



Bestuursovereenkomst FOD Financiën

2016-2018

Versie 24/12/2015

INHOUDSOPGAVE BESTUURSOVEREENKOMST FOD FINANCIËN

Deel 1. Definities en draagwijdte van de bestuursovereenkomst.....	6
Artikel 1. Draagwijdte van deze bestuursovereenkomst.....	6
Artikel 2. Kader van de overeenkomst.....	6
Artikel 3. Geïntegreerd bestuursplan	6
Deel 2. Verbintenissen van de partijen.....	7
Artikel 4. Beheersprincipes	7
Artikel 5. Inwinnen van adviezen en voorafgaand overleg en informatieverstrekking.....	7
Artikel 6. Wijzigingen van de overeenkomst	8
Artikel 7. Nieuwe opdrachten.....	8
Artikel 8. Opvolging van het bereiken van de doelstellingen	8
Artikel 9. Periodiek overleg.....	8
Artikel 10. Jaarlijkse toetsing	8
Artikel 11. Rapportering.....	9
Artikel 12. Weerslag van de maatregelen waarover werd beslist na de ondertekening van de overeenkomst	9
Artikel 13. Financiering	9
Artikel 14. Efficiëntiewinsten.....	9
Artikel 15. Overheveling van bevoegdheden en hertekening van de structuur.....	9
Deel 3. Missie, visie, SWOT-analyse en waarden	10
Artikel 16. Onze missie.....	10
Artikel 17. Onze visie.....	11
Artikel 18. Onze waarden.....	12
Artikel 19. Strategische assen	13
Artikel 20. Huidige structuur van de federale overheidsdienst.....	14
Artikel 21. Processen en budget	14
Artikel 22. Stakeholdersanalyse.....	19
Artikel 23. Omgevingsanalyse (SWOT) en strategische risicoanalyse	20
Deel 4. Prioriteiten van de minister(s).....	22
Artikel 24. Overzicht van de prioriteiten van de minister(s).....	22

Deel 5. Strategie en doelstellingen.....	26
Artikel 25. Strategische doelstellingen die betrekking hebben op de efficiënte en kwaliteitsvolle uitvoering van de missies en opdrachten	26
Artikel 26. Operationele doelstellingen die betrekking hebben op de efficiënte en kwaliteitsvolle uitvoering van de missies en opdrachten	30
Deel 6. Compliance, toezicht en handhaving	32
Artikel 27. Verder uitwerken van een gericht beleid in de selectie van dossiers en te ondernemen acties.....	32
Artikel 28. Verbeteren van de controleopdrachten	34
Artikel 29. Opzetten van nationale en internationale samenwerking en partnerschappen	37
Artikel 30. Verder inzetten op fraudebestrijding.....	39
Deel 7. Informatie ter beschikking stellen	41
Artikel 31. Documenten elektronisch beschikbaar maken	42
Artikel 32. Ontsluiten van relevante informatie	43
Artikel 33. Publicatie van FAQ's en commentaren met de zienswijze van de administratie op de toepassing van wetgeving	44
Artikel 34. Verhogen van de toegankelijkheid van informatie	46
Deel 8. Financiering.....	49
Artikel 35. Zorgen voor een optimale financiering van de Staat	49
Deel 9. Human Resources Management (HRM)	51
Artikel 36. Bevorderen van de organisatiecultuur met aandacht voor het welzijn van en de ondersteuning van de medewerkers	51
Artikel 37. Verhogen van de inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers.....	53
Deel 10. Bedrijfsprocessen	57
Artikel 38. Voortbouwen aan een procesgerichte organisatie	57
Artikel 39. Verder uitbouwen van geïntegreerde verwerking en business process automation	60
Deel 11. Meting en opvolging	63
Artikel 40. Verder uitbouwen van interne controle en interne audit.....	63
Artikel 41. Benchmarking.....	65
Artikel 42. Werklastmeting (WLM)	66

Artikel 43.	Uitrollen van beheerscontrole en reporting tot op het laagste nuttige niveau binnen de organisatie.....	67
Artikel 44.	Optimaliseren en opvolgen van de uitgaven, de begroting en de boekhouding van de FOD Financiën.....	69
Deel 12.	Goede regelgeving.....	71
Artikel 45.	Vereenvoudigen en harmoniseren van wet- en regelgeving.....	71
Artikel 46.	Versterken en vereenvoudigen van financiële regulering.....	73
Deel 13.	CRM.....	75
Artikel 47.	Verbeteren van de beschikbaarheid van onze diensten.....	75
Artikel 48.	Inzetten op interactie, dialoog en feedback.....	77
Artikel 49.	Sensibiliseren van doelgroepen in functie van hun situatie, noden en gedrag.....	78
Deel 14.	Rechtszekerheid en privacy.....	80
Artikel 50.	Beschermen van gegevens en informatieveiligheid.....	80
Artikel 51.	Bescherming van de persoonlijke levenssfeer.....	82
Artikel 52.	Optimaliseren van de geschillenbehandeling.....	83
Deel 15.	Digitalisering.....	84
Artikel 53.	Uitbouwen van digitale dienstverlening.....	84
Deel 16.	Kennisbeheer.....	86
Artikel 54.	Verbeteren van het beheren van kennis.....	86
Deel 17.	Organisatieontwikkeling.....	89
Artikel 55.	Verder ontwikkelen van de organisatie.....	89
Deel 18.	Invulling van de transversale doelstellingen voor alle federale overheidsdiensten.....	91
Artikel 56.	Subsidiariteit m.b.t. de implementering van de transversale doelstellingen.....	91
Artikel 57.	Gemeenschappelijke basis.....	91
Artikel 58.	Efficiëntieverbetering en kostenreductie.....	91
Artikel 59.	Administratieve vereenvoudiging.....	92
Artikel 60.	Klantgerichtheid of verbetering van de relatie met de gebruiker/burger.....	93
Artikel 61.	Duurzame ontwikkeling.....	93
Artikel 62.	Bevordering gelijke kansen.....	94
Artikel 63.	Bevordering van het welzijn en organisatiecultuur.....	95

Artikel 64.	Verbetering interne controle	95
Artikel 65.	Verbetering interne audit.....	96
Artikel 66.	Dienstoverschrijdende samenwerking.....	96
Deel 19. Administratieve fases		98
Artikel 67.	Goedkeuring Directiecomité	98
Artikel 68.	Goedkeuring minister.....	98

DEEL 1. DEFINITIES EN DRAAGWIJDTE VAN DE BESTUURSOVEREENKOMST

Artikel 1. Draagwijdte van deze bestuursovereenkomst

Deze bestuursovereenkomst omvat de afspraken die de Federale Overheidsdienst Financiën, vertegenwoordigd door de voorzitter van het Directiecomité, en de federale regering, vertegenwoordigd door de minister van Financiën, onderschrijven voor de periode van 1 januari 2016 tot 31 december 2018.

Deze bestuursovereenkomst wordt gesloten in overeenstemming met de bepalingen van het koninklijk besluit van 4 april 2014¹.

Artikel 2. Kader van de overeenkomst

De bestuursovereenkomst wordt gesloten voor een duur van drie jaar en heeft een strategische planningshorizon van drie jaar die verder wordt geconcretiseerd in operationele planningshorizonten van één jaar (= bestuursplan).

De bestuursovereenkomst leidt tot een betere en meer aangehouden en periodieke afstemming tussen de beleidsdoelstellingen van het beleid en de uitvoering en opvolging ervan door de betrokken overheidsdienst.

De bestuursovereenkomst en het jaarlijks bestuursplan vormen de basis voor de jaarlijkse evaluatie van de mandaathouders.

Artikel 3. Geïntegreerd bestuursplan

Het bestuursplan vervangt het operationeel plan en integreert de opvolging en uitvoering van de verschillende thematische actieplannen die verbonden zijn aan de transversale doelstellingen².

¹ koninklijk besluit tot wijziging van het koninklijk besluit van 29 oktober 2001 betreffende de aanduiding en de uitoefening van de managementfuncties in de federale overheidsdiensten en de programmatorische federale overheidsdiensten en tot wijziging van het koninklijk besluit van 2 oktober 2002 betreffende de aanduiding en de uitoefening van de staffuncties in de federale overheidsdiensten en de programmatorische federale overheidsdiensten

² doelstellingen zoals bedoeld in artikel 11bis, §2, 5° van het voormeld KB

DEEL 2. VERBINTENISSEN VAN DE PARTIJEN

Artikel 4. Beheersprincipes

Beide partijen, namelijk Hans D’Hondt, voorzitter van het Directiecomité van de Federale Overheidsdienst Financiën en Johan Van Overtveldt, minister van Financiën, engageren zich als echte partners ertoe deze beheersprincipes na te leven.

Beide partijen zorgen voor een gunstig kader om deze overeenkomst tot een succes te laten worden. Daarom is voorafgaand overleg uitermate belangrijk.

De minister engageert er zich toe om, binnen de budgettaire context en rekening houdend met de wijzigende politieke realiteit, de nodige autonomie te verlenen en de nodige middelen ter beschikking te stellen. De voorzitter engageert er zich toe om binnen de toegewezen middelen kwalitatief werk te leveren.

De mandaathouders engageren zich er toe de nodige stappen te ondernemen om in synergie initiatieven te ontwikkelen om de efficiëntie te verhogen, innovatie na te streven en een kwaliteitsvolle en toegankelijke dienstverlening te verzekeren, in samenspraak met en afgestemd op de noden en de verwachtingen van de gebruikers en de stakeholders.

Als de federale overheidsdienst voor een wettelijke opdracht moet samenwerken met een andere overheidsdienst, verbinden de overheden zich ertoe de voorwaarden te scheppen om de samenwerking te waarborgen.

Artikel 5. Inwinnen van adviezen en voorafgaand overleg en informatieverstrekking

De minister engageert zich om de FOD op transparante en afdoende wijze te betrekken bij de totstandkoming van elke wetgeving die de FOD dient toe te passen. De voorzitter engageert er zich toe het gevraagde logistieke werk met gepaste snelheid af te werken en de minister op de hoogte te houden van het verloop ervan. Daarvoor worden de nodige investeringen gedaan in de Stafdienst, Beleidsexpertise en –ondersteuning.

De minister engageert er zich toe contacten te leggen met de federale overheidsdienst om, enerzijds, rekening te houden met de technische aspecten en de haalbaarheid op het vlak van de toepassing van de overwogen wettelijke en reglementaire wijzigingen en anderzijds, hem in staat te stellen de nodige aanpassingen voor te bereiden binnen een, indien mogelijk, redelijke tijdspanne.

Na overleg met de federale overheidsdienst legt de minister de datum van inwerkingtreding van de overwogen wijzigingen of nieuwe maatregelen vast, waarbij hij rekening houdt met de tijd die nodig is om eventuele informatica-aanpassingen uit te voeren en hierover te communiceren aan de betrokkenen.

Artikel 6. Wijzigingen van de overeenkomst

De aanpassingen van opdrachten, taken, doelstellingen of indicatoren vermeld in de overeenkomst die geen weerslag hebben op de globale enveloppen voorzien in de overeenkomst, zullen worden uitgevoerd volgens de procedure³.

Artikel 7. Nieuwe opdrachten

Iedere nieuwe opdracht toegewezen aan de federale overheidsdienst, bij of krachtens een wet of een reglementaire beslissing, wordt in een aanhangsel bij deze bestuursovereenkomst opgenomen.

Als deze toewijzing budgettaire en/of personeelsimplicaties in méér heeft, zal dit het voorwerp uitmaken van onderhandelingen met de minister.

Het uitschrijven en omzetten/uitvoeren van fiscale en financiële wetgeving, inclusief het aanpassen van informaticatoepassingen, behoort tot de kerntaken van het departement. Dit zijn geen nieuwe taken. Zij dienen te gebeuren binnen de globale enveloppe.

Artikel 8. Opvolging van het bereiken van de doelstellingen

De minister en de federale overheidsdienst engageren zich ertoe om het bereiken van de doelstellingen en om de uitvoering van de projecten uit de bestuursovereenkomst aandachtig op te volgen.

Artikel 9. Periodiek overleg

Periodiek overleg wordt door beide partijen op transparante wijze georganiseerd indien budgettaire of andere maatregelen een impact hebben op de werking van de FOD.

Artikel 10. Jaarlijkse toetsing

De bestuursovereenkomst wordt jaarlijks getoetst op basis van een verslag over de uitvoering van de bestuursovereenkomst dat is opgesteld door de voorzitter van het directiecomité. In voorkomend geval, wordt de bestuursovereenkomst aangepast aan de gewijzigde omstandigheden, onder de voorwaarden bedoeld in §7.

