### Realisaties 2016:

- COMFOR – Automatisch genereren van de registratie van betalende huurcontracten exclusief bestemd voor bewoning
- beheer van betalende huurcontracten
  - integratie van een berekeningsmodule voor rechten en boeten
  - wijziging van de flow
  - uitnodiging tot betaling
- de flow “Full numeriek”: ontwikkeling van specifieke schermen die toelaten aan de ontvanger om de betalingen te koppelen die niet automatisch konden worden gekoppeld
- ontwikkeling van een beheerscherm om alle ontvangen betalingen in te boeken ...
- e-betalingsmodule - online betaling
- extractie van betalingsgegevens: CSV-bestand dat alle betalende documenten bevat en die zal bezorgd worden aan COMFOR
- automatische koppeling van de gegevens: dit zal de ontvanger in staat stellen om niet alle betalingen manueel te moeten aanvaarden. Door het gebruik van CODA-bestanden zal hij inderdaad de bewegingen op een financiële rekening kunnen ontvangen. In het geval van MyRent, zal er een rekening per kantoor zijn
- aanpassing van de webservice MyRent Pro: ontwikkeling van de noodzakelijke aanpassingen voor de behandeling van de betalende huurcontracten aangeboden via MyRent Pro en behandeld in MyRent

### *Project: Akte van erfopvolging (administratie Rechtszekerheid)*

---

Op 22 december 2006 werd een samenwerkingsprotocol ondertekend tussen de AAPD en de Belgische Federatie van de Financiële Sector (Febelfin). In dit protocol werd een nieuwe procedure ontwikkeld om de administratieve formaliteiten bij het overlijden van een familielid te verminderen. De erfgenamen kunnen in welbepaalde gevallen (de nalatenschap is vervallen ingevolge de wettelijke devolutie, er bestaat geen huwelijkscontract op naam van de overledene, er zijn geen onbekwame erfgenamen, ...) gebruik maken van een “**attest van erfopvolging**” gratis afgeleverd door de ontvanger van het successiekantoor voor de deblokkering van de bankrekening(en) op naam van de overledene.

Een nieuwe wetgeving staat op stapel in verband met de Europese en interne erfrechtverklaringen (deze “interne erfrechtverklaringen” zijn de akten van erfopvolging afgeleverd door een notaris en de attesten van erfopvolging afgeleverd door de ontvanger van het registratie- of successiekantoor). De FOD Justitie heeft hierin de leiding.

### Doelstelling:

In de nieuwe op stapel staande wetgeving wordt:

- de bevoegdheid van de administratie Rechtszekerheid, in welke gevallen de akte mag worden afgeleverd, uitgebreid: de akte kan ook worden opgesteld door de leidend ambtenaar van het bevoegd kantoor van de administratie Rechtszekerheid van de AAPD van de FOD Financiën behalve in het geval van onbekwame erfopvolgers of indien er sprake is van een uiterste wilsbeschikking. Dit betekent dat indien de wet in werking zou treden, de akte ook dient afgeleverd te worden in geval van het bestaan van een huwelijkscontract en/of een contractuele erfstelling (wat tot nog toe uitsluitingsgronden waren).
- het doel van de akte uitgebreid: het doel is dan niet langer het louter kunnen vrijgeven van de tegoeden op naam van de overledene bij derden) maar ook door de opname van de omschrijving van de onroerende goederen en zakelijke rechten in hoofde van de erflater en deze akte, zo opgesteld onder de voorwaarden van de hypotheekwet, te kunnen laten overschrijven op het hypotheekkantoor. Dit vult een lacune op in de huidige hypothecaire informatie van de hypotheekkantoren en komt de rechtszekerheid ten goede.

Deze nieuwe wetgeving betekent ook dat de elektronische procedure voor de aflevering van het attest hieraan dient aangepast te worden. Er wordt geopteerd deze burgerlijke opdracht af te splitsen van de fiscale toepassing eSUCC en deze onder te laten brengen in een nieuwe te ontwikkelen toepassing die volledig beantwoordt aan de ICT-standaarden.

### Realisaties 2016:

- de planning van dit project is afhankelijk van de goedkeuring van de wetswijziging. Indien deze wetswijziging wordt doorgevoerd, dient noodzakelijkerwijs het project in 2016 te worden opgestart

### *Project: Evolutief onderhoud van de toepassing HYPO (administratie Rechtszekerheid)*

---

De toepassing "HYPO" is een bestaande toepassing die wordt gebruikt op de hypotheekkantoren (AAPD – administratie Rechtszekerheid) voor het beheer van de over te schrijven (T), in te schrijven (I) en te kantmelden (M) authentieke akten alsmede voor het afleveren van het hypothecair certificaat.

De hypotheekkantoren hadden voordien elk hun eigen lokale server. Deze lokale ICT-infrastructuur werd eind 2015 vervangen door een centrale infrastructuur. De uitrol van deze nieuwe ICT-infrastructuur werd uitbesteed aan de firma NRB die eveneens instaat voor het evolutief onderhoud van de toepassingen HYPO en HYPOCOMPTABI.

In het kader van deze modernisering werden de toepassingen HYPO en HYPOCOMPTABI tot het einde van de invoering van de nieuwe ICT-infrastructuur "bevroren". Er mochten met andere woorden geen wijzigingen worden aangebracht aan de bestaande toepassingen.

### Doelstelling:

De toepassing HYPO is geen statische toepassing en dient te kunnen inspelen op beslissingen en wijzigingen in de reglementering die een impact hebben op de database en functionaliteiten van de toepassing.

Dit project beoogt dan ook het evolutief onderhoud van deze toepassing te ondersteunen. Het evolutief onderhoud omvat aanpassingen die nu reeds gekend zijn of die ingevolge beslissingen/wetswijzigingen noodzakelijk zullen worden in 2016.

Volgende noodzakelijke aanpassingen worden beoogd:

- de over te schrijven akte houdende bewijs van erfopvolging waarvoor wetgevende initiatieven lopende zijn. De impact van deze wetswijziging betreft vooral de toepassing HYPO. Er is echter ook een impact op de boekhoudingstoepassing HYPOCOMPTABI. In voorkomend geval is er een impact op de webservices/gegevensuitwisseling met andere systemen en op de externe toepassingen zelf, meer specifiek:
  - de toepassing **DER** (akte art. 1 RH ingeval notariële akte; in voorkomend geval akte art. 1 maar enkel H indien akte administratie [in geval deze zoals nu niet dient geregistreerd te worden; metagegevens DER])
  - de toepassing **STIPAD** (akte art. 1 RH ingeval notariële akte; in voorkomend geval akte art. 1 maar enkel H indien akte administratie [in geval deze zoals nu niet dient geregistreerd te worden; metagegevens DER])
- dringende aanpassingen aan de toepassing HYPO die zich opdringen ingevolge de ingebruikname van de nieuwe ICT-infrastructuur en om de toepassing gebruiksvriendelijker te maken op aangeven van de gebruikers

### Realisaties 2016:

- analyseren, ontwikkelen en testen van de gevraagde aanpassingen (vb. consultatietool voor de gedigitaliseerde registers 75 en 75bis, wetswijzigingen ...)
- in productie stellen van de gevraagde aanpassingen van de toepassing HYPO

### *Project: Evolutief onderhoud van de toepassing HYPOCOMPTABI (administratie Rechtszekerheid)*

De toepassing "HYPOCOMPTABI" is een bestaande toepassing die gebruikt wordt binnen de administratie Rechtszekerheid voor de boekhouding van de hypotheekkantoren.

De hypotheekkantoren hadden voordien elk hun eigen lokale server. Deze lokale ICT-infrastructuur werd eind 2015 vervangen door een centrale infrastructuur. De uitrol van deze nieuwe ICT-infrastructuur werd uitbesteed aan de firma NRB die eveneens instaat voor het evolutief onderhoud van de toepassingen HYPO en HYPOCOMPTABI.

In het kader van deze modernisering werden de toepassingen HYPO en HYPOCOMPTABI tot het einde van de invoering van de nieuwe ICT-infrastructuur "bevroren". Er mochten met andere woorden geen wijzigingen worden aangebracht aan de bestaande toepassingen.

### Doelstelling:

De toepassing HYPOCOMPTABI is geen statische toepassing en dient te kunnen inspelen op beslissingen en wijzigingen in de reglementering die een impact hebben op de database en functionaliteiten van de toepassing.

Dit project beoogt dan ook het evolutief onderhoud van deze toepassing te ondersteunen. Het evolutief onderhoud omvat aanpassingen die nu reeds gekend zijn of die ingevolge beslissingen/wetswijzigingen noodzakelijk zullen worden in 2016.

Volgende noodzakelijke aanpassingen worden beoogd:

- de over te schrijven akte houdende bewijs van erfopvolging waarvoor wetgevende initiatieven lopende zijn. De impact van deze wetswijziging betreft vooral de toepassing HYPO. Er is echter ook een impact op de boekhoudingstoepassing HYPOCOMPTABI
- dringende aanpassingen aan de toepassing HYPOCOMPTABI die zich opdringen ingevolge de ingebruikname van de nieuwe ICT-infrastructuur en om de toepassing gebruiksvriendelijker te maken op aangeven van de gebruikers
- de forfaitaire tarieven voor formaliteiten en certificaten: de inwerkingtreding van het KB met de forfaitaire tarieven is voorzien op 1/1/2017. De aanpassingen aan de toepassingen HYPO en HYPOCOMPTABI dienen noodzakelijkerwijs in 2016 te gebeuren

### Realisaties 2016:

- analyseren, ontwikkelen en testen van de gevraagde aanpassingen
- in productie stellen van de gevraagde aanpassingen van de toepassing HYPOCOMPTABI

### *Project: Aanpassing van de toepassing eSUCC voor Brussel en Wallonië (administratie Rechtszekerheid)*

---

In het kader van de gewijzigde berekening van de successierechten voor de gezinswoning voor de overlevende echtgeno(o)t(e) indien het Brussels Hoofdstedelijk of Waals Gewest bevoegd is, dient de toepassing eSUCC te worden aangepast.

De toepassing eSUCC is een webtoepassing die gebruikt wordt voor het beheer van de nalatenschapsdossiers. Via deze webtoepassing:

- worden dagelijks de nalatenschapsdossiers die bezorgd worden door het Rijksregister, automatisch ingelezen op het bevoegde registratiekantoor ingelezen
- kan de status van het dossier worden opgevolgd
- kan gestandaardiseerde briefwisseling worden opgemaakt
- kan een attest van erfopvolging worden opgemaakt
- kunnen gescande documenten worden opgenomen
- kan de aangifte van nalatenschap worden neergelegd

### Doelstelling:

Automatische berekening van de successierechten in Brussel en Wallonië met betrekking tot de gezinswoning voor de overlevende echtgeno(o)t(e).

### Realisaties 2015:

- analyseren, ontwikkelen, testen en inproductiestelling van de automatische berekening voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest
- analyseren van de automatische berekening voor het Waals Gewest

### Realisaties 2016:

- ontwikkelen, testen en inproductiestelling van de automatische berekening voor het Waals Gewest

*Doelstelling: tegen 31/12/2016 zijn ten minste 54% van de kernprocessen (AS IS) beschreven in ARIS*

---

Een goede procesbeschrijving is een noodzakelijke voorwaarde voor procesoptimalisatie, lean management, interne controle ...

In 2016 worden volgende doelstellingen gerealiseerd:

- Administratie Rechtszekerheid:
  - Publicatie van de processen en opstarten van de beschrijving van de werkinstructies (niveau 4 van de procesmodellering) voor het proces P010 "Vorderen van rechten (P010.1, P010.2 en P010.3)" en het proces P014.1 "Bewaren en bijwerken van de patrimoniumdocumentatie"
- Administratie Patrimoniumdiensten:
  - Procesmodellering in ARIS, procesvalidatie, publicatie van de processen en opstarten van de beschrijving van de werkinstructies (niveau 4) van het proces P011 (Verwerven, beheeren en vervreemden van goederen - Deel P011.4 en P011.5)
- Administratie Informatieverzameling en -uitwisseling:
  - Publicatie van de processen P120 en P121: P120 (Behandelen van occasionele anomalieën) en P121 (Analyseren en opvolgen van de datakwaliteit)
  - P015 (Leveren van patrimoniuminformatie) en P813 (Data delivery): analyse van de integratie in 1 proces, herevaluatie van de procesmodellering en beschrijving, procesvalidatie en ter beschikking stellen van de processen
  - P700 (Creatie van een pool aan partners) en P701 (Verzamelen en uitwisselen van aanvragen): procesmodellering in ARIS, procesvalidatie van de procesbeschrijving en processen ter beschikking stellen
- Administratie Opmetingen & Waarderingen:
  - Procesmodellering in ARIS, procesvalidatie, proces ter beschikking stellen, voorbereiden van de procespublicatie en communicatie en analyse van de procedureboeken van het proces P014.2 (Bewaren en bijwerken van de patrimoniumdocumentatie)
- Opmaken van een plan van aanpak voor de publicatie en de communicatie van de processen, het voorbereiden van de uitrol en het ondersteunen van de business bij de uitrol van dit plan bij de publicatie en communicatie van de processen naar de buitendiensten



### *Doelstelling: Tijdig en efficiënt uitvoeren van de processen*

---

Volgende doelstellingen worden in 2016 continu opgevolgd opdat de processen correct zouden verlopen en zo niet opdat tijdige maatregelen zouden genomen worden. De targets voor 2016 werden bepaald in functie van een groeipad naar een performante organisatie.

- De bijwerking van de hypothecaire documentatie gebeurt binnen de termijn: tegen 31/12/2016 ten minste 63% van alle transacties in akten onderworpen aan de hypothecaire formaliteit behandelen binnen 10 werkdagen na neerlegging van de akte
- De patrimoniumdocumentatie (STIPAD) tijdig bijwerken:
  - Tegen 31/12/2016 ten minste 72 % van de mutatieve authentieke akten in de documentatie verwerken binnen 15 kalenderdagen na datum van de aanbieding van de akte
  - Tegen 31/12/2016 ten minste 63% van de overdrachten als gevolg van overlijden in de documentatie verwerken binnen 1 maand na datum van de mededeling door het Vlaams Gewest of de berekening van de aangifte (Waals- en Brussels Hoofdstedelijk Gewest)
  - Tegen 31/12/2016 ten minste 45% van de aanpassingsdossiers behandelen binnen 15 kalenderdagen na datum creatie van het STIPAD-dossier
  - Tegen 31/12/2016 ten minste 90% van de dossiers PRECAD behandelen binnen 20 kalenderdagen na datum van de creatie van het STIPAD-dossier
  - Tegen 31/12/2016 ten minste 72% van de dossiers "mutatieschema" behandelen binnen 3 maanden na de creatie van het STIPAD-dossier voor mutaties met fysieke oorzaak
- Tijdige en correcte fiscaliteit SUCC.R. (Waals en Brussels Hoofdstedelijk Gewest): tegen 31/12/2016 ten minste 63% van de successieaangiften binnen 15 dagen berekenen (Wallonië en Brussel) vanaf het einde van de indieningstermijn (bij een tijdig ingediende aangifte) of vanaf het indienen van de aangifte (bij laattijdig ingediende aangiften)
- Tijdige geregistreerde akten:
  - Tegen 31/12/2016 ten minste 72% van de authentieke akten binnen 3 dagen na aanvaarding door de hypotheekbewaarder registreren
  - Tegen 31/12/2016 ten minste 32% van de elektronisch aangeboden huurcontracten binnen de 3 dagen registreren
- Kwalitatieve domaniale patrimoniumdiensten:
  - Tegen 31/12/2016 ten minste 54% van de verkoopopdrachten van het federale aankoopcomité verwezenlijken binnen één jaar
  - Tegen 31/12/2016 ten minste 63% van de opdrachten tot minnelijke aankopen van het federale aankoopcomité verwezenlijken binnen de met de opdrachtgever afgesproken termijn
  - Tegen 31/12/2016 ten minste 54% van de erfloze nalatenschappen te gelde maken binnen 12 maanden vanaf de datum van het vonnis van definitieve inbezitstelling
  - Tegen 31/12/2016 ten minste 54% van roerende goederen bij de FinShops binnen 6 maanden na ontvangst van de goederen realiseren
- Verhoog de fairplay naar de burger toe:
  - Tegen 31/12/2016 de stock bezwaren met 20% verminderen t.o.v. de nulmeting

- Tegen 31/12/2016 ten minste 81% van de bezwaarschriften O&W tegen de onroerende voorheffing afhandelen binnen 3 maanden na datum van ontvangst
- Tegen 31/12/2016 ten minste 81% van de bezwaarschriften tegen een betekend kadastraal inkomen afhandelen binnen 3 maanden na datum van ontvangst

*Doelstelling: Geen comprimeerbare stocks in de verschillende processen*

---

De AAPD heeft sinds vele jaren te maken met een historische stock. Deze stock is het afgelopen jaar alleen maar toegenomen. Dit is te wijten aan het grote volume van notariële akten die nog net voor het eindejaar van 2014 werden verleden en aan de in productiestelling van STIPAD halfweg mei 2015. Dit ging gepaard met het afsluiten van de oude applicatie eind april (om de data te kunnen migreren). Daarenboven ging veel "productiecapaciteit" verloren als gevolg van de talrijke opleidingen op alle niveaus en met de kinderziektes van de applicatie. 2016 wordt een jaar waarin we de opgebouwde comprimeerbare stocks moeten afbouwen. Dossiers die nog tijdig afgewerkt kunnen worden, behoren tot de niet-comprimeerbare stocks en blijven buiten beschouwing.

- ten minste 63% van de stock mutatieve authentieke akten om in STIPAD te verwerken, kunnen nog tijdig (binnen 15 kalenderdagen na aanvaarding door de hypotheekbewaarder) gevalideerd worden in STIPAD
- ten minste 63% van de stock te verwerken overdrachten als gevolg van overlijden kunnen nog tijdig (binnen één maand na de mededeling door het Vlaams Gewest of de berekening van de aangifte (Waals- en Brussels Hoofdstedelijk Gewest)) in STIPAD verwerkt worden
- ten minste 90 % van de stock dossiers "PRECAD" kunnen nog tijdig (binnen 20 kalenderdagen na datum creatie van het STIPAD-dossier) verwerkt worden
- ten minste 63% van de stock aanpassingsdossiers kunnen nog tijdig (binnen de 15 kalenderdagen na creatie van het STIPAD-dossier) in STIPAD verwerkt worden
- ten minste 63% van de stock dossiers "mutatieschema" kunnen nog tijdig (binnen 3 maanden na datum creatie van het STIPAD-dossier) verwerkt worden
- ten minste 63% van de stock huurcontracten kunnen nog tijdig in het systeem ingebracht worden
- ten minste 72% van de stock te registreren authentieke akten, die door de hypotheekbewaarder aanvaard werden, kunnen nog tijdig (binnen 3 dagen na aanvaarding door de hypotheekbewaarder) geregistreerd worden
- ten minste 54% van de stock verkoopopdrachten van het federale aankoopcomité kunnen nog tijdig (binnen één jaar na ontvangst van de aanvraag) uitgevoerd worden
- ten minste 54% van de stock opdrachten tot minnelijke aankopen van het federale aankoopcomité kunnen nog tijdig (binnen de met de opdrachtgever afgesproken termijn) uitgevoerd worden
- ten minste 54% van de stock inbezitgestelde erfloze nalatenschappen kunnen nog tijdig (binnen één jaar na datum van het vonnis van definitieve inbezitstelling) te gelde gemaakt worden
- ten minste 54% van de stock roerende goederen kunnen nog tijdig (binnen 6 maanden na datum ontvangst) gerealiseerd worden
- ten minste 32% van de stock bezwaardossiers tegen OV (RZ) kunnen nog tijdig behandeld worden

- ten minste 72% van de stock bezwaardossiers tegen OV (O&W) kunnen nog tijdig behandeld worden
- ten minste 72% van de stock bezwaardossiers tegen KI kunnen nog tijdig behandeld worden

### **Artikel 39. Verder uitbouwen van geïntegreerde verwerking en *business process automation***

*Doelstelling: tegen 31/12/2016 de business analyse maken om de HYPO-applicatie met vernieuwende functionaliteiten in STIPAD te integreren en het bestek voorbereiden*

---

Hoewel met STIPAD een groot deel van alle documentatie werd geïntegreerd in één database (PATRIS) en voortaan bewerkt kan worden vanuit één applicatie (STIPAD), blijven er nu nog twee belangrijke systemen bestaan: HYPO (de toepassing die de hypothecaire publiciteit organiseert) en de toepassing STIPAD (het geïntegreerde systeem van alle andere oude toepassingen).

Gezien hiermee de langetermijndoelstelling om de systemen maximaal te integreren nog niet volledig is behaald, wordt in 2016 werk gemaakt van een grondige business analyse met het oog op het schrijven van een bestek.

### **6.2.5 Meting en opvolging (P3)**

### **Artikel 40. Verder uitbouwen van interne controle en interne audit**

*Doelstelling: voor ten minste 90% van de kernprocessen (AS IS) zijn de risico's beschreven*

---

In 2016 worden de risico's van de volgende processen op risico's geanalyseerd en worden de bestaande beheersmaatregelen in kaart gebracht:

- proces 10 "Vorderen van rechten, deel successierechten"
- proces 14.1 deel "Manutentie successieaangiften"
- proces 10 deel "Teruggaven registratierecht"
- proces 15.1 deel "Inlichtingen aan klanten"
- proces 14.2 deel "Beheer en bijwerken van het kadastraal plan, vaststelling KI, verbetering van het kadastraal plan, vaststelling van de administratieve grenzen en rijksgrenzen, P.V. van vaststelling van de gemeentelijke grenzen"
- proces 15 deel "Aflevering van patrimoniuminformatie - kadastrale uittreksels"
- proces 16 deel "Bezwaren tegen KI"
- proces 11 deel "Beheer van onroerende goederen"
- proces 11 deel "Vereffening van erfloze nalatenschappen"
- proces 700 "Creatie van een pool aan partners"
- proces 701 "Verzamelen en uitwisseling van aanvragen"
- proces 813 "Inlichtingen aan klanten/ datadelivery"

## Artikel 42. Werklastmeting (WLM)

### *Project: Werklastmeting bij de administratie Rechtszekerheid (administratie Rechtszekerheid)*

---

De administratie Rechtszekerheid heeft in 2015 grote veranderingen ondergaan met de invoering van een nieuwe organisatiestructuur en de ingebruikname van de nieuwe programma's DER, COMFOR en STIPAD, die zowel de manier van werken als de verdeling van taken en bevoegdheden, grondig veranderd hebben.

In 2014 is er reeds een eerste werklastmeting gebeurd voor de registratiekantoren. Voor de hypotheekkantoren is in hetzelfde jaar een interne benchmarking opgezet, maar geen werklastmeting. Aangezien het gebruik van STIPAD een drastische verandering betekent in de taakverdeling tussen registratie- en hypotheekkantoren, is het opportuun om te bekijken hoe de werklast tussen beide is verschoven en welke invloed dit heeft op de nieuwe processen en het benodigde personeel.

#### Doelstelling:

Door het uitvoeren van deze werklastmeting zullen we een algemeen beeld krijgen over de nieuwe activiteitenverdeling in de administratie Rechtszekerheid. Meer specifiek willen wij hiermee twee doelstellingen bereiken:

1. een betere verdeling van de werkingsmiddelen en werklast over de verschillende diensten:
  - bepalen van de totale personeelsbehoeften voor de verschillende taken
  - bepalen van de totale personeelsbehoeften per kantoor of dienst rekening houdend met verschillende factoren (bevolkingsaantallen, (groot)stedelijk gebied, landelijk gebied ...)
2. op basis van deze werklastmeting, normtijden bepalen voor alle activiteiten:
  - het bepalen van de optimale tijd te besteden aan de verschillende taken
  - het bepalen van de optimale proceswerking
  - het uittekenen van het implementatieplan voor de concrete uitrol van deze resultaten

#### Realisaties 2015:

- fase 1: meting
  - opstellen van het raamwerk en validatie
  - opstellen van de bevragingstool en validatie
  - uitrollen van de bevraging
  - opvolging van de evolutie van de bevraging van golf 1 en golf 2
- fase 2: analyse
  - verzamelen van data en kwaliteitscontrole van de gegevens van golf 1
  - verzamelen van data en kwaliteitscontrole van de gegevens van golf 2

#### Realisaties 2016:

- fase 2: analyse
  - analyseren en valideren van de gemiddelde tijden van golf 1 en golf 2
  - bepalen en valideren van de normtijden van golf 1 en golf 2
  - bepalen en valideren van de personeelsbehoefte van golf 1 en golf 2
- fase 3: implementatieplan

- identificeren en valideren van quick wins
- opstellen implementatieplan en opvolgingsmethode + validatie

#### **Artikel 43. Uitrollen van beheerscontrole en reporting tot op het laagste nuttige niveau binnen de organisatie**

*Doelstelling: Tegen 31/12/2017 wordt de beheercyclus uitgerold tot op het laagste managementniveau.*

In 2015 werd het al afgelegde traject betreffende de uitrol van de beheercyclus geëvalueerd. Deze zelfevaluatie leidde tot de vaststelling van een aantal leemtes, verbeterpunten en risico's. Om hieraan te remediëren, worden volgende acties in 2016 genomen.

- alle operationele plannen N-3 worden gevalideerd, opgevolgd en op het eind van 2016 wordt de uitvoering ervan geëvalueerd (RZ, O&W en PD)
- alle leidinggevendenden N3 organiseren viermaandelijks een college
- alle leidinggevendenden N4 organiseren viermaandelijks een teamvergadering
- 10 antennemanagers en 10 antennechefs worden ondersteund met een individuele coaching
- promoten van performantiemanagement en organisatiebeheersing door de organisatie van minstens één netwerkvergadering voor de business correspondenten (performantiemanagement), van minstens één studiedag voor de deelnemers van de focusgroepen "interne controle"

*Doelstelling: tegen eind 2016, zijn er voor 54% van de kernactiviteiten boordtabellen beschikbaar.*

De cockpit en een groot deel van de boordtabellen bestaan al sinds 2007. Sindsdien is er veel veranderd en een grondige aanpassing was noodzakelijk. Niet alleen zijn er inmiddels heel wat toepassingen en processen veranderd, daarenboven was het ook nodig om de strategie en de strategiekaart aan te passen. In het voorjaar van 2015 werd de strategie enigszins bijgestuurd. Sindsdien heeft het beheerscomité een traject afgelegd om de doelstellingen, geaggregeerde meetpunten en KPI's te formuleren. Dit resulteerde in het ontwerp van een nieuwe cockpit dat op het beheerscomité werd gevalideerd.

In 2016 wordt er werk van gemaakt om:

- de nieuwe cockpit voor de AAPD in gebruik te nemen, de nodige opleidingen te voorzien en het gebruik ervan aan te moedigen
- 6 nieuwe modellen in Cognos in productie stellen: voorbereiding van de fysische wijzigingen (2 modellen) (URBAIN/PRODOCS 2), Attesten van erfopvolging (eSUCC), Kadastrale uittreksels (STIPAD), Bezwaren O&W (REGONDES 2) voor RZ en O&W

Om ervoor zorg te dragen dat elke dienstchef ook effectief vanaf de eerste dag van zijn benoeming toegang zou hebben tot de juiste boordtabellen, wordt tegen 31/12/2016 de toegangsrechten tot Cognos via IAM (identity- and access management) geautomatiseerd.

## **Artikel 44. Optimaliseren en opvolgen van de uitgaven, de begroting en de boekhouding van de FOD Financiën**

*Doelstelling: tegen 31/12/2016 via een instructie en via business helpdesk de controle op de boekhouding door de inspectiediensten versterken.*

---

Door de pensioneringsgolf waarmee de AAPD te kampen had en heeft, is het aantal personen die de functie van inspecteur van de kantoren waarnemen, sterk verminderd. Het was in het verleden niet altijd evident om medewerkers van een “productie-eenheid” vrij te maken en om deze voortijdig aan een inspectiedienst toe te wijzen. Als gevolg hiervan dreigt er een verlies aan kennis en ervaring. Om deze kennis en ervaring nog tijdig te kunnen capteren, wordt de instructie met betrekking tot de boekhoudkundige inspecties van de kantoren in 2016 herzien en wordt er tegen 31/12/2016 -ter ondersteuning van de inspecteurs van de buitendiensten- door de dienst Operationele Expertise en Ondersteuning (OEO) een helpdesk georganiseerd.

### **6.2.6 Goede regelgeving (K1)**

## **Artikel 45. Vereenvoudigen en harmoniseren van wet- en regelgeving**

*Doelstelling: het statuut van de hypotheekbewaarder is herzien en is er een blauwdruk klaar voor de organisatorische integratie van de hypotheekkantoren in de administratie Rechtszekerheid.*

---

De minister gaf in 2015 de principiële goedkeuring om het statuut van de hypotheekbewaarder te herzien. Waar de hypotheekbewaarder voorheen een openbaar ambtenaar was, zal deze functie geïntegreerd worden in de gewone loopbaan.

Voorafgaandelijk moeten nog enkele zaken geregeld worden zoals de aanpassing van het besluit met betrekking tot de retributies (het loonbesluit). Het advies van de Inspecteur van Financiën, van de minister van Begroting en van de minister belast met ambtenarenzaken en het advies van de Raad van State moet ingewonnen worden. Er dient ook nog sociaal overleg gepleegd te worden.

Tegen 31 december 2016 moet een blauwdruk klaarliggen voor de organisatorische integratie van de hypotheekkantoren in de administratie Rechtszekerheid.

*Doelstelling: een roadmap opstellen voor de redactie van een federaal wetboek over de patrimoniale informatie.*

---

De wetgeving die de organisatie van de patrimoniale informatie regelt, is verspreid over meerdere bronnen, de ene al wat ouder dan de andere. Daardoor zijn er door de jaren heen contradicties en incoherenties ontstaan.

Het integreren van alle wetgevingen in één wetboek zal een werk van meerdere jaren zijn. Tegen 31 december 2016 zal de AAPD een roadmap hebben opgesteld voor de redactie van een federaal wetboek inzake de patrimoniale informatie.

*Doelstelling: een voorstel formuleren om voor het registratierecht en retributies de betaling in cash uit te sluiten of te beperken.*

---

Bij de uitgevoerde procesbeschrijvingen en risicoanalyses zijn een reeks beheersmaatregelen voorgesteld om de integriteitsrisico's die gepaard gaan met betalingen in cash terug te dringen. Daarom moeten diverse wettelijke bepalingen die betaling in cash aanmoedigen of mogelijk maken worden herschreven. Cash betaling van belangrijke sommen (zoals in het geval van het registratierecht) is niet meer van deze tijd.

Tegen 1 april 2016 zal de AAPD aan de stafdienst BEO (Beleidsexpertise en –ondersteuning) een voorstel formuleren.

### 6.2.7 CRM (K2)

#### **Artikel 47. Verbeteren van de beschikbaarheid van onze diensten**

*Doelstelling: de telefonische bereikbaarheid van de diensten van de AAPD onderzoeken en verbeteren.*

---

Bij de analyse van de klachten waarmee de algemene administratie geconfronteerd wordt, blijkt dat een groot deel ervan betrekking heeft op de telefonische bereikbaarheid van onze diensten. Na een onderzoek en na beraadslaging met de administrateurs zal de Algemene Inspectie van de AAPD richtlijnen geven over het gebruik van het doorschakelsysteem, alsook de telefonische bereikbaarheid opvolgen.

