



Federale
Overheidsdienst
FINANCIEN

BESTUURSPLAN

OPERATIONEEL PLAN 2022

INHOUD

VOORWOORD	3
BESTUURSOVEREENKOMST 2019-2021: EEN KORTE TERUGBLIK.....	4
ONZE MISSIE	5
KERNOPDRACHTEN	5
OPERATIONELE MISSIE-INDICATOREN	6
ONZE VISIE EN AMBITIES	12
OP MAAT.....	12
SLIM	14
TOEKOMSTGERICHT.....	16
STRATEGISCHE TRANSFORMATIE-INDICATOREN	18

VOORWOORD

Het operationeel bestuursplan 2022 is de eerste uitwerking van de strategische ambities vervat in onze bestuursovereenkomst 2022-2024.

De voorbije drie jaar lag de focus op het correct uitvoeren van onze missie en de ons toegekende kernopdrachten. Om daarnaast te blijven evolueren en onze organisatie naar een hoger niveau te tillen, definieerden we vier strategische ambities: op maat, samenwerken, slim en performant. De realisatie van deze ambities was noodzakelijk om als federale overheidsdienst relevant te blijven en een daadwerkelijke meerwaarde te bieden voor de maatschappij.

Dankzij de toewijding en inzet van onze medewerkers zijn we erin geslaagd de vooropgestelde strategie grotendeels te realiseren. Bovendien gebeurde dat in soms moeilijke omstandigheden. Zo schudde COVID-19 onze wereld de voorbije jaren stevig door elkaar. Terwijl de strijd tegen dit coronavirus continu centraal stond, bracht deze gezondheids crisis ook een aantal maatschappelijke, technologische en economische veranderingen in een stroomversnelling. Veranderingen waar ook de FOD Financiën wendbaar en doeltreffend mee moet omgaan.

In 2022 blijven we focussen op het correct en performant uitvoeren van onze missies en onze kernopdrachten. Het grootste deel van onze middelen wordt aan die opdrachten toegekend. Het performant uitvoeren van onze missie en onze kernopdrachten wordt opgevolgd aan de hand van performantie-indicatoren. Die indicatoren zijn opgenomen in het deel "**Onze missie**" van dit operationeel bestuursplan.

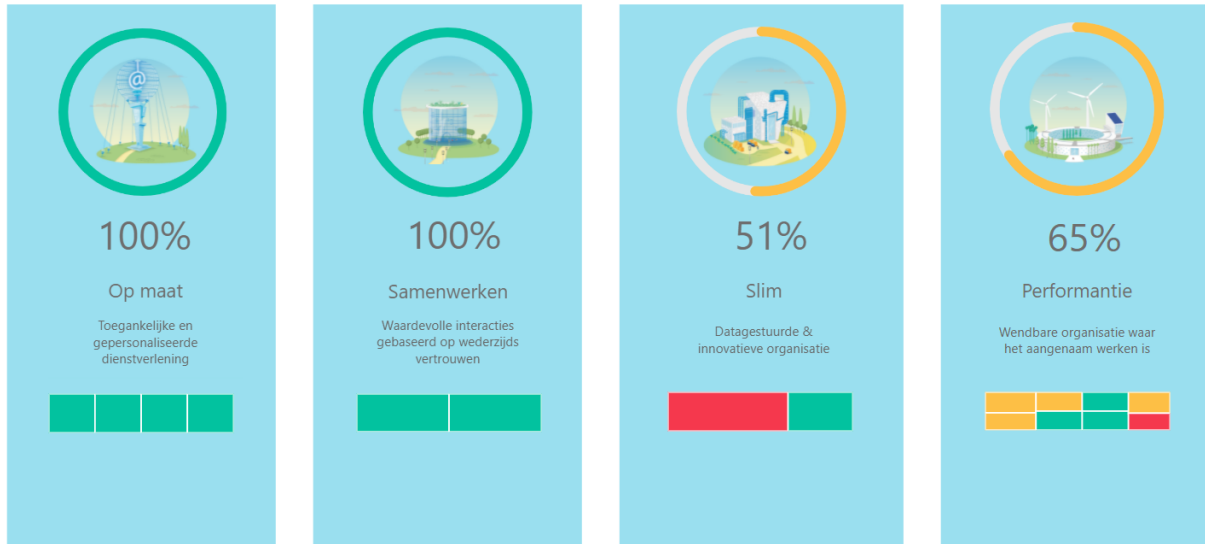
Aanvullend willen we in 2022 en ook in de daaropvolgende jaren onze dienstverlening naar burgers, ondernemingen en andere partners verbeteren en de werking van onze organisatie verder optimaliseren. Dat doen we aan de hand van drie nieuwe strategische ambities: op maat, slim en toekomstgericht. Deze ambities vormen geen stijlbreek met het verleden maar bouwen verder op de inspanningen die we de voorbije jaren samen leverden. Zo willen we voor 2025 toekomstgericht, maximaal digitaal en datagestuurd zijn en op maat van onze doelgroepen werken.