De deelnemers maken een verslag op over de resultaten van dit overleg.

³ voorzien in artikel 11bis, § 7, van het koninklijk besluit van 4 april 2014

Artikel 11. Rapportering

De federale overheidsdienst engageert er zich toe een rapporteringssysteem te ontwikkelen en in stand te houden dat de voortgang van de beheers- en beleidscyclus meet en visualiseert. Dat systeem vormt de basis voor het periodiek en/of ad hoc overleg met de minister.

Artikel 12. Weerslag van de maatregelen waarover werd beslist na de ondertekening van de overeenkomst

De minister zal rekening houden met de weerslag van de maatregelen waarover werd beslist of die werden ingevoerd na het sluiten van de bestuursovereenkomst en die hebben geleid tot een relevante en meetbare stijging van de taken of van hun complexiteit of van sommige uitgaven, voor zover de overheidsdienst de weerslag van deze wijzigingen tijdig heeft meegedeeld.

Artikel 13. Financiering

De federale regering engageert zich ertoe aan de federale overheidsdienst de noodzakelijke basishypothesen mee te delen om de jaarlijkse begroting op te maken.

Artikel 14. Efficiëntiewinsten

Onverminderd de bijdrage van de FOD Financiën tot de globale begrotingsinspanning beslist door de regering wordt afgesproken om de aangetoonde efficiëntiewinsten ter beschikking te laten van de federale overheidsdienst. Dat wordt bepaald in onderling overleg tussen de beide partijen op basis van de beschikbare en de door de Inspectie van Financiën gecontroleerde en goedgekeurde bedrijfsinformatie.

Artikel 15. Overheveling van bevoegdheden en hertekening van de structuur

Voor de hertekening of *redesign* van de federale overheidsstructuur zal de federale overheidsdienst deelnemen aan elke technische werkgroep over de hertekening en om inlichtingen te geven tijdens de voorbereiding van deze hertekening.

DEEL 3. MISSIE, VISIE, SWOT-ANALYSE EN WAARDEN

Artikel 16. Onze missie

De uitvoering van de kernopdrachten van de FOD Financiën situeert zich steeds op het delicate evenwichtspunt tussen de rechten en de plichten die de wet de burgers of de ondernemingen verleent of oplegt.

Bovendien heeft de FOD Financiën uiteenlopende opdrachten op fiscale, financiële en andere domeinen. Onze kernopdrachten, zeg maar onze bestaansredenen, zijn verwoord in onze missie opdat deze voor iedereen duidelijk en bevattelijk zouden zijn.

De FOD Financiën staat in voor verschillende opdrachten:

- een tijdige en juiste heffing van de belastingen. Hij zorgt ervoor dat elke belastingplichtige bijdraagt wat hij verschuldigd is en waakt erover dat dit op een correcte en billijke wijze gebeurt
- de optimale financiering met het verzekeren van 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
- in het kader van de juridische omloop van goederen de rechtszekerheid ervan waarborgen door het bijhouden van de patrimoniumdocumentatie
- toezicht uitoefenen op de in-, door- en uitvoer van goederenstromen om bij te dragen tot de ordening van de markt, de economische veiligheid, de bescherming van de volksgezondheid, het leefmilieu en de veiligheid van personen en goederen
- bijdragen tot het voorkomen en het bestrijden van fraude op domeinen waarvoor de FOD Financiën bevoegd is
- beleidsondersteuning verstrekken met betrekking tot de domeinen die tot de “missie” van de FOD behoren. Hier wordt ook onder begrepen: het uitschrijven van fiscale en financiële wetgeving

De missie van de FOD Financiën is beperkt tot de federale overheid, op specifieke regelgeving na.

Artikel 17. Onze visie

Met een budgettaire context die de komende jaren alleen maar zal verscherpen, is het een terechte verwachting van de maatschappij dat de FOD Financiën efficiënt en doeltreffend met zijn middelen omgaat. De FOD Financiën moet dan ook zijn wettelijke opdrachten en zijn doelstellingen realiseren met een optimale inzet van middelen en dit met de hoogst mogelijke productiviteit.

Als een van de grootste federale overheidsdiensten heeft de FOD Financiën hierin een voortrekkersrol te spelen. Sinds 2004 bouwde de FOD Financiën zijn aantal vestigingen af van 574 naar 238 (op 1/1/2016). Ook het aantal personeelsleden daalde van 31.794 (2004) tot 22.834 (augustus 2015). Op deze dalingen werd reeds geanticipeerd door de structuurwijziging die in 2016 wordt afgewerkt, de uitrol van processen en beheerscontrole alsook de ontwikkeling van nieuwe manieren van werken (NWOW). Ook in de komende jaren zal hierop gewerkt worden, onder andere door het ontwikkelen van efficiëntere werkmethodes en het verbeteren van de processen. Dit zal ook gerealiseerd worden door verder te bouwen aan een nieuwe leiderschaps- en organisatiecultuur die medewerkers meer ruimte geeft en tegelijkertijd meer beroep doet op hun verantwoordelijkheid.

De FOD Financiën streeft ernaar de belastingen juist te innen en ervoor te zorgen dat elke belastingplichtige de belasting draagt die hij wettelijk verschuldigd is. Het verhogen van de effectieve inningsgraad van de belastingen is daarbij een absolute prioriteit.

De FOD Financiën wil de uitdagingen opnemen van een modern bestuur dat evolueert met de samenleving en met de economie en dat de evolutie van de informatie- en communicatietechnologieën op de voet volgt. In zijn investeringen zal de FOD Financiën de nodige inspanningen leveren om mee te stappen in de ICT evoluties die elkaar steeds sneller opvolgen.

Uit blijvende zorg voor de openbare dienstverlening hanteert en waarborgt de FOD Financiën een professionele en strikte methodiek op het vlak van zijn kernactiviteiten. Door aan de rechtmatige verwachtingen van de maatschappij te beantwoorden, wil de FOD Financiën een vertrouwensrelatie aangaan met de burger en ervoor zorgen dat iedereen zijn verplichtingen nakomt met volledige eerbiediging van de wet.

Artikel 18. Onze waarden

➤ **Correct**

We engageren ons om iedereen op een correcte en onbevooroordeelde wijze te behandelen. Zo nemen we steeds de geldende wet- en regelgeving in acht en besteden we eveneens voldoende aandacht aan de gelijkheid en gelijkwaardigheid van burgers en collega's. We motiveren onze beslissingen, geven de voorkeur aan dialoog en vertrouwen en zijn transparant over de vooropgestelde doelstellingen en resultaten.

Zowel intern als extern gedragen we ons onberispelijk en gaan we respectvol om met zowel burgers als collega's.

➤ **Integer**

We zijn ons bewust van de maatschappelijke rol die we vervullen en hechten voldoende aandacht aan de vertrouwensband tussen burger en overheid. We handelen dan ook steeds op rechtschapen en loyale wijze en vermijden zo iedere vorm van corruptie.

De leidraad bij het deontologisch kader vormt in deze optiek een belangrijke houvast voor ieder van ons. Die leidraad geeft meer uitleg bij de gedragsregels die gelden voor de federale ambtenaren zoals omschreven in het federaal deontologisch kader.

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 haar geheel en het integer handelen van de personeelsleden te garanderen. Een nevendoelelstelling van het integriteitsbeleid is het ondersteunen van leidinggevendenden bij het bevorderen van de voorwaarden die medewerkers aanzetten tot integer handelen.

➤ **Dienstbaar**

We staan ten dienste van zowel interne als externe belanghebbenden en trachten hun rechtmatige noden en verwachtingen zo adequaat mogelijk in te vullen. We tonen ons luisterbereid en communiceren transparant, met oog op een toegankelijke dienstverlening. We zijn hulpvaardig naar zowel burgers als collega's toe en tonen ons tevens alert voor nieuwe potentiële behoeften van de maatschappij.

➤ **Gedreven**

We streven naar een professionele uitmuntendheid en zijn gemotiveerd om onze overheidsdienst optimaal te laten functioneren. We tonen inzet, toewijding en doorzettingsvermogen en staan open voor vernieuwing en verandering. In onze vooropgestelde zelfontplooiing zijn we leergierig en flexibel en durven we zowel de werking van onze organisatie als onszelf te evalueren, om gunstig te evolueren.



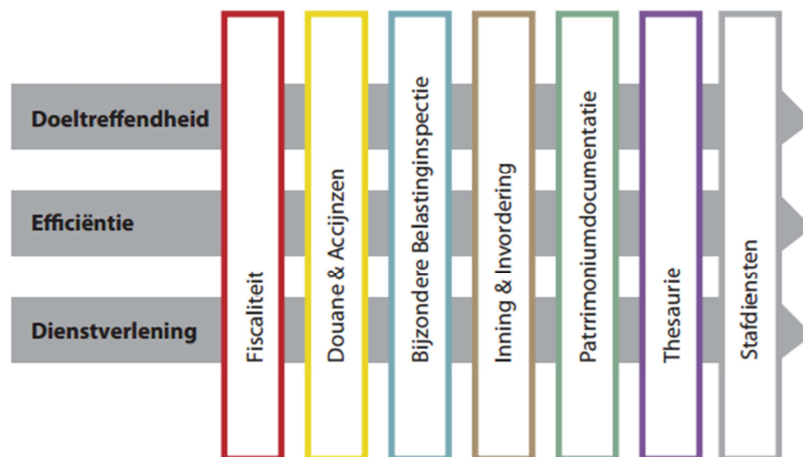
Artikel 19. Strategische assen

De strategie van de FOD Financiën beoogt één doel: het op ieder ogenblik kunnen waarborgen dat onze opdrachten effectief en juist worden uitgevoerd, met een optimale aanwending van de middelen en binnen de vooropgestelde termijnen.

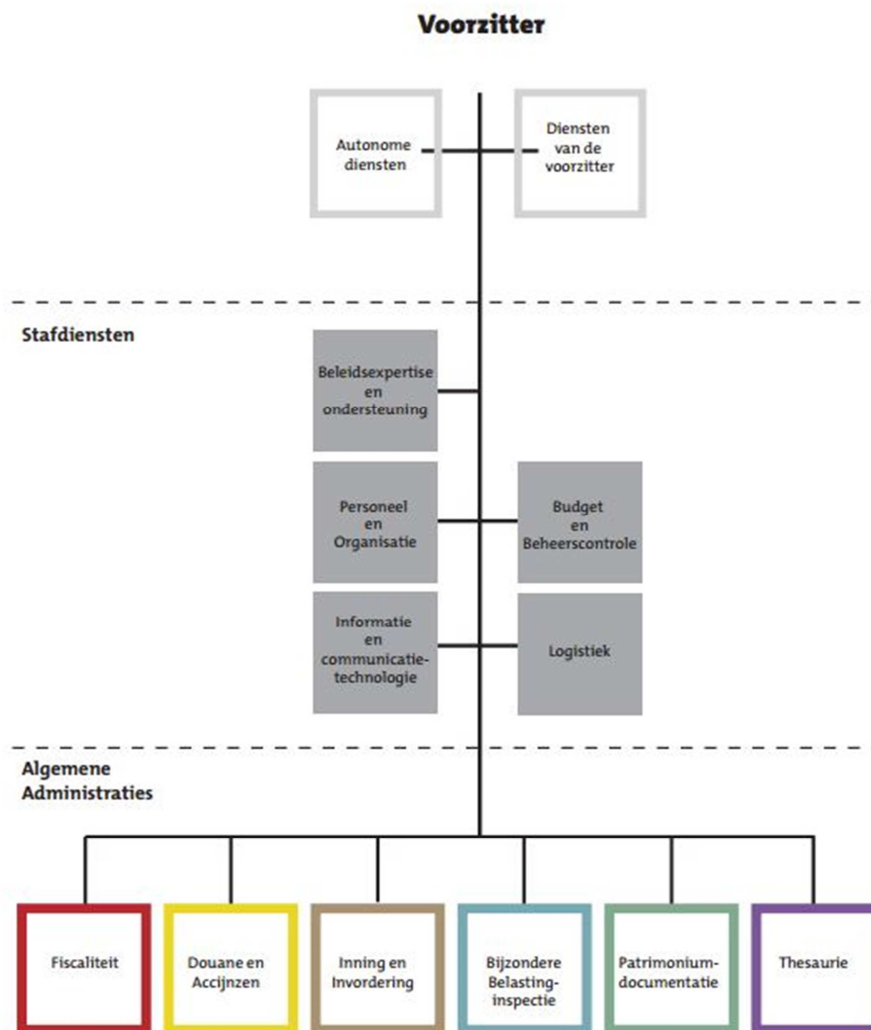
De FOD Financiën heeft deze ambitie uitgedrukt in drie duidelijke strategische doelstellingen. Tegen 2018 willen we:

- onze **doeltreffendheid** - en dus de mate waarin we onze doelstellingen behalen - verhogen;
- onze **efficiëntie** - en dus de inzet en productiviteit van onze beschikbare middelen - verbeteren;
- ons niveau van **dienstverlening** verbeteren.