### 6.2.8 Digitalisering (I1)

#### **Artikel 53. Uitbouwen van digitale dienstverlening**

*Doelstelling: Verkopen van roerende goederen via het internet*

---

In de samenleving van vandaag worden meer en meer goederen aangekocht via het internet. Het succes van tweedehandse verkopen via populaire sites als eBay, tweedehands.be, kapaza.be, enz. tonen aan dat ook voor de FinShops er mogelijk efficiëntiewinsten te boeken zijn bij een online verkoop van sommige roerende goederen.

Daarom worden tegen 1 juni 2016 de site [www.finshop.be](http://www.finshop.be) en [www.patrimoniumdiensten.be](http://www.patrimoniumdiensten.be) vernieuwd. Daarmee hoopt de administratie Patrimoniumdiensten (PD) om tegen 31 december 2016 12% van de omzet van de FinShops via het internet te realiseren.

*Doelstelling: tegen 31/12/2016 wordt een beleidsvoorbereidend voorstel voorgelegd aan het beheerscomité met oog op het eventueel invoeren van de wettelijke mogelijkheid tot "self registration" voor bepaalde federale registratierechten.*

---

Zelfbediening wordt door de burger, klant of partner beschouwd als een moderne vorm van dienstverlening die de administratie toelaat om 24/24 en 7/7 dienstverlening te garanderen tegen



een minimale kostprijs. Het laat de klant toe om het kanaal van zijn voorkeur te kiezen in functie van zijn of haar noden.

Toch zijn er heel wat wettelijke obstakels die de uitvoering van dit eenvoudig principe in de weg staan. Tegen 31 december 2016 zal de dienst Operationele Expertise en –ondersteuning een beleidsvoorbereidend voorstel uitwerken om deze toekomstvisie op een wettelijk aanvaardbare manier te realiseren.



## 7 ALGEMENE ADMINISTRATIE VAN DE THESAURIE

### 7.1 Inleiding

De huidige opdrachten van de Algemene Administratie van de Thesaurie schrijven zich in in de continuïteit van haar historische opdracht: het beheer van de Belgische schatkist. In dat kader verzekert de AAThes de optimale financiering, het evenwicht van de Thesaurie van de Staat en het beheer van de uitstaande schuld evenals de opvolging van de economische en financiële vragen ter ondersteuning van het regeringsbeleid ter zake.

Aldus centraliseert ze de ontvangsten ten voordele van en de betalingen ten laste van de federale Schatkist (met uitsluiting van de betaling van wedden, pensioenen en kinderbijslag) en beheert ze de federale Thesaurie en de Staatsschuld met inbegrip van de thesaurievooruitzichten.

Daaraan zijn ook het beheer en de coördinatie van de financiële relaties verbonden (met uitzondering van de fiscale materies) op bilateraal, Europees en internationaal (bilateraal en multilateraal) niveau, inzake economische politiek, handel en ontwikkeling en de opvolging en uitwerking van de financiële reglementering inzonderheid deze van de financiële markten en diensten. Voor het beheer van derdengelden speelt de Deposito- en Consignatiekas een belangrijke rol. Materies als dematerialisatie van de effecten, slapende gelden, verzekeringen en kluisen en het Bijzonder Beschermingsfonds vinden er hun beslag.

Daarnaast is er nog het beheer van de Koninklijke Munt van België en van het Monetair Fonds en oefent de AAThes alle bevoegdheden uit die haar door de wet of de reglementering worden verleend.

Om haar verplichtingen tegenover de Staat en de burgers zo goed mogelijk te vervullen, heeft de AAThes in 2015 verschillende processen en projecten uitgevoerd. In 2016 zullen sommige nog in het stadium van de analyse zijn en andere in productie gesteld worden. Dit met een voortdurende zorg voor de verbetering van de kwaliteit en effectiviteit van onze diensten.

In 2016 zullen de inspanningen vooral worden geconcentreerd op:

- De Interface Financiën – Justitie voor de faillissementen, met als doel via een optimale en geautomatiseerde samenwerking met de FOD Justitie, een enige bron voor de faillissementsfondsen te hebben;
- De uitbreiding van het Pandora-project in 2 fasen: de uitbreiding 1 zal, onder andere, de verzameling van gegevens over slapende tegoeden (safes) via MyMinFin uitbreiden. Die eerste uitbreiding zal op 30/06/2016 afgesloten worden. De uitbreiding 2 is reeds gepland om de Pandora applicatie die voortdurend evolueert ingevolge wetswijzigingen en operationele behoeften, te verbeteren;
- Het Bijzonder Beschermingsfonds (BBF3): het betreft het voorzien van een derde release om de applicatie aan te passen aan de wettelijke en operationele vereisten;
- De studie van de reorganisatie van de Deposito- en Consignatiekas. De traditionele structuur van de DCK komt niet meer overeen met de evolutie van zijn agentschappen en opdrachten, wat een reorganisatie noodzakelijk maakt. In 2016, zal een analyse gemaakt worden om een gefaseerd programma op te maken;

- De studie van een site buiten Brussel om de operationaliteit van het Agentschap van de Schuld te verzekeren in geval van een terreurdreiging of om 't even welke crisis die de toegang verhindert tot het centrum van Brussel waar zowel het hoofgebouw gelegen is als de "recovery site" bij de Nationale Bank van België.

Naast deze projecten en doelstellingen, zal er op toegezien worden dat de afschaffing van het Zilverfonds en van het Rentenfonds, reeds aangekondigd in 2015, uitgevoerd wordt en dat de acties die voortvloeien uit het onderzoek naar de toekomst van de Koninklijke Munt van België correct uitgevoerd worden.

## 7.2 Bijdrage tot de bestuursovereenkomst en prioriteiten voor 2016

### 7.2.1 Compliance, toezicht en handhaving (R1)

#### **Artikel 29. Opzetten van nationale en internationale samenwerking en partnerschappen**

*Doelstelling: 1. Samenwerking met de FOD Justitie inzake de faillissementsfondsen beheerd bij de Deposito- en Consignatiekas (DCK) (projecten 'Faillissementen' en 'Interface')*

Reeds enkele jaren streeft de AATHes naar het doen respecteren van de wettelijke verplichting om de faillissementsfondsen bij de DCK te deponeren. In dit kader werd binnen het project 'faillissementen' (PM 315- SP10B) in 2015 verder gewerkt aan een performante applicatie om het wettelijk monopolie kwalitatief in te vullen. Tevens werd de weg van doorgedreven samenwerking met de FOD Justitie bewandeld wat in 2015 leidde tot het opstarten van een project (PM 1013) om een interface tussen de FOD Financiën en de FOD Justitie tot stand te brengen en aldus het beheer van de faillissementsdossiers te optimaliseren. Een permanent controlesysteem zal bij operationalisering van de interface de rechters-commissarissen toelaten de overmaking van de gelden aan de DCK door de curatoren onmiddellijk op te volgen en de wettelijke verplichting tot overmaking doen respecteren.

Na de afsluiting van het project faillissementen (PM315 –SP10B) begin 2016, zal alle inspanning gaan naar de koppeling van de applicatie SP10B (financiële gegevens faillissementen) met de applicatie Failmanager (wettelijke en administratieve gegevens faillissementen) bij de FOD Justitie via interface (project PM 1013) om zo tot een volledige elektronische gegevensuitwisseling te komen. Tevens wordt op die wijze de unieke bron inzake faillissementen ten volle benut en wordt het goed beheer verzekerd na de centralisatie van de gerechtelijke consignaties van de 27 agentschappen van de DCK bij het 1<sup>e</sup> bureau van de DCK te Brussel. De koppeling zal dan ook een aantal aanpassingen vergen aan de applicatie SP10B (de centralisatie van consignaties, de herziening van de berekening van intresten, functioneren met nummer Kruispuntbank en Rijksregisternummer, ...)

*Doelstelling: 2. Deelnemen en bijdragen aan fora en vergaderingen bij federale, Europese en internationale instellingen.*

De AATHes zal in samenwerking met Ontwikkelingssamenwerking een visienota over het Belgische beleid m.b.t. de internationale financiële instellingen op lange termijn opstellen.

## Artikel 30. Verder inzetten op fraudebestrijding

*Doelstelling 1: Meewerken aan de uitwisseling, de verzameling en de analyse van de informatie over de financiering van het terrorisme*

---

Zoals in 2015, zal in 2016 deelgenomen worden aan werkgroepen (GAFI) inzake financiering van terrorisme en de “Belgian Task Force for International Criminal Justice” (BTIFCJ).

*Doelstelling 2: Evalueren van de interne organisatie voor het behandelen van de strijd tegen het witwassen en financiering van het terrorisme en proliferatie van massavernietigingswapens.*

---

De dossiers inzake witwas en financiering van het terrorisme werden behandeld bij de AAThes bij twee administraties, IEFA en FSFM. Met het oog op meer doeltreffendheid werd beslist tot behandeling van de witwasproblematiek en deze verbonden aan de financiering van het terrorisme (inclusief financiële embargo's) in één cel binnen de administratie FSFM. Deze cel werd geoperationaliseerd midden 2015 (personeel en materies).

In 2016 werkt deze cel verder in de optiek van ‘versterken van de strijd tegen witwas en financiering van terrorisme’. Zo zal de verdere coördinatie gebeuren van de omzetting van de richtlijn witwas en dus meer concreet het opmaken van het wetgevend en administratief instrumentarium.

### 7.2.2 Informatie ter beschikking stellen (R2)

## Artikel 31. Documenten elektronisch beschikbaar maken

*Doelstelling(via projecten Pandora 1 en 2): Uitbreiden van gegevensopvraging over slapende goeden via MyMinFin*

---

Sinds 2008 is de DCK verantwoordelijk voor de ontvangst, het beheer en de teruggave van de slapende tegoeden (wet dd. 24/07/2008). Voor de uitvoering van deze taak wordt gebruik gemaakt van de applicatie Pandora.

In het project “Pandora – slapende tegoeden: uitbreiding 1” (THES-00906) werd een luik voorzien dat de uitbreiding betreft van het gebruik van het MyMinFin-portaal in het kader van de opzoeking van slapende tegoeden.

De wetgeving betreffende de slapende tegoeden voorziet namelijk in de mogelijkheid voor de burger om via MyMinFin opzoeken te verrichten op naam van derden. Momenteel kan deze echter enkel tegoeden opzoeken waarvan hij zelf titularis of begunstigde is. De mogelijkheden moesten op dit vlak dus verder uitgebreid worden.

Daarnaast moest de bestaande zoekingsmogelijkheid betreffende tegoeden op eigen naam verder ontwikkeld worden om een correct resultaat te garanderen. Momenteel wordt er in de databank van de slapende tegoeden namelijk enkel gezocht op rijksregisternummer, waardoor tegoeden die overgemaakt werden zonder vermelding van een rijksregisternummer nooit teruggevonden kunnen worden via MyMinFin. De zoekingsmogelijkheid werd verder verfijnd, waardoor ook tegoeden zonder gelinkt rijksregisternummer teruggevonden zullen kunnen worden.

De burger zal vanaf 2016 ten slotte ook de mogelijkheid krijgen om via MyMinFin een aanvraag tot teruggave in te dienen.

In 2015 werd in het kader van dit project de functionele analyse m.b.t. de uitbreiding van de applicatie Pandora en de uitbreiding van het gebruik van het MyMinFin-portaal uitgevoerd en werden de nieuwe functionaliteiten ontwikkeld.

In 2016 zullen de ontwikkelde functionaliteiten getest worden en zullen deze in productie gesteld en in gebruik genomen worden.

Tevens zal het nieuwe project “Pandora – slapende tegoeden: uitbreiding 2” (BC 1398) opgestart worden, waarbinnen – tijdens de businessanalyse – zal bekeken worden of en hoe er een verdere uitbreiding van het gebruik van het MyMinFin-portaal bewerkstelligd kan worden (bv. door verdere automatisering).

### **Artikel 32. Ontsluiten van relevante informatie**

*Doelstelling: Afleveren van certificaten van deposito's bij Deposito-en Consignatiekas (DCK).*

---

Het beheren van deposito's is één van de kerntaken van de DCK. Bij deposito wordt een certificaat afgeleverd aan de deponent. De DCK streeft naar een zo vlug mogelijke aflevering van deze certificaten, dit wordt opgevolgd door een KPI. In 2015 werd de vooropgestelde doelwaarde gerespecteerd (aflevering binnen de 5 dagen). In 2016 wordt deze doelstelling opgevolgd en wordt er in het kader van het project 'Reorganiseren van de DCK' bestudeerd hoe dit kan verbeterd worden (digitalisering).

### **Artikel 34. Verhogen van de toegankelijkheid van informatie**

*Transversale doelstelling: Herschrijven van modelbrieven*

---

Terwijl in 2015 werd deelgenomen aan de door SCC georganiseerde vorming, zal in 2016 terug meegewerkt worden aan de transversale doelstelling die kadert in het thema leesbaarheid. De administratie van de Betalingen (DCK) plant de herschrijving van 20 brieven en neemt het aspect leesbaarheid mee in het project 'studie van de reorganisatie van de DCK'.

*Transversale doelstelling: Integratie van de bestaande internetsites van de AAThes in deze van de FOD FIN*

---

De AAThes heeft in 2015 meegewerkt in het transversale project dat moest leiden tot een geïntegreerd internet voor de FOD FIN.

Voor de AAThes werden drie doelstellingen nagestreefd:

- de veelheid van websites bij de AA Thesaurie doen verdwijnen tenzij ze om één of andere reden onafhankelijk moesten blijven
- overtollige inhoud en dubbelgebruik doen verdwijnen

- vernieuwen en optimaliseren van de nog resterende onafhankelijke websites. In 2016 wordt het go live gaan beoogd, niet alleen van de internetsite AAThes binnen FOD FIN, maar ook van de nog afzonderlijke sites (Agentschap Schuld, Slapende rekeningen en BBF)

### 7.2.3 Financiering (R3)

#### Artikel 35. Zorgen voor een optimale financiering van de Staat

*Doelstelling 1: Beheren en opvolgen van de financiering 'op zich' - Doelstelling 1.1: Realiseren van het financieringsplan van de federale schuld*

Het beheer van de overheidsschuld heeft als voornaamste doel de financiële kost van de federale Staatsschuld te verminderen in het kader van een beheer van de marktrisico's en van de operationele risico's rekening houdend met de algemene doelstellingen van het begrotings- en het monetair beleid.

De Minister bepaalt jaarlijks in de Algemene Richtlijnen van de Schuld de te volgen financieringsstrategie door het Agentschap van de Schuld. Het Strategisch Comité van het Agentschap van de Schuld volgt de verwezenlijking van de korte-, middellange en lange termijn-financiering continu op. Het financieringsplan voor de middellange en lange termijn werd in juni 2015 gebracht van 35,75 miljard euro naar 37,75 miljard euro door verhoging van de doelstelling voor de uitgifte van EMTN en Schuldscheine met 2 miljard euro.

In 2015 werd het financieringsplan ten belope van 39,08 miljard euro gerealiseerd.

In 2016 is de leningsbehoefte 38,86 miljard euro. Het plan voor de middellange en lange termijnfinanciering blijft onveranderd op een totaalbedrag van 37,75 miljard euro. Qua verdeling tussen de ontleningsinstrumenten, wordt 33,50 miljard euro voorzien voor de uitgifte van OLO's, 4 miljard euro voor het EMTN-programma of zijn alternatieven zoals Schuldscheine, en 0,25 miljard voor de plaatsing van Staatsbons.

#### **Betreffende de financiering en beperking van het herfinancieringsrisico:**

Het percentage van de schuld waarvan de herfinanciering binnen 12 maanden plaatsvindt, moet beperkt blijven tot 20,00%. Op 5 jaar mag niet meer dan 50,00% van de schuld op vervaldag komen. Deze percentages worden geëvalueerd op basis van een voortschrijdend 6-maandsgemiddelde. Zij blijven ongewijzigd ten opzichte van 2015.

De Schatkist dient tevens de gemiddelde looptijd van de schuldportefeuille in 2016 structureel boven 7,75 jaar te houden gedurende de eerste helft van het jaar. In het tweede semester wordt de benedenlimiet verhoogd tot 8,00 jaar.

#### **Betreffende de interestkosten en beperking van het intereustrisico:**

Het percentage van de schuld waarvan de herzetting van de interestvoorwaarden binnen 12 maanden plaatsvindt, moet beperkt blijven tot 20,00%. Op 60 maanden geldt een beperking tot 50,00%; dit betekent een verlaging van 5,00% ten opzichte van 2015. Deze percentages worden

geëvalueerd op basis van het voortschrijdende 6-maandsgemiddelde. Bovendien mag het in de tussentijdse periode niet toenemen met meer dan 20,00% op jaarbasis.

**Betreffende de beperking van het kredietrisico:**

De Schatkist moet verder onderzoeken hoe ze het kredietrisico op de plaatsingen kan beperken via technieken die op repo's gebaseerd zijn. In de AAThes maken meetinstrumenten (KPI) voor de realisatie van het financieringsplan deel uit van de beheerscyclus.

*Doelstelling 1.2: Naleven van de maximumlimiet van de thesaurieplaatsingen*

---

Het doel is niet teveel te ontlenen aan een in principe hoge langetermijnrente, zodat er zo weinig mogelijk thesaurieoverschotten dienen geplaatst te worden aan een lagere korte termijnrente.

In 2015 werd de bovengrens van de plaatsingen bereikt omwille van de toepassing van de strategie van maximale bijzonder goedkope lange termijnfinancieringen.

Het andere aspect van de thesaurieplaatsingen betreft het opsparen van voldoende gelden om de toekomstige vervaldagen van de lange schuld te kunnen nakomen. Deze doelstelling, die 4 miljard euro onder de maximumlimiet van de thesaurieplaatsingen ligt, werd in 2015 zonder meer gerealiseerd.

Voor 2016 zijn de maandelijkse targets opnieuw bepaald voor opbouw van liquiditeiten naar de vervaldagen toe. Deze doelstellingen worden onder de vorm van een KPI opgevolgd binnen de beheerscyclus.

*Doelstelling 1.3: Opvolgen van de positie van de Belgische Schuld op de internationale markt*

---

De Belgische Schuld wordt permanent geprijsd en verhandeld in de secundaire markten, tegen rentetarieven die een weergave zijn van de waardering van het Belgische risico tegenover het risico van enkele referentielanden (Duitsland en de voornaamste handelspartners van België zijnde Frankrijk en Nederland). De afwijking of rentemarge (spread) van België tegenover voormelde landen wordt weergegeven in kengetallen die marktgebonden zijn en dus niet beïnvloedbaar door het Agentschap van de Schuld.

In 2015 wist België zijn plaats in de "semi core"-groep van de Eurozone perfect in stand te houden. De "10-jaar benchmark"-spread (dit is onze meerkost) tegenover Duitsland is binnen de nauwe marge van 0,28 % per jaar tot maximaal 0,37 % per jaar, en tegenover de groep van Frankrijk en Nederland binnen de marge van 0,05 % per jaar tot 0,10 % per jaar geëvolueerd.

In 2016 worden dezelfde standaarden beoogd, in zoverre het land het vertrouwen van de internationale investeerdergemeenschap kan bewaren.

#### *Doelstelling 1.4: Optimaliseren van de consolidatie bij de AAThes van de financiële activa van overheidsinstellingen*

---

Binnen de Administratie FSFM zijn in 2015 de nodige maatregelen genomen om de rechtstreekse plaatsingen en beleggingen van de overheidsinstellingen te begeleiden, en om hun andere verplichte verrichtingen op te volgen op basis van de verstrekte inlichtingen.

Als resultaat werd een aanmerkelijke verhoging van de geconsolideerde activa met 13 miljard euro vastgesteld. Volgende activiteiten werden daarvoor gerealiseerd :

- (1) Opstellen van ramingen voor het Agentschap van de Schuld, en afleveren van informatie over de geconsolideerde gelden aan het Instituut voor de Nationale rekeningen (INR)
- (2) beheren van de aan instellingen toegekende afwijkingen
- (3) controleren van de gegevens in de afwijkingsdossiers
- (4) klasseren in de juiste statistische categorie en verbeteren van de bpost bestanden en oppuntstellen van de controleprocedures bij bpost
- (5) beheren van de informatie aangaande de schulden van de betrokken instellingen

In 2016 is de gerealiseerde optimalisatie verworven en worden de genomen maatregelen voor het beheer van de consolidatie voortgezet.

#### *Doelstelling 1.5: Beheren van het aandeelhouderschap van de Staat.*

---

Deze doelstelling werd in 2015 in een verslag van de FPIM (Federale Participatie en Investeringsmaatschappij) als niet meer behorend tot het werkdomein van de AAThes (FSFM) vermeld.

Niettegenstaande deze bemerking blijft het in de voornemens van de regering en tot nader order een bevoegdheid van de AATHES.

#### *Doelstelling 1.6: Uitvoeren van werkzaamheden in het kader van de thematische volksleningen.*

---

De wet van 26 december 2013 houdende diverse bepalingen inzake de thematische volksleningen werd op 31 december 2013 gepubliceerd en trad in werking op 1 januari 2014. Vier uitvoeringsbesluiten regelen een reeks praktische aspecten. Eén besluit, met name het koninklijk besluit betreffende de uitvoering van artikel 9, tweede lid van de wet van 26 december 2013 houdende diverse bepalingen inzake de thematische volksleningen tot vaststelling van de procedure voor de voorafgaande adviesaanvraag, is van belang voor de AAThes. Dit besluit regelt meer bepaald de procedure van vrijwillig voorafgaand advies dat bestemmelingen van de financiering kunnen vragen aan de AAThes (FSFM) om na te gaan of hun project wel degelijk voldoet aan de gestelde criteria om in aanmerking te komen voor het gunstregime verbonden aan deze thematische leningen.

In 2015 werden geen adviezen gevraagd. In 2016 (Q1) zal een evaluatierapport opgemaakt worden in samenwerking met de FOD Economie, de FSMA, de BNB en de AAFisc.

## *Doelstelling 2: Opvolgen van de bescherming van de spaarder, de belegger, de verzekerde - Project 2.1: "Bijzonder Beschermingsfonds 3"- Aanpassing en uitbreiding van de BBF-applicatie*

---

Bij KB van 14 november 2008 werd het Bijzonder Beschermingsfonds voor Deposito's en Levensverzekeringen (BBF) opgericht in de schoot van de Deposito- en Consignatiekas. Dit fonds is een bijzonder instrument voor financiële zekerheid dat klanten in laatste instantie waarborgen biedt voor verliezen die zij zouden lijden door het in gebreke blijven van een instelling. Het waarborgt namelijk de terugbetaling van de tegoeden van de spaarders en van sommige verzekerden ten belope van maximum 100.000 euro.

In 2013 werd een informatica-applicatie (BBF1) opgeleverd die het mogelijk maakt de wettelijke voorschriften betreffende de kredietinstellingen na te komen.

In 2015 werd een tweede release van de applicatie (BBF2) aanvaard, die onder meer volgende elementen bevatte: de uitbreiding naar verzekeringen, de invoering van aanvragen via het portaal MyMinFin (voor natuurlijke personen), de aanmaak van uitvoerbestanden voor de fiscale fiches voor wat betreft de verzekeringspolissen...

Het BBF3 -project betreft de aanpassing en de verdere uitbreiding van de applicatie en voorziet in dat kader een release 3. Alle stappen van business analyse en grondige functionele analyse tot inproductiestelling en ingebruikname maken er deel van uit.

Deze maatregelen zijn absoluut noodzakelijk in het kader van de steeds evoluerende Europese en Belgische wetgeving betreffende het depositogarantiestelsel. Zo heeft de Europese Richtlijn 2014/49/EU dd. 16/04/2014 (om te zetten naar Belgisch recht tegen 31/05/2016) een belangrijke impact; er wordt namelijk bepaald dat de termijn waarbinnen de betaling dient te gebeuren (op dit ogenblik maximum 20 werkdagen) geleidelijk aan moet teruggebracht worden tot 7 werkdagen (uiterlijk tegen 01/01/2024).

De applicatie moet dus verder ontwikkeld worden zodat de hoogst mogelijke graad van efficiëntie en effectiviteit bij de dossierbehandeling bereikt wordt. Enkel dan zal het BBF kunnen voldoen aan de wettelijke vereisten, wat zowel op politiek als maatschappelijk vlak een prioriteit is.

Een audit van het Rekenhof (2014) bevestigt bovendien deze noodzaak, aangezien verschillende essentiële elementen ontbreken (bv. controle op maximumbedrag van 100.000 euro).

In 2016 zal in een eerste fase een business analyse uitgevoerd worden om de behoeften grondig te onderzoeken en te beschrijven. Vervolgens kan er – in het kader van het nieuwe RapidDev-kadercontract – een offerte gevraagd worden en onderhandeld worden met een externe firma, om uiteindelijk een positief advies van de IF en een bestelbon te verkrijgen, waarna het project opgestart kan worden.

## *Project 2.2: "Pandora – slapende tegoeden: uitbreiding 1" (THES-00906)*

---

Het project kan samengevat worden in drie punten:

1. De wetgeving betreffende de slapende tegoeden voorziet in de mogelijkheid voor de burger om via MyMinFin opzoeken te verrichten op naam van derden. Momenteel kan deze echter enkel tegoeden opzoeken waarvan hij zelf titularis of begunstigde is. De applicatie moest op dit vlak dus verder uitgebreid worden. Daarnaast moest de bestaande opzoekingsmogelijkheid



betreffende tegoeden op eigen naam verder ontwikkeld worden om een correct resultaat te garanderen. De burger zal vanaf 2016 bovendien ook de mogelijkheid krijgen om via MyMinFin een aanvraag tot teruggave in te dienen.

2. Vanaf 2016 zullen er ook slapende safes worden overgemaakt worden (wet dd. 21/12/2013). Daarvoor moesten er aanpassingen doorgevoerd worden, onder meer op het niveau van de applicatie, de wetgeving en de logistiek. Voor de opslag van de inhoud van de slapende safes stelt de Koninklijke Munt van België (KMB) een beveiligde ruimte ter beschikking. Deze ruimte zal in 2016 verder klaargemaakt worden. De applicatie moest eveneens aangepast worden zodat de gegevens betreffende deze safes ontvangen en verwerkt kunnen worden door de DCK.
3. Het project bevat bovendien nog een aantal uitbreidingen die de DCK moeten toelaten aan alle wettelijk opgelegde (en steeds evoluerende) verplichtingen te voldoen betreffende slapende tegoeden in het algemeen (onder andere op fiscaal vlak). Eén van de ingrepen betreft een aanpassing van het XSD-schema om de overdracht van de gegevens te optimaliseren. Daarnaast wordt ook de beveiliging van de applicatie en de gegevens verbeterd.

In 2015 werd de functionele analyse m.b.t. de uitbreiding van de applicatie Pandora uitgevoerd en werden de nieuwe functionaliteiten ontwikkeld. Hierop werden acceptatietesten uitgevoerd, waarna een gedeelte eind december 2015 in productie gesteld werd. Hierdoor kan vanaf 04/01/2016 de gegevensoverdracht m.b.t. de slapende safes starten.

De oorspronkelijke planning voorzag dat de werken ter beveiliging van de ruimte in de KMB tegen eind 2015 zouden afgerond zijn, maar door een vertraging in de procedure ter verkrijging van een budget konden de werken in 2015 niet starten. Het dossier werd eind 2015 wel goedgekeurd door de Minister van Budget, zodat het dossier vastgelegd kon worden.

De procedure voor de publicatie van een koninklijk besluit opgesteld ter uitvoering van de wetgeving m.b.t. de slapende safes werd opgestart en bevond zich eind december 2015 in de finale fase. De meer specifieke bepalingen en richtlijnen werden opgenomen in een administratieve omzendbrief, die begin 2016 gepubliceerd zal worden.

In 2015 werden ten slotte de werkinstructies en de communicatiemiddelen bijgewerkt en werden de medewerkers opgeleid.

Begin 2016 zullen de beveiligingswerken in de KMB uitgevoerd worden, waarna de DCK kan starten met het ontvangen en teruggeven van de inhoud van de slapende safes.

In 2016 worden ook de acceptatietesten voortgezet en zal, na bugcorrectie, de definitieve applicatie in productie gesteld worden.

Er zal een evaluatie plaatsvinden van de in 2015 bijgewerkte communicatiemiddelen, werkinstructies en omzendbrief enerzijds en van de opleidingsvereisten anderzijds, waarna er – indien nodig – aanvullende maatregelen kunnen worden getroffen.

### *Project 2.3: "Pandora – slapende tegoeden: uitbreiding 2" (BC 1398)*

---

Tot op heden worden een aantal activiteiten door het werkstation 'Slapende Tegoeden' nog steeds volledig of gedeeltelijk buiten de applicatie uitgevoerd omdat er in de toepassing in eerste instantie enkel basisfunctionaliteiten voor de hoofdactiviteiten van het werkstation voorzien werden. Nu de opstartfase voorbij is en het werkstation duizenden aanvragen per jaar behandelt, is duidelijk geworden welke functionaliteiten ontbreken om een goede werking te verzekeren.

Een bijkomend element is de huidige budgettaire context binnen dewelke hetzelfde werk met steeds minder personeel zal moeten uitgevoerd worden. Een verhoging van de efficiëntie is daarom absoluut noodzakelijk. Het bestaan van deze problematiek wordt bevestigd door twee auditrapporten n.a.v. een audit door het Rekenhof (2014) en een interne audit van de FOD Financiën (2012).

In 2016 zal in een eerste fase een business analyse uitgevoerd worden om de behoeften grondig te onderzoeken en te beschrijven. Vervolgens kan er – in het kader van het nieuwe RapidDev-kadercontract – een offerte gevraagd worden en onderhandeld worden met een externe firma, om uiteindelijk een positief advies van de Inspectie van Financiën en een bestelbon te verkrijgen, waarna het project opgestart kan worden.

### *Project 2.4: « Dematerialisatie »*

---

Ingevolge de wet van 14 december 2005 houdende afschaffing van de effecten aan toonder moest de Deposito- en Consignatiekas vanaf 1 januari 2015 in staat zijn om fondsen te beheren die afkomstig zijn uit de verkoop van effecten waarvan de eigenaar zich niet kenbaar heeft gemaakt, om de effecten die niet zijn verkocht en die haar zijn overgemaakt onder de vorm van een inschrijving op naam te beheren alsook deze fondsen of effecten te overhandigen aan de rechthebbende die zich aanbiedt.

Na een algemene offerteaanvraag in 2014, startte in 2015 de ontwikkeling van een informaticatoepassing om de DCK toe te laten haar opdracht inzake dematerialisatie te vervullen. In 2015 werd:

- de applicatie ontwikkeld en getest door de gebruikers
- een implementatieplan opgemaakt en uitgevoerd
- de eerste 3 modules in productie gezet
- het werkstation7 Demat bij de DCK vanaf 1 december operationeel met gebruik van de 3 modules.

Tijdens 2016 wordt de 4<sup>e</sup> module in productie gezet en geoperationaliseerd en het project afgesloten.

### *Doelstelling 2.1: Bijzonder Beschermingsfonds: jaarlijkse verificatieprocedure uitvoeren op de werking van de afgesproken procedure en datastructuur*

---

Overeenkomstig artikel 321, alinea 5 van de wet van 25 april 2014 met betrekking tot het statuut en de controles op de kredietinstellingen, test het Garantiefonds zijn depositogarantiestelsel.