De concrete projecten waarmee we in 2022 deze transformatie willen realiseren, vindt u in het deel "**Onze visie en ambities**" van dit operationeel bestuursplan. Als bijlage van dit operationeel bestuursplan vindt u ook een gedetailleerde tabel die de omschrijving en voorziene timing van ieder project bevat.

BESTUURSOVEREENKOMST 2019-2021: EEN KORTE TERUGBLIK

Sinds 2019 realiseerden we heel wat projecten. Het effect van die projecten is zichtbaar in de realisatiegraad van onze strategie 2019-2021.

De realisatiegraad eind 2021 van onze ambities 2019-2021 ziet er als volgt uit:



Een gedetailleerd overzicht van onze realisaties zal terug te vinden zijn in het eindrapport dat in het voorjaar 2022 klaar zal zijn. Het effect van de belangrijke inspanningen die we de voorbije jaren leverden, zullen ook de komende jaren verder zichtbaar worden. Ondertussen vormen de strategische ambities van de bestuursovereenkomst 2022-2024 een logische volgende stap in het transformatieproces dat we als leidende overheidsdienst willen doormaken.

ONZE MISSIE

Door het correct en performant uitvoeren van onze fiscale, financiële en patrimoniale opdrachten en het voeren van de strijd tegen misdaad en fraude dragen we bij tot de welvaart van iedere burger en onderneming¹ en bouwen we mee aan een veilige, solidaire en duurzame samenleving.

Vier waarden staan centraal in onze organisatie en in onze werking: onze medewerkers zijn dienstbaar, correct, integer en gedreven.

We kunnen onze missie en onze ambities slechts realiseren met toegewijde en vastberaden medewerkers die onze waarden uitdragen. Om hier aan bij te dragen zal er een integriteitsbeleidsplan opgemaakt worden voor 2022-2024.

KERNOPDRACHTEN

De kernopdrachten van de FOD Financiën zijn:

- een tijdige en juiste heffing, inning, invordering en terugbetaling van de belastingen en taksen;
- het Shared Service Center zijn voor de inning en invordering van fiscale en niet-fiscale schuldvorderingen;
- een betrouwbaar beheer van alle patrimoniumdata;
- de legale handel faciliteren en de maatschappij beschermen door gerichte controles uit te voeren op de in-, door- en uitvoer van goederen;
- bijdragen tot het voorkomen en het bestrijden van fraude, ontwijking en misdrijven binnen onze bevoegdheidsdomeinen;
- de financiële verbintenissen van de Staat beheren en de financiering van deze laatstgenoemde verzekeren;
- verstrekken van beleidsexpertise en -ondersteuning.

We voeren onze kernopdrachten uit met belang voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en nemen de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) van de Verenigde Naties als leidraad voor onze werking.

¹ In de tekst gebruiken we geregeld de uitdrukking "burgers en ondernemingen" om in algemene zin naar onze externe stakeholders te verwijzen. Met die vorm verwijzen we zowel naar burgers, ondernemingen, zelfstandigen en vrije beroepen, vzw's, experts en partners ...



OPERATIONELE MISSIE-INDICATOREN

Het opvolgen van het performant en correct uitvoeren van onze kernopdrachten gebeurt aan de hand van indicatoren. Het resultaat voor 2021, de tussentijdse doelwaarde voor 2022 en de doelwaarde voor 2024 wordt hierna vermeld:

Kernopdrachten	Indicatoren	Resultaat 2021	Doelwaarde 2024	Tussentijdse doelwaarde 2022
Een tijdige en juiste heffing, inning, invordering en terugbetaling van de belastingen en taksen	1. Het percentage tijdig ingediende aangiften PB die, op het einde van de periode, binnen een termijn van 8 maanden vanaf de datum van indiening het statuut 'klaar voor inkohiering' hebben gekregen (AAFisc)	98,16%	95%	93%
	2. Het percentage anomalieën in de periodieke btw-aangiften die, op het einde van de periode, werden behandeld binnen de zes maanden vanaf hun ontstaan (AAFisc)	99,30%	97%	95%
	3. Het percentage uitgevoerde controleopdrachten inzake inkomstenbelasting, btw, diverse taksen en voorheffingen die op het einde van de periode aanleiding heeft gegeven tot een rechtzetting (AAFisc)	57,33%	60%	56%
	4. A) Het gemiddeld bedrag van de gevestigde inkomstenverhogingen inzake inkomstenbelasting (AAFisc)	70.326,46 €	100% van het resultaat van de voorgaande periode van 12 maanden	100% van het resultaat van de voorgaande periode van 12 maanden