In elk domein willen we onze positie verbeteren ten opzichte van deze van onze belangrijkste handelspartners. Het realiseren van een maximale compliance en een doorgedreven innovatie vormen de motor van deze ambitie. Bovendien willen we dit doen in het perspectief van duurzame ontwikkeling.



Artikel 20. Huidige structuur van de federale overheidsdienst



Bovenstaand organigram vermeldt de autonome diensten van de FOD Financiën. Echter, de Fiscale Bemiddelingsdienst en de Dienst Voorafgaande beslissingen in fiscale zaken (Ruling) maken geen deel uit van deze bestuursovereenkomst.

Artikel 21. Processen en budget

De FOD Financiën heeft de voorbije jaren gestreefd naar het verkrijgen van een beter inzicht in zijn werking met het oog op een efficiëntere en doeltreffendere besteding van de beschikbare middelen. Dat inzicht trachten we te verkrijgen via de beschrijving en modellering van onze processen. Dit gebeurt volgens de principes van BPM-N. De voorbije jaren hebben we hier reeds volop op ingezet. Ook in de komende jaren blijft het een belangrijke doelstelling om verder te bouwen aan een procesgerichte organisatie.

Processen vormen het hart van onze organisatie. Procesbeheer zorgt ervoor dat toegevoegde waarde geïdentificeerd wordt. Enerzijds door op zoek te gaan naar bronnen van verspilling (bv. via

lean technieken). Anderzijds door monitoring om ervoor te zorgen dat we via onze processen onze doelstellingen behalen.

Het kennen van de kosten per proces is de basis voor de analyse van efficiënt gebruik van middelen en ook voor de koppeling met de doelstellingen van de organisatie. In deze eerste bestuursovereenkomst doen we een poging om de beschikbare budgettaire middelen te verdelen over de verschillende processen. Dit is slechts een eerste oefening en het is de bedoeling die in de volgende jaren verder te verfijnen. Hiervoor zullen we dan ook een analytisch boekhoudsysteem uitbouwen.

In de procesmap van de FOD Financiën wordt een onderscheid gemaakt tussen kernprocessen, ondersteunende processen en managementprocessen.

➤ **De kernprocessen**

De FOD Financiën vervult zijn kernopdrachten door middel van de kernprocessen. De kernprocessen omvatten de taken die de FOD Financiën moet uitvoeren om zijn wettelijke verplichtingen in de ruime zin na te komen. Dit zijn de processen die producten of diensten verlenen aan burgers of ondernemingen. Het betreft de algemene administraties opgenomen in het organigram en de Dienst Multikanaal Dienstverlening waar het Contactcenter deel van uitmaakt.

➤ **De ondersteunende processen**

De ondersteunende processen omvatten alle middelen die noodzakelijk zijn voor de werking van de FOD Financiën en om processen binnen de organisatie goed te laten functioneren. Ze voeren opdrachten uit waarvan de FOD Financiën zelf de gebruiker is. Ze bevatten onder andere het beheer van de personeelsmiddelen, het beheer van de informatie- en communicatietechnologie, het beheer van de begroting/financiën, het beheer van de infrastructuur en de logistiek, de communicatie en het beheer van informatie, documentatie en kennis in de brede zin van het woord.

➤ **De managementprocessen**

De managementprocessen verwijzen naar de functies met een begeleidende en adviesverstrekken- de functie op het vlak van strategie, business process management, enterprise architectuur, beheerscontrole en interne controle. Die managementprocessen besturen als het ware de organisatie en de processen. Ze omvatten de activiteiten die het beleid uitvoeren door middel van planning, controle, evaluatie en bijsturing.

Het functioneren van de kernprocessen en het aansluiten op de strategische doelstellingen van de FOD Financiën worden via KPI's (*key performance indicators*) gemeten. Die KPI's zullen worden opgenomen in het jaarlijks bestuursplan.

Hieronder is weergegeven hoeveel middelen de FOD Financiën vandaag ter beschikking heeft om zijn kernprocessen, ondersteunende processen en managementprocessen uit te voeren in elke algemene administratie en stafdienst. In de eerste tabel worden de actueel beschikbare middelen weergegeven aan de hand van voltijdse equivalenten (VTE's), in de tweede tabel aan de hand van het totaal van de personeelskosten, de kosten voor de algemene werking en de direct toewijsbare kosten.

AA/SD	Kernprocessen		Ondersteunende processen		Management processen		Totaal	
	VTE's	%	VTE's	%	VTE's	%	VTE's	%
AAFisc	7.333	37,35%	283	1,44%	18	0,09%	7.634	38,89%
AADA	3.008	15,32%	186	0,95%	7	0,04%	3.201	16,31%
AAll	2.468	12,57%	170	0,86%	8	0,04%	2.645	13,47%
AABBI	526	2,68%	17	0,09%	4	0,02%	547	2,79%
AAPD	3.184	16,22%	189	0,96%	14	0,07%	3.387	17,25%
AAThes	277	1,41%	48	0,24%	16	0,08%	340	1,73%
DVZ	70	0,36%	52	0,27%	15	0,08%	137	0,70%
SD P&O	0	0,00%	539	2,75%	2	0,01%	541	2,76%
SD B&B	0	0,00%	84	0,43%	17	0,09%	101	0,51%
SD ICT	0	0,00%	378	1,92%	5	0,03%	383	1,95%
SD LOG	0	0,00%	570	2,91%	7	0,04%	577	2,94%
SD BEO	0	0,00%	137	0,70%	1	0,01%	138	0,70%
Totaal	16.866	85,91%	2.653	13,51%	114	0,58%	19.632	100,00%

Tabel 1 – Inschatting van het aantal VTE's en het procentueel aantal VTE's per entiteit onderverdeeld over de drie types van proces (op 1 juni 2015)

De cijfers uit tabel 1 zijn indicatief en werden opgemaakt aan de hand van een (eerste) inschatting gemaakt door elke entiteit.

Entiteit	Kernprocessen	Ondersteunende processen	Management processen	Totaal	
				Bedrag	Percentage
AAFisc	€ 530.137.037	€ 20.458.507	€ 1.301.248	€ 551.896.792	38,89%
AADA	€ 217.471.042	€ 13.446.227	€ 509.655	€ 231.426.925	16,31%
AAll	€ 178.395.293	€ 12.253.417	€ 578.332	€ 191.227.042	13,47%
AABBI	€ 38.005.111	€ 1.247.029	€ 307.239	€ 39.559.380	2,79%
AAPD	€ 230.186.402	€ 13.663.102	€ 1.012.082	€ 244.861.586	17,25%
AAThes	€ 20.028.373	€ 3.441.078	€ 1.127.748	€ 24.597.198	1,73%
DVZ	€ 5.060.408	€ 3.773.619	€ 1.084.373	€ 9.918.400	0,70%
SD P&O	€ 0	€ 38.983.216	€ 122.896	€ 39.106.112	2,76%
SD B&B	€ 0	€ 6.065.261	€ 1.228.956	€ 7.294.217	0,51%
SD ICT	€ 0	€ 27.318.975	€ 361.458	€ 27.680.433	1,95%
SD LOG	€ 0	€ 41.239.435	€ 506.041	€ 41.745.476	2,94%
SD BEO	€ 0	€ 9.875.025	€ 72.292	€ 9.947.317	0,70%
Totaal	€ 1.219.283.666	€ 191.764.891	€ 8.212.320	€ 1.419.260.876	100,00%

Tabel 2 – Inschatting van de verdeling van de personeelskosten (op 1 juni 2015), algemene werkingskosten (in 2014) en de directe toewijsbare kosten (in 2014) per entiteit onderverdeeld over de drie types van processen

Om een inschatting te kunnen maken van de kosten werd voor tabel 2 het huidig aantal VTE's gebruikt als verdeelsleutel om de personeelskosten en de algemene werkingskosten per entiteit te berekenen. Daar werden de direct toewijsbare kosten per entiteit bijgeteld.

Jaarlijks krijgt de FOD Financiën ook budgettaire middelen voor ICT. Die middelen worden ingezet voor het onderhoud en de verdere uitbouw van ICT-toepassingen die de werking van de processen ondersteunen.

Overzicht ICT budgetten	Historisch gemiddelde (in miljoen euro)	Percentage
Hardware, licenties, onderhoud (inclusief laptops, telefoons, printers)	€ 44,9	39,32%
Diensten voor ontwikkeling en onderhoud van toepassingen	€ 49,6	43,43%
Diensten voor operationele ondersteuning	€ 8,0	7,01%
Niet-ICT diensten (abonnementen)	€ 3,2	2,80%
Servicecontracten	€ 7,8	6,83%
Opleidingen	€ 0,7	0,61%
Totaal (in miljoen euro)	€ 114,2	100,00%

Tabel 3 – Overzicht van de jaarlijkse investeringen op het ICT budget (historisch gemiddelde voor 2011, 2012 en 2013)⁴

Schatting ICT budget 2016	Totaal (in miljoen euro)
Hardware, licenties, onderhoud (inclusief laptops, telefoons, printers)	€ 41,2
Diensten voor ontwikkeling en onderhoud van toepassingen (dit zijn nieuwe projecten, evolutief en noodzakelijk onderhoud)	€ 52,4
Diensten voor operationele ondersteuning	€ 3,5
Niet-ICT diensten (abonnementen)	€ 3,2
Servicecontracten	€ 7,8
Opleidingen	€ 0,7
Totaal (in miljoen euro)	€ 108,8

Tabel 4 – Samenvatting van de begroting 2016 (geschatte afgeronde cijfers)⁵⁶

⁴ deze bedragen komen voort uit de ICT audit die uitgevoerd werd in de loop van 2013

⁵ de begroting 2016 omvat voor 17,4 miljoen euro aan nieuwe investeringen om het regeerakkoord uit te voeren (digitalisering, CRM, only once ...)

⁶ de kosten van de interne personeelsleden zijn niet inbegrepen

Uit tabellen 3 en 4 komen deze tendensen naar voor:

- Elk jaar wordt er 39,32% van het ICT budget besteed aan het behoud van de **infrastructuur**. Hieronder valt zowel het onderhoud op bestaande systemen als de vernieuwing van verouderde systemen. De kosten voor infrastructuur dalen lichtjes door prijsdalingen op de markt en door een geleidelijke afname van het personeel van de FOD Financiën (dit zorgt bijvoorbeeld voor de aankoop van minder laptops ...).
- De grootste kostenposten zijn de **nieuwe en evolutieve ontwikkelingen** voor onze toepassingen en het onderhoud van de bestaande toepassingen (43,4%). Bovendien wordt het onderhoud van onze toepassingen hoofdzakelijk gedreven door de jaarlijkse cyclus van de fiscaliteit. Ook het meerjarenprogramma van de Algemene Administratie van de Douane en Accijnzen vraagt veel investeringen.
- **Diensten voor operationele ondersteuning** zijn afgenomen in de loop van 2014 en zullen verder afnemen.

Het grootste deel van het ICT-budget wordt jaarlijks gependend aan het onderhoud en de vernieuwing van de IT-infrastructuur en aan het onderhoud van de reeds ontwikkelde applicaties. Die investeringen in onderhoud zijn absoluut noodzakelijk om de continuïteit van onze toepassingen⁷, en dus ook van onze werking, te kunnen garanderen. Door de toename van het aantal ICT-toepassingen dat de afgelopen jaren gemoderniseerd of opgeleverd werd, zullen de kosten voor onderhoud in de komende jaren nog verder stijgen. Deze kosten worden gecompenseerd door andere efficiëntiewinsten. De verbetering van de communicatie met de belastingplichtige zal een belangrijk aandachtspunt zijn in de ICT-investeringen en ook de gebruiksvriendelijkheid van ICT platformen wordt verbeterd.