In 2015 kon de in 2014 besliste procedure niet in uitvoering gebracht worden omwille van personeelstekort.

Voor 2016 wordt de publicatie in het BS van een administratieve circulaire met betrekking tot de testen voorzien en zal gestart worden met de controles ter plaatse.

### *Doelstelling 2.2: Integratie van het gewone Fonds voor deposito's en financiële instrumenten en oprichting van het Garantiefonds*

---

Het Fonds ter bescherming van deposito's en financiële instrumenten (FIF) is het historische Belgische beschermingsfonds voor deposito's en financiële instrumenten. Het werd opgericht bij wet van 17 december 1998. De deposito's en financiële instrumenten werden beschermd ten belope van 20.000 euro.

Volgens een nieuwe Europese regelgeving en om het financiële stelsel te stabiliseren tijdens de crisis van 2008, werd de bescherming van de deposito's op 100.000 euro gebracht. Om deze nieuwe waarborg te verzekeren werd het Bijzonder Beschermingsfonds gecreëerd bij koninklijk besluit van 14 november 2008 en ingericht bij de Deposito-en Consignatiekas.

De operationele organisatie inzake depositobescherming is de bevoegdheid geworden van het BBF, terwijl vroeger de waarborg van 100.000 euro voor 50.000 euro verzekerd werd door het BBF en 50.000 euro door het FIF dat al sinds zijn oprichting reserves vormde. Het FIF behoudt wel de waarborg voor financiële instrumenten.

De reserves van het FIF werden getransfereerd naar het BBF via een verhoging van de bijdragen van de banken gecompenseerd door een terugbetaling via de reserves van het FIF van het door de banken betaalde surplus.

Momenteel zijn de reserves van het FIF bijna uitgeput en zal het FIF opgenomen worden in het BBF. Op het moment van de opname zal enkel het BBF instaan voor de waarborg van 100.000 euro en de rest van de reserves en de residuaire bevoegdheden van het FIF overnemen (financiële instrumenten). Het BBF zal vanaf dan een nieuwe naam dragen: het Garantiefonds voor financiële diensten.

In 2015 werd de integratie niet gerealiseerd. In 2016 wordt er verder gewerkt in technische vergaderingen bij de beleidscel om tot een uiteindelijke regeling te komen.

### *Doelstelling 2.3: Opvolgen van het Resolutiefonds*

---

Het Resolutiefonds werd opgericht bij wet van 28 december 2011 en dit bij de Deposito-en Consignatiekas. In tegenstelling tot het Bijzonder Beschermingsfonds, dat optreedt om cliënten van een in gebreke blijvende financiële instelling te vergoeden, zal het resolutiefonds optreden nog voor de financiële instelling failliet wordt verklaard, met als doel het in gebreke blijven te voorkomen door bijvoorbeeld bijkomend kapitaal te verstrekken aan de bedreigde instelling.

Het is echter duidelijk dat de tussenkomst van het Resolutiefonds moet leiden tot een geordend verloop van de resolutie van de begunstigde instelling.

Om zijn functie te vervullen wordt er jaarlijks een bijdrage gevraagd aan elke financiële instelling. Deze bijdrage is een percentage van de omloop op 31 december van het vorig jaar, van het totaal van het passief verminderd met het bedrag van de in aanmerking komende deposito's voor het Bijzonder Beschermingsfonds en van de reglementaire eigen middelen.

In 2015 werden de bijdragen van de financiële instellingen berekend, de facturen verstuurd en de ontvangsten geïnd en geboekt. Tevens werd een specifieke GL rekening geopend (in Fedcom) voor de ontvangsten voor het Europees resolutiefonds.

In 2016 zullen dezelfde taken (berekening bijdragen, versturen facturen, inning ontvangsten en boeken) verzekerd worden.

#### *Doelstelling 2.4: Aanvragen uitbetaling slapende tegoeden behandelen binnen een bepaalde termijn*

---

Om deze doelstelling te kunnen opvolgen zal in 2016 een KPI ontwikkeld en geïmplementeerd worden.

#### *Doelstelling 3: Beheren van de Koninklijke Munt (KMB) rekening houdend met acties die zullen voortvloeien uit het onderzoek naar de toekomst van de KMB - Doelstelling 3.1: Rentabiliteit commerciële uitgifte KMB*

---

De opvolging gebeurt door het beheerscomité van de KMB tijdens de goedkeuring van de analytische boekhouding van het betrokken jaar. De thema's van het marketingplan voor 2016 worden door het beheerscomité van de KMB en door de minister van Financiën goedgekeurd.

De verkoop van 2 EURO "Ontwikkeling" (234 636 coincards), het plan B van 2,5 EURO "WATERLOO" (70 155 coincards), de set FDC WATERLOO (30 434 sets) en de 10 EURO "70 jaar vrede in Europa" (10 004 stukken) waren de grootste successen van het jaar 2015.

#### *Doelstelling 3.2: Respect van het muntslagprogramma beslist door de Minister*

---

In 2015 werd het muntslagprogramma gerespecteerd (67,750 miljoen werd geslagen). Dit betreft de productie en aflevering van Belgische euromunten bestemd voor circulatie.

Het aantal stukken van elke denominatie wordt opgegeven door de Nationale Bank. De schatting van december 2015 geeft een totaal van 73,5 miljoen stukken te produceren in 2016. Dit programma zal met de impact van de resultaten van de afrondingen van 1 en 2 eurocent evolueren.

Deze doelstelling wordt ook in het beheerscomité van de KMB opgevolgd.

## 7.2.4 Human Resources Management (P1)

### Artikel 36. Bevorderen van de organisatiecultuur met aandacht voor het welzijn van en de ondersteuning van de medewerkers

*Doelstelling: 1. Maximaal rekening houden met de verwachtingen van de personeelsleden -Concrete verbeteracties ingevolge de tevredenheidsenquête van 2014*

---

In 2015 werd in 3 workshops gewerkt rond 'Communicatie en informatiedoorstroming', 'administratieve last van de procedures' en 'optreden van de chef wanneer hun medewerkers hun werk niet doen'. Daaruit werden een vijftal thema's gedistilleerd waarrond volgens een actieplan zal gewerkt worden in 2016.

*Doelstelling: 2. Onderzoeken wenselijkheid satellietkantoor voor de operationele activiteit van het Agentschap van de Schuld.*

---

Bij terreurdreiging of enige andere crisis die zou verhinderen dat het Agentschap van de Schuld zijn operationele activiteit in Brussel noch in de eigen lokalen noch in deze van de huidige uitwijksite van de NBB kan uitoefenen, dient het mogelijk te zijn om over een andere 'recovery' mogelijkheid te beschikken. Het onderzoek zal in 2016 op korte termijn aangevat worden en leiden tot het al dan niet inrichten van een nieuwe uitwijkmogelijkheid.

## 7.2.5 Bedrijfsprocessen (P2)

### Artikel 38. Voortbouwen aan een procesgerichte organisatie

*Transversale doelstelling: Verdere uitrol van het procesmatig werken binnen de organisatie via een jaarlijks actieplan*

---

In 2015 volgde de AAThes de strategische doelstellingen van SCC-BPM van de FOD Financiën, i.e. het uittekenen van de gedefinieerde kernprocessen uit de procesmap van AAThes volgens de gevalideerde planning 2014-2016.

In 2016 wordt dit uittekenwerk verdergezet. Tevens wordt in het bijzonder aandacht besteed aan een update van de procesmap en het uittekenen en publiceren van de processen tot en met niveau 4 (cfr actie 33 van het strategisch herfstseminarie Dircom).

## 7.2.6 Meting en opvolging (P3)

### Artikel 40. Verder uitbouwen van interne controle en interne audit

*Transversale doelstelling: Analyseren van de processen en in kaart brengen van de risico's en controlemaatregelen*

---

In 2015 werd verder gewerkt aan het uitvoeren van risicoanalyses en identificeren van maatregelen voor het beheer van de kernprocessen van de Thesaurie. De planning die hiervoor gevolgd werd, sluit aan bij deze van het documenteren van de kernprocessen van de AATHES volgens BPM.

In 2016 volgen nog de verderzetting van de risicoanalyses en het opmaken van een actieplan voor de processen 'beheren van administratieve activiteiten met een financieel karakter', 'vertegenwoordigen in financieel technische fora', 'verzekeren van de financiering van de staat', 'beheren derden gelden', 'beheren Koninklijke Munt van België', 'beheren van het Muntfonds'.

Tevens wordt gewerkt aan de maturiteitsmatrix en de verslaggeving errond.

#### **Artikel 42. Werklastmeting (WLM)**

*Transversale doelstelling: opmaken en uitvoeren van een jaarlijks actieplan 'Werklastmeting'*

---

In 2015 werden de metingen opgestart in 2012 in het werkstation van de 'slapende tegoeden' bij de DCK, verdergezet. Het betreft geen WLM in de strikte zin, het aantal behandelde dossiers en aanvragen tot opzoeking en teruggave worden gemeten. OCC –AAThes volgde verder in 2015 ook het transversale project WLM/personeelsplanning door deelname aan de werkgroep bij SCC/SDP&O. In 2016 zal bij de DCK de meting verderlopen bij de slapende tegoeden en wordt mits toelichting van de juiste door de diensten te hanteren methodologie, ingezet op een echte werklastmeting.

#### **Artikel 43. Uitrollen van beheerscontrole en reporting tot op het laagste nuttige niveau binnen de organisatie**

*Transversale doelstelling: Uitrollen van de beheerscyclus tot op het laagste nuttige niveau*

---

In 2016 gebeurt een analyse bij de 3 operationele administraties, IEFA, BET en FSFM.

*Transversale doelstelling: Verbeteren van de kwaliteit van het meetsysteem*

---

Er zal in 3 fasen gewerkt worden:

- Fase I:
  - analyse strategische keuzes van het management
  - analyse van de stakeholders
  - uitwerken van een conceptuele definitie
  - uitwerken van een operationele definitie
  - uitwerken van waarneembare indicatoren
- Fase II:
  - analyse van de huidige indicatoren versus indicatoren Fase II
- Fase III (Herfstseminarie 2016):
  - begeleiden van de beslissingsoverstap indien nodig

## 7.2.7 Goede regelgeving (K1)

### Artikel 46. Versterken en vereenvoudigen van financiële regulering

*Doelstelling: Deelnemen aan Europese, of federale initiatieven: bankenwet, financiële transactietaks...*

---

De AAThes nam in 2015 deel aan een hele reeks van federale en Europese initiatieven om financiële regulering te scheppen of aan te passen in een aantal domeinen zoals: bepaalde crisismaatregelen, het Europees stabiliteitsprogramma, de anti-witwaswetgeving, financiële embargo's, de bankenwet, het Rentefonds, de bankenunie, de financiële transactietaks.

Er werd een bijzondere aandacht besteed aan de 4<sup>e</sup> evaluatie van België door de FATF inzake witwaspraktijken en de financiering en verspreiding van terrorisme.

In 2016 lopen deze inspanningen verder, in het bijzonder zijn 3 acties gepland:

- Optreden als focal point bij Financiën voor het European Investment Project Portal in het kader van het European Strategic Investment Fund (Plan Juncker) en het verzekeren van de coördinatie op Belgisch niveau.
- Stimuleren van de deelname van de Belgische bedrijven aan het procurement van multilaterale ontwikkelingsbanken.
- Instellen van een register van uiteindelijke begunstigden : aanleggen en houden van het register van uiteindelijke begunstigden van de in België opgerichte vennootschappen en andere juridische entiteiten, vereist overeenkomstig artikel 30 van de 4<sup>de</sup> Europese anti-witwas richtlijn.

Deze acties kaderen in de visie aangaande het onderzoeken van een nog betere samenwerking met de multilaterale investerings- en ontwikkelingsbanken om onze ondernemingen zo dicht mogelijk te betrekken bij hun activiteiten.

## 7.2.8 CRM (K2)

### Artikel 48. Inzetten op interactie, dialoog en feedback

*Transversale doelstelling: verderzetten van de consultatie van stakeholders*

---

Bij de KMB wordt jaarlijks een tevredenheidsenquête in het kader van de ISO 9001 2008 georganiseerd. Het behoud van de certificatie is een Europese verplichting om eurostukken te mogen slaan. Ook in 2016 zal deze enquête gebeuren.

## 7.2.9 Rechtszekerheid en privacy (K3)

### Artikel 50. Beschermen van gegevens en informatieveiligheid

*Doelstelling: ter beschikking stellen van de nodige informatie om het informatieveiligheidsplan te kunnen opmaken.*

---

De context van deze doelstelling is het opmaken door de diensten van de Voorzitter van een strategisch informatieveiligheidsplan geldig voor 3 jaar en de uitwerking van een periodiek systeem voor herziening van dit plan. De AAThes zal telkens bij vragen naar informatie, deze verzamelen, consolideren en overmaken.

### 7.2.10 Digitalisering (I1)

### Artikel 53. Uitbouwen van digitale dienstverlening

*Transversale doelstelling: deelnemen aan het uitwerken van een strategie en een roadmap voor de digitalisering voor de volgende jaren.*

---

Bij de AAThes liepen in 2015 al een aantal projecten waarbij informatie-en gegevensstromen meer en meer elektronisch verlopen (Slapende rekeningen, BBF, Demat, faillissementen, ...). Vooral bij het project faillissementen waarbij naar een enige bron inzake faillissementen gezocht wordt, speelt het principe 'Only Once'. Bij de DCK gaat men meer algemeen in het kader van de reorganisatiestudie een verdere digitalisering bestuderen in 2016.

### 7.2.11 Kennisbeheer (I2)

### Artikel 54. Verbeteren van het beheren van kennis

*Doelstelling: Samenwerking in het transversale project "kennisbeheer" (BEO):*

---

De AAThes schrijft zich in in de maatregelen die op het vlak van de FOD genomen worden voor de organisatie en de realisatie van de kennisoverdracht. In 2015 werd meegewerkt aan de inventaris van kritieke kennis ingezameld door de projectgroep 'kennisbeheer' (BEO). Tevens werden (niet systematisch) toolkits kennisoverdracht senior-junior opgemaakt (de zgn. survival kits). De uitrol inzake BPM zorgde ook voor heel wat verzameling van documentatie en concrete detailprocedures. Eind 2015 werd bij BET/DCK de centralisatieoperatie van de gerechtelijke consignaties doorgevoerd wat een verzameling van de archieven en procedures op 1 plaats meebracht.

In 2016 zal de AAThes verder deelnemen aan het transversale project. Wat het instrument 'survival kit' betreft, is het de bedoeling dit verplichtend op te nemen in de evaluatiecycli.



## 7.2.12 Organisatieontwikkeling (I3)

### Artikel 55. Verder ontwikkelen van de organisatie

#### *Project: Reorganiseren van de Deposito-en Consignatiekas*

De Deposito- en Consignatiekas (DCK) is een traditioneel gestructureerde administratieve entiteit waarbij de "bureaus" - sinds kort "werkstations" - elk instaan voor specifieke materies. De laatste jaren zijn daar slapende tegoeden, dematerialisatie van titels aan toonder en het Bijzonder Beschermingsfonds aan toegevoegd.

Dit meerjarige project is in 2015 gestart. Gedurende dit jaar werd de nadruk gelegd op de analyse van de doelgroepen en op de verwezenlijking van veranderingen van een aantal processen (gerechtelijke consignaties, boekhoudkundige interface voor dmat, migratie van de internet-en intranetsites, wettelijke en reglementaire wijzigingen over de DCK ...).

Op 1 januari 2016 zullen de gerechtelijke consignaties - die tot nu toe beheerd werden door de agentschappen van de DCK binnen de Hypotheekkantoren - gecentraliseerd worden in één werkstation van de DCK. Dit betekent het einde van een hybride toestand (afhankelijkheid tevens van AA Patrimoniumdocumentatie en van AA Thesaurie).

De integratie van deze nieuwe activiteiten, gekoppeld aan het doel om de burger een betere dienstverlening te verzekeren en aan de noodzaak om de werklust te verminderen, maakt een grondige en volledige herstructurering van de DCK noodzakelijk. Deze herziening legt de nadruk op volgende punten :

- efficiëntiewinst door:
  - het optimaliseren en het standaardiseren van de werkmethodes
  - het ontwikkelen van extra informaticatools of door het vervangen van oude technologieën
  - het integreren van de informatica-tools in een uniek platform
  - het aanpassen van de organisatie aan deze nieuwe werkmethodes
- productiviteitswinst door het ontwikkelen van transversale bevoegdheden onder de personeelsleden
- verbetering van onze dienstverlening en van onze toegankelijkheid, gebaseerd op een doelgroepenstrategie in het kader van een CRM. Dit betekent o.a. de interactieve toegang tot ons informaticaplatform voor de burgers en de ondernemingen
- versterking van de interne controle om de veiligheid van de financiële transacties te waarborgen alsook de toepassing van de wet van 22 mei 2003 houdende organisatie van de begroting en de boekhouding van de Federale Staat

Gedurende het jaar 2016 zal een gedetailleerde beschrijving van de inhoud van dit project (dat mogelijk in 2017 in een programma kan uitmonden) worden opgesteld :

- strategische visie en uitdagingen
- vereisten, behoeften en verwachtingen van de stakeholders
- beschrijving van de inhoud van het project



- oorspronkelijke begroting
- initiële risico's
- fasering en belangrijke mijlpalen
- doelstellingen en acceptatievereisten
- projectorganisatie

*Doelstelling: Tot de overname door de FOD P&O van de CDVU zal de AAThes zorgen voor het goed beheer ervan. Vanaf de overname door de FOD P&O zal de FOD Financiën de in de overeenkomst afgesproken taken uitvoeren met het oog op het goed functioneren van de CDVU*

---

In 2015 werd de overdracht voorbereid en opgevolgd in werkgroepen en in strategische comités. Op 1 januari 2016 is de overdracht effectief gebeurd. De overeenkomst die als hoofddoel de continuïteit wil waarborgen in de weddebetaling, bevat een aantal luiken waarbij SD ICT, SD P&O, SD LOG en Fedorest betrokken zijn, gaat in werking op 1 januari en loopt tot alle activiteiten correct zijn overgedragen conform de gemaakte afspraken. De FOD FIN verzekert gedurende een overgangperiode van 6 maand vanaf de datum van inwerkingtreding de continuïteit en dit om Persopoint de nodige tijd te geven om zich te organiseren.

## 8 STAFDIENST PERSONEEL EN ORGANISATIE

### 8.1 Inleiding

#### Missie

Het binnen de beschikbare middelen duurzaam aantrekken, motiveren, toewijzen, belonen en ontwikkelen van de juiste mensen opdat de FOD Financiën en al zijn entiteiten hun beoogde opdrachten efficiënt en doeltreffend kunnen uitvoeren.

#### Visie

Om deze missie te verwezenlijken wil de stafdienst P&O een doeltreffende, efficiënte dienstverlener zijn die:

- klantgericht werkt en zijn dienstverlening laat meten
  - de persoon met de juiste competenties tijdig op de plaats en functie inzet nodig voor de realisering van de objectieven van de organisatie
  - zorgt dat medewerkers permanent de nodige competenties kunnen verwerven en ontwikkelen
  - de medewerkers inspireert en motiveert op basis van werkelijk beleefde waarden
  - een correcte verloning en appreciatie voor het geleverde werk waarborgt
  - voor alle medewerkers een evenwicht tussen werk en privéleven nastreeft
  - eenvoud, gelijkheid en rechtszekerheid in de personeelsregelgeving en dossierbehandeling centraal stelt
  - daarover pro- en reactief, helder en open communiceert en luistert naar wat leeft
- en zo de FOD FIN tegen 2017 uitbouwt tot de uitverkoren werkgever binnen de publieke sector.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- zijn personeelsbeleid afstemmen op de noden van de organisatie en maximaal rekening houden met de verwachtingen van al zijn personeelsleden
- tweejaarlijks een tevredenheidsenquête houden bij zijn medewerkers en acties ondernemen op basis van de resultaten van die personeelstevredenheidsenquêtes
- jaarlijks een integriteitsactieplan opstellen dat geïntegreerd wordt in het bestuursplan
- het welzijn en de organisatiecultuur verder bevorderen (bv. via initiatieven rond het nieuwe werken)
- het vijfjaarlijks welzijnsplan jaarlijks actualiseren en bijsturen

## 8.2 Bijdrage tot de bestuursovereenkomst en prioriteiten voor 2016

### 8.2.1 Human Resources Management (P1)

#### **Artikel 36. Bevorderen van de organisatiecultuur met aandacht voor het welzijn van en de ondersteuning van de medewerkers**

##### *Doelstelling 1: Tevredenheidsenquête 2016 organiseren*

---

In 2016 zal net zoals in 2014 en 2012 een personeelstevredenheidsenquête worden georganiseerd onder het voltallig personeel. Deze enquête zal doorgaan in het najaar van 2016 en streeft opnieuw naar een invulpercentage van meer dan 50% om zo goed mogelijk de personeelstevredenheid te capteren. Er zal ook gekeken worden naar de resultaten van de Welzijnsenquête om eventuele pertinente extra vragen te identificeren.

De resultaten zullen verkregen worden van de FOD P&O op drie niveaus:

- De hele FOD
- Per AA/SD
- Op het niveau N-3

De volgende stappen van het project zullen in 2017-2018 worden afgewerkt. Het gaat dan om:

- Het communiceren van de resultaten aan de beheerscomités
- Het communiceren van de resultaten aan de personeelsleden
- Het opstellen en opvolgen van gerichte verbeterplannen. Voor dit laatste punt zal in 2016 in overleg met de BuPa's een werkwijze uitgetekend worden die zal worden voorgelegd aan het Dircom

##### *Doelstelling 2: De flexibiliteit van de personeelsleden vergroten*

---

Met de invoering van telewerk (in 2013) en satellietwerk (in 2015) heeft TAW (Travailler autrement/Anders werken) de flexibiliteit van de personeelsleden doen toenemen. Vanaf dan maakt TAW deel uit van een constante follow-up en van actieplannen gericht op de verbetering en de toename van zijn gebruik.

In 2016 zal TAW onder meer geëvalueerd worden dankzij 4 kengetallen (telewerk/personeelslid ; telewerk/dag ; satellietkantoren/personeelslid ; satellietkantoren/dag) en 1 KPI (stijging van 3%: kritiek; stijging van 4%: te verbeteren; stijging van 5%: norm). Op basis van deze evaluatie zal een actieplan voorgesteld worden. In 2016 zullen de bupa's een sleutelrol spelen bij de sensibilisering van de chefs rond het thema TAW en bij de ondersteuning van de personeelsleden.

### *Doelstelling 3: De motivatie van onze medewerkers vergroten*

---

De motivatie is cruciaal voor het engagement en het welzijn van de personeelsleden van de FOD Financiën. De chef moet er zich bewust van zijn en die parameter integreren in zijn interacties met de personeelsleden. In 2015 is er een vademecum opgesteld voor de chefs en de managers. In 2016 zal het gepubliceerd, gedistribueerd en continu up to date gehouden worden in functie van nieuwe hulpmiddelen binnen de FOD.

Door het binden van personeel zorgt de FOD Financiën ervoor dat medewerkers niet willen veranderen van werkgever. Het is voor hen 'a great place to work'. Ze herkennen zichzelf in de identiteit van de organisatie en willen hun competenties en talenten inzetten zodat de FOD Financiën succesvol in zijn missie slaagt. De nadruk ligt op verbondenheid, betrokkenheid.

Een medewerker moet eerst geboeid worden vooraleer hij/zij een vorm van verbondenheid kan ervaren. Een organisatie boeit zijn personeel door de motivatie hoog te houden. Motivatie is maatwerk. Het verschilt van individu tot individu en situeert zich binnen de arbeidsvoorwaarden, arbeidsorganisatie, arbeidsinhoud, arbeidsomgeving en interpersoonlijke relaties. Een mensgerichte aanpak is van primordiaal belang.

Voornaamste acties gerealiseerd in 2015:

- Informatie aan medewerkers via intranet, Fininfo en People@Fin
- Infosessies en vademecum nieuwe loopbaan
- Uittekenen van carrièretrajecten
- Flexibel werken (thuiswerk, variabel uurrooster)
- Opleidingen en studiedagen via Academie

Voorziene acties in 2016:

- Introductie motivatietool
- Introductie survey onthaal op de dienst
- Potentieelinschatting
- Loopbaanbegeleiding
- Onderzoek mensgericht leiderschap
- Onderzoek talent management

## **Artikel 37. Verhogen van de inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers**

### *Doelstelling 1: Uitbreiding interne mobiliteit naar alle functies*

---

Interne mobiliteit is een proces dat toelaat om personen opnieuw toe te wijzen naargelang hun competenties en de vacatures binnen de organisatie. In de ongunstige economische context heeft interne mobiliteit nog extra zin en moet het nog meer groeien. Het algemeen principe van mobiliteit is een goed evenwicht te vinden tussen de verwachtingen van de personeelsleden en de behoeften van de organisatie. De horizontale mobiliteit voor alle functies van de FOD Financiën moet nog verder worden uitgebreid.

Momenteel bevat het systeem Jobs@Fin, waar men alle vacatures binnen onze organisatie vindt, enkel specifieke functies. Op termijn zullen alle functies voorgesteld worden via dit kanaal.

### *Doelstelling 2: Loopbaanbegeleiding opstarten*

---

Interne loopbaanbegeleiding als instrument voor competentie- en talentmanagement en voor retentie van medewerkers. Aanwezige competenties en talenten optimaal inzetten om via verhoogde motivatie te komen en op die manier ook tot de verwezenlijking van de organisatiedoelstellingen.

Acties gerealiseerd in 2015:

- Selectie en opleiding van interne loopbaanbegeleiders
- Voorbereiding processen
- Eerste activiteiten voor interne loopbaanbegeleiders
- Piloten van enkele kleinschalige projecten

Voorziene acties in 2016:

- Afronding opleiding en certificering loopbaanbegeleiders
- Implementering loopbaanbegeleiding en opvolgopleidingen en –activiteiten voor loopbaanbegeleiders
- Loopbaanbegeleidingstrajecten

### *Doelstelling 3: Retentiebeleid opstarten*

---

Personeel is het fundament van de organisatie. Doelgerichte acties zijn noodzakelijk wil de FOD Financiën ongewild verloop tegengaan en jobtevredenheid stimuleren.

Langer werken, lean management (d.i. meer bereiken met minder middelen), crisis op niveau van Person (human), People (social), Planet (ecologisch) en Profit (economisch). Het zijn challenges voor de Stafdienst Personeel en Organisatie.

Retentiebeleid is een belangrijk begrip in het kader van een duurzaam HRM-beleid, een stakeholdersdenken waar de focus ligt op de creatie van Shared Value en kan een antwoord bieden op deze uitdagingen.

Acties gerealiseerd in 2015:

- Organiseren van focusgroepen bij de Stafdienst ICT en de specifieke doelgroep Dataminers
- Voeren van exitgesprekken
- Analyse van input en verwerkt tot een retentieplan
- Onderzoek levensfasebewust personeelsbeleid

Voorziene acties in 2016:

- Implementeren van concrete instrumenten die de inzetbaarheid en motivatie van medewerkers verhogen
- Uitwerken van nieuwe moderne HRM-initiatieven rekening houdend met een steeds veranderende, onzekere, complexe organisatieomgeving

#### *Doelstelling 4: De roll-out van de succession Planning*

---

Het project 'Succession planning' is bedoeld om de interne markt te ontwikkelen, om zo veel mogelijk crisismanagement te vermijden en dat door het identificeren van of door het versterken van interne talenten.

Eenzijds werkt succession planning op het anticiperen van de vertrekken en anderzijds aan de ontwikkeling van de medewerkers. We gaan dus verschillende uitdagingen aan: beheer van de leeftijds piramide (toename van de pensioneringen, verlies van talenten, kennisoverdracht), retentiebeleid en war on talent (stimulatie en motivatie van interne talenten), globale context van budgettaire beperkingen.

Belangrijkste acties gerealiseerd in 2015:

- Voorbereidingsactiviteiten van het project
- Lancering van twee pilootgroepen (AA THES, SD BEO)
- Theoretische opleiding van Succession Planning

Voorziene acties in 2016:

- Opleidingen/workshops over de operationalisering van het project
- Lancering van de operationaliseringsfase in de pilootgroepen van het project (vaststelling van de behoeften, identificatie van de talenten)
- Implementatie in de andere entiteiten

#### *Doelstelling 5: Sturen van de verdeling van de personeelsmiddelen i.f.v. de strategische noden van de FOD Fin*

---

De FOD Financiën ontvangt jaarlijks het personeelskrediet in de vorm van de personeelsenveloppe. De financiële middelen die binnen deze enveloppe vrijkomen voor nieuwe te voorziene wervingen en bevorderingen, worden jaarlijks over de verschillende algemene administraties en stafdiensten verdeeld via een verdeelsleutel.

In het verleden baseerde deze verdeelsleutel zich uitsluitend op kwantitatieve parameters zoals de grootte-orde van de entiteit en de ingeschatte vertrekken.

Sinds enkele jaren wenst de FOD Financiën hierin ook een kwalitatief aspect in te integreren in de vorm van een verdienen/ prestatiesysteem.

In het personeelsplan 2015 werd op deze manier rekening gehouden met de stand van zaken van de gerealiseerde evaluatiecycli, de tevredenheidsenquête en de Business Review.

In 2016 zal verder gewerkt worden op de optimalisatie van bestaande parameters en de integratie van nieuwe en bijkomende parameters zoals opleidingsinspanningen, werklastmetingen en het gebruik van interne controle.

### *Doelstelling 6: Opstellen operationeel personeelsplan 2016*

---

De FOD Financiën stelt jaarlijks haar personeelsplan op. Voor de uitvoering van dit plan is zij gebonden aan de 4-maandelijke monitoring van het risico georganiseerd door de FOD P&O via het SEPP-platform. Deze monitoringen zullen zich voordoen op basis van de betaalgegevens van de maanden januari, mei en september 2016 en de op dat moment gekende gegevens (met als belangrijkste parameter de gekende vertrekken die budget vrijmaken). Zij hebben tot doel na te gaan of de voorziene personeelslasten en voorziene acties (wervingen/ bevorderingen) betaalbaar zijn binnen het toegekend krediet van het lopende en daaropvolgende jaar. De resultaten en het bijkomend actieplan worden geïmplementeerd door de Inspectie van Financiën.

Het personeelsplan van de FOD Financiën zal met andere woorden via 3 monitoringsoefeningen in 3 blokken ten uitvoering worden gebracht.

Voor wat betreft het personeelsplan 2015 vonden 2 monitoringen van het risico plaats (referentiemaanden april en september 2015) waaraan de FOD Financiën een actieplan kan aan koppelen.

Voor 2016 wordt voorzien dat de FOD Financiën de 3 monitoringsoefeningen doorloopt, zodat de voorzien acties in het personeelsplan 2016 tot uitvoering gebracht kunnen worden.

### *Doelstelling 7: Opstellen jaarbehoefteplan 2017*

---

Jaarlijks stelt de FOD Financiën een personeelsplan op. Dit plan omhelst alle wervingen, bevorderingen en overgangen die binnen het personeelskrediet op jaarbasis financieel mogelijk zijn. Uiteraard is dit een complexe oefening waarbij het verdelen van de werkingsmarge en het bepalen van de personeelsbehoeften een belangrijke rol in spelen. Ook het verkrijgen van de goedkeuring hiervan door de Inspectie van Financiën (IF) is een zwaar proces.