Kernopdrachten	Indicatoren	Resultaat 2021	Doelwaarde 2024	Tussentijdse doelwaarde 2022
	B) Het gemiddeld bedrag na te vorderen btw, diverse taksen en voorheffingen (AAFisc)	17.855,12 €	100% van het resultaat van de voorgaande periode van 12 maanden	100% van het resultaat van de voorgaande periode van 12 maanden
	5. Het percentage administratieve geschillen die, op het einde van de periode, werden behandeld binnen de zes (of negen) maanden vanaf hun indiening (AAFisc)	79,84%	80%	70%
	6. Compliance: in bedrag (AAIL)	94,41%	Kengetal	Kengetal
	7. Compliance: in aantal schuldenaars (AAIL)	78,24%	Kengetal	Kengetal
	8. Invordering na 12 maanden van de niet-spontaan betaalde fiscale schulden (AAIL)	57,93%	Kengetal	Kengetal
Het Shared Service Center zijn voor de inning en invordering van fiscale en niet-fiscale schuldvorderingen	9. Invordering na 12 maanden van de niet-spontaan betaalde niet-fiscale schulden (AAIL)	20,26%	Kengetal	Kengetal
	10. Tevredenheidsmeting dienstverlening (AAIL)	KPI in ontwikkeling	KPI in ontwikkeling	KPI in ontwikkeling
	11. Evolutie aantal schuldsoorten (AAIL)	KPI in ontwikkeling	KPI in ontwikkeling	KPI in ontwikkeling
Een betrouwbaar beheer van alle patrimoniumdata	12. De hypothecaire getuigschriften worden tijdig afgeleverd en de openstaande aanvragen kunnen nog tijdig verwerkt worden (AAPD)	82,1%	86%	85,5%



Kernopdrachten	Indicatoren	Resultaat 2021	Doelwaarde 2024	Tussentijdse doelwaarde 2022
	13. De hypothecaire formaliteiten worden tijdig verwerkt, en de openstaande dossiers kunnen nog tijdig verwerkt worden (AAPD)	89,6%	88%	87,8%
	14. De manutentie van de successies wordt tijdig gerealiseerd, en de openstaande dossiers kunnen nog tijdig verwerkt worden (AAPD)	72%	75%	74,25%
	15. De bezwaren tegen KI worden tijdig verwerkt, en de openstaande dossiers kunnen nog tijdig verwerkt worden (AAPD)	72%	60%	58,5%
	16. De fysieke mutaties worden tijdig verwerkt en de openstaande dossiers kunnen tijdig verwerkt worden (AAPD)	89,9%	87%	86,85%
	17. De prekadastreringen (voorafgaandelijke identificaties) worden tijdig verwerkt, en de openstaande dossiers kunnen nog tijdig verwerkt worden (AAPD)	90%	90%	90%
	18. De aankoop-/verkoopopdrachten van het federaal comité worden tijdig verwerkt, en de openstaande opdrachten kunnen nog tijdig verwerkt worden (AAPD)	51,8%	85%	58,5%



Kernopdrachten	Indicatoren	Resultaat 2021	Doelwaarde 2024	Tussentijdse doelwaarde 2022
De legale handel faciliteren en de maatschappij beschermen door gerichte controles uit te voeren op de in-, door- en uitvoer van goederen	19. Opmaken van een beschikking betreffende het afleveren van een nieuwe vergunning Douane binnen de wettelijke termijnen (geaggregeerd) (AAD&A)	87,39%	90%	90%
	20. Het percentage fysieke controles Enig document PLDA normale procedure (geaggregeerd) (AAD&A)	64%	90%	90%
	21. Het percentage vaststellingen naar aanleiding van fysieke controles Enig document PLDA normale procedure (geaggregeerd) (AAD&A)	11,20%	6,4%	6,4%
Bijdragen tot het voorkomen en het bestrijden van fraude, ontwijking en misdrijven binnen onze bevoegdheidsdomeinen	22. Percentage afgehandelde luiken met resultaat (AABBI)	61,65 %	> 50%	> 50%
	23. Vermeden fiscale verliezen omwille van preventieve acties (AABBI)	264.950.000 € <i>(voorlopig resultaat)</i>	> 130 000 000 €	> 130 000 000 €
	24. Ingekohierde bedragen per ambtenaar AABBI	1.862.791 € / semester <i>(voorlopig resultaat)</i>	> 1.500.000 € / jaar	> 1.500.000 € / jaar
	25. Geïnde bedragen per ambtenaar AABBI	271.894 € / semester <i>(voorlopig resultaat)</i>	> 250.000 € / jaar	> 250.000 € / jaar
	26. Oriëntatie van de opgestarte onderzoeken binnen de strategische beleidsdomeinen AAD&A	90,92%	80%	80%