Gezien de budgettaire middelen beperkt zijn, neemt de FOD Financiën zich voor om de komende jaren telkens de budgettaire kost op toepassingen in te schatten als er door wetswijzingen veranderingen aangebracht moeten worden. Deze wetswijzigingen en dienaangaande informatica technische aanpassingen behoren tot de kerntaken van het departement en vallen binnen de globale financiering van het departement.

⁷ een overzicht van alle front- en backoffice toepassingen van de FOD Financiën worden opgenomen als bijlage

Artikel 22. Stakeholdersanalyse

Interne stakeholders:

- medewerkers
- hoger management
- middelmanagement
- vakbonden

Externe stakeholders:

- particulieren
- ondernemingen
- zelfstandigen en vrije beroepen
- vzw's
- experts en partners
 - mandatarissen
 - advocaten
 - landmeters
 - gerechtsdeurwaarders
 - notarissen
 - beroepsorganisaties (cijferberoepen ...)
 - ...
- andere overheden en overheidsinstellingen (nationaal, supranationaal en internationaal)
- wetenschappelijke instellingen (bv. universiteiten en hogescholen)
- parlement en regering, zowel federaal als van de deelstaten
- potentiële werknemers
- pers

Artikel 23. Omgevingsanalyse (SWOT) en strategische risicoanalyse

STRENGTHS	WEAKNESSES
<p>De sterke positie van de FOD binnen de federale overheid:</p> <ul style="list-style-type: none">• maatschappelijk belang van de opdrachten van de FOD• positie binnen de federale overheid• geografische spreiding en aanwezigheid• kritische massa (voorbeeldfunctie)• kruispunt en bron van informatie• capaciteit om beleidsvoorbereiding te ondersteunen <p>De sterke positie van de FOD als werkgever:</p> <ul style="list-style-type: none">• gedreven medewerkers• aanwezigheid en diversiteit van de technische competenties• aantrekkingskracht op arbeidsmarkt• professionele aansturing en managementopvolging <p>Eenheid van visie</p> <p>Partnerships: regelmatige meetings met beroepsorganisaties en experts</p>	<p>Gebrekkige kennis en exploitatie van de (externe) omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none">• onvoldoende kennis van de maatschappelijke evoluties• ontoereikende internationale reflex• onvoldoende kennisdeling tussen entiteiten <p>Ontbreken van georganiseerd kennisbeheer</p> <p>Geen globaal business continuity management</p> <p>Beschikbaarheid van IT-systemen</p> <p>Verkokering</p> <ul style="list-style-type: none">• onvoldoende transversale reflex• onvoldoende Enterprise Governance of IT <p>Rigiditeit van de organisatie:</p> <ul style="list-style-type: none">• procedures• beperkte proactiviteit en wendbaarheid (medewerkers inzetten waar nodig op KT)• risico-aversie• onvoldoende snel in digitalisering <p>Graad van eigenaarschap bij het personeel</p> <p>Gebrek aan proactief communicatiebeleid (intern en extern)</p> <p>Lage maturiteit van de projectrealisatie</p>

OPPORTUNITIES

Aanwezigheid in publiek debat/media en maatschappelijk en politiek draagvlak voor:

- veiligheid
- fraudebestrijding (rechtvaardigheidsgevoel)
- vereenvoudiging

Internationaal en Europees kader:

- samenwerking
- proactieve internationale risicoanalyse
- informatie-uitwisseling

Compliance kunnen verhogen met relatief beperkte ingrepen (bv. communicatie, behavioural economics)

Interne organisatieontwikkelingen:

- werken op processen
- anders werken (NWOW, telewerk, satellietwerk ...)
- snellere vernieuwing middenkader (link met leadershipcultuur)
- digitalisering

Proactieve sturing van het beleid door de bestuursovereenkomst (beslissingskader)

THREATS

Rigiditeit en complexiteit van de overheidscontext:

- regelgeving
- beperkte voorspelbaarheid van beleidsbeslissingen
- wervingsstop versterkt de schaarste op de arbeidsmarkt
- uiteenlopende organisatorische en technische evoluties tussen overheidsdiensten
- regionalisering

Gebrekkige technische knowhow:

- verlies competenties door leeftijdspiramide
- afhankelijkheid van externe leveranciers voor cruciale elementen

DEEL 4. PRIORITEITEN VAN DE MINISTER(S)

Artikel 24. Overzicht van de prioriteiten van de minister(s)

Thema's die aan bod komen in het regeerakkoord	Artikelnummer met de verbintenissen van de administratie
<p>Doelstelling van de regering om de administratieve lasten met 30% te verminderen door bijvoorbeeld de toepassing van bv. only once of overheidsopdrachten</p> <p style="text-align: right;"><i>Regeerakkoord</i> <i>1.11 Administratieve vereenvoudiging</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Artikel 32. Ontsluiten van relevante informatie • Artikel 45. Vereenvoudigen en harmoniseren van wet- en regelgeving • Artikel 53. Uitbouwen van digitale dienstverlening • Artikel 59. Administratieve vereenvoudiging
<p>Principes van de fiscale hervorming</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gebruik van dataminingtoepassingen • Organisatie van klachtenbehandeling • Respect voor de belastingplichtige & partner van de ondernemingen • Gecoördineerd controleren en zoveel mogelijk in één inspectie <p style="text-align: right;"><i>Regeerakkoord</i> <i>4.1. Fiscale hervorming</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Artikel 27. Verder uitwerken van een gericht beleid in de selectie van dossiers en te ondernemen acties • Artikel 28. Verbeteren van de controleopdrachten • Artikel 30. Verder inzetten op fraudebestrijding • Artikel 48. Inzetten op interactie, dialoog en feedback
<p>Versterkt vertrouwen met respect voor de grondbeginselen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taks-cificatie • Federale Codex Fiscaliteit • Publicatie van FAQ's en administratieve commentaar • Nieuwe geharmoniseerde procedure: digitaal en gericht op doelgroepen <p style="text-align: right;"><i>Regeerakkoord</i> <i>4.1. Fiscale hervorming</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Artikel 27. Verder uitwerken van een gericht beleid in de selectie van dossiers en te ondernemen acties • Artikel 29. Opzetten van nationale en internationale samenwerking en partnerschappen • Artikel 33. Publicatie van FAQ's en commentaren met de zienswijze van de administratie op de toepassing van de wetgeving • Artikel 52. Optimaliseren van de geschillenbehandeling
<p>Moderne en performante Douane</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prioriteiten zoals AEO-systeem verder uitwerken, implementatie van system based approach en nationaal single window <p style="text-align: right;"><i>Regeerakkoord</i> <i>4.1. Fiscale hervorming</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Artikel 28. Verbeteren van de controleopdrachten • Artikel 32. Ontsluiten van relevante informatie • Artikel 49. Sensibiliseren van doelgroepen in functie van hun situatie, noden en gedrag

<p>Administratieve vereenvoudiging</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitaal communiceren • Eén wetboek federale patrimoniale documentatie <p style="text-align: right;"><i>Regeerakkoord 4.1. Fiscale hervorming</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Artikel 34. Verhogen van de toegankelijkheid van informatie • Artikel 45. Vereenvoudigen en harmoniseren van wet- en regelgeving • Artikel 53. Uitbouwen van digitale dienstverlening
<p>De financiële sector ten dienste van de samenleving: doelstelling om een meer duurzaam financieel stelsel stand te brengen</p> <p style="text-align: right;"><i>Regeerakkoord 4.2 Financiële sector</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Artikel 35. Zorgen voor een optimale financiering van de Staat • Artikel 46. Versterken en vereenvoudigen van financiële regulering
<p>Fiscale fraude en dus het verlies aan inkomsten blijvend tegenhouden: modernisering van de invorderings- en controleprocedure, administratieve samenwerking en gegevensuitwisseling.</p> <p style="text-align: right;"><i>Regeerakkoord 4.3 Fraudebestrijding</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Artikel 27. Verder uitwerken van een gericht beleid in de selectie van dossiers en te ondernemen acties • Artikel 28. Verbeteren van de controleopdrachten • Artikel 30. Verder inzetten op fraudebestrijding • Artikel 49. Sensibiliseren van doelgroepen in functie van hun situatie, noden en gedrag
<p>De regering gaat voor een “digitale federale overheid” tegen het einde van de legislatuur. Elke federale overheidsdienst moet af van de papierberg.</p> <p style="text-align: right;"><i>Regeerakkoord 5.3.5 Digitalisering</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Artikel 31. Documenten elektronisch beschikbaar maken • Artikel 39. Verder uitbouwen van geïntegreerde verwerking en business process automation • Artikel 53. Uitbouwen van digitale dienstverlening • Artikel 58. Efficiëntieverbetering en kostenreductie • Artikel 59. Administratieve vereenvoudiging
<p>Een moderne, innovatie en klantgerichte overheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • wederzijdse vertrouwensrelatie • moderne klant- en resultaatgedreven organisatie • kostenefficiëntie <p style="text-align: right;"><i>Regeerakkoord 8.1 Ambtenarenzaken</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Artikel 34. Verhogen van de toegankelijkheid van informatie • Artikel 38. Voortbouwen aan een procesgerichte organisatie • Artikel 43. Uitrollen van beheerscontrole en reporting tot op het laagste nuttige niveau binnen de organisatie • Artikel 44. Optimaliseren en opvolgen van de uitgaven, de begroting en de boekhouding van de FOD Financiën • Artikel 58. Efficiëntieverbetering en kostenreductie

<p>Personeelsplanning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selectief vervangingsbeleid gebaseerd op norm van de evolutie van de personeelskredieten en een administratief eenvoudige werklastmeting <p style="text-align: right;"><i>Regeerakkoord 8.1 Ambtenarenzaken</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Artikel 37. Verhogen van de inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers • Artikel 42. Werklastmeting • Artikel 58. Efficiëntieverbetering en kostenreductie
<p>HR-beleid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Loopbaan en loopbaanmogelijkheden herzien • Competentiemanagement • Nieuwe manieren van werken stimuleren • Diversiteit <p style="text-align: right;"><i>Regeerakkoord 8.1 Ambtenarenzaken</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Artikel 36. Bevorderen van de organisatiecultuur met aandacht voor het welzijn van en de ondersteuning van de medewerkers • Artikel 37. Verhogen van de inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers • Artikel 54. Verbeteren van het beheer van kennis • Artikel 62. Bevordering van gelijke kansen • Artikel 63. Bevordering van het welzijn en de organisatiecultuur
<p>Modernisering van de overheidsdiensten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interne audit ontwikkelen • Werkprocessen lean bekijken • Introductie van CRM en gebruikersgroepen • Efficiënter gebouwenbeheer • E-procurement • Vereenvoudiging van de reglementering <p style="text-align: right;"><i>Regeerakkoord 8.1 Ambtenarenzaken</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Artikel 38. Voortbouwen aan een procesgerichte organisatie • Artikel 47. Verbeteren van de beschikbaarheid van onze diensten • Artikel 48. Inzetten op interactie, dialoog en feedback • Artikel 49. Sensibiliseren van doelgroepen in functie van hun situatie, noden en gedrag • Artikel 55. Verder ontwikkelen van de organisatie • Artikel 60. Klantgerichtheid of verbetering van de relatie met de gebruiker/burger • Artikel 64. Verbetering van de interne controle • Artikel 65. Verbetering van de interne audit
<p>Federale overheidsorganisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Structuurhervormingen • Optimalisatie van de organisatiestructuur van de federale overheid <p style="text-align: right;"><i>Regeerakkoord 8.1 Ambtenarenzaken</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Artikel 55. Verder ontwikkelen van de organisatie • Artikel 66. Dienstoverschrijdende samenwerking

<p>ICT-beleid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling van gebruiksvriendelijke tools en apps • Open data • Maximale toegankelijkheid van websites en digitale documenten • Paperless office policy <p style="text-align: right;"><i>Regeerakkoord 8.1 Ambtenarenzaken</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Artikel 31. Documenten elektronisch beschikbaar maken • Artikel 34. Verhogen van de toegankelijkheid van informatie • Artikel 53. Uitbouwen van digitale dienstverlening
<p>Bevorderen van gelijke kansen en alle vormen van discriminatie tegengaan en integreren van de genderdimensie in elk beleidsdomein (gender mainstreaming)</p> <p style="text-align: right;"><i>Regeerakkoord 11.1 Gelijke kansen en gelijkheid tussen mannen en vrouwen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Artikel 62. Bevordering van gelijke kansen
<p>Duurzame ontwikkeling tot een kerndoelstelling van het beleid maken</p> <p style="text-align: right;"><i>Regeerakkoord 11.2 Duurzame ontwikkeling</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Artikel 61. Duurzame ontwikkeling
<p>Privacybescherming en goede bescherming van de persoonsgegevens</p> <p style="text-align: right;"><i>Regeerakkoord 11.3 Bescherming van de persoonlijke levenssfeer van de burger</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Artikel 51. Beschermen van de gegevens en informatieveiligheid • Artikel 52. Bescherming van de persoonlijke levenssfeer

DEEL 5. STRATEGIE EN DOELSTELLINGEN

Artikel 25. Strategische doelstellingen die betrekking hebben op de efficiënte en kwaliteitsvolle uitvoering van de missies en opdrachten

Het Directiecomité van de FOD Financiën heeft de strategie voor de komende jaren gedefinieerd op basis van drie strategische assen. Die strategische assen zijn dezelfde die in het geïntegreerd managementplan 2012-2017 werden bepaald.