Gezien de laattijdige toekenning van het personeelskrediet (8 mei 2015), stelde de FOD Financiën in 2015 het personeelsplan 2015 op, waarbij de goedkeuring door IF werd verkregen op 3 juli 2015. Verder werden de nodige acties ondernomen om het personeelsplan 2016 voor te bereiden.

Voor 2016 zal het jaarbehoefteplan 2017 voorbereid worden. De personeelsbehoeften zullen hierbij in samenwerking met de business geprioriteerd in kaart worden gebracht en in de vorm van een betaalbaar actieplan worden gegoten, zodat deze begin 2018 via de monitoring van het risico van januari ten uitvoering gebracht kunnen worden (voorwaarde voor deze uitvoering is de publicatie van de circulaire van het personeelsplan 2017).

### *Doelstelling 8: Transversale leadershipondersteuning voorzien voor verschillende groepen leidinggevenden*

---

De academie omkadert de leidinggevenden van de FOD in hun rol als coach, leader en motor voor verandering. De behoeften verschillen naargelang de plaats in de hiërarchie, de ervaring en het talent. Naargelang die afhankelijkheden voorziet de academie aangepaste leeractiviteiten. Daarbij



zet ze in op innoverende leermethodes en thematieken om een gevarieerd programma te kunnen aanbieden.

In 2016 zal er bijvoorbeeld aandacht gaan naar concrete inleidingen in het stimuleren van innovatie in een team, gebruik maken van de principes van cocreatie en het doorvoeren van ingrepen ten voordele van een efficiënt kennismangement in het team.

Naast de transversale ontwikkelingstrajecten, besteedt de academie ook aandacht aan specifieke doelgroepen. Zo staan er voor 2016 de volgende trajecten op stapel: een taaltraject dat afgestemd is op de regionale directeurs van de AAFisc die regelmatige tweetalige vergaderingen bijwonen, een masterclass fiscaliteit over geschillen (met externe sprekers) en een nieuwe versie van de summerschool waarin leidinggevendenden zich in korte modules kunnen bijscholen in specifieke competenties en managementtechnieken.

Het volledige aanbod van trajecten waar agenten zich voor kunnen inschrijven is gepubliceerd op het intranet van de academie. Bovendien is daar ook interessante achtergrond en bijkomend aanbod te vinden, zoals coaching, uitleg over het competentiemodel of regelmatige tips voor leidinggevendenden.

### **Organiseren van een basistraject voor nieuwe leidinggevendenden**

Personeelsleden die nog geen leidinggevende ervaring hebben, worden in dit traject specifiek begeleid tijdens hun eerste maanden waarin ze hun plaats zoeken als leidinggevende. Daarvoor wordt zowel gebruik gemaakt van generieke leadershipopleidingen als van leeractiviteiten specifiek voor deze doelgroep.

In 2015 kreeg elke nieuwe leidinggevende de kans om het 'basistraject leidinggeven' te starten, waarin in drie dagen wordt ingegaan op de basisprincipes van leidinggeven en hoe ze zich in de eerste maanden als nieuwe leidinggevende kunnen inwerken. Verder werden voor (o.a.) deze doelgroep verschillende nieuwe verplichte en optionele opleidingen ontwikkeld: de toolbox voor leidinggevendenden, de infosessie 'leidinggeven op afstand', de e-learning 'absenteïsme en verzuimgesprekken', de workshop 'deontologie en integriteit voor leidinggevendenden', de opleiding 'de beheerscyclus op teamniveau', de workshop 'veranderingen in uw team beheren', het leernetwerk 'leidinggeven', de klassikale opleiding 'zich organiseren voor efficiënt tijd- en teambeheer' en de workshop 'ontwikkelen van medewerkers'.

In 2016 zijn er per taalrol zes nieuwe trajecten gepland. Ze starten in april, september en december. Tijdens die trajecten is elke maand minstens één leeractiviteit gepland. Die kan verschillende vormen aannemen: een klassieke groepsopleiding, een leernetwerk, een studiedag, ...

### **Organiseren van een traject voor het middle management**

Het middle management heeft als taak de visie van het strategisch management te vertalen, zonder de praktische problemen van het lijnmanagement uit het oog te verliezen. De academie biedt hen leeractiviteiten aan met aandacht voor die specifieke uitdaging, met een mix van zowel generieke leadershipopleidingen als van leeractiviteiten specifiek voor deze doelgroep.

In 2015 werden voor (o.a.) deze doelgroep verschillende nieuwe verplichte en optionele opleidingen ontwikkeld: de toolbox voor leidinggevendenden, de infosessie 'leidinggeven op afstand', de infosessie

‘omgaan met absenteïsme en verzuimgesprekken’, de workshop ‘deontologie en integriteit voor leidinggevendenden’, de opleiding ‘beheerscyclus op teamniveau (advanced)’, de workshop ‘veranderingen in uw team beheren’, het leernetwerk ‘leidinggeven’, de klassikale opleiding ‘zich organiseren voor een efficiënt tijd- en teambeheer’ en de workshop ‘ontwikkelen van medewerkers’. In 2016 starten de nieuwe trajecten direct na de aanvraag. Het doorlopen van een X°-feedback is wel een startvoorwaarde.

### **Organiseren van een traject voor Potential Leaders**

Om de twee jaar wordt er op basis van de behoeften van de business een nieuwe groep potential leaders opgestart: personeelsleden met veelbelovende leiderschapscapaciteiten. Zij krijgen gedurende een jaar een intensieve begeleiding met de focus op een ondersteuning in hun leertraject als leidinggevende en het integreren van de waarden die de FOD zoekt in haar management.

In 2015 werd in maart de tweede editie van het traject potential leaders opgestart. Zij kregen de volgende leeractiviteiten aangeboden: een kick-offdag, een tweedaagse teambuilding, een X°-feedback, het basistraject leadership (zie traject voor nieuwe leidinggevendenden), de workshop ‘basisprincipes strategie en beheerscontrole’, de opleiding ‘networking’, regelmatige contactmomenten met hun mentor, de opleiding ‘projectbeheer’, verschillende sessies peercoaching, de workshop ‘deontologie en integriteit voor leidinggevendenden’, de intervisie ‘omgaan met absenteïsme’, de workshop ‘performantiemanagement’, de opleiding ‘leidinggeven aan drie generaties’ en de infosessie ‘budget en de Inspectie van Financiën’.

In 2016 zijn er staan er nog enkele activiteiten gepland voor de groep van 2015: de opleiding ‘beheren van veranderingen’, de workshop ‘spreken voor een publiek’, zes nieuwe workshops die de potential leaders zelf geven, verdere peercoaching en coaching door de mentor, verschillende activiteiten met de mentoren, een nieuwe X°-feedback en tenslotte het slotevent in april. Daarnaast wordt halverwege 2016 ook een nieuw traject voor potential leaders voorgesteld. Dat traject zal gelijkaardig zijn aan dat van 2015-2016, met de nodige aanpassingen naargelang er nieuwe leermethodes beschikbaar zijn.

### *Doelstelling 9: Kwalitatieve evaluatie van de ontwikkelingstrajecten*

---

Met het oog op kwalitatieve ontwikkelingstrajecten, die aangepast zijn aan de behoeften op het terrein, zet de academie sinds 2015 steeds meer in op verschillende vormen van evaluatie van haar trajecten, zowel “à chaud” (meteen na de leeractiviteit), als “à froid” (enige tijd na de leeractiviteit, bv. na een maand). Sinds halfweg 2015 wordt in eerste instantie de focus gelegd op de omkadering van de leidinggevendenden, door evaluatie van de diverse leadershipstrajecten en coachingmogelijkheden.

### **Evaluatie van de Happy Sheets**

Aan het einde van elke leeractiviteit wordt een evaluatie à chaud uitgevoerd, door de deelnemers aan de activiteit een “happy sheet” te laten invullen. Dit evaluatieformulier bevat een beperkte set vragen die peilen naar de tevredenheid over de voorbereiding en het verloop van de opleiding.

In 2015 leverde dit formulier een gemiddelde tevredenheid van 82% op bij de leeractiviteiten binnen het kader van leadershiptrajecten.

De academie monitort trouwens niet enkel de tevredenheid over de intern ontwikkelde leeractiviteiten, maar van alle opleidingen. Sinds de start van de geautomatiseerde verwerking van de evaluatieformulieren in maart 2015, werden meer dan 20000 evaluatieformulieren verwerkt (250 verschillende opleidingen, verspreid over 1224 sessies). Dat betekent een invulpercentage van 90%.

In 2016 wordt de evaluatie à chaud verdergezet, met mogelijke aanpassingen naargelang de behoeften. Verder zal er meer ingezet worden op de evaluatie à froid en nulmetingen, vooral voor meerdaagse trajecten.

### **Effectmeting na 4 maanden**

Tot voor kort werden leeractiviteiten enkel à chaud beoordeeld, met een meting van de tevredenheid over de voorbereiding en het verloop van een opleiding. Sinds 2015 zet de academie echter ook in op andere evaluatiemethodes, zoals de meting van de verworven competenties en de toepassing ervan op het terrein.

In 2015 werd (naast de happy sheets) ook een evaluatie à froid uitgetest binnen het traject van de potential leaders, met gesprekken met de functionele chefs van de deelnemers en hun mentoren en door opvolging door de stafdirecteur P&O. Met deze evaluatie kan de tevredenheid gemeten worden over het omzetten van de leerstof in de praktijk op de werkvloer.

In 2016 komt daar de effectmeting na vier maand bij.

### *Doelstelling 10: Aanbieden van coaching*

---

Sinds de start van de trajecten 'potential leaders' voorziet de academie in coaching door een mentor. Daarnaast bestaan ook feedbackadviseurs, die een individuele coaching aanbieden naar aanleiding van deelname aan een X°-feedbackbevraging. In 2015 werd echter beslist die leermethode uit te breiden naar andere vormen van coaching (externe coach, peercoaching) en andere doelgroepen.

Zo is sinds eind 2015 individuele coaching beschikbaar binnen de pedagogische school. Zowel permanente als occasionele lesgevers kunnen zich vrijwillig inschrijven voor een pedagogische coaching naargelang hun behoeften. De cel transversale opleiders zet zijn eigen permanente lesgevers in om de deelnemers individuele feedback te geven bij het voorbereiden van het lesgeven of over eender welk aspect van het lesgeven zelf, zoals omgaan met groepsdynamiek, presentatietechnieken of een goed gebruik van het didactisch materiaal.

Naast deze individuele coaching biedt de pedagogische school ook andere vormen van ondersteuning voor lesgevers aan, in de vorm van elf verschillende opleidingsmodules zoals 'stemgebruik', 'motiverend lesgeven' of 'pedagogische methoden en werkvormen'.

### **Individuele coaching voor leidinggevenden**

De academie voorziet verschillende vormen van coaching, naargelang de doelgroep leidinggevenden, om aan specifieke behoeften te kunnen voldoen.

In 2015 werden de potential leaders gecoacht door hun mentoren.

Daarnaast werd ook een lastenboek externe coaching uitgeschreven voor individuele coaching, team- en groepscoaching. De doelgroep van dit lastenboek zijn de strategische leidinggevendenden. Tenslotte is er een lastenboek voor de externe opleiding van interne coaches (loopbaanbegeleiders). Hun opleiding werd eind 2015 opgestart.

In 2016 voorziet de academie ondersteuning voor de loopbaanbegeleiders, door hen een mix van leermethodes aan te bieden, zoals netwerken voor ervaringsuitwisseling en tussentijdse evaluatie. De individuele coaching van strategische leidinggevendenden start in de eerste helft van 2016. De sessies zijn voorzien in het kader van X<sup>o</sup>-feedback voor het topmanagement, de coaching van de potential leaders en andere specifieke doelgroepen binnen het topmanagement.

Daarnaast zal het vervolg van de coaching van de potential leaders door hun mentoren ook de eerste meetbare resultaten opleveren, zodat ook dat element kan meegenomen worden in de uitgebreidere evaluatie van de ontwikkelingstrajecten.

#### *Doelstelling 11: Continu verzekeren van technische en generieke opleidingen binnen de organisatie*

---

Het ontwikkelingsplan is in eerste instantie een referentiedocument voor iedereen die bezig is met personeelsontwikkeling binnen de FOD Financiën. De belangrijkste eigenschap van het document is dat het gedeeld wordt door alle actoren van de opleiding, met name het Expertisecentrum Personeelsontwikkeling - Academie, de BuPa's en de Business. Het is een weerspiegeling van zowel de noden op het terrein als de noden die samenhangen met de strategische lijnen uitgezet door het management.

In 2015 heeft de academie in samenwerking met de BuPa's een stevige basis gelegd voor en kwaliteitsvolle invulling van de standaardtemplate. Daarvoor is de cel technische opleidingen vertrokken van de input van BuPa's, om de template samen met hen te vervolledigen. Op basis daarvan werd er elke maand samen verder gewerkt aan een optimalisering van de gegevens. Deze ervaring zal in 2016 gebruikt worden voor de nieuwe template van het GOP 2017-2018.

#### **Bezorgen van een 3-maandelijkse kwantitatieve reporting van het GOP**

Sinds 2015 levert de academie driemaandelijks een reporting af van de uitgevoerde en ingeplande opleidingen uit de GOP's van de verschillende entiteiten.

In 2015 bevatten die driemaandelijkse reportings de gevolgde opleidingen, het aantal ingeschreven en effectieve deelnemers, het aantal ingevulde happy sheets, de tevredenheid per opleiding en het budget.

In 2016 worden de driemaandelijkse reportings verdergezet als aanvulling op de maandelijkse trilaterales waarin de stand van zaken van dichtbij wordt opgevolgd.

### **Bezorgen van een maandelijkse kwantitatieve reporting van het GOP**

Maandelijks wordt de invoer van de gegevens in neeva (aan- en afwezigheden) en de rapportagetool happy sheets (evaluatie à chaud) aan het begin van de maand afgesloten voor de maandelijkse trilaterales waarin de voortgang en de prioriteiten van de GOP's besproken worden.

In 2015 vonden de trilaterales plaats met de cel technische opleidingen (academie), de cel generieke opleidingen (academie) en de P&O business partners.

Vanaf 2016 wordt daar ook de cel tools (academie) aan toegevoegd. De trilaterales vinden maandelijks plaats, behalve in december.

### **Bezorgen van een jaarlijkse kwalitatieve en kwantitatieve reporting van het GOP**

Naast de maandelijkse stand van zaken en de driemaandelijkse reporting, levert de academie ook een semestriële rapport (in juli-augustus) en een jaarrapport (in maart) af.

In 2015 werd het jaarrapport in maart afgeleverd, met een overzicht van de belangrijkste activiteiten en cijfers van de academie. Het semestriële rapport bevatte alle gegevens van de trimestriële rapportage van het GOP, plus een rapportage van de andere activiteiten van de academie.

In 2016 wordt de semestriële rapportage behouden als overzicht van de activiteiten van de academie met tekst en uitleg. Het jaarrapport 2015 zal alle elementen van het semestriële rapport bevatten, met als toevoeging advies over de huidige hangijzers, gestoeld op de cijfermatige observaties die in het rapport te vinden zijn.

### **Opvolgen van het GOP kanteling**

Het GOP kanteling wordt samen met de GOP's van de entiteiten opgevolgd tijdens de maandelijkse trilaterales.

2015:

- AABBI: geen specifieke cursussen voor de kanteling, vervangen door intern georganiseerde infosessies et « light » cursussen uit de permanente opleiding van de AA Fiscaliteit
- AAll: geen specifieke cursussen voor de kanteling, maar opleiding on the job en bestaande opleidingen uit het GOP 2015-2016
- AAFisc: cursussen gegeven voor de pijlers KMO en GO
- AAD&A & AAPD: bijna alle kantelingscursussen zijn gegeven in 2015
- AAThes: geen kantelingscursussen

In 2016 zullen de agenten van AAFisc – pijler P de kantelingscursussen volgen tussen maart en juni. De timing kan een impact ondervinden van het brevet 4 fiscaliteit.

### *Project1: Geïntegreerd platform beheer van opleidingen en competenties*

---

In 2016 zal de Stafdienst P&O werk maken van een geïntegreerde informatica-oplossing voor het beheer van de opleiding(verspreiding van de inhoud van de opleiding, competentiebeheer en evaluaties) voor alle personeelsleden van de FOD Financiën.

Dit omvat de aankoop, de installatie, de configuratie, de personalisatie(indien nodig), de opleiding van gebruikers van het systeem(beheerders, administrators, verantwoordelijken Reporting) en het onderhoud van de oplossing. De oplossing zal begin 2017 operationeel zijn.

## **8.2.2 Invulling van de transversale doelstellingen voor alle federale overheidsdiensten**

### **Artikel 58. Efficiëntieverbetering en kostenreductie**

#### *Doelstelling1: Het absentieïsme verlagen*

---

In 2015 heeft het project 'verlagen van het absentieïsme' voor het eerst een cartografie van de problematiek binnen de FOD Financiën opgeleverd, dankzij datamining. In 2015 heeft het project aanleiding gegeven tot:

- De opleiding van 10 absentieïsme-coaches binnen de regionale P&O (5 Franstalige en 5 Nederlandstalige) ;
- De organisatie van een studiedag op 2 september 2015, bedoeld om de top 400 te sensibiliseren voor de problematiek van duurzame inzetbaarheid, op basis van een specifiek rapport van Medex van de FOD Financiën;
- De sensibilisering van de sociale assistentes, verpleegsters en de absentieïsme-coaches voor de problematiek van Burn-out, door Nicole Vandeweghe, in december 2015.

In 2016 zullen op basis van cartografische analyse en het rapport 2015 over absentieïsme van de FOD Financiën adequate acties genomen worden om dit te verlagen. Eén KPI die betrekking heeft op de absentieïsmegraad zal gevolgd worden.

#### *Projecten: Automatisering*

---

In het kader van efficiëntieverbetering, wil de stafdienst P&O vooral inzetten op projecten die automatisering toelaten. Zo zal er in 2016 gewerkt worden op:

- een tool voor automatisering van afstandsrekening
- een tool voor het beheer van de shiften
- een tool voor opdrachten en vormingsverlof, incl. elektronische bulkbiljetten
- selfservice loopbaanincidenten
- e-documenten in My P&O
- een tool voor aanstellingsbewijzen
- het verfijnen van de mobiliteitstool jobs@fin
- een opvolgingstool voor het personeelsplan
- een tool om arbeidsongevallen te beheren
- een tool voor dienstvrijstelling van opleiding

## Artikel 62 Bevordering gelijke kansen

### *Doelstelling 1: Verhogen van de werkgelegenheidsgraad van personen met een handicap*

---

De FOD Financiën streeft naar een werkzaamheidsgraad van personeelsleden met een handicap van 3%. Deze graad stelt een kerncijfer voor dat ook in 2016 op strategische wijze zal gevolgd worden. Diverse acties zullen ingeleid worden met het oog op het verhogen van de werkzaamheidsgraad van personen met een handicap, zoals de organisatie van een jobbeurs voor gehandicapten en de sensibilisering van personeelsleden, soms in extern partnerschap (onder meer met het Federaal diversiteitsnetwerk).

### *Doelstelling 2: Bevorderen van de gelijkheid mannen-vrouwen in de eerste en tweede graad van de administratie*

---

Deze doelstelling streeft naar het volgen en het verhogen van de vertegenwoordiging van vrouwen in de 1ste en 2de graad van de administratie, door gerichte acties.

Deze werkgraden stellen kengetallen voor die op strategische wijze gevolgd zullen worden in 2016.

### *Doelstelling 3: Rekening houden met de dimensie leeftijd in het personeelsbeleid: leeftijd en levenscyclus*

---

De personeelsleden van de FOD Financiën worden ouder en dit vereist een beleid gevoelig voor de verschillende levenscyclussen, onder meer voor veroudering. Op basis van een cijfermatige stand van zaken binnen de FOD Financiën zal er een gericht actieplan opgesteld worden.

### *Doelstelling 4: Weerspiegelen van de culturele diversiteit van onze samenleving*

---

Een cijfermatige stand van zaken van de culturele diversiteit binnen onze FOD zal tot stand gebracht worden en er zullen gerichte acties voorgesteld worden.

Daarnaast wensen wij de tool e-div in de portfolio e-learningopleidingen te integreren – gratis e-learning diversiteit. Deze doelstelling streeft naar het integreren van de tool e-div, een praktische tool ontwikkeld door het interfederaal centrum voor gelijkheid van kansen, om werknemers te helpen om vragen over de antidiscriminatiewetgeving te beantwoorden. Het staat toe om de diversiteit binnen de organisatie te beheren.

## Artikel 63 Bevordering van het welzijn en de organisatiecultuur

### *Doelstelling1: De bedrijfscultuur doen evolueren zodat het welzijn van de medewerkers wordt bevorderd en het evenwicht tussen werk en privéleven wordt gerespecteerd.*

---

#### **Continu verbeteren van het welzijn en de fysiek van de medewerkers**

In 2016 zal het vijfjarenplan welzijn 2017-2021 afgewerkt en onderhandeld zijn met de syndicaten. Verschillende acties zullen ingeleid worden, onder meer op basis van de resultaten van de enquête over de psychosociale risico's.

### **Stress beheren**

Op basis van de resultaten van de tevredenheidsenquête 2014 en van de enquête van de psychosociale risico's 2015, streeft deze doelstelling naar de invoering van een actieplan dat verschillende instrumenten van stressbeheer bevat binnen onze FOD, zoals een procedure van stressbeheer op het niveau van teams en de ontwikkeling van nieuwe opleidingen van interne consultants in stressbeheer.

### **Een analyse van psychosociale risico's ontwikkelen (vervolg enquête welzijn)**

Deze doelstelling streeft naar het vertalen van de resultaten van de analyse van de psychosociale risico's in concrete verbeteracties.

### **Invoering van een uniek dossier welzijn**

Een proces voor de samenstelling van een uniek, gedigitaliseerd dossier zal worden ingevoerd.

### **Sensibiliseren van de medewerkers over gezonde voeding**

Conferenties over het thema 'voeding' (Middagen van de gezondheid) en specifieke acties zullen georganiseerd worden.

### **Werknemers in goede conditie door van sporten een levensstijl te maken**

Ons sportief aanbod en ook het aantal betrokken personeelsleden zullen constant verhoogd worden. De personeelsleden zullen verder ook geïnformeerd worden over nationale, sportieve acties (kalender 2016).

### **Aanbieden van activiteiten van mentale ontspanning, anti-stressactiviteiten ontwikkelen**

Deze doelstelling gebeurt door de creatie van een stressless ruimte in de NoGa en door de ontwikkeling van nieuwe activiteiten.

### **Een aanbod van diensten invoeren voor de personeelsleden (pilotproject)**

De dienstverlening op de werkplek zal uitgebreid worden door de ontwikkeling van nieuwe diensten en de stijging van de betrokken personeelsleden.

### *Project 1: Invoeren van teambuilding in de organisatiecultuur*

---

Dit project streeft naar het structureel en officieel invoeren van teambuilding in onze FOD door de aanmaak van een procedure ter ondersteuning van de kosten gekoppeld aan deze activiteit en een code 'teambuilding' in My P&O.



## 9 STAFDIENST INFORMATIE – EN COMMUNICATIETECHNOLOGIE

### 9.1 Inleiding

Voor het jaar 2016 blijft de Stafdienst ICT zijn rol vervullen. De dienst verbindt zich ertoe om de kwaliteit en de klanttevredenheid te garanderen. De Stafdienst ICT wil klantgericht werken door aan de algemene administraties de tools ter beschikking te stellen waarmee ze hun opdrachten kunnen uitvoeren. Samen met onze partners willen wij zorgen voor doeltreffendheid die noodzakelijk is voor het vertrouwen. Dit jaar spitsen we de aandacht vooral toe op beschikbaarheid en performantie. Om een vertrouwensklimaat te scheppen en ons overleg met de klanten te verbeteren, willen wij ook duidelijk de verantwoordelijkheid van elkeen bepalen. Hierdoor zullen we doeltreffender en efficiënter zijn en zullen we kwaliteitsvolle diensten kunnen verrichten.

Om daarin te slagen, zullen we ook de noodzakelijke maatregelen nemen om de controle te herwinnen. Dit zal gaan via kennisbeheer, een nieuwe interne structuur en een verbetering van de motivatie van onze medewerkers.

Dit jaar zullen we dus inzetten op de controle (monitoring) van onze producten en op de diensten die we aan onze klanten verlenen. Daardoor willen we ook transparantie waarborgen over de resultaten die we willen bereiken. We willen erover waken dat de resultaten overeenstemmen met de werkelijkheid zoals die door de gebruikers wordt ervaren. Wij zullen ook inspanningen leveren met betrekking tot de opleiding van onze medewerkers. Wij willen ervoor zorgen dat ze over alle tools beschikken voor het slagen van hun opdracht. Aldus willen wij de kwaliteit van de verleende diensten opkrikken.

Ten slotte zal er ook een bijzondere aandacht gaan naar federale synergiën waarbij we zullen pogen om ons aan te sluiten.

## 9.2 Bijdrage tot de bestuursovereenkomst en prioriteiten voor 2016

### 9.2.1 Informatie ter beschikking stellen (R2)

#### Artikel 34. Verhogen van de toegankelijkheid van informatie

##### *Doelstelling: De beschikbaarheid en de performantie (capaciteit) van de toepassingen waarborgen*

---

Het verbeteren van de toegankelijkheid van de informatie verloopt noodzakelijkerwijs via de optimale terbeschikkingstelling ervan via de toepassingen. Zowel de burgers als de ambtenaren moeten de informatie kunnen verkrijgen die ze nodig hebben en onder de beste voorwaarden. Onze toepassingen moeten dus tegelijkertijd beschikbaar en performant zijn. In 2015 zijn wij erin geslaagd om een zicht te krijgen op de beschikbaarheid van de gemonitorde toepassingen. Het ging om scenario's om zich te krijgen op de "end user". Er was echter nog geen visie op de performantie die door de gebruikers vaak wordt bekritiseerd. Het was ook moeilijk om zicht te krijgen op de technische componenten van die toepassingen.

Om die doelstelling te verwezenlijken moet er een volledige monitoring komen om een betrouwbaar en geloofwaardig beeld te krijgen van de werking van de toepassingen. De Stafdienst ICT verbindt zich daartoe via een monitoring op drie assen: de eerste gaat over de technische werking voor het opvolgen van de lagen die zorgen voor de werking van de toepassing; de tweede is gericht op performantie vanuit het standpunt van de gebruiker, dit betekent dat de responstijd zal worden gemeten vanaf de werkpost van de gebruiker; de derde is gericht op de beschikbaarheid vanuit het standpunt van de gebruiker, dit betekent dat er scenario's worden ingevoerd.

Om daartoe te komen, moet er een correcte parametrisering van de monitoringtools plaatsvinden. Dat wil zeggen dat ze de werkelijkheid moeten weerspiegelen en dat er moet worden vermeden dat incidenten of problemen niet zichtbaar zouden zijn. Wij merken ook op dat er voor de performantiemonitoring een meettool nodig zal zijn. Dat is een voorafgaande voorwaarde voor het bereiken van deze doelstelling.

Dit proces zal geleidelijk aan worden doorgevoerd. Onze eerste doelstelling is de monitoring van een eerste toepassing in de maand juni. Op die wijze zullen we de noodzakelijke kennis verwerven voor een kwalitatieve monitoring. Nadien zal het proces worden versneld om tot tien toepassingen te komen tegen het einde van het jaar. De verhoging van het aantal gemonitorde toepassingen zal versnellen dankzij de opgedane ervaring, maar ook dankzij de reeds bij andere toepassingen gemonitorde componenten. Vooraf zal de documentatie van de gekozen toepassingen moeten worden gegroepeerd om de te monitoren componenten goed te bepalen. Dat zal ervoor zorgen dat we niets vergeten en dat ons beeld van de gemonitorde toepassingen volledig zal zijn.

Gelijktijdig zullen wij een inspanning leveren om een bevredigend beschikbaarheidsniveau te bereiken voor de toepassingen die worden gemonitord op grond van scenario's en een responstijd van minder dan 5 seconden voor de toepassingen waarvan de performantie wordt gemonitord. De cijfers betreffende de beschikbaarheid komen altijd voort uit de toepassing HP BSM, die een "end user" beeld geeft per scenario. Voor de performantiecijfers baseren we ons op die uit de toepassing

die in het kader van de monitoring zal zijn gekozen. Wij onderstrepen dat het dienstverleningsniveau voor de beschikbaarheid en de performantie voor sommige toepassingen zou kunnen worden aangepast, op basis van de klanten en de technische knelpunten die daaruit voortvloeien. Om die niveaus van beschikbaarheid en performantie te bereiken, is het noodzakelijk het aantal momenteel gemonitorde toepassingen te verhogen. Dit gaat via het verschaffen van scenario's. Door het verhogen daarvan zullen we in staat zijn om een breder beeld te krijgen van de toestand en om maatregelen te nemen die noodzakelijk zijn voor de stabiliteit en of de verbetering van de verkregen resultaten.

## 9.2.2 Human Resources Management (P1)

### Artikel 37. Verhogen van de inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers

#### *Project: Marketplace - aantrekken van externe medewerkers via een nieuwe manier van sourcing*

---

In de IT-wereld is een goed sourcingbeleid onmisbaar. Voor bepaalde profielen is er een grotere flexibiliteit inzake aanwervingen vereist. Dat betekent dat we in staat moeten zijn om de besten aan te trekken. Sommige profielen zijn alleen beschikbaar via externe contracten (niet-ambtenaren). Dat houdt in dat we goede methoden moeten aanwenden om ze naar onze organisatie te lokken.

Dit project heeft dus als doel om nieuwe wervingswijzen te ontwikkelen. Wij hopen aldus de beste profielen die op de markt beschikbaar zijn te kunnen aantrekken. Dit project zal dus een nieuw kader invoeren om te komen tot een grotere doeltreffendheid in de aanwerving van IT-personeel.

#### *Doelstelling: specifieke IT-opleidingen definiëren*

---

Voor IT is opleiding van fundamenteel belang. Door de technologische evolutie en de daaruit voortvloeiende behoeften is het nodig dat de medewerkers de competenties verwerven die noodzakelijk zijn voor de goede werking van de tools. In 2015 werd een bestek bekend gemaakt om aan de medewerkers van de Stafdienst ICT een reeks van noodzakelijke opleidingen aan te bieden. Tijdens het jaar 2016 maar ook tijdens de volgende jaren zal het accent op de opleidingen worden gelegd.

Het is echter zeer belangrijk dat de gepaste opleiding wordt gegeven aan de geschikte persoon. Er moet worden vermeden om aan personen opleidingen te verstrekken die niet voor hen bestemd zijn. Om daartoe te komen zal van start worden gegaan met een profielenkadaster en een kadaster van de bestaande competenties. Hierdoor zullen we te weten komen welke medewerker welke competenties heeft. Elke verantwoordelijke zal een lijst moeten meedelen met de rol en de competenties van de mensen uit zijn team. Uit deze lijsten zal het kadaster van de interne competenties worden opgemaakt. Aldus zullen we kennis verwerven over de sterkten en de zwakten van elke medewerker in de uitoefening van zijn functie.