Kernopdrachten	Indicatoren	Resultaat 2021	Doelwaarde 2024	Tussentijdse doelwaarde 2022
	27. Percentage gevallen in kracht van gewijsde waarvoor de BBI gelijk heeft gekregen (AABBI)	78,90%	> 80%	> 80%
	28. Het percentage vonnissen / arresten in kracht van gewijsde waarvoor de AAD&A gelijk heeft gekregen (AAD&A)	95,37%	95%	95%
	29. Percentage onderzoekdossiers met internationaal uitgewisselde informatie (AAD&A, AABBI en AAFisc)	AAD&A: 27,37% AABBI: KPI in ontwikkeling AAFisc: KPI in ontwikkeling	Kengetal	Kengetal
De financiële verbintenissen van de Staat beheren en de financiering van deze laatstgenoemde verzekeren	30. Percentage positieve controles in het kader van het respecteren van de wettelijke verplichtingen op financieel vlak (UBO, CAP, ICB, Financiële sancties, Consolidaties) (AAThes)	NVT	70%	70%
	31. Invulpercentage van de registers UBO en CAP door de informatieplichtigen (AAThes)	UBO: 93% CAP: 96%	UBO: 99% CAP: 99%	UBO: 96% CAP: 99%
	32. Consolidatie van de financiële activa van overheidsinstellingen (AAThes)	99,31%	99,50%	99,50%
	33. Geïnde bedragen (interesten en verjaringen) door de Deposito- en Consignatiekas (AAThes)	3,5 miljoen €	8 miljoen €	4 miljoen €



Kernopdrachten	Indicatoren	Resultaat 2021	Doelwaarde 2024	Tussentijdse doelwaarde 2022
Verstrekken van beleidsexpertise en - ondersteuning	34. Opleveren van de nota's voor het Schatkistcomité op de dag vóór de vergadering of op de vastgelegde datum indien er geen vergadering is bepaald (AABEO)	100%	90%	90%
	35. Opleveren van een 1ste ontwerp aanpassing reglementering ter uitvoering van een richtlijn minstens 3 maanden vóór de deadline van de omzetting (voor zover de lidstaten over minimaal 6 maanden beschikken voor de omzetting) (AABEO)	100%	100%	100%
	36. Opleveren van het 1ste ontwerp van recurrente KB's minstens 1 maand vóór ze in werking moeten treden (AABEO)	100%	80%	80%
	37. Indienen dossier eigen middelen tegen 31/07 bij de Europese Commissie (AABEO)	100%	100%	100%
Verstrekken van professionele en klantvriendelijke dienstverlening	38. Telefonische bereikbaarheid: antwoordpercentage voor telefoongesprekken tijdens de kantooruren (FODFin)	62,64%	65%	65%
	39. Fysieke bereikbaarheid: gemiddelde wachttijd aan de loketten (FODFin)	00:07:21	Nog te bepalen	Nog te bepalen

ONZE VISIE EN AMBITIES

Naast het uitvoeren van onze missie en kernopdrachten, is het belangrijk dat wij onze dienstverlening naar burgers, ondernemingen en andere partners blijven verbeteren en de werking van onze organisatie verder optimaliseren. Dat doen we aan de hand van drie strategische ambities:

- op maat
- slim
- toekomstgericht

OP MAAT

We streven naar een aanpak op maat voor zowel burgers, ondernemingen als professionele partners en zowel op vlak van dienstverlening als voor controles en handhaving, met automatische en maximaal digitale dienstverlening waar mogelijk en eenvoudige interacties en een duurzame samenwerking als uitgangspunt.