De strategische assen zijn transversaal en worden binnen iedere algemene administratie en stafdienst op een participatieve en gestructureerde wijze in uitvoering gebracht.

➤ Doeltreffendheid

We willen onze vooropgestelde doelstellingen beter behalen en dus de slagkracht en de resultaten van de ganse organisatie verbeteren.

Ons streven naar doeltreffendheid beoogt op de eerste plaats dat alle burgers en ondernemingen aan hun verplichtingen, binnen de bevoegdheidsdomeinen van de FOD Financiën, voldoen.

Heel wat burgers en ondernemingen doen dit spontaan en met volledige eerbiediging van de wet. We moeten daarom de nodige initiatieven blijven nemen om dit te vergemakkelijken, door accurate informatie, nieuwe toepassingen en hulpmiddelen op het internet ter beschikking stellen, door te zorgen voor een betere en vlot toegankelijke ondersteuning, via telefoon maar ook ter plaatse, en tot slot door ook de regelgeving te verduidelijken.

Tegelijkertijd is het belangrijk om na te gaan dat iedereen ook effectief zijn verplichtingen nakomt. We streven ernaar om “door een beter en gericht toezicht zo snel mogelijk diegenen te detecteren die riskeren hun verplichtingen te ontwijken”.

De FOD Financiën kan uiteraard niet alles controleren, maar dat is ook niet nodig. Het toezicht moet vooral toegespitst zijn op die diegenen bij wie zich het risico voordoet dat zij zich niet aan de wettelijke regels houden of hun belastingen niet betalen.

Dankzij de gestructureerde gegevensuitwisseling met andere overheidsdiensten in binnen- en buitenland maar ook met bijvoorbeeld kredietinstellingen of werkgevers zullen we beschikken over heel wat informatie.

De uitwisseling van deze informatie en de analyse ervan laat ons toe om een betere dienstverlening aan te bieden en ook om sneller misbruiken of inbreuken te ontdekken, met respect voor de privacy.

We moeten daarbij streven naar een centraal aangestuurde en gecombineerde benadering, gedifferentieerd in functie van het risicoprofiel van de belastingplichtige, om aldus een antwoord te bieden op de verschillende risico's en om misbruiken in eerste instantie te voorkomen.

We willen evolueren van oude en traditionele strategieën, vooral of uitsluitend gericht op controle, naar een meer globale en gecombineerde benadering die inspeelt op de verschillende risico's en ook gericht is op de preventie van risico's, door enerzijds de zelfredzaamheid te verhogen en door anderzijds ontwijking te ontmoedigen door middel van proactieve communicatie en gericht toezicht.

De certificatie van partners en actoren die actief en betrouwbaar deelnemen aan de onderliggende processen en een verder doorgedreven informatie-uitwisseling en koppeling tussen verschillende databanken dragen bij tot een efficiënt en doeltreffend toezicht.

Fraudebestrijding blijft absoluut een belangrijk aandachtspunt voor de komende jaren. De FOD Financiën heeft hierin een belangrijke rol te vervullen. Verschillende initiatieven, van de FOD Financiën en in samenwerking met de andere betrokken overheidsdiensten, moeten er toe bijdragen dat de strijd tegen de fraude verder kan worden verhoogd. Dit gebeurt via de invoering van nieuwe technologieën en technieken en een doorgedreven internationale samenwerking om de doeltreffendheid van de strijd tegen de grote (internationale) fiscale fraude verder te laten toenemen.

Het streven naar een sterkere doeltreffendheid vertaalt zich tenslotte op het niveau van de overheidsfinanciën. De FOD Financiën wil in het bijzonder een grote zorg besteden aan een optimale financiering van de Belgische Staatsschuld om zo laag mogelijke rentelasten te behouden. De afschaffing van het Rentenfonds gaat gepaard met een hervorming van het statuut van het Agentschap van de Schuld. Om de 'optimale' financiering te waarborgen zullen bij de Algemene Administratie van de Thesaurie een aantal projecten die niet alleen een maximale fondsenconcentratie bij de Schatkist beogen, maar ook een constante monitoring van de aan bepaalde banken verstrekte waarborgen, hand in hand gaan.

Het streven naar doeltreffendheid is niet alleen onze kernopdracht, maar heeft ook een impact op de ganse werking. We moeten streven naar de beste resultaten in al onze activiteiten. De voorbije jaren is de kanteling van de vroegere taakgerichte instelling naar een sterk resultaatgerichte organisatiecultuur ingezet. De invoering van de nieuwe organisatiestructuur en de toepassing van de evaluatiecycli zijn allebei een belangrijke hefboom om die evolutie te versnellen.

➤ **Efficiëntie**

We moeten onze opdrachten uitvoeren en onze doelstellingen realiseren met een optimale inzet van middelen en bijgevolg met de hoogst mogelijke productiviteit. Met een budgettaire context die de komende jaren alleen maar zal verscherpen, is dat een terechte verwachting van de maatschappij.

Het permanent streven naar een verbeterde efficiëntie is een plicht voor iedere algemene administratie of stafdienst. We moeten continu proberen om de kostprijs van onze werking te verbeteren zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit van de dienstverlening.

Op ieder niveau moeten de aandacht en de middelen worden toegespitst op de (kern)opdrachten en doelstellingen met de hoogste toegevoegde waarde en moet op ieder moment het juiste evenwicht worden gezocht tussen efficiëntie en effectiviteit.

Belangrijk hiervoor is de evolutie van een materie- en taakgerichte organisatie naar een procesgerichte organisatie waar zoveel mogelijk wordt gewerkt op basis van een geïntegreerde verwerking en elektronische documenten.

Tegelijkertijd willen we ook ons personeelsbeleid 'moderniseren'. Dat beleid moet maximaal afgestemd zijn op onze doelstellingen en uitdagingen en moet de basis vormen om de mobiliteit en de flexibiliteit van de organisatie substantieel te verhogen. Aandacht voor heroriëntatietrajecten en gerichte opleiding van medewerkers, de invoering van nieuwe werkvormen zoals tele- of satellietwerk maar ook van continu werk waar dat noodzakelijk is ..., zijn allemaal elementen van een dergelijk beleid.

Uiteraard heeft het voorgaande ook een impact op onze informatisering om alle ICT-hefbomen aan te reiken om nieuwe werkvormen mogelijk te maken.

De FOD Financiën wordt geconfronteerd met een hoge natuurlijke uitstroom in de komende jaren. Een volledige vervanging van deze ambtenaren is niet haalbaar. De invoering van BPM-N met het oog op een permanent beheren en optimaliseren van onze processen en het uitvoeren van gestructureerde werklasmetingen en een doorgedreven digitalisering vormen belangrijke hefbomen voor het streven naar continue efficiëntieverbetering. Voor beide is de basis gelegd en de komende jaren willen we deze technieken breed in de organisatie toepassen.

Efficiëntie is een kwestie van de beschikbare middelen optimaal in te zetten. Dat geldt voor de personeelsmiddelen maar ook voor de financiële middelen. De voorziene geleidelijke overgang van een klassieke inputbegroting naar een outputbegroting vormt de basis voor de vooropgestelde geïntegreerde budgettaire cyclus.

Het gebruik van performante managementinstrumenten moet zorgen voor de nodige transparantie en moet toelaten om de organisatie op de juiste manier aan te sturen in functie van de te behalen resultaten en met aandacht voor het juiste evenwicht tussen efficiëntie en effectiviteit.

Deze objectieve monitoring biedt ons de mogelijkheid om onze werking en onze prestatieniveaus af te toetsen aan andere vergelijkbare organisaties in binnen- en buitenland, waarbij we willen openstaan om bewezen goede praktijken van anderen te integreren binnen onze werking.

➤ Dienstverlening

De FOD Financiën is een overheidsadministratie en staat dus ten dienste van de gemeenschap, van burgers en ondernemingen. We moeten permanent streven naar een verdere uitbouw van onze dienstverlening – ook als hefboom om de aanvaarding en spontane naleving te versterken.

Onze dienstverlening moet laagdrempelig zijn en iedere belanghebbende moet aanspraak kunnen maken op onze diensten. Daarom moeten wij onze communicatiekanalen en de manier van interactie met de burgers en de ondernemingen permanent afstemmen op hun verwachtingen.

Overlegplatformen en samenwerkingsverbanden met publieke, private of internationale belanghebbenden dragen ertoe bij dat wij deze verwachtingen beter kunnen inschatten en invullen. We moeten onze belanghebbenden betrekken bij de opvolging van onze dienstverlening, bijvoorbeeld op basis van tevredenheidsenquêtes.

Het belang van digitale communicatie en dienstverlening neemt in onze maatschappij steeds toe. Vandaag biedt de FOD Financiën reeds een uitgebreide waaier aan e-government toepassingen ten voordele van burgers, ondernemingen, mandatarissen en vrije beroepen.

Deze mogelijkheden moeten verder worden uitgebreid om een maximale afdekking van onze kernopdrachten te waarborgen en een volledig elektronische afhandeling ervan te kunnen aanbieden.

Ook voor de andere kernopdrachten streven we naar een volledige elektronische afhandeling. De voorbije jaren zijn heel wat deelstukken gerealiseerd, de komende jaren wordt deze puzzel vervolledigd.

De portalen MyMinfin voor de burger en MyMinfinPro voor de professionelen en mandatarissen zal de komende jaren nog omvattender en gebruiksvriendelijker worden om de functie van beveiligde toegangspoort tot de elektronische dienstverlening ten volle waar te maken.

We willen verzekeren dat niemand wordt uitgesloten van onze dienstverlening. Daarom willen we niet enkel inzetten op de mogelijkheden die het internet en de nieuwe media ons bieden, maar voorzien we ook bijkomende initiatieven om te garanderen dat iedereen, ook de zwaksten van de maatschappij en de zogenaamde digitale leken op ons beroep kunnen doen.

Om de toegankelijkheid van onze fysieke dienstverlening te verbeteren willen we infocentra inrichten in gebouwen van de FOD Financiën en eventueel samenwerken met andere partners om onze beschikbaarheid te verbeteren.

Tegelijkertijd kiezen we ervoor om onze dienstverlening de komende jaren verder uit te bouwen zodat we zelf aan iedere belastingplichtige kunnen verzekeren dat hij automatisch en maximaal kan genieten van zijn rechten.