Na deze oefening zullen we een lijst opstellen van de competenties die voor de functies noodzakelijk zijn. Dit houdt in dat voor elke werkpost de lijst van de nodige competenties zal worden geactualiseerd om rekening te houden met de werkelijke behoeften op het terrein. Aldus wordt het

mogelijk om een zicht te krijgen op de kennis die noodzakelijk is voor het optimaal uitoefenen van de functie.

Vervolgens zullen we het resultaat van de beide “lijsten” vergelijken om te bepalen of de medewerker voor zijn functie over voldoende competenties beschikt of dat het noodzakelijk is dat hij bepaalde opleidingen krijgt. De medewerker zal nadien worden uitgenodigd om de voor zijn taken prioritair geachte competenties te verwerven. De verantwoordelijken van die medewerkers zullen de tijd moeten vrijmaken die voor hun opleiding nodig is. Ook een opname daarvan in de evaluatiecyclus van de medewerker moet worden overwogen. Deze actie zou moeten leiden tot het wegwerken van de zwakten van sommige medewerkers in het kader van de functies die ze moeten uitoefenen. Ze zouden hierdoor in staat moeten zijn om hun taken en hun functie in de beste omstandigheden uit te voeren.

Op het einde van het jaar zullen we de resultaten evalueren door te controleren of de kloof tussen de bestaande en de noodzakelijke competenties werd gedicht door middel van de opleidingen die de medewerkers hebben gevolgd. Aldus kunnen we nagaan of we in de goede richting evolueren en kunnen we bepalen welke bijkomende acties er noodzakelijk zijn om ervoor te zorgen dat elke medewerker alle competenties bezit die voor zijn functie noodzakelijk zijn. Immers, het verwerven van competenties is een doorlopend proces dat in de loop van de volgende jaren regelmatig moet worden opgevolgd.

Wij merken ook op dat we ook rekenen op de ondersteuning van de Stafdienst P&O voor het organiseren van de opleidingen maar ook om ons bij te staan in het concept van de competentiematrices.

### 9.2.3 Bedrijfsprocessen (P2)

#### **Artikel 38. Voortbouwen aan een procesgerichte organisatie**

##### *Project : Verbeteren testingstrategie*

---

Bij de uitvoering van de ICT-audit in 2013 werd ons testingbeleid met de vinger gewezen en werden er aanbevelingen geformuleerd. Dit project heeft tot doel de verschillende aanbevelingen in de praktijk te brengen. Wij zullen die in de loop van 2016 ontplooien. De verschillende actoren, de Stafdienst ICT en de Business, moeten samenwerken om terzake tot een grotere doeltreffendheid en efficiëntie te komen.

*Project: “CCFF (bestek)”, “Modernisering van het SCM-Systeem”, “RDC 2016 – 2021”, “Continuïteit van het centrale verwerkingsplatform GCOS8: Bull Mainframe” en “Opvolging Mercator: Vernieuwing van de storage en x86-processing omgeving”.*

---

Binnen de stafdienst hebben deze projecten tot doel de continuïteit van de dienstverlening te waarborgen. Ze hebben betrekking op de infrastructuur en op de tools die noodzakelijk zijn voor de goede werking. Ook al werden ze in 2015 al gebruikt, moeten ze in 2016 worden vernieuwd en/of verbeterd. Ze moeten zorgen voor de continuïteit en de doeltreffendheid van de dienstverlening. Die

projecten moeten dus tot een goed einde worden gebracht om een onderbreking in de dienstverlening te vermijden. Deze projecten krijgen dus een bijzondere aandacht. Een mislukking in deze projecten zou een negatieve weerslag kunnen hebben op de organisatie want ze hebben zowel betrekking op de machines als op de systemen die de toepassingen ontwikkelen en doen draaien. Het is absoluut noodzakelijk dat de IF voor deze projecten een positief advies zou verlenen. Alles moet dus in het werk worden gesteld om dat te bereiken. Er moeten dus volledige en juiste dossiers worden ingediend. Daartoe zal de Stafdienst ICT, samen met de Stafdienst Logistiek, zich ten volle inzetten.

#### *Doelstelling: de test van de toepassingen en van de diensten verwezenlijken*

---

De test is een belangrijk element in de ontwikkeling van de toepassingen. Daarom zullen we in 2016 verschillende acties uitvoeren om de technische testen van de toepassingen uit te breiden en te verbeteren. Onder “technische testen” verstaan we alle testen die door de ICT-teams worden uitgevoerd. In het verleden hebben we bij het uitvoeren van de testen moeilijkheden ondervonden bij de inproductiestelling: gebrek aan communicatie over de ontwikkelingen, geen omgeving voor de testers, toepassingen niet geïntegreerd in de keten FUP-ITIL. Wij willen dit verbeteren om ervoor te zorgen dat in productie gestelde toepassingen de voorafgaande testen goed doorstaan.

Gelet op het aantal bestaande toepassingen is het vooreerst noodzakelijk om de prioriteiten te bepalen. Het Directiecomité heeft eind 2015 een prioriteitenlijst gevalideerd. Op deze lijst staan alle toepassingen die bij de FOD Financiën worden gebruikt, zowel door de ambtenaren als door de burgers, per niveau van criticiteit en strategisch belang. Op basis van deze lijst zal een teststrategie worden ontworpen:

- De toepassingen met prioriteit 1 moeten systematisch worden getest vooraleer in productie te gaan. Het is van groot belang dat deze toepassingen niet in productie kunnen gaan zonder dat ze werden getest, om bij de aflevering van het eindproduct zo weinig mogelijk verwickelingen te hebben. De Release Manager moet garant staan voor het goede verloop van het proces.
- Met betrekking tot het geheel van de toepassingen die in productie gaan, verbindt de Stafdienst zich ertoe om 80% ervan technisch te testen. Dat betekent dat de testers over alle middelen kunnen beschikken die nodig zijn om de testen te verwezenlijken.

Onder “middelen” wordt verstaan het uitvoeren van acties om de uitvoering van de testen te vergemakkelijken:

- Alle toepassingen moeten de keten FUP-ITIL integreren. Dat betekent dat alle toepassingen systematisch worden getest via de toepassingen Fortify en Cast. Sommige toepassingen zijn daarin immers nog niet geïntegreerd. Dat heeft tot gevolg dat ze nooit getest zijn, wat betekent dat het risico op incidenten bij de inproductiestelling groot kan zijn. Wij herinneren eraan dat de testen die door Fortify worden verwezenlijkt betrekking hebben op de veiligheid van de code terwijl deze die door Cast worden uitgevoerd betrekking hebben op de kwaliteit.
- Alle uitgevoerde testen moeten voorkomen in de toepassing HP ALM, ook de testen die worden uitgevoerd door de ontwikkelaars zelf of door teams van de verschillende algemene administraties. Deze registratie moet ervoor zorgen dat de testen wel degelijk hebben

plaatsgevonden. Immers, momenteel is het zo dat de testen die niet door specifieke teams worden uitgevoerd niet systematisch een verwijzing krijgen. Dat betekent dat wij geen voldoende beeld hebben op wat er werd gedaan. De verwijzing van de testen stelt ons in staat om te weten wat er werd gedaan waardoor de communicatie wordt verbeterd met diegenen die de correcties moeten uitvoeren.

- Het is eveneens noodzakelijk dat er testomgevingen worden ingevoerd zodat de testers in de beste omstandigheden zouden kunnen werken. Daardoor zou de kwaliteit van de testen moeten verbeteren en het aantal “manuele” testen moeten toenemen. Er wordt echter op gewezen dat het invoeren van testomgevingen een kostprijs heeft. Het is echter noodzakelijk om ze te hebben als wij een betere kwaliteit van de toepassingen willen verkrijgen. Momenteel is het zo dat het gebrek aan testomgevingen het werk van de testers beperkt omdat ze moeten werken in ontwikkelings- en acceptatieomgevingen. Dat betekent dat ze ook rekening moeten houden met andere actoren in de toepassing wat tot mislukking van de test kan leiden.

#### *Doelstelling: De maintenance- en restauratieprocedures beheren*

---

De Stafdienst ICT moet instaan voor de goede werking van de systemen. Om de continuïteit van de dienstverlening te waarborgen moeten er maintenance- en restauratieprocedures worden gepland en uitgevoerd. Dat gebeurt al jaren maar we moeten de opvolging ervan verbeteren om die procedures efficiënter te beheren. Momenteel hebben wij immers niet altijd alle informatie over de bijwerking van bepaalde systemen. Wij weten niet altijd of ze upgrades vereisen. Er is dus meer transparantie nodig.

Met betrekking tot de restauraties moet de Stafdienst ICT zich ervan vergewissen dat elke aanvraag daartoe, ongeacht of ze betrekking heeft op servers of op laptops/desktops, succesvol is. Ook al stellen we vast dat dit voor de servers werkt, is dit niet altijd het geval voor de laptops/desktops. Gebruikers kunnen gegevens verliezen door een gemiste back-up. We moeten er dus op toezien dat de back-ups worden uitgevoerd. Zo moeten de gegevens kunnen worden gerecupereerd. Het verlies van gegevens of van een systeemversie kan een negatieve weerslag hebben op de goede werking van de diensten. Er moeten dus kopieën worden genomen. Wanneer het nodig is, is het belangrijk om die kopieën te kunnen gebruiken voor het restaureren van de systemen of voor het recupereren van verloren gegevens. Dit vereist dat de procedure, van de back-up tot de restauratie, optimaal verloopt. Geen enkele versie en geen enkel gegeven mag worden vergeten. Wij zullen dus proberen om voor de restauraties een slaagpercentage van 100% te bereiken.

De Stafdienst ICT moet er ook voor zorgen dat alle systemen worden bijgewerkt. Om dat te verwezenlijken moet er een volledige lijst zijn van alle systemen die een regelmatige bijwerking vereisen. Deze lijst moet ons in staat stellen om de bijwerkingen op te volgen. Momenteel stellen wij vast dat bepaalde systemen niet up-to-date zijn, of dat de bijwerkingen niet systematisch plaatsvinden. Wij ondervinden moeilijkheden om alle systemen te kennen (centralisatie van de informatie) die moeten worden aangepakt. Dankzij die lijst zal het mogelijk zijn om de voortgang van de bijwerkingen op te volgen en een beleid te voeren om ze up-to-date te houden. Die bijwerkingen moeten leiden tot meer efficiëntie van de systemen. Aldus kunnen we de evolutie opvolgen en ervoor zorgen dat het percentage bijwerkingen zo dicht mogelijk bij 100% ligt.

## Artikel 39. Verder uitbouwen van geïntegreerde verwerking en *business process automation*

### *Doelstelling: een ICT-architectuur als standaard definiëren en toepassen*

Het naleven van de standaarden is een belangrijk onderdeel van een goede IT-organisatie. Dat betekent dat eens ze bepaald zijn ze ook moeten worden nageleefd. Momenteel zijn er binnen het informaticapark nog vele “niet-standaard-producten” actief. Dat kan het gevolg zijn van vroegere standaarden die niet altijd werden vernieuwd. Ze kunnen ook het resultaat zijn van de “exotische” ontwikkeling door gedecentraliseerde teams (binnen andere AA/SD) of door externe firma’s die met onze standaarden geen rekening hebben gehouden. Dat houdt in dat we in staat moeten zijn om daaruit weg te komen en om naar de huidige standaarden terug te keren. Om dat te doen, moeten we op twee punten ageren:

- Het eerste heeft betrekking op alle nieuwe projecten en alle herschrijvingen. Het is nodig dat deze systematisch binnen de huidige standaarden passen. Die regels moeten worden nageleefd en we kunnen er niet van afwijken. Het is momenteel zo dat tal van nieuwe ontwikkelingen of herschrijvingen die regels nog niet naleven. Dat kan leiden tot moeilijkheden in de goede werking ervan en in het kennisbeheer. Het naleven van de standaarden stelt ons in staat de werking te beheersen en te zorgen voor grotere mogelijkheden inzake kennisoverdracht. Het stelt ons ook in staat om op één lijn te zitten met de markt. Wij moeten er dus over waken dat bij alle nieuwe leveringen met die criteria rekening werd gehouden.
- Het tweede betreft het verlaten van de Mainframe-Bull. In de loop van 2016 moeten wij in staat zijn om een sluitingsplan te ontwikkelen om tegen 2017 daarvoor de nodige middelen te vinden. Als wij technologisch willen evolueren en als wij met het verlaten van de Mainframe-Bull willen beginnen, moeten we in staat zijn om de technologieën die daarvan afhangen naar een andere technologie te migreren. Om dat te bereiken hebben we in eerste instantie nood aan een plan omdat het verlaten niet in één keer kan plaatsvinden. Daarvoor zullen ook middelen nodig zijn. Wij moeten weten wanneer, hoe en waarheen wij tijdens de komende jaren willen gaan. Deze taak zal tijdens de komende jaren dus recurrent zijn.

Daarnaast moeten we in het kader van onze ontwikkelingen, projecten en operationele werking de ESB blijven promoten. In 2015 hebben wij reeds communicatiecampagnes opgestart over deze tool en wij zijn erin geslaagd om de positieve impact op de werking van onze systemen aan te tonen. Het gebruik van deze tool is dus een meerwaarde voor de stabiliteit van onze tools. De ESB maakt een betere communicatie tussen de toepassingsdiensten mogelijk, door het verminderen van het aantal ontwikkelingen en het aantal “dubbels” betreffende de gegevens. De uitbreiding ervan is dus noodzakelijk om de efficiëntie van de dienstverlening te verhogen. Om die tool uit te breiden, kijken we naar de evolutie van de hergebruiksgraad op basis waarvan we zullen kunnen nagaan of de in de ESB geïntegreerde diensten door de verschillende gebruikers vaak opnieuw worden gebruikt.

Hetzelfde geldt voor de diensten IAM en CCFF. Voor de eerste is het belangrijk dat het aantal toepassingen dat via dat authenticatiesysteem gaat, toeneemt. Dat systeem zorgt immers voor een beter beheer van de toegangen en dus voor een verhoogde beveiliging van de toepassingen. Zowel voor IAM als voor het CCFF zijn we in 2015 reeds begonnen met acties om het hergebruik ervan te stimuleren. In 2016 zullen we op die weg verder gaan.



*Doelstelling: Ontwikkelen en bijwerken van de toepassingen afgestemd op de vragen van de Business*

---

De ontwikkeling van toepassingen behoort tot de core business van de Stafdienst ICT. Voor 2016 heeft de dienst derhalve beslist acties op het getouw te zetten om de levering van de producten te verbeteren. Tijdens de voorbije jaren rees er soms kritiek op de afgeleverde resultaten, zowel vanwege de interne teams als vanwege de externe firma's.

Om daarin verbetering te brengen zullen de ontwikkelingsteams worden gereorganiseerd. Er zullen multidisciplinaire teams worden gevormd. De communicatie en de integratie van de verschillende componenten zullen worden opgevoerd. Er zal aldus een betere communicatie tussen de ontwikkelaars, de testers en de business ontstaan (via de Account Managers).

Ten aanzien van hen zullen we onze rol van adviseur voortzetten door ze te informeren over de kern van de zaak en over de risico's van elke ontwikkeling en bijwerking. Zo zullen ze hun beslissingen kunnen nemen met kennis van zaken. Zo moet worden vermeden dat er defecte producten worden afgeleverd die niet aan de verwachtingen van de klant beantwoorden.

Gelijktijdig willen wij meer vat krijgen op de ontwikkelingen en de evolutieve maintenance. Momenteel zijn immers talrijke elementen in handen van externe firma's en het is moeilijk om sommige producten te beheren of om er opnieuw greep op te krijgen. Dit heeft een weerslag op onze afhankelijkheid ten aanzien van die firma's. Wij willen dat verminderen. Daarom moeten we een aantal initiatieven nemen om het stuur opnieuw over te nemen. Wij zullen beginnen met het opmaken van een stand van zaken en van daar uit zullen we een traject uitwerken om het stuur over te nemen. Op het einde van het jaar worden de resultaten daarvan geëvalueerd.

Door middel van deze initiatieven zouden we een verbetering moeten zien in de deliverables bij het in productie nemen van toepassingen. Het percentage stopzettingen zou in principe minder hoog moeten zijn dan momenteel het geval is. De responsabilisering en het overnemen van de sturing zou tot minder mislukkingen moeten leiden bij het afleveren van producten.

Ten slotte moeten we voor de ontwikkelingsteams het proces verbeteren via een beter beheer van de taken. Daardoor moet de opvolging van de activiteiten worden geoptimaliseerd en moeten er punctuele en structurele acties worden opgezet voor een soepeler beheer van het werk van de medewerkers.



## 9.2.4 Meting en opvolging (P3)

### **Artikel 43. Uitrollen van beheerscontrole en reporting tot op het laagste nuttige niveau binnen de organisatie**

#### *Doelstelling: Acties uitwerken voor het verbeteren van de processen*

---

In het kader van de organisatieontwikkeling wensen we acties te ontplooiën voor het verbeteren van de processen.

Vooreerst moet de beheerscontrole uitgebreid worden naar de verschillende entiteiten van de Stafdienst ICT. Dit vangt aan met de terbeschikkingstelling van een nieuwe cockpit voor het opvolgen van de resultaten in het kader van de strategische doelstellingen. Aldus zullen we in staat zijn om te bepalen of die doelstellingen worden behaald.

Er zal ook aandacht moeten zijn voor de beheerscyclus. Zowel bij de afdelingen als bij het Beheerscomité zal er een regelmatige opvolging plaatsvinden (maandelijks bij de afdelingen en trimestrieel bij het beheerscomité). Zo zullen de verschillende actoren kennis kunnen nemen van de resultaten en acties kunnen ondernemen om ze te verbeteren. Dat zou moeten leiden tot een verbetering van de processen door het feit zelf dat het beheer ervan wordt geïnnoveerd. Door zo te handelen, zouden de resultaten moeten verbeteren. Wij zullen ook voortgaan met het uitbreiden van de beheerscontrole in de teams. In 2015 zijn wij reeds begonnen met de Servicedesk. Wij zullen trachten om die trimestriële opvolging uit te breiden tot de andere sleutelteams.

Voor de beheerscontrole is het ook nodig over de werking en het nut ervan te informeren. Voor sommige actoren blijft deze discipline duister met vele a priori's. Er moeten dus informatievergaderingen worden georganiseerd om de belanghebbenden voor deze materie te sensibiliseren.

Ook de organisatie van de lente- en herfstseminaries moet worden voortgezet. Het accent moet worden gelegd op een betere afstemming op de begrotingscyclus en de P&O-cycli. Het doel daarvan is een beter intern beheer om voor het volgende jaar betere beslissingen te kunnen nemen.

Daarnaast moet de interne controle de risicoanalyse met betrekking tot de sleutelprocessen van de Stafdienst ICT voortzetten. De risicoanalyse moet leiden tot het opstellen van actieplannen voor de verbetering van de processen. In 2016 worden tal van processen aangevat. Dat houdt in dat de verschillende belanghebbende partijen zich samen moeten inzetten voor het verbeteren van de processen. Zo moeten we komen tot betere praktijken voor een betere interne werking.

## 9.2.5 CRM (K2)

### Artikel 48. Inzetten op interactie, dialoog en feedback

#### *Project: Incidentmanagement en servicedesk*

---

Bij het uitvoeren van de ICT-Audit in 2013 werd ons incidentmanagement met de vinger gewezen en werden er terzake aanbevelingen geformuleerd. Sedert eind 2015 werd er begonnen met de toepassing van die aanbevelingen. In 2016 bestaat het doel erin om die verder te ontplooiën en dus het proces te verbeteren en tot een beter incidentmanagement te komen. Uiteindelijk moet dit leiden tot het verbeteren van de respons en tot het leggen van de link met het problem management waardoor het aantal inkomende incidenten zou moeten afnemen.

#### *Project: ICT supply and demand side SLM*

---

Bij het uitvoeren van de ICT-Audit in 2013 werd ons aanvragenbeheer zoals ons incidentmanagement met de vinger gewezen. Het gebrek aan SLA en de gegeven respons waren het voorwerp van aanbevelingen. In 2016 gaan we verder met het praktisch uitwerken van die aanbevelingen. De doelstelling bestaat erin om aan de business partners een aanvaardbaar dienstverleningsniveau te verstrekken. Dat werd immers vaak bekritiseerd. Door het toepassen van de aanbevelingen zouden we een duidelijke verbetering moeten zien in de klantentevredenheid.

#### *Project: Continuïteit IPTel-omgeving*

---

Dit project heeft tot doel telefonieomgeving bij de FOD Financiën in stand te houden. Dat is noodzakelijk voor de communicatie, zowel intern als met de burgers. Wij zullen die dus in stand moeten houden om de communicatie te behouden.

#### *Doelstelling: de behoeften en de problemen van de interne en externe klanten inzake ICT aanpakken*

---

Een van de voornaamste rollen van de Stafdienst ICT bestaat erin de behoeften en de problemen van de interne (ambtenaren) en externe klanten (burgers) inzake ICT aan te pakken. Reeds verscheidene jaren hebben we verschillende tools ter beschikking voor de communicatie tussen de klanten en ICT. De efficiëntie daarvan moet echter nog worden verbeterd om aldus ten aanzien van de klanten nog betrouwbaarder te worden.

In 2016 zullen wij in het bijzonder aandacht besteden aan het incidentmanagement. De doelstelling bestaat erin het aantal hangende en de dagelijkse incidenten te doen afnemen. Voor het verminderen van de hangende incidenten, komt het erop aan om antwoorden te bieden die de klanten verwachten. Zij moeten, nadat ze hun behoeften en problemen hebben meegedeeld, een positieve respons krijgen. Er moet dus worden op toegezien dat dit wel degelijk wordt verwezenlijkt. Daarnaast is het noodzakelijk dat de oplossingen die wij aanreiken definitief van aard zijn. Dat betekent dat het aantal openstaande incidenten elke maand moet dalen. Er moeten structurele oplossingen worden geboden om de problemen van de klanten definitief op te lossen.

Het gaat aldus om de tweede as waarover wij ons in 2016 zullen buigen. Via het problem management zullen wij toezien op het oplossen van alle structurele incidenten waarmee onze klanten worden geconfronteerd via structurele oplossingen. Het achterliggende idee is dat door het oplossen van structurele problemen het aantal incidenten zal verminderen. Dit zal dus zowel een positieve impact hebben op onze klanten als op het werk van de teams. De klanten zullen tevreden zijn omdat hun probleem wordt opgelost en de teams zullen een stabiel systeem vinden waardoor de werklust met betrekking tot het oplossen van incidenten kan afnemen.

Dit betekent ook dat er in 2016 een correlatie tot stand zal worden gebracht tussen het oplossen van problemen en het aantal incidenten. Deze meting zal ons informatie verschaffen over de impact van die twee processen op de klanten. Als onze doelstelling wordt verwezenlijkt zouden we het aantal incidenten moeten zien dalen (trend) naarmate de problemen worden aangepakt.

#### *Doelstelling: Aan de interne klanten het IT-materieel en de toepassingen ter beschikking stellen*

---

Een van de rollen van de Stafdienst ICT bestaat erin materieel en basissoftware ter beschikking te stellen. In het verleden hebben wij moeilijkheden gehad om de programma's up-to-date te houden. Het geval van de overgang van Windows XP naar Windows 7 is een van de beste voorbeelden daarvan. Hetzelfde geldt voor de bijwerking van bepaalde software, zoals de "browsers" of "Microsoft office".

In 2016 willen we van systeem wisselen via een nieuw beleid inzake het OS (Windows) en Microsoft Office. Dit beleid moet eerst door het Directiecomité worden gevalideerd. Als het wordt aanvaard, zal een nieuw contract worden uitgewerkt voor het bijwerken van de software voor alle gebruikers. Dit moet ervoor zorgen dat de gebruikers steeds over de laatste versie beschikken, die door de leverancier naar voren wordt geschoven. Het einddoel, de regelmatige bijwerking, zal echter misschien niet voor 2016 zijn. Dit jaar zullen wij ons vooreerst concentreren op het invoeren van het nieuwe beleid zodat het tijdens de volgende jaren ten volle kan worden toegepast.

Tot slot willen we een modern samenwerkingsplatform creëren, wat ook inhoudt dat het snel aan de klanten ter beschikking kan worden gesteld.

### **9.2.6 Rechtszekerheid en privacy (K3)**

#### **Artikel 50. Beschermen van gegevens en informatieveiligheid**

##### *Project: "IAS 2016" en "IAM vervanging platform (nieuw bestek)"*

---

In het kader van de gegevensbescherming is het toepassen van beveiligingsystemen noodzakelijk. IAS en IAM moeten instaan voor het beheer van de toegang tot de gegevens. Tegen volgend jaar moeten deze dossiers worden vernieuwd. Ze maken een samenhangend beheer van de toegangen mogelijk en een betere beheersing ervan. Deze systemen werden al in 2015 gebruikt en moeten dus in 2016 worden vernieuwd. Het gaat om de continuïteit van de gegevensbescherming en de informatiebeveiliging bij de FOD Financiën.

### *Doelstelling: de beveiliging en de toegang tot de toepassingen beheren*

---

In 2015 werd door Ernest & Young een audit van de beveiliging uitgevoerd. Dit heeft een aantal verbeterpunten aan het licht gebracht. Sommige daarvan hebben rechtstreeks betrekking op maatregelen voor de Stafdienst ICT.

In 2016 zal de Stafdienst ICT deze aanbevelingen in praktijk brengen. Wij zullen beginnen met het opstellen van een implementatieplan. Dat moet tot concrete maatregelen leiden, dit wil zeggen realistische maatregelen die een werkelijke meerwaarde zijn voor de beveiliging. Het theoretische standpunt van de Audit moet dus worden overstegen om te komen tot een praktisch standpunt dat binnen de organisatie kan worden toegepast.

Gelijktijdig moeten wij onze eigen analyse maken van de risico's met betrekking tot de aanbevelingen uit de Audit. Die hebben immers een kostprijs. De impact en de waarschijnlijkheid van de risico's moeten worden ingeschat. Het doel ervan bestaat erin te bepalen welke risico's we zullen aanpakken door het toepassen van beheersingsacties en welke risico's we aanvaarden om te dragen.

Voorafgaandelijk zal het echter nodig zijn dat de resultaten van die Audit door het Directiecomité worden gevalideerd en dat het Comité de richtlijnen vastlegt voor de omzetting ervan in de praktijk. De Stafdienst ICT kan pas vanaf dan beginnen met het uitwerken van het plan en met de risicoanalyse. Dat betekent dat we eind 2016 vooropstellen voor de verwezenlijking van deze acties. In de loop van het jaar zullen de deadlines die we ons stellen worden geëvalueerd en kunnen we eventueel bijkomende bakens uitzetten.

We herinneren eraan dat het doel erin bestaat het aantal incidenten met betrekking tot de beveiliging te verminderen. Wij zullen dus in de loop van 2016 de evolutie daarvan aandachtig volgen.

### **9.2.7 Digitalisering (I1)**

#### **Artikel 53. Uitbouwen van digitale dienstverlening**

##### *Doelstelling : Ondersteuning bieden in het kader van de technologische innovatie*

---

De digitalisering maakt deel uit van de strategische doelstellingen van de FOD Financiën voor de komende drie jaar. De Stafdienst ICT moet daarin dus een rol spelen en heeft zich daartoe verbonden. Zo werken wij mee aan de digitalisering van de documenten. Deze medewerking gaat vooreerst via het voorstellen en het invoeren van een technische oplossing voor de business partners. Zij kunnen deze oplossing dan toepassen in het kader van hun eigen projecten voor de digitalisering van documenten. Dat betekent ook dat we die oplossing in ons Framework integreren. Dat laatste omvat aldus de grondbeginselen van de elektronische formulieren die zullen moeten worden gebruikt in het kader van de andere projecten. De integratie in ons Framework zal van deze oplossing binnen de organisatie een 'standaard' maken. Aldus zijn we zeker dat die wel degelijk wordt nageleefd.

### 9.2.8 Kennisbeheer (I2)

#### Artikel 54. Verbeteren van het beheren van kennis

*Project : Portaal DOC-ICT*

---

Bij de Stafdienst ICT is de toegankelijkheid van de technische informatie zeer belangrijk. Het is dus nodig om een portaal ter beschikking te stellen voor het groeperen van alle informatie. In dat kader wordt het project DOC-ICT uitgewerkt. Dit platform moet er komen om de voor het IT-personeel noodzakelijke informatie beschikbaar te maken.

### 9.2.9 Organisatieontwikkeling (I3)

#### Artikel 55. Verder ontwikkelen van de organisatie

*Doelstelling: Ondersteuning bieden in het kader van de technologische innovatie*

---

Om meer ondersteuning te bieden voor technologische innovatie wenst de Stafdienst ICT zijn infrastructuur te herstructureren. Deze is momenteel zeer complex en voor bepaalde producten zijn er compatibiliteitsproblemen. Wij moeten dus de huidige toestand kunnen verbeteren. Dat begint met de opstelling van de herstructureringsplan. In dat plan moet het traject staan dat we moeten afleggen om de infrastructuur te herstructureren. Dat traject bestaat uit stappen en acties die tijdens de komende maanden maar ook in de komende jaren moeten worden uitgewerkt. Een dergelijk traject kan immers niet in één jaar worden afgelegd.

Dat betekent ook dat we trimestrieel de stand van zaken van dat plan zullen moeten opvolgen om na te gaan wat werkt en wat moet worden gewijzigd. Deze opvolging zal ons in staat stellen om te bepalen welke acties er moeten worden uitgevoerd om binnen de uitgezette lijnen te blijven. Er moet ook worden onderstreept dat een dergelijk plan een kost heeft die evenwel noodzakelijk is als we een kwaliteitsvolle dienst willen leveren die in overeenstemming is met de marktevolutie.

## 10 STAFDIENST BEGROTING EN BEHEERSCONTROLE

### 10.1 Inleiding

De Stafdienst B&B blijft verder inzetten op een efficiënte en klantvriendelijke aanpak in haar ondersteuning naar de andere entiteiten binnen de FOD. Daarom werken we in 2016 volop aan de verdere professionalisering van onze processen. Concreet betekent dit dat we alle B&B-processen zullen analyseren en op basis van die analyse een concreet verbeterplan zullen doorvoeren.

Daarbij houden we een aantal belangrijke evolutiepunten nauwgezet in het oog:

- we zijn hét kenniscentrum met betrekking tot de opmaak en uitvoering van de begroting van de FOD;
- we rollen de interne controle en beheerscontrole verder uit tot op de lagere niveaus;
- we starten met de uitbouw van een activity based costing rapportering voor het management zodat we over de nodige boekhoudkundige en financiële informatie beschikken om de FOD efficiënt aan te sturen.

### 10.2 Bijdrage tot de bestuursovereenkomst en prioriteiten voor 2016

#### 10.2.1 Bedrijfsprocessen (P2)

#### **Artikel 38. Voortbouwen aan een procesgerichte organisatie**

##### *Doelstelling: Modelleren processen B&B*

In 2016 zal de Stafdienst B&B de modellering van volgende processen aanvatten:

- proces P61 - Algemene en Analytische Boekhouding (Klantenboekhouding, Analytische Boekhouding en Algemene Boekhouding)
- proces P62 – Begroting (luik ontvangsten)
- proces P64 – Financiële analyse en rapportering

Voor de reeds gemodelleerde processen zal B&B de werkinstructies (niveau 4) afwerken :

- P62 – Begroting (luik uitgaven);
- P63 - Van Bestelling tot betaling;
- P52 - Beheerscontrole
- P54 – Interne Controle

De procesdocumentatie van bovenstaande processen zal worden gepubliceerd op Sharepoint B&B. De modellering betreft de processen zoals ze nu worden uitgevoerd. Elk jaar zal B&B de actualiteit van zijn procesbeschrijvingen controleren en waar nodig de modellering updaten.