Om de ambitie 'op maat' te concretiseren, hebben we drie transformatiedoelstellingen gedefinieerd:

- **Uitbouwen van een aanpak die standaard digitaal is (digital-by-default)**
- **Opzetten van alternatieve dienstverleningskanalen voor niet-digitale burgers**
- **Verbeteren van gebruikerservaringen door co-creatie**

We maken onze producten en diensten maximaal digitaal. We willen het voor iedereen gemakkelijk maken om zijn interacties en transacties online te verrichten en op te volgen en stellen zoveel mogelijk fiscale, financiële en patrimoniale informatie online ter beschikking. Via het project **'Mandaat MyMinfin'** voeren we in een eerste fase twee nieuwe generieke mandaten in die het mogelijk maken om met één enkel mandaat alle verplichtingen ten aanzien van de FOD Financiën te vervullen: een mandaat van burger tot burger en een mandaat van burger of onderneming tot onderneming. Het project **'MyMinfin account'** beoogt dan weer de overzichtelijke weergave van de fiscale en niet-fiscale balans voor burgers en ondernemingen en van waaruit zij verschillende acties kunnen ondernemen in het kader van de afbetaling of inning van schulden.

Het project **'e_CREDIT'** beantwoordt aan onze ambitie om de bij de Deposito- en Consignatiekas (DCK) beschikbare middelen actief te beheren. Het project beoogt een digitale dienst voor het aanvragen en toekennen van leningen aan gemeenten, alsook alle daarmee verband houdende producten (offerte, tarieven, contract, boekhouding). De gemeenten zullen tegen een voordelige rentevoet kunnen lenen en zo rentelasten op hun schuld besparen. In ruil krijgt de federale staat een beter rendement op de door de DCK beheerde middelen.

Daarnaast past de AAD&A zijn ICT-systemen en digitale dienstenaanbod aan op basis van het EU-douanewetboek. Dat gebeurt via de voortzetting van de ontwikkeling van nieuwe aangiftemodules in volgende projecten: **IDMS** (Import Declaration Management System), **AES** (Automated Export

System), **NCTS fase 5**, **CCI** (Centralised Clearance for Import) en **PN TS** (Presentation Notification & Temporary Storage).

Hoewel de focus op digitale kanalen en correspondentie ligt, moet onze dienstverlening ook toegankelijk blijven voor zij die niet over digitale tools en vaardigheden beschikken. Daarom onderzoeken we verschillende pistes om alternatieve en nabije dienstverleningskanalen aan te bieden voor niet-digitale burgers. Uiteraard gaat onze voorkeur naar automatische dienstverlening waarbij de burger geen actie moet ondernemen.

Transparantie, samenwerking en vertrouwen vormen de basis van onze interacties op maat van onze doelgroepen. We beogen een duurzame vertrouwensrelatie met al onze gebruikers. Samen met een gestructureerd overleg en een open dialoog met professionele partners en operatoren zorgt dit ervoor dat we onze aanpak beter afstemmen op de behoeften en verwachtingen van onze gebruikers. Via het project '**API eServices**' bouwen we API's (Application Programming Interface) uit die professionele gebruikers toelaten om documenten uit MyMinfin te consulteren, te downloaden en gestructureerd te beantwoorden. Dit doen we in nauw overleg met de verschillende doelgroepen.

Verder streven we naar een laagdrempelige overheid, waar informatie gemakkelijker te vinden en te begrijpen is. Zo willen we met het project '**user centered website**' een nieuwe en heldere website voor burgers lanceren, aangepast aan hun wensen en noden. Onze website moet toegankelijk zijn voor iedereen, ook voor burgers met een beperking. Voor het creëren van een zo optimaal mogelijke gebruikerservaring werken we via co-creatie samen met de gebruiker zelf. Dat is ook het opzet van het project '**User Engagement**', waarbij we gebruikers willen betrekken bij het verbeteren van bestaande producten en diensten om deze beter op hun noden te laten aansluiten.

Tot slot zijn we een partner van de minister van Financiën in zijn ambitie om de (fiscale) wet- en regelgeving te moderniseren en te hervormen.

Aanvullend op de hierboven vermelde projecten bevat de boordtabel, als bijlage van dit operationeel bestuursplan, een overzicht van alle projecten waarmee de transformatiedoelstellingen van deze ambitie worden gerealiseerd.

SLIM

We streven naar een efficiënte en doelgerichte werking, zowel op vlak van fraudebestrijding als op andere domeinen. Dat doen we in nauwe samenwerking met andere betrokken partijen, waarbij we als datagestuurde organisatie maximaal inzetten op de kwaliteit, het benutten en uitwisselen van gegevens.