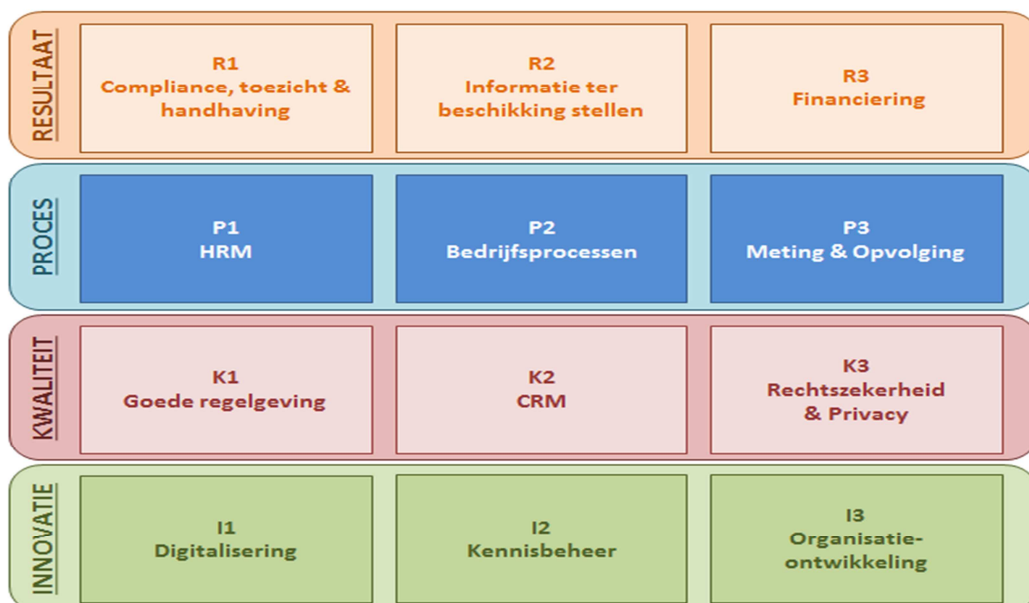
Het staat vast dat een duidelijke reglementering ook leidt tot een lagere administratieve drempel voor de burgers en de ondernemingen en ook de mogelijkheden tot fiscale ontwijing doet dalen. We moeten dan ook streven naar een transparante, eenduidige en begrijpbare reglementering en die vertalen in duidelijke werkinstructies. Die reglementering kent geen tegenstrijdigheden en minimale administratieve lasten zodat op ieder ogenblik een uniforme toepassing van de geldende wet- en regelgeving kan worden gewaarborgd.

We moeten durven proactief handelen en communiceren. Hierin past voorafgaand overleg met de diverse beleidsinstanties (o.a. federaal, gewesten, Europees ...) én met het terrein (operationele diensten, stakeholders, economische operatoren ...) om de reglementering en de uitvoerbaarheid ervan te verbeteren.

Artikel 26. Operationele doelstellingen die betrekking hebben op de efficiënte en kwaliteitsvolle uitvoering van de missies en opdrachten

De uitdagingen en ambities van de FOD Financiën zullen moeten worden gerealiseerd op basis van een gestructureerd meerjarenplan. Binnen onze strategische kaart hebben we de ‘**Kritieke Succes Factoren**’ (KSF’s) beschreven. Het is belangrijk om in eerste instantie te focussen op wat fundamenteel belangrijk is om succesvol te zijn en de verwachtingen in te lossen.

Deze kritieke succesfactoren zijn alles omvattend en niet in één oogwenk of met één enkel initiatief te realiseren. Zij worden binnen de verschillende algemene administraties en stafdiensten geconcretiseerd in duidelijke doelstellingen en projecten die samen onze ambitie en het vooropgestelde beleid zullen waarmaken.



➤ **Het perspectief 'Resultaat'**

Binnen het perspectief resultaat drukken we onze maatschappelijke dienstverlening uit. We bieden hier een antwoord op de vraag wat van ons in essentie wordt verwacht.

➤ **Het perspectief 'Proces'**

Het perspectief proces richt zich op onze eigen werking en omvat de kritieke succesfactoren in antwoord op de 'hoe' vraag. Hoe kunnen wij realiseren wat van ons wordt verwacht? Welke middelen hebben we nodig om onze dienstverlening te kunnen verzekeren?

➤ **Het perspectief 'Kwaliteit'**

Het perspectief kwaliteit richt zich a priori op onze individuele dienstverlening tegenover de burgers en ondernemingen. In essentie wordt een antwoord geboden op de vraag wat wij moeten doen ten overstaan van onze externe belanghebbenden.

➤ **Het perspectief 'Innovatie'**

Het perspectief innovatie is gericht op de groei en de ontwikkeling van de organisatie en omvat de kritieke succesfactoren voor onze slagkracht in de (nabije) toekomst. Deze succesfactoren geven m.a.w. een antwoord op de vraag 'door wat' wij in staat zijn om in de toekomst onze missie en visie te realiseren en te blijven verbeteren.

DEEL 6. COMPLIANCE, TOEZICHT EN HANDHAVING

De organisatie moet redelijke zekerheid bieden dat iedereen, zowel burgers als ondernemingen, zijn verplichtingen binnen de bevoegdheidsdomeinen van de FOD Financiën naleeft met respect voor de geldende regelgeving.

Hierbij zal permanent worden gezocht naar het optimale evenwicht tussen effectiviteit en efficiëntie. In onze aanpak staat een centraal aangestuurde en gecombineerde benadering, gedifferentieerd in functie van het risicoprofiel van de betrokken burger of het betrokken onderneming, centraal. Hiermee willen we een afdoend antwoord bieden op de verschillende risico's en in de eerste plaats misbruiken voorkomen.

De FOD Financiën kan niet alles controleren, maar dat is ook niet nodig. Het toezicht moet vooral toegespitst zijn op die diegenen bij wie zich het risico voordoet dat zij zich niet aan de wettelijke regels houden.

Door over de verschillende diensten van het departement heen samen te werken, kan er veel effectiever worden opgetreden en ontstaat er ook een beter inzicht in de mogelijke risico's of ontwijkingsgedrag. De Stafdienst Beleidsexpertise en -ondersteuning (BEO) neemt hierin een coördinerende rol op maar het gerichte doelgroepenbeleid wordt binnen iedere pijler verder geconcretiseerd in functie van de eigen bevoegdheidsdomeinen.

De komende jaren wordt permanent verder gewerkt om alle relevante informatie zelf op te halen bij authentieke bronnen. Beschikken over accurate en tijdige informatie is belangrijk voor het verder vereenvoudigen van de aangifteverplichtingen (omdat de informatie vooraf is ingevuld), wat de spontane naleving stimuleert. Het laat ook toe om een gerichter beleid uit te werken door verschillende gegevens te kruisen en te analyseren, met inachtneming van strikte regels over de bescherming van de persoonlijke levenssfeer. De komende jaren wordt dit verbeterd door systematisch bijkomende nationale en internationale bronnen te ontsluiten.

Tegelijkertijd evolueren wij naar totaal nieuwe modellen waarbij de administratie met partners samenwerkt aan een vertrouwensrelatie.

Artikel 27. Verder uitwerken van een gerichter beleid in de selectie van dossiers en te ondernemen acties⁸

Omschrijving

Dit is het verder bepalen van onze doel- en risicogroepen en het uitwerken van een gerichter beleid bij de selectie van dossiers en het voeren van controles en andere acties.

⁸ Datamining mag niet louter proces- of doelgroepgericht zijn maar ook materiegericht.

Strategische assen

- DOELTREFFENDHEID
- EFFICIËNTIE
- DIENSTVERLENING

Visie

De FOD Financiën kan niet alles controleren, maar dat is ook niet nodig. Het toezicht moet vooral toegespitst worden op die diegenen bij wie zich het risico voordoet dat zij zich niet aan de wettelijke regels houden. Hierbij zullen we permanent zoeken naar het optimale evenwicht tussen effectiviteit en efficiëntie.

Om dat evenwicht te bereiken werken we doelgericht aan de uitbouw van een datawarehouse met accurate en tijdige informatie. Dat moet ons toelaten om een gericht beleid uit te werken door het kruisen en analyseren van de verschillende gegevens.

Bovendien zullen we op basis daarvan verder inzetten op de ontwikkeling van dataminingtoepassingen voor het bepalen en beter targetten van doel- en risicogroepen bij de selectie van dossiers voor controles en overige acties. Hierdoor willen we de tax gap reduceren en streven naar een maximale compliance door het verhogen van de spontane naleving.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- doelgericht werken aan een datawarehouse met accurate en tijdige informatie
- efficiënt gebruik maken van dataminingtoepassingen bij de selectie van dossiers voor controles en overige acties
- een doelgroepgerichte benadering op basis van geautomatiseerde risico-inschatting uitwerken

Verbintenissen

Op vlak van de Algemene Administratie van de Fiscaliteit

1. optimaliseren van de controles door de centrale selectie te verbeteren
2. optimaliseren van de controles door het uitwerken van een doelgroepgerichte aanpak
3. realiseren van doelgerichte acties voor de in het regeerakkoord geïdentificeerde risicogroepen
4. realiseren van doelgerichte acties voor reeds geïdentificeerde risicogroepen teneinde het afschrikeffect te bestendigen

Op vlak van de Algemene Administratie van de Inning en Invordering

1. verder ontwikkelen en optimaliseren van datamining
2. streven naar één invorderings- en inningsstrategie

Op vlak van de Algemene Administratie van de Bijzondere Belastinginspectie

1. verbeteren werking van de diensten inputbeheer
2. verder invoeren preventieve risicoanalyse

Op vlak van de Algemene Administratie van de Douane en Accijnzen

1. uitbreiden en aanwenden van de mogelijkheden van SEDA als selectietool en verder optimaliseren van de aanwending van dataminingstechnieken

Transversale doelstelling

1. uitbouwen van een centraal datawarehouse om het gebruik van gegevens en gegevensanalyse bij de detectie van frauderisico's zo optimaal en efficiënt mogelijk uit te kunnen voeren

Verwachte effecten en baten

- compliance verhogen: correctere naleving van aangifteplicht, meer spontane betalingen, verhoogde inningsgraad door verhoging pakkans en doelgerichte strijd tegen fiscale fraude
- innings- en invorderingsratio verhogen door doelgerichte acties op basis van datamining
- taxatieteams ondersteunen
- betere kosten/baten ratio van de controleactiviteit en overige acties door efficiënt te werken op basis van de meest geschikte actie per doelgroep
- efficiëntie van de fiscale controles verhogen (minder controle, meer opbrengst → gericht)

Externe afhankelijkheden

- beschikbaarheid en kwaliteit van de noodzakelijke data: nood aan een stabiele datawarehouse die gevoed wordt met gegevens uit allerlei bronapplicaties
- concept datawarehouse kan in de komende jaren voorbijgestreefd zijn (wenselijkheid om data te structureren en centraal te bewaren)

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de administrateurs-generaal AAFisc, AAI, AABBI, AADA
- de Stafdirecteur BEO

Artikel 28. Verbeteren van de controleopdrachten

Omschrijving

Het verbeteren van de controleopdrachten moet ervoor zorgen dat iedereen zijn verplichtingen binnen de bevoegdheidsdomeinen van de FOD Financiën naleeft met respect voor de geldende regelgeving.

Strategische assen

- DIENSTVERLENING
- EFFECTIVITEIT

Visie

Naast maximale compliance is een goed georganiseerd beleid en een expliciet en uitgebalanceerd handhavingsbeleid onmisbaar. Door het verbeteren van de controles zullen we ervoor zorgen dat iedereen, zowel burgers als ondernemingen, zijn verplichtingen binnen de bevoegdheidsdomeinen van de FOD Financiën naleeft met respect voor de geldende regelgeving.

We zullen dit doen door in te zetten op de dienstverlening bij het voeren van controles. Fiscale controles zijn nooit aangenaam, maar wel noodzakelijk. Ze gebeuren daarom klantgericht, correct en efficiënt. Zo zal de fiscus de belastingplichtige met respect behandelen en uitgaan van de goede trouw van de belastingplichtige.

Controles van verschillende inspecties van de FOD Financiën worden bovendien zoveel mogelijk in één inspectie op eenzelfde moment uitgevoerd. Bij problemen moeten inspecteurs probleemoplossend coachen. Bovendien moderniseren we controleprocedures door alle moderne communicatiekanalen te gebruiken. Anderzijds moet het verbeteren van de controles ervoor zorgen dat de wettelijke verplichtingen worden gehandhaafd en bijdragen aan de strijd tegen de fiscale fraude.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- de dienstverlening bij het voeren van controles verbeteren. Hierbij gaan we steeds uit van de goede trouw
- controles van verschillende inspectiediensten zoveel mogelijk in één inspectie op eenzelfde moment uitvoeren

Verbintenissen

Transversale doelstelling

1. coördineren van de controleacties zodat de controles van eenzelfde belastingplichtige zoveel mogelijk gegroepeerd worden

Op vlak van de Algemene Administratie van de Fiscaliteit

1. compliance stimuleren door in te zetten op de preventieve aanpak
2. optimaliseren van de controles door efficiëntere inzet van de beperkte resources
3. optimaliseren van de controles door het verhogen van het draagvlak voor de gewijzigde strategie

Op vlak van de Algemene Administratie van de Patrimoniumdocumentatie

1. vergroten van de effectiviteit van controles gebaseerd op het mathematisch model
2. optimaliseren van de controles op de verklaarde aangegeven venale waarde

Op vlak van de Algemene Administratie van de Bijzondere Belastinginspectie

1. optimaliseren polyvalente controle (btw, DB) dankzij de verdere voortzetting van de modernisering binnen de nieuwe structuur, de beschikking over bekwame en gemotiveerde medewerkers en de uitbouw van nieuwe informaticatools en opsporingstechnieken

2. op redelijk korte termijn fraudemechanismen met vertakkingen over het ganse grondgebied in kaart te brengen en de nodige operationele initiatieven te treffen teneinde de schade voor de Schatkist maximaal te beperken
3. verhogen van de inningsgraad van eigen inkohieringen. Daartoe wordt een meetinstrument ontwikkeld zodat de evolutie per directie kan opgevolgd worden.