Voor de nieuw te ontwikkelen of uit te diepen processen P62 Begroting (inkomsten) en proces P64 – Financiële analyse en rapportering, zullen de uitgetekende activiteiten na de modellering geïmplementeerd worden in samenspraak met de betrokken partners.

### *Doelstelling: Procesbeheer*

---

De Stafdienst B&B blijft erover waken dat de correcte indicatoren aan de juiste processen zijn gelinkt. Op basis van de tabel strategische procesmonitoring, zal de stafdienst een kwaliteitscontrole uitvoeren – “meten we de zaken juist en meten we wel de juiste zaken ?” De stafdienst zal de resultaten van deze kwaliteitscontrole op regelmatige basis monitoren en rapporteren aan het management.

### *Project: Professionaliseren B&B-processen*

---

Het betreft:

- Professionalisering van de processen van de FOD Financiën waarvan de Stafdienst B&B eigenaar is, op basis van een grondige analyse. Daarvoor zal een werkgroep opgericht worden die een actieplan zal opmaken.
- Betere samenwerking tussen de verschillende entiteiten van de FOD Financiën in het kader van de betrokken processen.
- Efficiëntere werkwijzen en betere uitwisseling van informatie.

Er werd vastgesteld dat er bepaalde pijnpunten zijn in de samenwerking tussen de Stafdienst B&B en de andere entiteiten. De taken van de verschillende afdelingen binnen de Stafdienst B&B zijn onvoldoende gekend bij de andere algemene administraties en stafdiensten. Daardoor weten zij niet altijd tot welke afdeling van B&B zich te richten met hun vragen en leidt dit in een aantal geval tot spanningen.

Overlappende taken van de afdelingen B&B hebben voor gevolg dat de andere stafdiensten en administraties vanuit B&B soms dezelfde vragen krijgen vanuit een andere invalshoek.

De Stafdienst B&B wenst de processen die haar aanbelangen te herbekijken, met het oog op een verdere professionalisering van de Stafdienst B&B en van de FOD Fin in het algemeen.

Daarnaast zal de samenwerking tussen de verschillende afdelingen van B&B met de andere stafdiensten en algemene administraties worden geïntensifieerd en geoptimaliseerd.

Hiermee kunnen we bijdragen tot het efficiënter maken van de processen en het verbeteren van de dienstverlening, zoals voorzien in de bestuursovereenkomst.

- De bestaande organisatie van de Stafdienst B&B zal onder de loep worden genomen. Er zal nagegaan worden of er eventueel nood bestaat om die op bepaalde punten aan te passen. Eventueel met een herschikking van taken. Daarvoor zal een werkgroep worden opgericht.
- Dit zal gepaard gaan met een analyse van de bestaande werkzaamheden voor de verschillende afdelingen van de Stafdienst B&B (nagaan of er in de huidige toestand geen overlapping van werkzaamheden gebeurt en overbodige taken schrappen).
- Er zal ook een benchmarking gebeuren met de bestaande structuren van een aantal andere FOD's waarbij de best practices zullen worden onderzocht en de meest efficiënte werkwijzen zullen worden gezocht.
- Een mogelijke optie is het aanduiden van een aantal “accountmanagers” die als contactpunt zullen optreden naar de algemene administraties en stafdiensten en die als aanspreekpunt

zullen optreden voor de verschillende afdelingen van de Stafdienst B&B. Daardoor moet een kwalitatievere communicatie tot stand komen

### 10.2.2 Meting en opvolging (P3)

#### Artikel 40. Verder uitbouwen van interne controle en interne audit

*Doelstelling: Professionalisering IC - Analyseren van de processen voor een eerste keer en in kaart brengen van de risico's en controlematregelen.*

---

Verder uitvoeren en finaliseren in 2016 van het Masterplan IC 2014-2016 waarbij voor een eerste keer een risicoanalyse wordt uitgevoerd op alle processen, de bestaande beheersmaatregelen in kaart worden gebracht en bijkomende beheersmaatregelen worden bepaald. Voor de implementatie van de nieuwe beheersmaatregelen wordt een actieplan opgesteld. Uitvoering van het Masterplan wordt maandelijks opgevolgd. Uitvoering van de actieplannen voor wat betreft de grote risico's viermaandelijks n.a.v. de business reviews.

*Doelstelling: Professionalisering IC - Bewaken en verbeteren van de kwaliteit van het interne controle systeem met aandacht voor het identificeren van de KPI's en KRI's, het risk management, de evaluatie van de controle-omgeving en het opzetten van een doeltreffend monitoringsysteem*

---

Het betreft het opmaken van een nieuw Masterplan IC 2017-2018, ter verbetering en verdieping van het interne controlesysteem van de FOD Fin met aandacht voor het bepalen van KRI's en het opzetten van de monitoring. Voor het bepalen van KPI's in de processen en het evalueren van de maturiteit van de controle-omgeving werden afzonderlijke doelstellingen gedefinieerd (zie infra). Uitvoering van het plan is voorzien in 2017 en 2018.

*Doelstelling: Professionalisering IC - Verhogen van het maturiteitsniveau inzake interne controle gebruik makend van het referentiekader interne controle COSO/INTOSAI*

---

Uitvoeren van een nulmeting inzake de maturiteit van het interne controlesysteem in alle algemene administraties en stafdiensten en opmaken van een actieplan met het oog op het bereiken van een verhoogde maturiteit bij het einde van de bestuursovereenkomst.

*Doelstelling: Professionalisering IC - Identificeren van de strategische risico's FOD Fin en bepalen risicobereidheid FOD Fin vóór 31/12/2016*

---

Het identificeren van de strategische risico's van de organisatie, opmaken van een actieplan om de belangrijkste residuele strategische risico's te beheersen en het bepalen van de risicobereidheid door het Directiecomité, gematerialiseerd in de Risk Appetite Statement van de FOD Fin tegen 31/12/2016.



## **Artikel 43. Uitrollen van beheerscontrole en reporting tot op het laagste nuttige niveau binnen de organisatie**

### *Project: Optimaliseren proces beheerscontrole*

---

Het betreft het implementeren van de resultaten van het Lean-project 2015 ter optimalisering van het proces beheerscontrole, meer bepaald het verkorten van de doorlooptijden van nieuwe ontwikkelingen van en aanpassingen aan beheersinstrumenten. De voornaamste acties hierbij zijn het voorzien in een opleiding business analyse voor de beheerscontroleurs en het aanwerven van een Business Intelligence business analist ter ondersteuning van de cellen beheerscontrole.

### *Project: Vertalen van teamdoelstellingen naar individuele doelstellingen*

---

De bedoeling van dit project bestaat erin de leidinggevenden te ondersteunen bij het vertalen van de operationele plannen binnen hun eigen team en vervolgens tot op het individuele niveau van de medewerker. Hierdoor kan de beheerscyclus volledig worden uitgerold en is er dus een goede basis aanwezig voor een kwaliteitsvol planningsgesprek.

In 2015 hebben we reeds

- voor 3 piloten (ICT, AAPD, I&I) prestatiedoelstellingen opgemaakt voor een typefunctie
- een standaardmethodologie voor het vertalen van teamdoelstellingen naar individuele doelstellingen opgemaakt
- transversale doelstellingen voor alle medewerkers en leidinggevenden van FOD Financiën opgemaakt

In 2016 zullen we:

- de doelstellingen communiceren, analyseren en evalueren
- coachings organiseren binnen in een piloot van 10 teamchefs met als doel het opmaken van een teamplan 2016 dat als basis dient voor de planningsgesprekken
- de overdracht naar de Business Partners verzekeren voor de andere entiteiten
- de uitrol vanaf 2017 naar de volledige FOD voorbereiden

### *Doelstelling: Professionalisering BC - Uitrollen van de beheerscyclus tot op het laagste nuttige niveau*

---

Het verder uitrollen of bestendigen en verbeteren van de beheerscyclus tot op het laagste nuttige niveau in elke algemene administratie en stafdienst, d.i. in de meeste gevallen het teamniveau. Voor de algemene administraties en stafdiensten betekent dit het uitvoeren van hun voor 2016 voorziene acties met het oog op het bereiken van deze doelstelling. Voor de Stafdienst Begroting en Beheerscontrole betekent dit de maandelijkse opvolging en rapportering over de uitvoering van de acties.

### *Doelstelling: Professionalisering BC - Verbeteren van de kwaliteit van het meetsysteem en verder professionaliseren van de beheerscontrole*

---

Het verbeteren van de kwaliteit van het meetsysteem en het verder professionaliseren van de beheerscontrole zal in 2016 uitgevoerd worden d.m.v. 3 specifieke acties:

1. nagaan of we momenteel wel meten wat van belang is

2. het bepalen van kwaliteitscriteria en guidelines voor KPI's, een toetsing van alle KPI's die zich momenteel in alle management cockpits bevinden aan deze criteria en het incorporeren van de kwaliteitscontrole in het proces beheerscontrole voor alle aanvragen van nieuwe KPI's
3. het bepalen van kwaliteitscriteria en guidelines waaraan operationele doelstellingen moeten voldoen en een eerste toepassing van deze criteria op de operationele doelstellingen voor het bestuursplan 2017 met het oog op een betere opvolgbaarheid

*Doelstelling: Professionalisering BC – Bepalen van procesindicatoren in elke Algemene Administratie en Stafdienst*

---

Het opmaken van een methodologie voor het bepalen van procesindicatoren en het bepalen van indicatoren op de processen binnen elke algemene administratie en stafdienst, met respect voor de kwaliteitscriteria inzake KPI's. Deze doelstelling hangt nauw samen met de professionalisering van het interne controlesysteem (cfr. KRI's).

**Artikel 44. Optimaliseren en opvolgen van de uitgaven, de begroting en de boekhouding van de FOD Financiën**

*Project : Slim besparen - Beter opvolgen van de uitgaven via periodieke monitoring en via het uitvoeren van het project 'slim besparen' om de kosten onder controle houden*

---

**Stand van zaken deelprojecten "Slim besparen" bij de administraties en stafdiensten**

De stand van zaken van de verschillende lopende projecten bij de algemene administraties en stafdiensten zal door de Stafdienst B&B trimestrieel worden opgemaakt en een globale rapportering zal trimestrieel worden voorgelegd aan het Directiecomité.

**Deelproject bij de Stafdienst B&B "Gebruik van de rekeningen 679"**

De FOD Financiën analyseert momenteel de opportuniteit om een overheidsopdracht te lanceren in deze materie. Begin februari 2016 zal een nota voorgelegd worden aan de Ministerraad, opdat deze zich kan uitspreken over het financieel model dat in de toekomst zal worden toegepast. Vooreerst zal moeten beslist worden of enerzijds het huidig model moet behouden blijven – bpost fungeert momenteel als een zuivere dienstverlener van betalingen in opdracht van de overheid en haar entiteiten – of anderzijds het opportuun is zich te oriënteren naar een systeem van 'Cash Pooling' geïnspireerd op het bankmodel. Op basis van de beslissing van de Ministerraad kan een overheidsopdracht gelanceerd worden.

Gelet op de techniciteit van de materie en de omvang van de veranderingen, schat de FOD Financiën dat de procedure van offerteaanvraag zich zal uitspreiden over een periode van ongeveer 18 maanden. De implementatie van het weerhouden model zal dezelfde tijdsspanne nodig hebben. Tijdens deze periode van ongeveer drie jaar moet de continuïteit van de diensten verzekerd worden. Om deze reden werd een overeenkomst afgesloten tussen bpost (actuele dienstverlener) en de overheid. Deze overeenkomst heeft als doel, enerzijds, het verloningsmodel en de prijs van de geleverde prestaties door bpost op de « 679-rekeningen » vanaf 01 januari 2016 te regelen en,

anderzijds, de principes van het organisatiemodel van de financiële stromen tussen de verschillende partijen te verlengen (“Blue Sky Conventie”). Zij is geldig voor een periode van 3 jaar.

Deze overeenkomst zal in de loop van de maand januari 2016 aan de Ministerraad ter goedkeuring worden voorgelegd.

#### *Project: Controlling – transparantie ICT-kredieten*

---

De budgettering binnen ICT, en het kostenbeheer ervan moeten vollediger en transparanter zijn. We willen een gedegen inzicht verkrijgen in de Total Cost of Ownership. Het is belangrijk om een zicht te hebben op de kost van verschillende activiteiten, aangekochte producten, onderhoudswerkzaamheden, ICT benodigdheden van een bepaalde dienst enzovoort.

Tijdens dit project analyseren we alle kosten en linken deze aan hun eindbestemming. Dit kan IT in staat stellen om een beter inzicht te krijgen in de huidige kosten van de geleverde IT-diensten, wat tevens een randvoorwaarde is voor het optimaliseren van sourcing. Deze operatie kan de basis vormen voor het nemen van onderbouwde beslissingen binnen het ICT-budget (vb. ‘make or buy’) en dus om de strategische doelstelling “efficiëntie” en op termijn zelfs “effectiviteit” waar te maken.

Het project bestaat uit:

- het maken van een haalbaarheidsstudie
- het opmaken van een realistisch plan van aanpak voor de introductie van een ABC-model in de stafdienst ICT(piloot 2016), zoals ook voor de uitrol in alle administraties en stafdiensten in de FOD Financiën
- de realisatie van het ABC-model volgens planning

#### *Project: Professionaliseren van de boekhouding van de fiscale en niet fiscale opbrengsten en tijdig, accuraat en volledig reflecteren in de algemene en budgettaire boekhouding van de staat (FEDCOM)*

---

De FOD Financiën moet de bepalingen van de wet van 22 mei 2003 houdende de organisatie van de begroting en van de comptabiliteit van de federale Staat naleven. Deze wet voorziet in de toepassing van de notie van het vastgesteld recht (zowel voor de uitgaven- als voor de ontvangstenverrichtingen).

De boeking van de fiscale en niet-fiscale opbrengsten gebeurt via veel verschillende systemen, gebaseerd op verschillende softwaretoepassingen, programmeertalen en databasesystemen, al dan niet gecentraliseerd opgesteld.

De uitwerking (aanpak en doorlooptijd) zal voor elk project (systeem) verschillend zijn.

Het eindproduct van elk project is evenwel gelijk: optimale integratie tussen het systeem en FEDCOM, gericht naar een tijdige en accurate boeking van:

- de vastgestelde rechten van de ontvangsten
- de inning van de ontvangsten
- de vastgestelde rechten van de uitgaven, gerelateerd tot de ontvangsten



- de uitbetaling van de vastgestelde rechten van de uitgaven, gerelateerd tot de ontvangsten (bv. toewijzingsfondsen)

*Doelstelling: Uitrollen van het proces analytische boekhouding en uitwerken van financiële kostprijsrapportering*

---

In 2011 heeft de Stafdienst B&B, in het kader van de toepassing van het project Fedcom, het project “analytische boekhouding” bij de FOD Financiën geïmplementeerd.

De analytische boekhouding vloeit voort uit de algemene boekhouding en stelt ons in staat om, op een preciezere manier dan in de begrotingsboekhouding mogelijk is, de kosten te verdelen onder de administraties en diensten van de FOD Financiën. Sinds 2013 is de analytische boekhouding operationeel.

In 2016 staan volgende acties op de agenda:

- - opmaak en uitvoering van het actieplan voor de verdere uitrol van de analytische boekhouding voor de AAFisc
- - opmaak en uitvoering van het actieplan voor integratie van de beheerscontroleurs in het proces analytische boekhouding

*Doelstelling: Professionaliseren financiële rapportering – Creëren van financiële transparantie en uitwerken van financiële- en managementrapporten*

---

Opmaken van een financieel rapport per trimester in 2016 op basis van de beschikbare financiële informatie binnen de verschillende afdelingen van de Stafdienst Begroting en Beheerscontrole. Driemaandelijks voorstelling aan het directiecomité binnen de maand volgend op het eind van het trimester

## 11 STAFDIENST LOGISTIEK

### 11.1 Inleiding

De Stafdienst Logistiek is een dienstverlenende organisatie die proactief de kernprocessen van de diverse lijn- en stafentiteiten ondersteunt. Door zijn optreden kan de stafdienst als katalysator fungeren bij veranderingen van structuren en processen.

De Stafdienst Logistiek zal in 2017 verder werken om zijn werking en structuur verder te professionaliseren en vorm te geven in het kader van de “kanteling”. De ondersteuning verleend door de Stafdienst Logistiek, door het realiseren van de verhuizingen van de diensten in deze context, zal één van zijn primordiale taken zijn.

De professionalisering en de implementatie van de structuur van de Stafdienst Logistiek zijn in 2015 beëindigd. Hierdoor is het voor ons vandaag mogelijk om een optimale dienstverlening te garanderen in alle gebouwen van de FOD Financiën.

Ten slotte wordt het strategisch gebouwenplan geëvalueerd en permanent met helder versiebeheer geactualiseerd naar alle stakeholders toe. Gebouwenbeheer en –planning moet uitmonden in een overkoepelende aanpak van “facility management”.

De bestaande processen onder controle houden blijft essentieel. Daarom zal er meer aandacht uitgaan naar de interne controle, de beheerscontrole en naar BPM binnen de Stafdienst Logistiek.

Ivan Verborgh – Directeur van de Stafdienst Logistiek

## 11.2 Bijdrage tot de bestuursovereenkomst en prioriteiten voor 2016

### 11.2.1 Informatie ter beschikking stellen (R2)

#### Artikel 31. Documenten elektronisch beschikbaar maken

*Project: De continuïteit van de scanningcentra waarborgen door het beheer/sluiten van het contract CSS*

---

Het onderhoudscontract van de scanningcentra verstreek in juli 2015. Opdat de continuïteit van de dienstverlening in het kader van het scannen en digitaliseren van documenten niet in het gedrang zou komen, werd het onmiddellijk verlengd voor een periode van 18 maanden.

De afdeling Ondersteuning en Productie is van plan om in 2016 een nieuw contract te sluiten voor de implementatie van een nieuwe scanninginfrastructuur om zo eventueel tegemoet te komen aan de behoeften van andere FOD-partners. De voornaamste doelstelling blijft het voortbestaan van het digitaliseringswerk van documenten van de FOD Financiën.

### 11.2.2 Human Resources Management (P1)

#### Artikel 37. Verhogen van de inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers

*Doelstelling: De professionalisering van de Stafdienst Logistiek verderzetten*

---

In 2015 heeft de stafdienst zijn operationalisering en kanteling beëindigd. De invoering van de definitieve structuur ging gepaard met opleidingen on the job en een re-staffing. Er werd een lijst opgesteld van de opleidingen die nodig zijn.

In 2016 zal de Stafdienst Logistiek aan zijn ambtenaren de geschikte opleidingen blijven geven.

### 11.2.3 Bedrijfsprocessen (P2)

#### Artikel 38. Voortbouwen aan een procesgerichte organisatie

*Doelstelling: Modelleren, publiceren en implementeren van processen*

---

In 2015 werd de modellering van de beschrijvingen van de niveaus 2 en 3 van alle logistieke processen afgerond.

In 2016 moeten alle processen tot het niveau 4 (werkinstructies) worden gedocumenteerd.

## **Artikel 39. Verder uitbouwen van geïntegreerde verwerking en *business process automation***

*Doelstelling: Optimaliseren van het proces “fleet management” door de implementatie van een software voor een gecentraliseerd beheer en de controle van het wagenpark van de FOD Financiën*

---

Om meer transparantie te krijgen in het beheer van het wagenpark van de FOD Financiën, is de dienst fleet management in 2015 gestart met het gebruik van de software “fleetwave”. Het is de bedoeling om in 2016 op basis van de gegevens die hieruit zullen voortkomen een aankoop-, gebruiks- en hernieuwingsbeleid van het wagenpark te bepalen waarbij de begrippen “performantie” en “ecologie” de nodige aandacht zullen krijgen.

*Doelstelling: Verbeteren van de rapportering van het proces “scanning” voor een betere opvolging van de productie*

---

Om het beheren en het plannen van de productie te verbeteren, zal de scanningdienst, in samenwerking met de cel beheerscontrole, nieuwe indicatoren ontwerpen waarmee het mogelijk zal zijn een precies beeld te krijgen van de werklast. Bovendien zal de dienst de aanpassing van die reporting aan het nieuwe, in 2017 toe te passen, contract voorbereiden.

*Doelstelling: Optimaliseren van het proces “vertalingen” door de integratie van de toepassing Trados om te beschikken over een gedeelde database voor het beheer van vertalingen*

---

Opdat de vertalers efficiënter zouden kunnen werken, heeft de vertaaldienst in 2015 de mogelijkheid onderzocht om een computerprogramma aan te kopen dat de afzonderlijke terminologische databanken in één gemeenschappelijke databank integreert. Eind 2015 werd Trados Groupshare geïmplementeerd.

In 2016 zal de vertaaldienst de mogelijkheid onderzoeken om de administratieve opvolging van de dienst te integreren in deze nieuwe applicatie.

*Project: fmUP - Onderhoud - Migratie Update naar EchoPark*

---

In 2015 heeft de Stafdienst Logistiek binnen alle gebouwen het unieke ticketingsysteem fmUP geïmplementeerd. Er is een upgrade nodig om het gebruikscomfort en de beveiliging van de gegevens te verbeteren.

In 2016 wordt een migratie voorzien van fmUP naar de nieuwe versie EchoPark.

### **11.2.4 Meting en opvolging (P3)**

## **Artikel 40. Verder uitbouwen van interne controle en interne audit**

*Doelstelling: De risicobeheersplannen implementeren*

---

In 2015 heeft de Stafdienst Logistiek de risico's binnen alle processen in kaart gebracht en actieplannen met nieuwe beheersmaatregelen gedefinieerd.

In 2016 zal de stafdienst overgaan tot de zelfevaluatie van zijn controleomgeving en de monitoring van de actieplannen.

#### **Artikel 42. Werklastmeting (WLM)**

##### *Project: Werklastmeting van de Stafdienst Logistiek*

---

In 2015 heeft de Stafdienst Logistiek meegewerkt aan de ontwikkeling van een methode van werklastmeting. De planning van dit project werd eveneens bepaald.

In 2016 gaat de werklastmeting van start en ze zal over twee jaren lopen. De voornaamste doelstelling is het personeelsbestand en de werklast af te stemmen op elkaar evenals een verbetering van de processen.

#### **Artikel 43. Uitrollen van beheerscontrole en reporting tot op het laagste nuttige niveau binnen de organisatie**

##### *Doelstelling: Instaan voor de opvolging van de beheerscontrole op alle niveaus van de Stafdienst Logistiek, de toepassing ervan evalueren en indien nodig verbeteren.*

---

In 2015 werd de beheerscyclus ontplooid tot op het niveau N-2 binnen de operationele logistieke afdelingen. In 2016 evalueren wij de werking van het proces en ontwikkelen we maatregelen om het gebruik ervan te verbeteren.

##### *Doelstelling: Bereiken van het maturiteitsniveau bepaald door het Directiecomité*

---

Om in 2016 het maturiteitsniveau van de beheerscontrole bij de Stafdienst Logistiek te verhogen, zal de cel beheerscontrole een nieuwe cockpit uitwerken die gericht zal zijn op een vollediger en nauwkeurigere opvolging en op een gedeeltelijke automatisering van de indicatoren.

##### *Doelstelling: Meewerken aan de opstelling van kwaliteitscriteria voor de operationele doelstellingen om het bestuursplan 2017 (en volgende) voor te bereiden*

---

In 2016 zullen de cellen beheerscontrole en interne controle van de Stafdienst Logistiek actief deelnemen aan het opstellen van kwaliteitscriteria voor de operationele doelstellingen van het plan 2017.

##### *Doelstelling: Meewerken aan de opstelling van kwaliteitscriteria voor de Key Performance Indicators (KPI's) om de kwaliteit van het meetsysteem te verbeteren*

---

In 2016 zullen de cellen beheerscontrole en interne controle van de Stafdienst Logistiek actief deelnemen aan het opstellen van kwaliteitscriteria voor de KPI van het meetsysteem.



## **Artikel 44. Optimaliseren en opvolgen van de uitgaven, de begroting en de boekhouding van de FOD Financiën**

### *Doelstelling: Facturen tijdig goedkeuren*

---

De logistieke cellen zullen ervoor zorgen dat de facturen binnen de 10 dagen na hun ontvangst worden goedgekeurd zodat de Stafdienst B&B de betaling ervan zo snel mogelijk kan uitvoeren.

### **11.2.5 CRM (K2)**

## **Artikel 47. Verbeteren van de beschikbaarheid van onze diensten**

### *Project: Fedopress*

---

De Stafdienst Logistiek behoudt een optimaal prestatieniveau door ervoor te zorgen dat FedoPress kwaliteitsvol werk levert en door de klachten van klanten te monitoren. Er gaat een bijzondere aandacht uit naar de opvolging en de invoering van acties die een vermindering van het papierverbruik mogelijk maken door de vermijdbare verliezen te beperken.

### *Project: Signaletiek van de gebouwen van de FOD Financiën*

---

Gedurende vele jaren zorgden lokale initiatieven voor de signaletiek die in de gebouwen van de FOD Financiën wordt gebruikt. De operationele afdelingen stelden in 2015 vast dat er in het kader van de signaletiek enorm veel verschillende modellen in omloop zijn. Dit leidt tot bepaalde incoherenties, verschillende soorten dragers en visuele verschillen. Om hiervoor een oplossing te vinden, werd er in 2015 een werkgroep samengesteld.

In 2016 zal er, in afwachting van de voltooiing van het visual Id-project, een tijdelijke geüniformiseerde signaletiek worden geïmplementeerd. Op die manier zal men de personeelsleden en de bezoekers op een uniforme manier de weg wijzen in alle gebouwen van de FOD Financiën.

### **11.2.6 Rechtszekerheid en privacy (K3)**

## **Artikel 50. Beschermen van gegevens en informatieveiligheid**

### *Doelstelling: De beveiliging van de gebouwen garanderen via de verdere implementatie van toegangscontroles*

---

In 2015 werd een lijst opgesteld van alle gebouwen die over een beveiligde ingang/uitgang beschikken. In 2016 zullen er per gebouw voorstellen van maatregelen worden opgesteld met en zonder budgettaire behoeften. Vervolgens zal de verbetering van de beveiliging van de gebouwen per geval worden bekeken.

### 11.2.7 Organisatieontwikkeling (I3)

#### Artikel 55. Verder ontwikkelen van de organisatie

*Doelstelling: Opstellen van een ‘masterplan gebouwen’ voor de periode 2017-2018*

---

De Stafdienst Logistiek heeft vastgesteld dat er in bepaalde gebouwen van de FOD Financiën te weinig personeel is gehuisvest. Het is de bedoeling om de gebouwen waar er te weinig personeel en diensten gehuisvest zijn te doen verdwijnen zonder de organisatorische vraag van de administraties te verwaarlozen.

*Doelstelling: De expertise van de afdeling Aankopen uitbreiden om leading FOD te worden voor bepaalde koopovereenkomsten*

---

Sinds een jaar worden de overheidsopdrachten die door de afdeling aankopen van de FOD Financiën worden gegund, opengesteld voor andere FOD's. In 2015 heeft de afdeling aankopen zich bij het opmaken van de bestekken systematisch toegelegd op de synergie tussen de FOD's door er bij de identificatie van de behoeften andere federale overheidspartners bij te betrekken.

De afdeling aankopen wil in 2016 blijven samenwerken met de andere federale entiteiten zodat deze kunnen profiteren van haar juridische en technische expertise in bepaalde aankoopdomeinen.

*Doelstelling: De globale kanteling van de FOD Financiën ondersteunen door te zorgen voor de verhuizingen*

---

In het kader van de kanteling van de FOD Financiën zorgt de Stafdienst Logistiek voor de verhuizingen van de diensten “As is” naar de diensten “To be”. In 2016 wordt de kanteling afgerond met de verhuizingen van de ambtenaren van de Algemene Administratie van de Fiscaliteit.

## 12 STAFDIENST BELEIDSEXPERTISE – EN ONDERSTEUNING

### 12.1 Inleiding

De hergroepering en de structurering van de verschillende diensten<sup>2</sup> die deel uitmaken van onze stafdienst begon in 2014. In 2015 heeft onze stafdienst de Dienst Reglementering gestructureerd in 8 Directies, de Diensten Coördinatie van Internationale Relaties, Coördinatie van het Risicobeheer en Operationele Coördinatie en Communicatie gecreëerd en de Directies Fisconet en Infotheek verzameld in een Kenniscentrum. Deze reorganisatie zal in 2016 worden afgerond met de herstructurering van de Studiedienst en de overdracht van activiteiten met betrekking tot de regelgeving inzake inning en invordering, patrimoniale documentatie en douane en accijnzen. Deze structurele veranderingen en de implementatie van processen en het daaruit voortvloeiend opvolging vereisen een sterke betrokkenheid van alle medewerkers.

Bovendien zullen niet alleen de uitvoering van het regeerakkoord en de algemene beleidsnota maar ook de essentiële taken van onze stafdienst een grote inspanning vergen.

Inderdaad, onze Dienst Reglementering is verantwoordelijk voor het opstellen, coördineren, uitvoeren en opvolgen van regelgeving in materies die binnen de bevoegdheid van de FOD Financiën vallen, maar draagt ook bij aan regelgeving ontwikkeld door andere organisaties, regionale nationale en internationale, waarin de FOD Financiën tussenkomt. De vele wetwijzigingen zullen worden gespreid over meerdere jaren. De wetgeving inzake de Taxshift werd in 2015 afgerond en de harmonisatie van procedures, de nieuwe codes (Inning, Patrimoniale Documentatie) en de Fiscale Codex zullen starten of zijn al in voorbereiding. De hergroepering van alle wet- en regelgevende activiteiten wordt in 2016<sup>3</sup> afgerond.

De voorbereiding van het beleid door het uitvoeren van studies over de impact van de genomen opties en hun analyse, met inbegrip van macro-economische aspecten, vallen onder de verantwoordelijkheid van onze Studiedienst die begin 2016 zal worden geherstructureerd om de taken die hem zijn toebedeeld beter te vervullen.

Onze stafdienst coördineert ook alle informatie en relevante bronnen van informatie van de FOD Financiën en maakt ze beschikbaar voor zowel de ambtenaren van de FOD Financiën als de burgers via de Infotheek en het platform Fisconet*plus* dat, in 2016, zal worden vernieuwd.

Om de taken die aan onze stafdienst zijn toegewezen te vervolledigen, zullen de Diensten Coördinatie van het Risicobeheer en Coördinatie Internationale Relaties, de coördinatie en harmonisatie van internationale activiteiten en van risicobeheer binnen de FOD coördineren en harmoniseren. Ze verzekeren de uitwisseling van informatie over deze materie.

---

<sup>2</sup> de Administratie van Fiscale Zaken, de Studie- en Documentatiedienst met inbegrip van de Infotheek, de projectcel Fisconet*plus*, de Dienst Coördinatie Internationale Relaties en de Dienst Coördinatie van het Risicobeheer.

<sup>3</sup> Behalve voor de activiteiten financiële wet- en regelgeving.