Om de ambitie 'slim' te concretiseren, hebben we drie transformatiedoelstellingen gedefinieerd:

- **Verbeteren van de manier waarop we data van interne en externe bronnen verzamelen, beheren, delen en gebruiken;**
- **Onderzoeken en testen van de mogelijkheden van artificiële intelligentie;**
- **Verhogen van de transparantie over onze werking en acties.**

Fraude en ontwijking ondermijnen de rechtvaardigheid van het systeem en de solidariteit in onze maatschappij. Als FOD Financiën moeten we dit dan ook aanpakken zodat burgers en ondernemingen erop kunnen vertrouwen dat onze middelen gaan naar het voorkomen van fraude en het bestrijden van niet-compliant gedrag. We werken daarvoor samen op nationaal en internationaal niveau. Via een uitgekende datastrategie willen we onze gegevens optimaal benutten met als doel om onze dienstverlening verder uit te bouwen en onze controles te richten op die burgers en ondernemingen die aandacht vereisen. Een slimme datagestuurde organisatie maakt het mogelijk om nieuwe uitdagingen te monitoren en er proactief op in te spelen vooraleer ze een impact hebben op onze werking of het beleid.

De kwaliteit van onze gegevens en informatie bepaalt ons succes. We verzamelen gegevens op een efficiënte manier, wisselen gegevens uit en zorgen ervoor dat ze juist en actueel zijn. Dat doen we bijvoorbeeld via het project '**Modernisering geregistreerd kassasysteem Horeca**', waardoor omzetgegevens snel online beschikbaar zijn en er mogelijkheden ontstaan rond datamonitoring en risicoselectie.

De betere exploitatie van gegevens (*smart data*) laat samen met nieuwe innovatieve technieken en technologieën toe om non-compliant gedrag vlugger te identificeren en de strijd tegen fraude en illegale handel (in het bijzonder drugs) efficiënter te voeren. Via het project '**FORCE**' spelen we hierop in. De douane scant de containers in de havens van Antwerpen en Zeebrugge en volgt ook de gemeten radioactiviteitsalarmen op. Dankzij het project willen we de gegevens uit deze activiteiten beter archiveren en beheren. De infrastructuur die via dit project wordt opgezet, zal ons in staat stellen om algoritmen op basis van artificiële intelligentie toe te passen en deze gegevens te gebruiken in de strijd tegen fraude en tegen drugs in het bijzonder.

Hoe slimmer onze organisatie haar gegevens kan gebruiken, hoe groter haar vermogen om zich aan te passen aan een wijzigende maatschappij en omgeving. Uiteraard brengt een datagestuurde organisatie nieuwe uitdagingen met zich mee. Datasecurity krijgt een belangrijke plaats in onze organisatie. We staan in voor de veiligheid van onze gegevens en voor de vrijwaring van de vertrouwelijkheid en de privacy van elke burger en onderneming.

We zetten in op **artificiële intelligentie (AI)** om ons bij te staan in het slim inzetten van onze gegevens om fraude te voorkomen. Dat doen we onder meer via datamining en machine learning. Maar ook voor andere zaken testen we de mogelijkheden van AI, bijvoorbeeld om juridische beslissingen te voorspellen, om ons leerplatform te optimaliseren, om de inkomende post te digitaliseren of om FAQ's te verbeteren.

Parallel ontwikkelen we een open datastrategie in het project '**Open data**'. We garanderen de beschikbaarheid en toegang tot data voor wetenschappelijk onderzoek en onze partners door deze toegang verder te optimaliseren, te stroomlijnen en te harmoniseren, rekening houdend met regels van vertrouwelijkheid en privacy.

Aanvullend op de hierboven vermelde projecten bevat de boordtabel, als bijlage van dit operationeel bestuursplan, een overzicht van alle projecten waarmee deze transformatiedoelstellingen worden gerealiseerd.

TOEKOMSTGERICHT

We willen een moderne en dynamische werkgever zijn in een aantrekkelijke werkomgeving die focust op digitale processen en waar medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie.

Om de ambitie 'toekomstgericht' te concretiseren, hebben we drie transformatiedoelstellingen gedefinieerd:

- **Verder digitaliseren van de werkprocessen & aanbieden van performante tools en applicaties;**
- **Faciliteren van een flexibele en verbonden werkomgeving;**
- **Ontwikkelen van kennis en talenten voor de organisatie van morgen.**

We willen een innovatieve en duurzame organisatie zijn met fiere medewerkers. Daarom voeren we een geïntegreerd welzijnsbeleid dat betrekking heeft op verschillende aspecten: infrastructuur, apparatuur, flexibele werktijden, telewerk, de ondersteuning van de chefs in hun nieuwe rol als leidinggevende op afstand, psychologische ondersteuning van medewerkers voor wie de mentale belasting groter wordt in een context van intensief telewerken en lossere contacten met collega's.