Op vlak van de Algemene Administratie van de Douane en Accijnzen

1. uitbouwen van de synergie tussen de goederengebonden aanpak en de operator-gebonden aanpak
2. doelgericht inzetten van de beschikbare middelen, op basis van de handhavingsstrategie AADA, door een optimaal gebruik van de beschikbare interne informatie (datawarehouse, datamining, informatie over de uitgevoerde controles ...)
3. investeren in high tech detectietoestellen om kwaliteitsvolle controles te kunnen blijven uitvoeren
4. opstarten en voortzetten van de initiatieven voor de vereenvoudiging van douaneprocedures: System Based Approach (SBA)
5. opstarten en voorzetten van de initiatieven voor de vereenvoudiging van douaneprocedures: Centralised Clearance (CC)
6. opstarten en voorzetten van de initiatieven voor de vereenvoudiging van douaneprocedures: Entry into the Records (EIR)

Verwachte effecten en baten

- verhogen van de inningsratio
- reduceren van de 'tax gap' door spontane naleving
- verhoogd evenwicht tussen controleren en faciliteren
- gerichte aansturing van de controles naar risicovolle operatoren/goederen toe
- verhoogde naleving van de bestaande wetgeving
- verhoogde dienstverlening
- administratieve vereenvoudiging
- verhoogde efficiëntie van controleacties

Externe afhankelijkheden

- wetgeving

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de administrateurs-generaal van AAFisc, AABBI, AADA, AAPD

Artikel 29. Opzetten van nationale en internationale samenwerking en partnerschappen

Omschrijving

We streven naar langetermijn vertrouwensrelaties of sustainable deals met onze belangrijkste nationale en internationale partners.

Strategische assen

- DIENSTVERLENING
- EFFECTIVITEIT

Visie

In het kader van compliance, toezicht en handhaving is een goede samenwerking met onze partners en stakeholders belangrijk. We streven naar lange termijn vertrouwensrelaties of sustainable deals met onze belangrijkste nationale en internationale partners. Dat proberen we te bereiken door het afsluiten van verschillende samenwerkingsconvenanten en protocollen. Ook zullen we inzetten op dialoog met de stakeholders en zullen we ons opstellen als een partner van de ondernemingen.

We willen de komende jaren onze nationale en internationale partnerschappen verder uitbreiden zowel met het oog op het verwerven als op het verstrekken van informatie. Dankzij de gestructureerde gegevensuitwisseling met andere overheidsdiensten in binnen- en buitenland, maar ook met bijvoorbeeld kredietinstellingen of werkgevers zullen we beschikken we over heel wat informatie.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- samenwerkingsconvenanten en protocollen met nationale en internationale partners afsluiten
- inzetten op dialoog met de stakeholders en zich opstellen als partner van de ondernemingen
- de nationale en internationale samenwerking verder versterken

Verbintenissen

Transversale doelstelling

1. protocollen en samenwerkingsconvenanten afsluiten met diverse stakeholders
2. organiseren van gestructureerd overleg met diverse stakeholders

Op vlak van de Algemene Administratie van de Fiscaliteit

1. compliance stimuleren door de banden met stakeholders aan te halen
2. gerichte opsporingen progressief laten toenemen
3. versterken van de nationale en internationale samenwerking

Op vlak van de Algemene Administratie van de Douane en Accijnzen

1. toegang verkrijgen tot de Algemene Nationale Gegevensbank (ANG) van de Politie
2. ontwikkelen van het gecoördineerd grensbeheer met de handhavingspartners
3. afsluiten samenwerkingsovereenkomsten met andere handhavingspartners in kader van gezamenlijke controlestrategie en toe te kennen controlecapaciteit

4. betrokken worden bij de ontwikkeling van het Passenger Name Records (PNR)-systeem, bij de oprichting of aanwijzing van de Passagiers informatie eenheid (PIE) en bij de ontwikkeling van Pre-clearance

Op vlak van de Algemene Administratie van de Bijzondere Belastinginspectie

1. uitbreiden en versterken internationale samenwerking
2. versterken interdepartementale samenwerking
3. taks-cificatie inzake witwassen en omschrijving ernstige fraude

Op vlak van de Algemene Administratie van de Thesaurie

1. samenwerking met de FOD Justitie inzake de faillissementsfondsen beheerd bij de Deposito- en Consignatiekas (DCK)
2. deelnemen en bijdragen aan fora en vergaderingen bij federale, Europese en internationale instellingen

Op vlak van de Stafdienst ICT

1. de link met het internationale en regionale niveau verzekeren in het kader van informatieoverdracht

Verwachte effecten en baten

- verhoogd niveau van dienstverlening
- duidelijke verwachtingen door naleving van de SLA's die vastgelegd worden in samenwerkingsakkoorden en protocollen
- stabiele relaties met onze stakeholders
- accurate en tijdige informatie beschikbaar via samenwerking met onze partners
- verhogen inningsratio

Externe afhankelijkheden

- bereidwilligheid van onze partners tot samenwerking
- complexiteit verschillende regelgevingen
- goedkeuring security compliance niveau van de FOD Financiën door de internationale partners (VS, OESO, mondiaal forum, ...)

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de voorzitter
- alle administrateurs-generaal
- de stafdirecteurs ICT en BEO

Artikel 30. Verder inzetten op fraudebestrijding

Omschrijving

Door onverminderd in te zetten op fraudebestrijding, gaan we het verlies aan inkomsten ten gevolge van fiscale fraude blijvend tegen. De FOD Financiën zal alles in het werk stellen om het beleidsplan van de minister van Financiën belast met de strijd tegen de fiscale fraude, in de praktijk om te zetten. Er zal nauwe samenwerking zijn tussen de overheidsdiensten, ook transversaal, om de beleidsmakers de nodige ondersteuning te geven om deze plannen te implementeren.

Strategische assen

- DOELTREFFENDHEID
- DIENSTVERLENING

Visie

We focussen op de grote dieperliggende oorzaken van fiscale fraude en proberen deze met de integrale aanpak, gepresenteerd in het plan ter bestrijding van de fiscale fraude, aan te pakken.

We gaan het verlies aan inkomsten ten gevolge van fiscale fraude tegen. We moderniseren de invorderings- en controleprocedures. We zetten meer middelen in op sectorcontroles en we zetten ook de strijd tegen carrouselfraude verder.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- de strijd tegen fraude en belastingontduiking onverminderd verder zetten
- de invorderings- en controleprocedures moderniseren: er worden meer middelen ingezet op sectorcontroles en ook de strijd tegen carrouselfraude wordt verdergezet
- zich inschrijven in het federaal plan ter bestrijding van de fiscale fraude van de minister van Financiën

Verbintenissen

Transversale doelstelling

1. transversaal aanwenden van het Belgian internet service center (BISC).
2. professionaliseren van e-audit

Op vlak van de Algemene Administratie van de Bijzonder Belastinginspectie

1. ontwikkelen van thematische en sectoriële acties, alsmede het behandelen van fraudezaken en belastingontduiking die haar worden toevertrouwd in het kader van de actieplannen van de regering in de strijd tegen de fraude
2. daadwerkelijke interactie met Justitie teneinde via de implementatie van recente initiatieven (una via, minnelijke schikking) te streven naar een pragmatische en effectieve recuperatie van frauduleuze sommen en kapitalen
3. fiscale fraudemechanismen bestrijden door andere fiscale algemene administraties te ondersteunen als ze geconfronteerd worden met vragen en frauderisico's waarvan de moeilijkheidsgraad tot de kerntaken van de BBI behoort
4. faciliteren van de samenwerking tussen alle diensten die direct of indirect belast zijn met de strijd tegen fiscale fraude en verdere voortzetting van de Dienst Coördinatie Anti-fraude

Op vlak van de Algemene Administratie van de Douane en Accijnzen

1. toespitsen van fraudebestrijding op fiscaal gebied: EMCS met accijnsproducten.
2. toespitsen van fraudebestrijding op niet fiscaal gebied: namaak, piraterij en intellectuele eigendomsrechten
3. toespitsen van fraudebestrijding op niet fiscaal gebied: verdovende middelen

Op vlak van de Algemene Administratie van de Thesaurie

1. meewerken aan de uitwisseling, de verzameling en de analyse van de informatie over de financiering van het terrorisme
2. evalueren van de interne organisatie voor het behandelen van de strijd tegen het witwassen en financiering van terrorisme en proliferatie van massavernietigingswapens

Verwachte effecten en baten

- verhoogde inkomsten voor de schatkist
- verhoging compliance
- verhoogde innings- en invorderingsratio
- verbeterd imago

Externe afhankelijkheden

- samenwerking met federale stakeholders (o.a. Coördinatieorgaan voor de dreigingsanalyse (CODA))

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de administrateurs-generaal van de AAFisc, AABBI, AADA en AAThes

DEEL 7. INFORMATIE TER BESCHIKKING STELLEN

De verhouding tussen de burger en ondernemingen en de overheid is de voorbije jaren grondig veranderd. De grote aanwezigheid en toegankelijkheid van media heeft ertoe bijgedragen dat we zijn geëvolueerd naar een maatschappij waarin, vanwege de overheid, steeds meer transparantie, informatieverschaffing en actieve communicatie wordt verwacht.

De FOD Financiën streeft er naar om ten voordele van alle belanghebbenden (onze eigen medewerkers, de burgers en ondernemingen, belangengroepen, andere nationale en internationale overheidsdiensten ...) alle relevante informatie te ontsluiten.

Het verzekeren van de integriteit en de authenticiteit van de ter beschikking gestelde informatie en de beveiliging ervan tegen misbruiken vormen hierbij twee belangrijke aandachtspunten.

Een efficiënte informatie-uitwisseling is de sleutel tot een snellere en correctere toepassing van de regelgeving. Een doorgedreven digitalisering bij de FOD is daarvoor een basisvoorwaarde.

Het technologisch platform voor gestructureerde en beveiligde informatie-uitwisseling wordt verder uitgebouwd tot een performant en generiek platform om op termijn een brugfunctie te vervullen tussen diverse nationale en internationale actoren en de gewesten en gemeenschappen.

We maken de informatie waarover we beschikken toegankelijk voor alle betrokkenen. MyMinfin en MyMinfin Pro nemen hierbij de belangrijkste plaats in als beveiligde digitale toegangspoort tot de persoonlijke gegevens en de diverse e-governmenttoepassingen. We zullen de ter beschikking gestelde informatie en documenten verder uitbreiden over alle bevoegdheidsdomeinen van de FOD Financiën zodat de burger of onderneming toegang krijgt tot zijn integrale elektronische dossier. De doelstellingen die geformuleerd werden in dit opzicht, zijn opgenomen in Deel 15 - Digitalisering.

Toegankelijkheid is ook een belangrijk gegeven. Daarom voorzien we de evolutie van onze intranetsite en internetsite en van onze toepassingen, bestemd voor alle betrokkenen en geïnteresseerden, naar de modernste technologieën. Deze sites zullen worden opgebouwd vanuit het standpunt van de gebruiker opdat deze snel en gemakkelijk de gezochte informatie kan vinden en raadplegen. Ook sociale media verdienen hun plaats binnen onze kanalen om informatie ter beschikking te stellen en te communiceren.

Artikel 31. Documenten elektronisch beschikbaar maken

Omschrijving

We streven ernaar om onze documenten zoveel mogelijk elektronisch beschikbaar te maken zodat ze elektronisch door de burger kunnen worden ingevuld.