Naast de uitdagingen waarvoor onze stafdienst staat, gezien de omvang en de diversiteit van de taken die van hem worden verwacht, wordt 2016 ook het jaar van de definitieve integratie van onze stafdienst en van het invoeren van een geïntegreerde organisatorische werking. Dit zal een aanzienlijke investering van al onze medewerkers vergen. Daarom zijn we van plan om dit jaar speciale aandacht te besteden aan de opleiding en specialisatie van onze medewerkers zodat ze al hun taken zo efficiënt mogelijk kunnen uitvoeren, de vooropgestelde doelstellingen bereiken en op die manier aan de beleidsmakers alle deskundigheid en noodzakelijke en nuttige steun leveren.

## 12.2 Bijdrage tot de bestuursovereenkomst en prioriteiten voor 2016

### 12.2.1 Compliance, toezicht en handhaving (R1)

#### **Artikel 27. Verder uitwerken van een gericht beleid in de selectie van dossiers en te ondernemen acties**

##### *Project: Ontwikkelen van statistical data streaming system*

---

Met het oog op een optimaal beheer van de risico's en om de gevolgen van het beleid te waarborgen door het uitvoeren van studies naar de gevolgen daarvan, is een *statistical data streaming system* essentieel om de aanzienlijke hoeveelheid informatie die is opgenomen in de *datawarehouse* te benutten en zo nauwkeurige statistische gegevens te verstrekken rekening houdend met verschillende criteria.

Dit uitgebreide systeem van statistische gegevens is essentieel voor de FOD Financiën niet alleen voor onze Studiedienst, maar ook voor alle algemene administraties ter ondersteuning van acties om de hun toevertrouwde taken te vervullen.

Dit enorme project zal een analyse van de momenteel beschikbare gegevens over de *datawarehouse*, evenals een overleg met de verschillende algemene administraties over hoe deze te behandelen in de toekomst, noodzaken.

In 2015 hebben de toekomstige gebruikers van het systeem in onze Studiedienst en binnen de dienst Coördinatie van het Risicobeheer een opleiding gevolgd over het gebruik van data in de *datawarehouse*, risicoanalyse, simulaties en statistieken.

Eind 2015 werd een projectleider aangesteld bij onze Studiedienst. Hij zal in 2016 een pilootproject realiseren.

Hierin past ook de oprichting, in 2016, van een Directie Statistiek binnen onze Studiedienst die, op basis van het pilootproject, de ontwikkeling van nieuwe statistieken en nieuwe bruikbare informatie zal voorstellen. Een globaal actieplan zal tevens worden opgesteld om dit project uit te voeren.

### *Doelstelling: Ontwikkelen van een datawarehouse*

---

De uitwisseling en het ter beschikking stellen van informatie zijn essentieel om effectief en efficiënt de doelstellingen van de FOD Financiën te realiseren.

Een centraal en stabiel *datawarehouse* binnen de FOD Financiën betekent een substantiële meerwaarde door de combinatie van, enerzijds een enorme hoeveelheid informatie en, anderzijds de concrete bewaring en het gebruik van deze informatie. Eigenlijk kan geen enkele correcte analyse worden uitgevoerd zonder de centralisatie van adequate en precieze gegevens.

De beschikbaarheid van een optimaal *datawarehouse* is, naast een noodzakelijkheid voor de verschillende algemene administraties, eveneens noodzakelijk voor onze stafdienst om zijn belangrijkste taken te kunnen vervullen door meer gerichte studies te realiseren ter ondersteuning van het beleid.

Rekening houdend met het transversale aspect, de leidende rol van de algemene administraties alsook met het belang van een volledig en makkelijk toegankelijk datawarehouse, zal onze stafdienst, in 2016, conform de beslissingen genomen op een strategisch seminarie, de rol van coördinator op zich nemen. In dit licht zal een blueprint bestaande uit een beheersmodel van gegevens, de noden en beschikbare middelen worden uitgewerkt.

## **Artikel 29. Opzetten van nationale en internationale samenwerking en partnerschappen**

### *Doelstelling: Ontwikkelen van een centraal contactpunt voor de buitenlandse organisaties*

---

Onze Dienst Coördinatie Internationale Relaties verzekert de Europese coördinatie voor de ganse FOD Financiën.

Begin 2016 wordt deze dienst het eerste aanspreekpunt voor buitenlandse instellingen, alsook voor internationale organisaties en instellingen zodat een efficiënte en gestructureerde samenwerking ontstaat tussen de verschillende buitenlandse partners van de FOD Financiën. Een nota zal worden opgesteld en ter goedkeuring worden voorgelegd aan alle entiteiten binnen de FOD Financiën.

De dienst zal eveneens optreden als de centrale coördinator van taken die meerdere algemene administraties en stafdiensten aangaan.

## 12.2.2 Informatie ter beschikking stellen (R2)

### Artikel 31. Documenten elektronisch beschikbaar maken

*Doelstelling: Het standpunt van de administratie op een uniforme en systematische manier verdelen door middel van een unieke principiële bron*

---

Om de systematische en consistente overdracht van informatie te verbeteren, zowel intern als extern, om de toegang tot snellere en duidelijke informatie te waarborgen en om te zorgen voor transparantie naar de belastingplichtigen betreffende de interpretatie van de wetgeving, de jurisprudentie en de werkmethodes gebruikt binnen de FOD Financiën zal onze stafdienst, in 2016, de volgende initiatieven coördineren :

1. CENTRALISEREN VAN INFORMATIE OP FISCONETPLUS

Teneinde Fisconetplus op te trekken tot een complete database van alle juridische kennis die de FOD Financiën beheert, zal een analyse van de gegevens worden uitgevoerd in overleg met de algemene administraties, en zal de Directie Fisconetplus bepalen hoe de ontbrekende inhoud te vervolledigen. Een uniforme methode van overdracht van informatie die moet worden gepubliceerd en de termijn waarbinnen deze informatie moet worden gecommuniceerd zal worden vastgesteld.

2. SYSTEMATISCH PUBLICEREN VAN FAQ EN BIJWERKINGEN VAN ADMINISTRATIEVE COMMENTAREN

Om de Diensten Operationele Expertise en Ondersteuning (OEO) van de algemene administraties in staat te stellen om FAQ en bijwerkingen van administratieve commentaren, binnen 6 maanden na publicatie van nieuwe wet- en regelgeving in het Belgisch Staatsblad, te publiceren zal de Dienst Reglementering een interactief systeem oprichten met de algemene administraties.

De Directie Fisconetplus zal zorgen voor de publicatie van de FAQ en bijwerkingen van de administratieve commentaren (zie punt 1 en 3).

3. BEPALEN VAN EEN GEMEENSCHAPPELIJKE EN UNIFORME AANPAK VOOR DE PUBLICATIE OP FISCONETPLUS

In voorbereiding op de kanteling van Fisconetplus naar het nieuwe platform Fisconetplus, zal de Directie Fisconetplus een inventaris van de te publiceren zaken opmaken. In samenspraak met de algemene administraties en de betrokken stafdiensten zal een identificatie, een definitie, een inhoud, een structuur en een ontwikkelingsproces van het product worden bepaald om zo de uniformiteit en coherentie van publicaties te verzekeren.

Een opleidingsplan voor de auteurs en redacteurs van de producten zal eind 2016 worden ingevoerd.

## **Artikel 34. Verhogen van de toegankelijkheid van informatie**

### *Project: Verbeteren Fisconetplus*

In het kader van het verbeteren van de prestaties van onze diensten en, vooral in het kader van de beschikbaarheid van informatie, zal het platform Fisconet*plus* worden vervangen in 2016. Het actuele platform en zijn ontwerp bestaan reeds acht jaar. De mogelijkheden van de toepassingen zijn geëvolueerd en zullen dienen als basis om Fisconet*plus* te herontwerpen en te moderniseren. In 2015 werden het lastenboek en de offerteaanvragen gerealiseerd. De keuze van de leverancier zal begin 2016 gebeuren, dadelijk gevolgd door de lancering van het nieuwe platform.

Bij de keuze van dit nieuwe platform Fisconet*plus*, heeft de Directie Fisconet*plus* in het bijzonder aandacht besteed aan de noden van de algemene administraties zodat de consultatie gebruiksvriendelijker en efficiënter wordt voor de burgers en de ondernemingen. De productie wordt verwacht begin 2017.

Bij de lancering van Fisconet*plus* is een aangepaste communicatie zowel aan de FOD Financiën als aan het publiek voorzien. Presentaties, e-learning en uitleg/opleidingen moeten zorgen voor een optimaal gebruik van het platform.

Een complementariteit zal worden ingevoerd tussen Fisconet*plus* en de Infotheek zodat de mogelijkheden op een optimale wijze kunnen worden aangewend.

### **12.2.3 Human Resources Management (P1)**

## **Artikel 36. Bevorderen van de organisatiecultuur met aandacht voor het welzijn van en de ondersteuning van de medewerkers**

### *Doelstelling: Verbeteren van de interne communicatie en de tevredenheid van de medewerkers*

Nu we de integratie van de verschillende diensten van onze stafdienst voltooiën, wensen we, in 2016, in het bijzonder aandacht besteden aan de ontwikkeling van een gevoel van verbondenheid en samenwerking binnen die stafdienst. We zullen de nadruk leggen op het welzijn van onze medewerkers in deze nieuwe structuur ten opzichte van de doorgevoerde veranderingen en de steeds grotere betrokkenheid die we van hen vragen. Verschillende initiatieven zullen worden uitgevoerd:

#### **1. INFOSESSIES BESTUURSOVEREENKOMST EN INTERACTIE MET DE VERSCHILLENDE DIENSTEN**

In 2016 zullen we infosessies organiseren om onze medewerkers te informeren over de bestuursovereenkomst tussen de FOD Financiën en de Minister van Financiën, alsmede over de acties die van hen verwacht worden en die zijn opgenomen in het bestuursplan van onze stafdienst. Bij deze gelegenheid zijn we ook van plan om hun opmerkingen en suggesties te verzamelen teneinde het functioneren van onze stafdienst te verbeteren en om, indien nodig, een actieplan op te stellen.

## 2. VASTLEGGEN INTERACTIES

Gestart in 2015, zullen we in 2016, de interactie binnen onze stafdienst verder blijven ontwikkelen waarbij we zowel kijken naar de noodzaak van onze medewerkers om hun mening uit te drukken als naar hun behoefte aan bepaalde informatie en aan communicatie over de verwezenlijking van onze doelstellingen.

## 3. INTRANET

Het intranet van onze stafdienst is momenteel beperkt tot oude pagina's van de Administratie van Fiscale Zaken en van de Studie- en Documentatiedienst. Het zal volledig worden vernieuwd in 2016. Het zal een voorstelling bevatten van al onze diensten en nuttige informatie verschaffen aan onze medewerkers evenals aan de andere entiteiten van de FOD Financiën.

## 4. PLATFORM OPSLAG EN SAMENWERKING

Elke dienst van onze stafdienst gebruikt verschillende manieren om documenten en informatie op te slaan en te delen. In 2016 willen we een centraal platform voor opslag en samenwerking ontwikkelen dat elke dienst toelaat haar documenten te beheren en informatie door te sturen betreffende onze stafdienst. Dit platform vervangt het actuele "My BEO".

## 5. WERKEN VIA PROCESSEN

In het kader van de invoering van de processen en de kanteling van onze stafdienst naar een procesgerichte organisatie, zullen we onze medewerkers ondersteunen. We onderzoeken de mogelijkheid tot opleiding en stellen een plan van aanpak op.

### **Artikel 37. Verhogen van de inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers**

#### *Doelstelling: Verhogen van de inzetbaarheid en de ontwikkeling van de medewerkers*

---

Geconfronteerd met de vele uitdagingen zal onze stafdienst, zowel bij de ondersteuning van de overheid in de uitvoering van grote fiscale hervormingen<sup>4</sup> als bij het realiseren van de nieuwe missies toegewezen aan onze stafdienst<sup>5</sup>, nood hebben aan voldoende en gespecialiseerde medewerkers. Om dit te bereiken, plannen we de volgende initiatieven:

#### 1. OPSTELLEN VAN EEN AANWERVINGSPLAN

Begin 2016 zal een gericht personeelsplan worden opgesteld dat rekening houdt met de vertrekken op korte en middellange termijn en met de specificiteit van onze diensten alsook met de specifieke taken die hen werden toegewezen. De aanwervingen die noodzakelijk zijn voor de uitvoering van de nieuwe taken en het opvangen van de werklast van onze Stafdienst Beleidsexpertise en – Ondersteuning en die al gestart zijn in 2015, zullen voortgezet worden in 2016.

---

<sup>4</sup> Harmoniseren van de verschillende fiscale procedures, fiscale codex, coördinatie van de wetgeving in de wetboeken, uniformisering van de verschillende wetgevingsconcepten ...

<sup>5</sup> Uitvoeren van de bijzondere financieringswet, tax-gap, bijkomende rapportering van de Hoge Raad van Financiën over fraude, centraliseren van kennis en informatie, coördinatie van internationale relaties en Risicobeheer, benchmark...



In dit kader zullen we ook, afhankelijk van de betrokken dienst, gespecialiseerde functiebeschrijvingen ontwikkelen om op een gerichte en effectieve wijze de juiste werknemer voor elke functie aan te werven.

## 2. VASTSTELLEN VAN EEN JAARLIJKS OPLEIDINGSPLAN

Gezien de specifieke behoeften van onze stafdienst zullen we, in overleg met de Stafdienst Personeel en Organisatie, dit jaar een gepaste inventaris opstellen van gespecialiseerde opleidingen, zowel intern als extern, die nuttig en nodig zijn voor onze medewerkers.

We bepalen, in functie van elke dienst, een automatisch opleidingstraject voor elke nieuwkomer. We willen de kwaliteit van onze stafdienst bevorderen, en daarom zullen we een specifiek belang hechten aan de feedback van onze medewerkers over de gevolgde opleidingen en zullen we onze catalogus aanpassen.

### 12.2.4 Bedrijfsprocessen (P2)

#### **Artikel 38. Voortbouwen aan een procesgerichte organisatie**

*Doelstelling: De uitvoering van de processen binnen de organisatie via een jaarlijks actieplan*

---

De evolutie van onze stafdienst in 2016-2017 naar een procesgerichte organisatie zal de betrokkenheid van al onze medewerkers vergen. Elk proces identificeert haar gebruikers, producten en geleverde diensten alsook haar behoeften.

De modellering, documentatie, publicatie en implementatie van processen, begonnen eind 2015, zullen al onze diensten in 2016 in belangrijke mate bezighouden. De processen P89-Infotheek, P41-reglementering, P45-externe samenwerking en P44-beheer van informatie zullen in 2016 worden afgerond en de processen P47-vervolg en P86-beheer van gegevens zullen worden gemodelleerd.

In de zoektocht naar steeds grotere efficiëntie willen we de manier van werken van elke dienst van onze stafdienst optimaliseren door, onder andere, mogelijkheden van automatisering en oplossingen voor de problemen, geïdentificeerd tijdens elke fase van de structurering, aan te duiden.

### 12.2.5 Meting en opvolging (P3)

#### **Artikel 40. Verder uitbouwen van interne controle en interne audit**

*Doelstelling: Analyseren van de processen en olijsten van risico's en controlemaatregelen*

---

Als onderdeel van de integratie van processen binnen onze stafdienst en het bereiken van onze doelen, zijn wij van plan om, in 2016, de volgende initiatieven te nemen:

1. VASTSTELLEN VAN DE INDICATOREN VAN HET PROCES

Om onze effectiviteit en efficiëntie te volgen, worden, in 2016-2017, een aantal sleutelindicatoren gericht op processen gedefinieerd teneinde de meting en modellering van de processen te documenteren.

2. OPRICHTEN VAN EEN CEL INTERNE CONTROLE

Teneinde de risico's te beheersen binnen onze stafdienst richten we, in 2016-2017, de cel interne controle op en zal het proces van interne controle zich ontwikkelen.

3. ANALYSE VAN DE RISICO'S IN DE PROCESSEN

De processen die binnen onze stafdienst werden bepaald en gedocumenteerd vormen het voorwerp van een risicoanalyse en de beheersing van de risico's wordt beschreven.

4. COÖRDINEREN EN HARMONISEREN VAN DE ACTIVITEITEN MET HET RISICOBEEHER VAN DE FOD

De Dienst Coördinatie van het Risicobeheer blijft het overlegplatform risicobeheer en bilateraal overleg tussen de FOD Financiën en de algemene administraties, met name tussen de Algemene Administratie van de Fiscaliteit en de Bijzondere Belastinginspectie en tussen de Algemene Administratie van Douane en Accijnzen en de andere algemene administraties van de FOD Financiën, coördineren en leiden. Een actieplan zal worden opgesteld.

#### **Artikel 41. Benchmarking**

*Doelstelling: Lanceren van een benchmark vergelijkbaar met onze externe partners (Nederland, Duitsland en Frankrijk)*

---

Toegewezen aan onze stafdienst in 2016, zullen we kennis nemen van de acties die reeds werden ondernomen alsook de vergelijkingspunten die werden bepaald door de Dienst van de Voorzitter.

Eind 2016, zullen we een plan van aanpak opstellen om een benchmarking met de fiscale administraties van Nederland, Duitsland en Frankrijk te verwezenlijken.

#### **12.2.6 Goede regelgeving (K1)**

#### **Artikel 45. Vereenvoudigen en harmoniseren van wet- en regelgeving**

*Doelstelling: Formuleren van voorstellen, in samenwerking met de verschillende algemene administraties teneinde de wetgeving en regelgeving te harmoniseren en te vereenvoudigen*

---

Onze stafdienst, met ondersteuning van de Minister van Financiën en zijn kabinet, blijft volledig betrokken bij de fiscale wijzigingen die in het regeerakkoord zijn opgenomen. Om een geïntegreerde en proactieve deskundigheid te bieden, zullen we de volgende initiatieven nemen:

1. VEREENVOUDIGING WET- EN REGELGEVING

In overleg met de algemene administraties, zal onze Dienst Reglementering in 2016 een werkgroep van deskundigen oprichten om de verschillende mogelijkheden voor de vereenvoudiging van de

wetgeving en regelgeving te overwegen en voor te stellen. Hiervoor zullen we ons, onder meer, baseren op onlangs uitgevoerde analyses en op het rapport van de Hoge Raad van Financiën.

Dit initiatief is afhankelijk van de actieve steun van het kabinet van de Minister van Financiën alsook van de prioriteiten die zijn vastgesteld.

## 2. VEREENVOUDIGING EN HARMONISATIE VAN FISCALE PROCEDURES

Onze stafdienst presenteerde in 2015 een visienota aan het kabinet van de Minister van Financiën.

De ontwikkeling en implementatie van deze wijzigingen inzake de wet- en regelgeving hangen af van de gevolgen die daaraan worden gegeven.

## 3. BELASTING CODEX

Onze stafdienst presenteerde in 2015 een visienota aan het kabinet van de Minister van Financiën.

De ontwikkeling en implementatie van deze wijzigingen inzake de wet- en regelgeving hangen af van de gevolgen die werden voorzien.

### 12.2.7 CRM (K2)

#### **Artikel 48. Inzetten op interactie, dialoog en feedback**

*Doelstelling: Verbeteren van de interacties en de dialoog met onze stakeholders en hun feedback gebruiken om de prestaties van onze diensten te verbeteren en aan te passen*

---

In onze ondersteuning aan beleidsmakers bij het vastleggen en de ontwikkeling van het beleid, wil onze stafdienst de interacties met het kabinet van de Minister van Financiën optimaliseren en tevens, in nauwe samenwerking, een geavanceerde proactieve deskundigheid met een steeds hogere effectiviteit en efficiëntie leveren.

In overleg met het kabinet van de Minister van Financiën en de algemene administraties van de FOD Financiën, zullen we in 2016 een interactieproces opstarten om onze samenwerking te organiseren en te structureren.

Om het kabinet van de Minister van Financiën te betrekken bij het toezicht op en de ontwikkeling van onze dienstverlening, zullen we eind 2016, haar feedback en suggesties voor verbetering ontvangen.

We blijven onze stafdienst ontwikkelen als een loyale entiteit die steeds ten dienste staat van de Minister van Financiën en zijn beleidscel. Daarvoor zullen we de nodige aanpassingen en verbeteringen aan dit proces doorvoeren.

Een actieve deelname van het kabinet van de Minister van Financiën is van cruciaal belang om dit doel te bereiken.

### 12.2.8 Digitalisering (I1)

#### Artikel 53. Uitbouwen van digitale dienstverlening

*Doelstelling: Ontwikkelen en implementeren van het programma "Digitalisering"*

---

Omwille van de verbetering van de digitale dienstverlening aan burgers en bedrijven alsook om de manier waarop we werken te optimaliseren, zal onze stafdienst de volgende initiatieven nemen:

1. IN DE REGLEMENTERING BEPALEN OF DE DIGITALISERING NUTTIG EN NODIG IS

De Dienst Reglementering van onze stafdienst blijft deelnemen aan de werkgroep onder leiding van de Dienst van de Voorzitter.

Een verslag over de aangetekende zendingen binnen de reglementering wordt uitgebracht in 2016. Onze Dienst Reglementering zal de initiatieven ondersteunen die worden genomen en zal zijn steun geven aan het Digilex programma waarin rekening wordt gehouden met de geplande harmonisatie van de fiscale procedures beschreven hierboven.

2. NOODZAAK VAN DIGITALISERING IN DE NIEUWE WET- EN REGELGEVING

Net als in 2015, zal de Dienst Reglementering van onze stafdienst in 2016 elke inspanning leveren om het gebruik van digitale middelen in te brengen in de nieuwe wet- en regelgeving, met inachtneming van het advies van de Commissie ter bescherming van de privacy.

*Doelstelling: Opzetten en optimaliseren van de digitalisering*

---

Teneinde de efficiëntie van de werking van onze stafdienst te verbeteren, horen we, in 2016, alle digitale werk maximaal te bevorderen.

Hiervoor analyseren we de huidige stand van de digitalisering en de digitale opslag, rekening houdend met de aanbevelingen van het Rijksarchief van België, en bepalen we de mogelijkheden voor verbetering en een actieplan.

### 12.2.9 Kennisbeheer (I2)

#### Artikel 54. Verbeteren van het beheren van kennis

*Project: Oprichten van een kenniscentrum voor de FOD Financiën*

---

Een gecoördineerde strategie inzake het beheer van alle juridische en fiscale kennis, algemeen nuttig voor de goede werking van de FOD Financiën, alsook de verwezenlijking van de haar toegewezen taken, in nauwe samenwerking met de stafdienst P&O, is absoluut noodzakelijk.

Sterker nog, veel ambtenaren die met pensioen vertrekken nemen een onschatbare kennis met zich mee die zou moeten worden geïntegreerd in onze organisatie. Daarnaast vereist de algemene daling

van het aantal ambtenaren nog meer effectiviteit en efficiëntie en moeten onze medewerkers snel toegang hebben tot alle nodige en nuttige informatie voor het vervullen van hun taken.

Teneinde de transversale coördinatie van kennismanagement binnen de FOD Financiën te hernemen, werd een eerste nota geschreven in 2015. Dit enorme project is begonnen met een inventarisatie van de beschikbare kennis en een identificatie van behoeften binnen de FOD Financiën.

Het gevoerde onderzoek zal worden geanalyseerd in 2016 en een werkgroep zal de Stafdienst Personeel en Organisatie actief betrekken bij het opzetten van een goede coördinatie van het kennismanagement binnen de FOD Financiën. Een globaal en jaarlijks actieplan zal worden vastgesteld.

In dit verband vormen de ontwikkeling van het nieuwe platform *Fisconetplus 2* en het systeem van "collaborative tool" perfecte hulpmiddelen voor de cultuur van kennisdeling die de FOD Financiën wil benadrukken de komende jaren. Evenzo zal een overleg tussen onze Directie Infotheek en alle entiteiten binnen de FOD Financiën een betere optimalisatie van kennis mogelijk te maken.

#### *Doelstelling: Opzetten van een transversale coördinatie van kennismanagement voor de FOD Financiën*

---

Nu de coördinatie van kennismanagement is overgedragen aan onze stafdienst en met het oog op een optimalisering en rationalisering van zowel papieren als digitale abonnementen in alle entiteiten van de FOD Financiën, zal de Directie Infotheek in 2016 een doeltreffend overleg opzetten.

Inderdaad, in 2011-2012 werd de Directie Infotheek aangeduid om alle abonnementen binnen de FOD Financiën te centraliseren en werd ze verantwoordelijk voor het globale budget voor documentatie binnen de FOD Financiën. In dit verband werd ze geconfronteerd met een enorm probleem van compilatie van gegevens door een compleet gebrek aan structuur, consistentie en optimalisatie van de bestellingen die werden gedaan door de verschillende entiteiten van de FOD Financiën, en vaak ook door de verschillende directies en diensten binnen één enkele entiteit. Gezien deze situatie is de Directie Infotheek in 2013-2014, in overleg met de andere entiteiten van de FOD Financiën, begonnen met rationaliseren van de lopende abonnementen en heeft zo, in 2015, een lijst opgemaakt van abonnementen voor elke entiteit. Deze lijst zal begin 2016 worden verzonden, aan elkeen voor toetsing en validatie via hun Dienst Operationele Coördinatie en Communicatie.

Om een goed beheer van abonnementen en hun suggesties te garanderen zal een werkgroep "gebruikers", in het kader van kennismanagement van de FOD Financiën, worden opgericht bestaande uit één vertegenwoordiger van elke entiteit en zal een methode voor overleg worden bepaald.

## 12.2.10 Organisatieontwikkeling (13)

### Artikel 55. Verder ontwikkelen van de organisatie

*Doelstelling: Operationaliseren van de diensten in het kader van de stafdienst*

---

Om de optimalisatie van de structuur en werking van onze stafdienst te garanderen, voorzien we de volgende initiatieven:

#### 1. HERSTRUCTURERING VAN DE STUDIEDIENST

In 2016 zullen we de reorganisatie van onze stafdienst afronden door het structureren van onze Studiedienst (voorheen Studie- en Documentatiedienst) en de installatie van een echt geïntegreerde entiteit.

Gebaseerd op de analyse uitgevoerd in 2015 met betrekking tot haar producten en activiteiten, zal de Studiedienst worden onderverdeeld in directies, elk met duidelijk omschreven bevoegdheden. De verhuis van de Studiedienst zal gelijktijdig gebeuren.

De structuur van onze stafdienst zal worden afgerond om onze opdrachten zo efficiënt mogelijk uit te voeren en de vooropgestelde doelen te bereiken.

#### 2. TRANSFER DIENSTEN/ACTIVITEITEN REGLEMENTERING EN WETGEVING

De consolidatie van de wet- en regelgeving binnen de Dienst Reglementering begon in het najaar van 2014 en zal eindigen in 2016<sup>6</sup>.

De taken binnen dit gebied die nog steeds worden uitgevoerd door de andere algemene administraties, namelijk die van de Procedure en Invordering, de Patrimoniumdocumentatie en de Douane en Accijnzen, worden overgedragen.

De wijze van overdracht en het onderscheid tussen wat enerzijds effectief het regelgevend werken binnen onze stafdienst betreft en anderzijds de juridische expertise binnen de bevoegdheid van de operationele Dienst Operationele Expertise en Ondersteuning van de algemene administraties zal duidelijk worden bepaald in overleg met hun Administrateur-generaal.

#### 3. BEPALEN VAN EEN NIEUW ORGANIGRAM

De herstructurering van onze stafdienst, de komst van nieuwe medewerkers in de loop van het jaar, evenals de bevorderingsprocedures die in 2015 werden gelanceerd, vereisen een nieuw organigram eind 2016.

Om een betere zichtbaarheid van onze stafdienst te verzekeren, zal dit nieuwe organigram beschikbaar zijn op het intranet en zal het, onder andere, op een gestructureerde manier een korte beschrijving geven van de activiteiten van elke dienst/directie en hun nuttige en noodzakelijke contactgegevens bevatten.

---

<sup>6</sup> Behalve voor de activiteiten van financiële wet- en regelgeving



### 12.2.11 Invulling van de transversale doelstellingen voor alle federale overheidsdiensten

#### Artikel 61. Duurzame ontwikkeling

##### *Doelstelling: Oprichting van de actieplannen "handstreaming" en "gendermainstreaming"*

---

In het kader van de samenwerking tussen de diensten - gesteund door de FOD Financiën - en ook omdat de fiscale wetgeving, onder andere, een instrument is om bepaalde sociale doelstellingen van het overheidsbeleid te realiseren, zal onze stafdienst, volgens de prioriteiten bepaald door de Minister van Financiën, in 2016 blijven deelnemen aan het *Task Force Gendermainstreaming* (geleid door het kabinet van de Minister van Financiën).

## 13 DIENSTEN VAN DE VOORZITTER

### 13.1 Inleiding

De diensten van de Voorzitter ondersteunen het management en de dagelijkse werking van de FOD Financiën.

De voorbije drie jaar hebben we volop ingezet op de professionalisering en herstructurering van onze organisatie. Er werd gefocust op onze drie strategische doelstellingen: verhogen van de effectiviteit, efficiëntie en dienstverlening. Door de invoer en verdere uitrol van een aantal instrumenten van goed beheer, brachten we onze diensten tot een hoger niveau van dienstverlening. Doorheen de jaren hebben deze managementinstrumenten en transversale thema's een veel groter niveau van maturiteit bereikt.

In 2016 gaan we met de bestuursovereenkomst verder op de ingeslagen weg. De al opgestarte initiatieven de voorbije jaren zetten we verder en zullen we verbeteren en nieuwe initiatieven worden opgestart. De diensten van de Voorzitter zetten in op de drie strategische doelstellingen van de organisatie: efficiëntie, effectiviteit en dienstverlening.

We willen onze **doeltreffendheid** verhogen door ons verder te profileren naar onze stakeholders. Hiervoor is een proactieve en toegankelijke communicatie noodzakelijk. De inhoud en het gebruik van de verschillende communicatiekanalen verbeteren is een belangrijk aandachtspunt. Het intranet en internet zullen verder verbeterd worden. Het project leesbaarheid en de vernieuwingsoperatie van Fininfo lopen verder. De uitwerking van Enterprise Architectuur binnen de FOD Financiën is een belangrijke doelstelling voor dit jaar.

Om in 2016 de **efficiëntie** van onze werking verder te verhogen, nemen we opnieuw initiatieven rond Business Proces Management en interne controle. Er wordt ook onderzocht welke tool we in de toekomst kunnen gebruiken om de projecten beter op te volgen. De Dienst voor de informatieveiligheid en de bescherming van de persoonlijke levenssfeer zal het strategisch plan voor informatieveiligheid implementeren.

In 2016 zullen we onze **dienstverlening** verbeteren door tools ter beschikking te stellen die interne en externe bereikbaarheid zullen verbeteren. Zo wil Multikanaaldienstverlening (MKDV) de werking van het contactcenter verbeteren en zal de Dienst Strategische Coördinatie en Communicatie (SCC) initiatieven nemen rond communiceren via interne en externe sociale media. Digitalisering staat in 2016 ook hoog op de agenda. Er wordt een volledig programma uitgewerkt binnen de FOD en enkele projecten worden opgevolgd binnen de Dienst SCC. Zo wordt er onder andere een digitale roadmap uitgewerkt en wordt de wetgeving bekeken in het kader van eventuele remfactoren ten opzichte van digitale dienstverlening.