Zo zetten we bijvoorbeeld in op **burn-out preventie** met het ontwikkelen van een online self-assessment voor het meten van stress. Met een automatische feedback aan de gebruiker, met oefeningen en een doorverwijzing binnen de interne sociale kaart. Daarnaast willen we in 2022 met het project '**Een inclusief HR-beleid**' een nieuwe visie voor de FOD Financiën uitwerken om diversiteit en inclusie op een duurzame manier in de waarden en de interne werking van onze organisatie te integreren.

Een optimale werkcultuur voor het realiseren van onze kerntaken en ambities is daarbij essentieel. Die werkcultuur krijgt vorm in **Finance Way of Working (FWOW)** en bestaat uit vier pijlers:

- **Flexibility:** wendbare medewerkers die met open blik mee denken en mee evolueren
- **Working together:** focus op een constructieve en kennisefficiënte samenwerking met collega's
- **Ownership:** initiatief en verantwoordelijkheid kunnen en durven nemen, met oog voor kwaliteit
- **Willingness for feedback:** constructieve horizontale en verticale feedback die zorgt voor groei, erkenning en betrokkenheid

Om medewerkers te ondersteunen bij het uitdragen van deze cultuurelementen, starten in 2022 voor ieder van deze kernattitudes een aantal initiatieven.

Aanvullend voeren we een modern en competentiegericht personeelsbeleid, waarin elke medewerker opleidings- en ontwikkelingskansen krijgt. Kennis, knowhow en expertise blijven cruciaal voor onze FOD. De implementatie van onze nieuwe Learning Management Systeem **LMS/LXP** in 2022, ter vervanging van ons huidig leerplatform My Academy, wordt een belangrijke stap in dit competentiegericht personeelsbeleid.

Onze doelstelling is om de opleiding van onze medewerkers die fiscale dossiers behandelen te versterken. Om de doeltreffendheid van de opleiding te garanderen, moeten onze medewerkers altijd en overal toegang hebben tot opleiding, informatie en transversale expertennetwerken.

Bovendien willen we via het project '**Talent Review**' het potentieel van onze medewerkers maximaal benutten. Dat doen we met behulp van twee online oriëntatietools: de oriëntatietool 'ontwikkeling' doet opleidingsuggesties op basis van de door de medewerker opgegeven interesses (competenties, talenten, ervaring), de oriëntatietool 'loopbaan' doet op basis van deze interesses dan weer interne functiesuggesties.

We leggen de nadruk op digitale werkprocessen en -methoden in een attractieve, flexibele en digitale werkomgeving, zowel thuis als op de werkplaats. Die werkomgeving moet in overeenstemming zijn met de technologische ontwikkelingen, de evolutie van de wereld van de arbeid, mede door de gezondheidscrisis en de nieuwe verwachtingen en behoeften van het personeel. Een attractieve werkomgeving creëren we ook door het vereenvoudigen en digitaliseren van interne administratieve procedures. Een belangrijk voorbeeld is het project '**Ketting btw**' waarbij het hele btw-proces van aangifte tot inning herzien wordt, met aandacht voor zowel wetgevingsaspecten, toepassingen als werkinstructies. Daarnaast zorgt de applicatie '**Client & Dossier Management System**' voor een beter dossierbeheer op vlak van kwaliteit en verwerkingstijd bij de patrimoniumdiensten. In 2022 wordt de scope van dit project verder uitgebreid. Hierdoor zullen alle dossiers voor het afleveren van patrimoniuminformatie in één enkele tool beheerd worden. Een ander voorbeeld van het digitaliseren van administratieve procedures is het project '**Digitaliseren van het proces van de diverse taksen**', zoals de taks op de beursverrichtingen, de effectenrekeningen ... Door een digitaal kanaal te creëren voor de aangifte van deze taksen, faciliteren we zowel het interne als externe proces.

We willen een dynamische en wendbare organisatie zijn met minder hiërarchie en met een sneller besluitvormingsproces. Uiteraard gaat dit samen met participatie van onze medewerkers in het gevoerde en te voeren beleid en met transparant management. In die optiek zetten we ook in 2022 het **Finnovation** traject voort, waarbij we medewerkers de kans geven om vernieuwende ideeën voor onze organisatie aan te brengen. Zo wordt één van de winnende ideeën van de vorige hackathon geïmplementeerd: het toevoegen van een intranetrubriek 'Samenwerking' in het kader van een beter beheer en coördinatie van controledossiers. Daarnaast zal een bevraging begin 2022 bij de deelnemers van de vorige Finnovation evenementen mee aan de basis liggen van de toekomstige Finnovation visie.