Andere belangrijke initiatieven in 2016 zijn het voeren van een actief integriteitsbeleid, opzetten van nationale en internationale samenwerking en partnerschappen, kennisdeling en ontwikkeling van medewerkers. De dienst Duurzame Ontwikkeling voorziet meerdere activiteiten om de FOD Financiën verder uit te bouwen tot een maatschappelijk verantwoorde overheidsdienst.



## 13.2 Bijdrage tot de bestuursovereenkomst en prioriteiten voor 2016

### 13.2.1 Compliance, toezicht en handhaving (R1)

#### Artikel 29. Opzetten van nationale en internationale samenwerking en partnerschappen

*Doelstelling: Protocollen en samenwerkingsconvenanten afsluiten met diverse stakeholders & organiseren van gestructureerd overleg met diverse stakeholders*

---

Door de Directie Strategische Partnerships is er permanent overleg met de partners en zijn er ad-hoc meetings. De frequentie van deze meetings is afhankelijk van de omstandigheden.

Over deze werking wordt er trimestrieel gerapporteerd aan het Directiecomité.

### 13.2.2 Informatie ter beschikking stellen (R2)

#### Artikel 34. Verhogen van de toegankelijkheid van informatie

*Project: Redesign internet*

---

De informatie en communicatie die de FOD Financiën verspreidt, moet laagdrempelig en voor iedereen toegankelijk zijn. We moeten erover waken dat de portaalsite van de FOD Financiën zo toegankelijk mogelijk is (voor mensen met een beperking, maar ook via tablets en smartphones), rekening houdend met de kostprijs van de investeringen en een realistische toegankelijkheid.

Het doel van dit project is het website-ontwerp te vernieuwen op basis van twee aspecten:

- Aanpasbaarheid website (smartphones & tablets)
- Toegankelijkheid website (personen met een handicap)

In het kader van dit project zullen ook de nodige stakeholders geconsulteerd worden.

*Project: AnnuComp – evalueren en verbeteren van de applicatie*

---

Het is essentieel dat we goed bereikbaar zijn voor de burgers en de bedrijven en dat zij onze contactgegevens duidelijk terugvinden. Indien dit het geval is, betekent dit op termijn ook een verminderde werklust voor het Contactcenter. De informatie kunnen de gebruikers terugvinden via de online applicatie AnnuComp.

Het is de bedoeling om de applicatie AnnuComp gebruiksvriendelijker te maken. In 2015 zijn we gestart met een bevraging van de gebruikers om te weten wat hier verbetermogelijkheden zijn. Dit is een bevraging die zowel gedaan werd bij interne als externe gebruikers. Begin 2016 zal het analyserapport voor deze enquête gefinaliseerd worden.

### *Project: Leesbaarheid*

---

Het is belangrijk dat wij als FOD correcte, verstaanbare en concrete informatie verspreiden, zowel intern als extern en dat via de geschikte communicatiekanalen. Ook moeten we leesbaar en doelgroepgericht communiceren.

In 2014 en 2015 werd door SCC en de verschillende OCC's een groot aantal standaardbrieven herschreven. De implementatie van die brieven in de verschillende toepassingen verliep minder vlot. Hiernaast werd in 2015 ook begonnen met de OFO-opleiding 'leesbare brieven schrijven' voor 150 medewerkers. En ook schonken we heel wat aandacht aan de sensibilisering van medewerkers: een schrijfgids op het intranet, themateksten in Fininfo, de MNL en het jaarverslag, leestips in de nieuwsrubriek van het intranet, een module 'leesbaar schrijven' tijdens de polyvalente opleiding voor stagiairs ...

In 2016 wordt op dezelfde sporen verder gewerkt. In eerste instantie gaan we verder met het herschrijven van een aantal standaardbrieven die verspreid zijn over een vijftal entiteiten. Net zoals de vorige jaren zal de implementatie van sommige van die herschreven brieven de medewerking vragen van de Stafdienst ICT.

In tweede instantie willen we onze medewerkers blijven opleiden en sensibiliseren om leesbare teksten te schrijven. Zo zal het OFO ook in 2016 voor de FOD Financiën een aantal opleidingen 'leesbaar schrijven' organiseren. Daarnaast wordt er een e-learningpakket leesbaarheid ter beschikking gesteld waarbij iedere medewerker op zijn eigen tempo en met oefeningen zich de leesbaarheidsprincipes eigen kan maken. Ook de polyvalente modules voor stagiairs blijven bestaan. Verder wordt de intranetschrijfgids geüpdatet, blijven er leestips op het intranet verschijnen, komt er een affichecampagne en houden we via de diverse geschreven kanalen de medewerkers op het hoogte van het project.

### **13.2.3 Human Resources Management (P1)**

#### **Artikel 36. Bevorderen van de organisatiecultuur met aandacht voor het welzijn van en de ondersteuning van de medewerkers**

##### *Doelstelling: Voeren van een actief integriteitsbeleid*

---

Deze doelstelling neemt een aantal projecten uit het verleden overkoepelend op: 'Realiseren van een deontologische code voor de FOD Financiën' en 'Creatie en implementatie van een waardenkader binnen de FOD Financiën'.

Sinds 2014 is er ook een integriteitsbeleid uitgewerkt bij de FOD Financiën. Dat integriteitsbeleid is erop gericht de integriteit van de FOD in zijn geheel en het integer handelen van de personeelsleden te garanderen. Een nevendoelelstelling van het integriteitsbeleid is het ondersteunen van leidinggevenden bij het bevorderen van de voorwaarden die medewerkers aanzetten tot integer handelen.

De deontologische leidraad werd in het voorjaar van 2013 ingevoerd. Elke medewerker werd verzocht om elektronisch kennis te nemen van deze leidraad, ondertussen heeft meer dan 99% van de medewerkers kennis genomen. Voor nieuwe medewerkers wordt er in 2016 een nieuwe kennisnameprocedure ontwikkeld. Die zal gekoppeld worden aan de opleiding deontologie en integriteit die stagiairs volgen. In 2016 staat een analyse en eventuele aanvulling van de leidraad op het programma. Ook wordt er volop ingezet op sensibilisering en communicatie op dit vlak.

Een voormalig project dat hiermee samenhangt is de 'Creatie en implementatie van een waardenkader binnen de FOD Financiën'. De medewerkers van de FOD Financiën dienen op uiteenlopende manieren het maatschappelijk belang en leveren zo waardevol werk. Verschillende kernwaarden liggen dan ook aan de basis van een succesvolle werking van onze overheidsdienst. Na een eerste oefening in 2010 kwamen 13 waarden naar voren die de FOD als organisatie belangrijk vond en waar ze voor wenste te staan. Omdat deze waarden weinig gekend waren onder het personeel, nam het Directiecomité in 2012 deze thematiek opnieuw onder de loep, wat leidde tot de volgende vier kernwaarden: correct (regelgeving), integer (handelen), dienstbaar (naar belanghebbenden) en gedreven (organisatie).

Het doel van deze waarden is enerzijds om ons te positioneren ten opzichte van de buitenwereld en anderzijds om als drijfveer te dienen binnen de dagelijkse werking van onze overheidsdienst. Uiteraard is de selectie van bovenstaande kernwaarden niet meer dan een vertrekpunt. Het effectief uitdragen ervan is een zaak van iedereen. Om dit te ondersteunen, worden er verschillende initiatieven gelanceerd om zo alle medewerkers voldoende te sensibiliseren en te betrekken in dit waardenverhaal. In 2016 zullen onze waarden via communicatieacties opnieuw in de kijker geplaatst worden.

Een grote uitdaging in 2016 is de structurele verankering van het integriteitsbeleid. Op termijn moet er zowel een centrale als decentrale aansturing komen. De centrale aansturing zal vorm krijgen door onder andere het oprichten van een integriteitsnetwerk. Om de decentrale aansturing uit te werken, werden er in 2015 reeds bilaterale gesprekken gevoerd met enkele integriteitsactoren. In 2016 gaan deze gesprekken verder en naderhand zal er een plan van aanpak worden opgemaakt en uitgewerkt.

Op vlak van personeelsbeleid speelt dit project ook een grote rol. In het kader van sensibilisering wordt een opleiding deontologie en integriteit gegeven aan nieuwe medewerkers en leidinggevenden. Het is ook een doel om integriteit te integreren als gespreksthema binnen de evaluatiecyclus.

### **Artikel 37. Verhogen van de inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers**

#### *Doelstelling: Een expertisecentrum PPM oprichten binnen de dienst SCC*

---

Deze doelstelling is de uitrol van de producten geleverd door het project 'Uitbouw van PPM competenties', wat gerealiseerd werd in 2015. Het doel van dat project was de uitbouw van een PPM-competentiecentrum binnen SCC die alle kennis verzamelt, beheert en verspreidt om de succesvolle realisatie van projecten te verzekeren.

Bedoeling is om in 2016 een database van betrokken actoren bij het projectbeheer binnen de FOD Financiën aan te maken. Ook zal er een dag van de projectleider georganiseerd worden met als doel kennis te delen over projectbeheer. Als derde actie voorziet men het opstellen van een opleidingsmodule PMFin voor gevorderden.

### 13.2.4 Bedrijfsprocessen (P2)

#### **Artikel 38. Voortbouwen aan een procesgerichte organisatie**

##### *Doelstelling: Modelleren, publiceren en implementeren processen*

---

In 2016 willen we procesmatig werken binnen de organisatie verder uitwerken via een jaarlijks actieplan.

In de vorige jaren werden voor vele processen de niveaus 2 en 3 reeds gemodelleerd. Dit jaar zal dit verder lopen. Het uitschrijven van de werkinstructies is de verantwoordelijkheid van de proceseigenaar / procesbeheerder. Dit is zo omdat enkel de personen die het werk dagelijks uitvoeren deze werkinstructies kunnen opmaken. De BPM-cel / business analisten zullen hier een coördinerende rol opnemen. Naderhand zullen deze processen geïmplementeerd worden in ARIS publisher en ook geïmplementeerd worden.

##### *Doelstelling: Implementatie van processen*

---

Gezien de Dienst Strategische Coördinatie en Communicatie een coördinerende rol opneemt voor het procesmatig werken binnen de organisatie, zal er door hen een gids opgemaakt worden voor de implementatie van processen. De eerste stap betreft een literatuurstudie. Voor deze doelstelling is er een grote afhankelijkheid van alle algemene administraties en stafdiensten.

##### *Doelstelling: Beheer van processen*

---

In het kader van kennisdeling zal er een netwerk procesbeheerders Diensten van de Voorzitter uitgebouwd worden in 2016. In eerste instantie zullen er informatie- en opleidingssessies voor procesbeheerders van de Diensten van de Voorzitter georganiseerd worden. Nadien zullen er periodieke netwerkvergaderingen plaatsvinden.

##### *Doelstelling: Procesarchitectuur*

---

Het doel van een procesarchitectuur is inzicht geven in het proceslandschap van de FOD Financiën. In 2016 gaat de Dienst Strategische Coördinatie en Communicatie dit opvolgen en synergieën voorstellen voor de procesinventaris.

## **Artikel 39. Verder uitbouwen van geïntegreerde verwerking en *business process automation***

### *Project: Business process automation: transversale dossieropvolging*

---

Omwille van budgettaire en technische redenen heeft dit project de vorige jaren vertraging opgelopen. Probleem is hier dat het initiële idee veel uitgebreider werd doorheen het project. In eerste instantie ging het gewoon over het bekijken waar een dossier zit (principe 'indicateur'). Nu is dit een veel grotere scope geworden.

In juni 2015 werd er een demo voorgesteld bij de Voorzitter. Het verloop hiervan was niet positief, dus moest er een nieuwe technische oplossing gezocht worden. De keuze viel op technologie case management IBM. De demo hiervan werd in juli voorgesteld aan de Voorzitter en was succesvol. Daarna werd er een nota voor de IF opgesteld, maar dan zaten we al in een periode van begrotingsbehoedzaamheid.

In 2016 willen we een proof of concept (POC) in het kader van BPA en BAM realiseren voor het project transversale dossiersopvolging en (bij succes) de toepassing in de organisatie uitrollen.

### **13.2.5 Meting en opvolging (P3)**

## **Artikel 40. Verder uitbouwen van interne controle en interne audit**

### *Doelstelling: Uitvoeren van het masterplan interne controle 2014-2016: IC proces P85*

---

In 2013 werd er gestart met het opzetten van interne controle. De volgende jaren blijft dit een aandachtspunt. De verdere uitbouw van de interne controle moet ons toelaten om de risico's over onze essentiële processen te beheersen en moet een belangrijke bijdrage leveren om de organisatie de redelijke zekerheid te geven over o.a. de uitvoering en opvolging van beslissingen en de naleving van wetten, decreten, besluiten, reglementeringen en procedures.

In de voorbije jaren werd op niveau van de Diensten van de Voorzitter de interne controle voor volgende projecten afgewerkt: P001.2 (verzamelen, beheeren persoonlijke gegevens (Sitran)), P034.1 (algemene interacties), P048 (strategie en planning), P077 (preventie en bescherming), P091 (IAM / Privacy), P092 (klachtenmanagement), P097 (communicatie), P098 (BPM) en P100 (projectmanagement). In grote mate loopt de interne controle nu verder op day-to-day basis, met uitzondering voor een paar projecten waar in 2016 wel een update van de risico's voorzien is, met name voor P034.1 (algemene interacties), P048 (strategie en planning), P091 (IAM / Privacy) en P100 (projectmanagement). De interne controle voor P085 (juridische ondersteuning) moet in 2016 opgestart worden.

### *Doelstelling: Medewerking aan de voorbereiding van het masterplan interne controle 2017-2018*

---

De dienst SCC zal in 2016 zijn medewerking verlenen aan de werkgroep voorbereiding masterplan interne controle 2017-2018 onder leiding van het expertisecentrum interne controle B&B. Tegen half oktober 2016 wordt een finale versie van dit plan opgeleverd.

*Doelstelling: Professionalisering van de interne controle – verhogen van het maturiteitsniveau inzake interne controle gebruik makend van het referentiekader interne controle COSO/INTOSAI*

---

Om de interne controle te professionaliseren zullen er in 2016 focusgroepen georganiseerd worden. Op basis van deze focusgroepen zal de noodzaak aan ondersteuning door elke entiteit bepaald worden. Op basis van het vastgestelde maturiteitsniveau wordt een actieplan opgesteld.

#### **Artikel 43. Uitrollen van beheerscontrole en reporting tot op het laagste nuttige niveau binnen de organisatie**

*Project: New PPM-tool*

---

Momenteel wordt in het kader van projectopvolging de tool ProjectMaster gebruikt. In het kader van de ICT audit werd aanbevolen dat er een gebruiksvriendelijke PM-tool moet zijn. Er wordt gestreefd naar een tool die geïntegreerd is met andere systemen binnen de FOD en die aan alle gebruikers een meerwaarde biedt.

Een andere reden voor het vervangen van de huidige tool is de flexibiliteit hiervan. Aanpassingen moeten steeds gebeuren via de leverancier en vereisen veel extra programmeerwerk. Over het algemeen is na een enquête bij de gebruikers ook gebleken dat ze niet tevreden zijn over de werking van deze tool. Een tool moet een meerwaarde bieden qua planning, opvolging en bijsturing. Dit project beoogt een vervanging van de huidige PM-tool door een flexibele en geïntegreerde tool.

#### **13.2.6 CRM (K2)**

#### **Artikel 47. Verbeteren van de beschikbaarheid van onze diensten**

*Project: Versneld uniformiseren en optimaliseren van internet – internet fase 2*

---

De website is een etalage van de organisatie naar de buitenwereld. Zijn opbouw en lay-out zeggen veel over onze organisatie zelf. We vernieuwden een belangrijk deel van de website in 2013 en 2014. Het doel van dit project is het verbeteren van onze dienstverlening naar burgers, ondernemingen en partners toe.

In 2013 werd het project 'Professionaliseren internet en implementeren van een WEB Content Management Systeem' gerealiseerd. Het was de bedoeling om één burgergerichte thematische portaalsite met een eigen herkenbare visuele identiteit voor de hele FOD Financiën te creëren. De website ging live midden mei 2013. Alle algemene administraties en stafdiensten hebben input geleverd en goed meegewerkt aan het tot stand komen van deze website.

Vanaf 2014 werd er voorzien in een vervolgtraject. Bedoeling is om de informatie op de website te optimaliseren en om het reguliere proces up-to-date te houden. Alle internetpagina's en -websites werden verder geïntegreerd in de nieuwe website en de stijl wordt verder geharmoniseerd. De website wordt vervolledigd met informatie voor alle doelgroepen van de FOD Financiën. De uitrol werd gestart in 2015 en zal gefaseerd verder lopen in 2016.

*Project: Versneld uniformiseren en optimaliseren van intranet – ontwikkelen en implementeren van een nieuw geïntegreerd intranet op basis van een content management systeem*

---

Het intranet is een etalage van de organisatie naar haar medewerkers. Het doel van dit project is een gebruiksvriendelijk en performant intranet te bouwen waar medewerkers snel informatie kunnen vinden en opvragen.

Dit project kreeg in de voorgaande jaren vorm. De diversiteit aan huidige intranetpagina's werd geanalyseerd. Er werden voorstellen geformuleerd om de verschillende pagina's en systemen te harmoniseren en te integreren tot één overzichtelijke site. In 2016 zal een planning worden opgesteld en overgegaan worden tot een geleidelijke invoering van dit nieuwe intranet.

*Project: Herontwerp van de visuele identiteit van de FOD Financiën*

---

We willen onze herkenbaarheid verhogen door een grafisch charter en unieke signaletiek in te voeren. De laatste imagometing toont ook duidelijk aan dat hier nood aan is. Het doel van dit project is het hervormen van de visuele identiteit van de FOD Financiën, zodat er een gemeenschappelijke visuele stijl wordt toegepast binnen alle diensten. Naast het creëren van een logo wordt er ook een huisstijl ontwikkeld.

Nadat dit is ontwikkeld zal er zowel intern als extern een communicatiecampagne gevoerd worden en zal dit geleidelijk aan geïmplementeerd worden binnen onze organisatie.

*Project: Verhogen kwaliteit binnen CC – Technologie Infofin*

---

In het kader van de modernisering in 2008 werd het Contactcenter voorzien van een professioneel technisch platform. Binnen het Contactcenter wordt veel belang gehecht aan het kwantitatief aspect, met algemene aandacht voor kwaliteit. Om verder te kunnen gaan inzake kwaliteit zijn er nog een aantal bijkomende noden inzake technologie.

Het doel van dit project is het aanvullen van de technologie van het Contactcenter om dieper te kunnen werken rond kwaliteitsvolle dienstverlening (inhoudelijke vragen & algemeen beheer).

*Project: Verlenging of vervanging Infofin*

---

Om de continuïteit van het gebruik en de ondersteuning van het technisch platform Infofin te waarborgen, is het bestaande onderhoudscontract van het platform verlengd sinds maart 2015 voor een duur van vier jaar (contract van twee jaar dat tweemaal verlengbaar is met één jaar). Bijgevolg is Infofin zeker draaiende tot 2019. In 2016 zal de FOD onderzoeken wat de mogelijkheden zijn van dit platform.

*Project: Optimaliseren dienstverlening*

---

Dit project is een voorstudie die als doel heeft aanbevelingen te doen om de dienstverlening te verbeteren. Hieruit kunnen nieuwe projecten volgen.

Het doel van dit project is het in kaart brengen van de huidige situatie van dienstverlening en het kostenplaatje hiervan. Nadien bekijken we hoe we onze dienstverlening kunnen verbeteren op basis van de behoeften van de gebruikers en de interne mogelijkheden. Hoe moeten we in de toekomst onze dienstverlening organiseren om het hoofd te bieden aan het dalend personeelsbestand? We duiden bestaande problemen aan en kijken hoe we die kunnen oplossen. We bekijken ook de aard van de aanvragen, indien een bepaalde situatie steeds terugkomt, moeten we kijken of we dit niet efficiënter kunnen oplossen.

We voeren een benchmarking bij andere overheidsdiensten, zowel federaal als op regionaal niveau. We kijken ook hoe onze buurlanden hun dienstverlening organiseren. We erkennen trends en kijken of we die bij ons ook kunnen toepassen.

De Dienst van de Voorzitter coördineert deze benchmarking, maar elke algemene administratie en stafdienst werkt hieraan mee.

#### **Artikel 48. Inzetten op interactie, dialoog en feedback**

##### *Project: Online Conversation management*

---

Een strategie voor de verdere uitbouw van sociale media werd uitgewerkt in oktober 2012. De campagnes voor Tax-on-Web verlopen nu ook voor een groot deel via de sociale media. In 2012 werden deze campagnes gelanceerd via Twitter en Facebook.

In 2013 was er gaandeweg meer uitbreiding door middel van meer campagnes en de focus werd vooral gelegd op Twitter en Facebook. Soms blijkt dat er wel te weinig input (push) is vanuit de algemene administraties en stafdiensten. De acties omtrent de sociale media bleven verder lopen in 2014.

In 2015 werd de doelstelling opgenomen als het project 'Online reputation management'. Er werden twee conversation managers aangeworven en een nieuwe strategie werd opgenomen in het operationeel plan 2015. We zijn nu online veel meer aanwezig dan vroeger. Dit is een verbetering voor ons imago.

De FOD Financiën beheert momenteel twee Facebookpagina's, twee Twitterprofielen, een LinkedIn-profiel en een Youtube-kanaal. Om deze profielen op elkaar af te stemmen en centraal te beheren is een online softwareoplossing noodzakelijk. Ook moeten we als FOD het internet kunnen scannen om te kijken wat er online over ons gezegd wordt, om hier eventueel op te kunnen reageren.

Het doel van dit project is het aankopen van een tool die bovenstaande functionaliteiten toelaat en waar er ook voldoende technische ondersteuning is van de aanbieder.

Extern hebben we ons op sociale media als geprofileerd als converserende overheid. Maar ook intern dringt deze stap zich op. Dit vooral in het kader van kennisdeling. Aangezien onze mensen ambassadeurs zijn op externe kanalen, is het creëren van een intern sociaal netwerk de eerste stap om hen te sensibiliseren.



Het doel van dit project is het uitwerken van een intern sociaal netwerk met als doel kennis te delen, medewerkers te informeren, interactieve communicatie te stimuleren, engagement van de medewerkers verhogen ...

#### *Project: Fininfo - vernieuwingsoperatie*

---

In 2015 werd de Fininfo vernieuwd en werd beslist om de papierloze weg in te slaan. Er werd overgeschakeld op een elektronisch versie. Maandelijks wordt ook een elektronische nieuwsbrief (Fininfo Light) naar de personeelsleden verstuurd.

De vernieuwingsoperatie van de Fininfo wordt verder gezet. Het is de bedoeling om een nieuwe elektronische versie te maken. Die vernieuwing is echter afhankelijk van het in gebruik nemen van het nieuwe intranet (cf. supra).

#### *Project: Rapport FinIdee - haalbaarheidsstudie*

---

Om de participatie van de medewerkers te verhogen, wordt het idee bekeken een soort van ideeënplatform uit te werken. Om na te gaan wat de mogelijkheden zijn naar de toekomst en welke initiatieven reeds voorhanden zijn, wordt er in 2016 een studie uitgevoerd. Het doel van dit project is kennis te delen, medewerkers te informeren, interactieve communicatie te stimuleren, het engagement van de medewerkers te verhogen ...

#### *Project: GESPLA-KLAMA-tool*

---

Sinds 2014 wordt de registratie van de klachten opgevolgd via een Excel tabel. Gezien de grote werklast wordt bekeken om dit te vervangen door een nieuwe tool.

Een klachtenbehandelings- en opvolgingssysteem is idealiter geïntegreerd in de bestaande CRM-tool van het Contactcenter van de FOD Financiën. Het opvolgingssysteem moet ook toelaten te voldoen aan de verschillende rapporteringsbehoeften (proceseigenaren, Directiecomité, Federaal Klachtennetwerk, Federale Ombudsman ...). Er moet dringend werk gemaakt worden om de requirements te definiëren zodat een offerte aan de firma kan worden gevraagd.

#### *Doelstelling: Optimaliseren van het klachtenbeheer binnen de FOD Financiën*

---

Een goede opvolging van externe klachten is essentieel. Sinds 2014 is er een trimestriële rapportering aan het Directiecomité en heeft de FOD Financiën een dienst klachtenbeheer. Die dienst werd ondertussen verder uitgebreid met bijkomende VTE's. Voor de komende jaren zijn er ook indicatoren bepaald, zodat er kan gemeten worden of de dienst efficiënt werkt. In de toekomst zal er ook gebruik gemaakt worden van een tool, voor een betere coördinatie van de klachten.

In 2016 wordt er een visibiliteitscampagne eerste lijn georganiseerd. Een communicatiestrategie en -plan moeten hiervoor nog ontwikkeld worden. Bedoeling is de externe visibiliteit van de dienst te verhogen. Ook de interne visibiliteit naar onze medewerkers moet vergroot worden. In dit kader

zullen zowel communicaties verspreid worden via internet als intranet. Ook zullen er ondersteunende communicatieacties gebeuren via de sociale media.

### 13.2.7 Rechtszekerheid en privacy (K3)

#### Artikel 50. Beschermen van gegevens en informatieveiligheid

*Doelstelling: Opmaken en implementeren van een strategisch informatieveiligheidsplan binnen de FOD Financiën*

---

De Dienst voor de informatieveiligheid en de bescherming van de persoonlijke levenssfeer (privacy) is het centraal aanspreekpunt tussen de FOD Financiën en de Commissie voor de Bescherming van de Persoonlijke Levenssfeer. Die dienst ondersteunt het management bij de bewaking van de bescherming van de persoonlijke levenssfeer en de gegevensbescherming.

In het begin van 2016 zal een strategisch plan voor informatieveiligheid opgesteld worden voor de pilootadministratie, de Algemene Administratie van Fiscaliteit. De uitvoering van dit plan zal beginnen in het tweede kwartaal van 2016 en zal tot de einde van het jaar verder gaan.

### 13.2.8 Digitalisering (I1)

#### Artikel 53. Uitbouwen van digitale dienstverlening

*Projecten: DIGIMAP & DIGILEX*

---

Burgers en ondernemingen wensen een dienstverlening op hoog niveau. Ook verwachten ze steeds vaker dat die dienstverlening op maat is en digitaal. De FOD Financiën zet de komende jaren in op digitalisering om hun verwachtingen in te lossen: dienstverlening en communicatie moeten toegankelijk en snel zijn en het gebruiksgemak moet voorop staan.

In het kader van het digitaliseringsprogramma zijn er twee projecten die transversaal gecoördineerd worden door de Diensten van de Voorzitter: Digimap en Digilex. Bij Digimap is het de bedoeling om een digitale roadmap te ontwikkelen. Digilex houdt een studie in over de juridische remfactoren ten opzichte van digitale dienstverlening.

### 13.2.9 Kennisbeheer (I2)

#### Artikel 54. Verbeteren van het beheren van kennis

*Project: Aankoop en implementatie Enterprise architectuur tooling*

---

Dit project heeft als doel om een correcte tool ter ondersteuning te voorzien voor de uitbouw van Enterprise architectuur en moet ondersteuning geven aan de activiteiten van het architectuur netwerk.

In de loop van 2015 werd er een adviesopdracht uitgevoerd waarin een advies verstrekt werd door gespecialiseerde consultants op het vlak van EA tooling. Publicatie van het bestek voor aankoop is voorzien in 2016. Implementatie en opleidingen in 2017.

#### *Project: SharePoint*

---

De SharePoint van SCC is chaotisch en niet duidelijk. Sinds het begin werd de SharePoint eerder gebruikt als een ShareDrive. Dit werd gezien als een simpele opsomming van documenten en dossiers (zoals op een server of in windows explorer). Door dit te doen, worden de mogelijkheden en SharePoint functies duidelijk niet goed gebruikt of volledig onderbenut.

Het doel van dit project is een reorganisatie van de verschillende SCC SharePoints in één en dezelfde collectieve website.

### **13.2.10      Organisatieontwikkeling (I3)**

#### **Artikel 55.      Verder ontwikkelen van de organisatie**

##### *Project: Enterprise Architectuur in 20 stappen – fase 1 (ICT audit projectkaart 16)*

---

Vanuit de ICT audit, die gevoerd werd in 2013, werd aanbevolen om te starten met de uitbouw van Enterprise Architectuur (EA). EA is de discipline die zich bezig houdt met de inrichting van een bedrijf (keten, organisatie, unit of afdeling). Het bewaakt daarbij de samenhang tussen alle benodigde aspecten binnen de organisatie. EA is een zeer bruikbaar communicatiemiddel. In 2014 werd voorzichtig gestart met EA binnen de FOD en in hoofdzaak met interne middelen. In 2015 werd de methodologie verder uitgebouwd. In 2016 gaan we hiermee verder zodat deze methodologie op het einde van het jaar volledig ingebed is in de organisatie.

Het doel van dit project is het inzichtelijk maken van de complexiteit in de business, informatie en technologische architecturen; ondersteunen van business-ICT alignment; rationalisatie van de portfolio's (projecten, applicaties) en beheersing van de kosten.

### **13.2.11      Transversale doelstellingen voor alle federale overheidsdiensten**

#### **Artikel 61.      Duurzame ontwikkeling**

##### *Project: EMAS*

---

Voor het project 'EMAS' (Europees Milieumanagement- en Audit Schema) was de initiële planning in 2012 niet haalbaar. Om dit project tot een goed einde te brengen werd er in 2013 een nieuwe EMAS-coördinator aangesteld. De eerste taak van deze coördinator was het opstellen van een haalbare planning zodat de gebouwen van de FOD Financiën een certificaat krijgen. De coördinator heeft in overleg met de Voorzitter beslist dat er eerst een tussenstap genomen werd. Ondertussen heeft de North Galaxy al het ecodynamisch label van Brussel behaald. Dit is een officiële erkenning in het



Brussels Hoofdstedelijk Gewest voor Brusselse ondernemingen die intern een milieubeheer invoeren. Het is een onderscheiding voor onze dynamische milieuaanpak en voor de vooruitgang die we boeken in afvalbeheer en -preventie, rationeel energiegebruik en mobiliteit van de werknemers.

In 2015 werd deze doelstelling opgevolgd als project en zetten we er volop op in om ook de EMAS certificaten te behalen. Dit is zeker een belangrijk issue, gezien de vermelding die hiervan gemaakt wordt in het regeerakkoord. Dit project zal verder lopen in 2016 gezien door de begrotingsbehoedzaamheid geen budget meer verkregen werd in 2015.

#### *Doelstelling: Cel DO herdynamiseren*

---

In 2016 wil de Dienst Duurzame Ontwikkeling de cel Duurzame Ontwikkeling nieuw leven inblazen. Alle huidige leden zullen worden geïnterviewd en daar wordt ook een verslag van opgemaakt. Achteraf zal er een publicatie gedaan worden met een oproep voor nieuwe leden.

#### *Doelstelling: Maatschappelijke verantwoordelijkheid ontwikkelen*

---

Net zoals de voorgaande jaren wil de Dienst Duurzame Ontwikkeling in 2016 de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de medewerkers van de FOD Financiën verder ontwikkelen. Opnieuw zal er een vrijwilligersdag georganiseerd worden. Dit initiatief zal naar gewoonte worden afgesloten met een dankevent voor alle deelnemers.