Aanvullend op de hierboven vermelde projecten bevat de boordtabel, als bijlage van dit operationeel bestuursplan, een overzicht van alle projecten waarmee deze transformatiedoelstellingen worden gerealiseerd.



STRATEGISCHE TRANSFORMATIE-INDICATOREN

Onze strategische ambities worden gerealiseerd aan de hand van projecten die opgenomen zijn in de boordtabel als bijlage. De mate waarin we onze ambities bereiken, meten we aan de hand van transformatie-indicatoren. De huidige waarde en de doelstelling voor 2024 worden hierna vermeld:

Transformatie	Indicatoren	Huidige waarde
Verbeteren van gebruikerservaringen door co-creatie (OP MAAT)	1. Percentage producten en diensten waarvoor een UX-onderzoek gebeurde en geïmplementeerd werd	0%
	2. Tevredenheidsgraad van onze gebruikers over onze producten en diensten	KPI in ontwikkeling
Uitbouwen van een aanpak die standaard digitaal is (digital-by-default) (OP MAAT)	3. Verhouding gebruik API's t.o.v. e-services stijgt jaarlijks (noemer: aantal interacties via API's + aantal interacties via e-services waarvoor een API bestaat)	2.18
	4. Percentage diensten dat via API beschikbaar is (noemer: totaal aantal diensten waarvoor interactie via API een meerwaarde biedt)	44.12%
	5. Percentage digitale interacties (aangiften, geschillen, consultatie)	15.60%
	6. Percentage diensten dat digitaal beschikbaar is (op totaal aantal diensten)	19.42%
Opzetten van alternatieve dienstverleningskanalen voor niet digitale burgers (OP MAAT)	7. Burgers die binnen een straal van X km afstand van hun woonplaats geholpen kunnen worden	KPI in ontwikkeling
Verbeteren van de manier waarop we data van interne en externe bronnen verzamelen, beheren, delen en gebruiken (SLIM)	8. Duurtijd tussen ontvangst van de internationale inlichtingen en de ter beschikking stelling van deze inlichtingen voor risicoanalyse enerzijds en voor de operationele diensten anderzijds	AABBI: 5.03 AAD&A: 8.95 AAFisc: geen gegevens
	9. Aandeel geclassificeerde databronnen op het totaal aantal bronnen	KPI in ontwikkeling



Transformatie	Indicatoren	Huidige waarde
	10. Aantal keer dat gegevens worden uitgewisseld met het buitenland (in & out)	4 799 457
Verhogen van de transparantie over onze werking en acties (SLIM)	11. Evolutie (in %) van de data gepubliceerd via open data	Meting van de evolutie (startpunt = 20 datasets)
Verder digitaliseren van de werkprocessen & aanbieden van performante tools en applicaties (TOEKOMSTGERICHT)	12. Percentage processen dat ondersteund wordt door één of meerdere applicaties (op het totaal aantal processen waar een applicatie nuttig is)	KPI in ontwikkeling
	13. Tevredenheidsgraad van medewerkers over tools en applicaties	KPI in ontwikkeling
Faciliteren van een flexibele en verbonden werkomgeving (TOEKOMSTGERICHT)	14. Percentage medewerkers dat werkt in een Dynamic Office omgeving	1.83%
	15. Percentage interne applicaties die met een basketsysteem werken (op het totaal aantal applicaties waar een basketsysteem nuttig is)	KPI in ontwikkeling
	16. Percentage processen waar de territorialiteit werd afgeschaft (in die processen waar een schrapping bijdraagt tot meer flexibiliteit/nodig is)	KPI in ontwikkeling
	17. Tevredenheidsgraad van medewerkers over hun werkomgeving en arbeidsvoorwaarden	KPI in ontwikkeling
Ontwikkelen van kennis en talenten voor de organisatie van morgen (TOEKOMSTGERICHT)	18. Aantal (dagen) technische opleidingen per medewerker	2.10 dagen
	19. Effectiviteitsgraad van de opleidingen (EFFO)	78.94%
	20. Percentage medewerkers dat minstens 1 opleiding volgde gelinkt aan de competenties van morgen	0%
	21. Percentage medewerkers die een competentie van morgen in zijn functiebeschrijving heeft	0%