Strategische assen

- DIENSTVERLENING
- EFFICIENTIE

Visie

We streven naar een maximale digitalisering van onze processen. Onder deze kritische succesfactor kijken we vooral naar de input en de output van onze processen, waar we in contact komen met onze partners en stakeholders. De komende jaren zullen we inzetten op het elektronisch ter beschikking stellen van onze documenten. Formulieren, attesten en aangiften moeten zoveel mogelijk elektronisch door de burger kunnen worden ingevuld. Hiermee spelen we zowel in op efficiëntie als op dienstverlening. Dit zal op zijn beurt bijdragen aan het verhogen van de compliance.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- formulieren, attesten en aangiften zoveel mogelijk elektronisch voor de burger beschikbaar maken zodat die elektronisch kunnen worden ingevuld en geraadpleegd

Verbintenissen

Op vlak van de Algemene Administratie van de Fiscaliteit

1. vergemakkelijken van het vervullen van de aangifteplicht via een verdere vooraf invulling in Tax On Web (TOW)
2. verder uitbreiden van de doelgroep die een voorstel van vereenvoudigde aangifte (VVA) ontvangt
3. veralgemenen van de wettelijk verplichte elektronische indiening voor KMO en GO
4. de aanslagbiljetten maximaal elektronisch versturen

Op vlak van de Algemene Administratie van de Inning en Invordering

1. beheren van overdrachten van schuldvorderingen aan de hand van twee opties: verplichting aan banken opleggen om de overdrachten elektronisch in te brengen of de administratieve kosten aanrekenen
2. raadpleegbaar maken van een stand van zaken over de overdracht door zowel de belastingplichtige als de banken

Op vlak van de Algemene Administratie van de Thesaurie

1. uitbreiden van gegevensopvraging over slapende tegoeden via MyMinFin

Verwachte effecten en baten

- vermindering in het aantal inkomende en uitgaande zendingen per post
- verminderde papierberg en scanning

- minder verplaatsingen voor de burger
- verminderde verwerkingskost en werklust

Externe afhankelijkheden

- de beschikbaarheid van elektronische platformen en kanalen via dewelke de documenten elektronisch ter beschikking kunnen worden gesteld
- de bereidheid van de burger om de contacten steeds meer via de digitale kanalen te laten verlopen
- de bereidheid van de dataowners om de informatie digitaal te verstrekken
- de invoering van de wettelijke verplichting tot elektronische gegevensuitwisseling en verplichte elektronische indiening
- akkoord van gewesten waar nodig
- aanpassen van de nodige wetteksten

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de administrateurs-generaal van de AAFisc, AAll en Thesaurie

Artikel 32. Ontsluiten van relevante informatie

Omschrijving

Ontsluiten van relevante informatie voor onze stakeholders

Strategische assen

- DIENSTVERLENING
- DOELTREFFENDHEID
- EFFICIËNTIE

Visie

De grote aanwezigheid en toegankelijkheid van alle media heeft ertoe bijgedragen dat we zijn geëvolueerd naar een maatschappij waarin van de overheid steeds meer transparantie, informatieverschaffing en actieve communicatie wordt verwacht.

De FOD Financiën streeft er naar om ten voordele van alle belanghebbenden alle relevante informatie te ontsluiten. Het verzekeren van de integriteit en de authenticiteit van de ter beschikking gestelde informatie en de beveiliging ervan tegen misbruiken vormen hierbij twee belangrijke aandachtspunten.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- alle relevante informatie ontsluiten ten voordele van alle belanghebbenden

Verbintenissen

Op vlak van de Algemene Administratie van de Thesaurie

1. afleveren van certificaten van deposito's bij Deposito-en Consignatiekas (DCK)

Op vlak van de Algemene Administratie van de Patrimoniumdocumentatie

1. meehelpen uitbouwen van de Coördinatiestructuur voor Patrimoniuminformatie (CSPI) en van de nodige technische platformen en services om de uitwisseling van patrimoniale gegevens te optimaliseren
2. opzetten van een elektronische gegevensuitwisseling met het Vlaamse Gewest naar aanleiding van de invoering van de Digitale Bouwaanvraag (DBA) in Vlaanderen
3. samenwerken met de gewesten om de kwaliteit van het kadastraal plan te verbeteren
4. kwaliteitsvol en snel ontsluiten en afleveren van gegevens over de toestand van het patrimonium van burgers/professionelen zodat ze hun diverse formaliteiten kunnen vervullen

Op vlak van de Algemene Administratie van de Douane en Accijnzen

1. realiseren van een Nationaal Single Window (NSW)

Verwachte effecten en baten

- beter geïnformeerde stakeholders: minder vragen bij contactcenter en loketten
- hogere transparantie zorgt voor vertrouwen in de overheid en een beter imago
- hogere tevredenheid

Externe afhankelijkheden

- wet- en regelgeving

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de administrateurs-generaal van AAPD, AADA en AAThes

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

Omschrijving

De zienswijze van de FOD Financiën op de toepassing van de fiscale wetgeving wordt eenvormig en systematisch gedeeld met de belastingplichtigen aan de hand van artikelsgewijze commentaren.

Strategische assen

- DIENSTVERLENING

Visie

Om te kunnen garanderen dat belastingplichten overal op dezelfde manier behandeld worden, moeten zowel burgers en ondernemingen als ambtenaren kunnen steunen op up-to-date reglementering en commentaar en op klare en ondubbelzinnig interpreteerbare teksten.

De FOD Financiën moet beschikken over een volledige databank van alle juridische kennis die de FOD Financiën beheerst. Dit is niet alleen belangrijk voor de ambtenaren om hun werk efficiënt en correct te kunnen uitvoeren, maar ook voor de belastingplichtigen. Eenzelfde notie binnen de FOD Financiën

moet op eenzelfde manier worden gebruikt, ongeacht welke algemene administratie of stafdienst die gebruikt.

Om de efficiëntie te verhogen, moet kennis worden beheerd volgens het principe van de unieke bron en goed toegankelijk zijn voor alle ambtenaren van de FOD Financiën. Het beheer moet daarom gebeuren via één platform, in één toepassing. Momenteel wordt daarvoor het platform *Fisconetplus* gebruikt. *Fisconetplus* zal verder ontwikkeld worden tot een performante, gepersonaliseerde en gebruiksvriendelijke databank die de voordelen van de vroegere databank *fisconet.fgov.be* combineert met de nieuwe technische ontwikkelingen die een antwoord moeten bieden op de uitdagingen van de toekomst.

In het kader van de rechtszekere behandeling vraagt het beleid dat de belastingplichtigen duidelijk kennis krijgen van de interpretatie die de FOD Financiën aan de bestaande wetgeving geeft en de jurisprudentie en werkmethodes die worden gehanteerd. Wij moeten op ieder ogenblik de garantie bieden op een rechtmatige, rechtsgelijke en rechtszekere behandeling. Een correcte toepassing van de reglementering vereist dat deze overal op dezelfde wijze wordt geïnterpreteerd, door de burgers, de ondernemingen en door de ambtenaren van de FOD Financiën.

Door aanwezige commentaar, circulaires, juridische expertise en jurisprudentie toegankelijk te maken voor de belastingplichtigen en experts van buiten de FOD Financiën, stijgt de rechtszekerheid en wordt zowel de interne als de externe dienstverlening verhoogd.

De FOD Financiën streeft ernaar om de zienswijze van de administratie op de toepassing van de fiscale wetgeving eenvormig en systematisch te delen met de belastingplichtigen. Dat gebeurt aan de hand van eenvormige commentaren die de bestaande aanschrijvingen, beslissingen, berichten en vakcursussen integreren. Deze commentaren mogen de wetgeving alleen maar toelichten en mogen zeker geen verordenend karakter hebben. Zij moeten bovendien up to date zijn. Dus een bijwerking van de administratieve commentaar directe belastingen en btw is dringend nodig, net als de bijwerking van de instructies douane en accijnzen.

Voor nieuwe wetgeving zullen de wetswijzigingen systematisch worden gevolgd door de publicatie van FAQ's en een update van de administratieve commentaar ter zake, binnen een termijn van 6 maanden na publicatie in het Belgisch Staatsblad of in het Publicatieblad van de Europese Unie. Beide toelichtingen (FAQ en commentaar) moeten bijdragen tot meer duidelijkheid aan de belastingplichtige over de toepassing van de wetgeving.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- de commentaren/btw-handleiding als unieke bron voor de zienswijze van de administratie op de toepassing van de fiscale wetgeving systematisch bijwerken en delen met de belastingplichtigen
- FAQ's en een update van de administratieve commentaar publiceren binnen de zes maanden na wetswijzigingen
- concrete informatie verspreiden door toegankelijke documenten te publiceren op *Fisconetplus* of op zijn website en door, binnen de perken van de middelen waarover hij

beschikt, handleidingen ter beschikking te stellen aan burgers, ondernemingen en andere overheidsdiensten

De Stafdienst Beleidsexpertise en -Ondersteuning heeft hierin een centrale, coördinerende functie, maar bovenstaande doelstellingen vereisen een gezamenlijke en eenvormige aanpak waarin alle diensten Operationele Expertise en –Ondersteuning (OEO) van de FOD Financiën worden betrokken.

Verbintenissen

Op vlak van de Stafdienst Beleidsexpertise en –Ondersteuning

1. publiceren van een algemene commentaar in Fisconet*plus* binnen de zes maanden nadat de wetgeving werd gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad

Transversale doelstelling

1. op een uniforme manier administratieve commentaren/(btw-)handleidingen invoeren die als unieke bron de zienswijze van de administratie weerspiegelen volgens een jaarlijks actieplan

Verwachte effecten en baten

- uniforme interpretatie en toepassing van fiscale wetgeving
- verhoogde rechtszekerheid

Externe afhankelijkheden

- goedkeuring van de wetgevende teksten
- betrokkenheid van de FOD Financiën bij beleidsvoorbereidend werk

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de stafdirecteur BEO
- de administrateurs-generaal AAFisc, AADA, AAPD en AAll

Artikel 34. Verhogen van de toegankelijkheid van informatie

Omschrijving

Dit initiatief moet ervoor zorgen dat de informatie en communicatie die de FOD Financiën verspreidt, laagdrempelig en voor iedereen toegankelijk is.

Strategische assen

- DIENSTVERLENING

Visie

De FOD Financiën wil het vertrouwen van burgers en ondernemingen blijvend verdienen. Een moderne klant- en resultaatgerichte organisatie is het doel. Eén van de strategische doelstellingen van de FOD Financiën is om het niveau van dienstverlening te verbeteren.

In de voorbije jaren werden initiatieven opgestart om de dienstverlening te verbeteren en in het bijzonder de toegankelijkheid van de informatie en de communicatie te verhogen. In 2013 werd een

groot deel van de informatie die over de FOD beschikbaar was op het internet samengebundeld tot één overzichtelijke internetsite. Ook werd een project opgestart om de leesbaarheid van de brieven die de FOD verstuurt te verbeteren.

De komende jaren blijft de FOD Financiën hier verder op inzetten. Het verhogen van de herkenbaarheid en de leesbaarheid van onze formele briefwisseling, de toegang tot gebruiksvriendelijke en performante e-government toepassingen maken deel uit van onze strategie. We voorzien in de verdere evolutie van onze toepassingen voor het internet naar de modernste technologieën. Onze website zal verder worden uitgebreid vanuit het standpunt van de gebruiker opdat deze snel en gemakkelijk de gezochte informatie kan vinden en raadplegen. Bovendien is het de bedoeling om verder te streven naar één website die alle informatie hergroepeert waarvoor de FOD Financiën bevoegd is.

In het kader van de Bestuursvereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- correcte, verstaanbare en concrete informatie verspreiden, zowel intern als extern via de geschikte communicatiekanalen
- leesbaar en doelgroepgericht communiceren
- informatie op een gebruiksvriendelijke manier ter beschikking stellen (overzichtelijk Fisconet*plus*, internet, ...)
- de informatie over zijn activiteitendomeinen, de te vervullen formaliteiten en de meest voorkomende vragen ter beschikking stellen
- Fisconet*plus* als website ter beschikking stellen van zijn partners en geïnteresseerde professionele gebruikers waarop technische en wetgevende documenten gepubliceerd worden: Fisconet*plus* wordt verder uitgebreid en de FOD Financiën houdt deze website up-to-date

Verbintenissen

Transversale doelstelling

1. sensibiliseren en opleiden van medewerkers om leesbare teksten en boodschappen te schrijven
2. herschrijven van een aantal 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
3. analyseren van de bestaande internetsites en integreren van de diverse bestaande websites van de FOD Financiën tot één geïntegreerde website
4. 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

Op vlak van de Stafdienst Beleidsexpertise en -ondersteuning

1. verbeteren en gebruiksvriendelijker maken van Fisconet*plus* en onderzoeken van de documenten die op Fisconet*plus* moeten geplaatst worden zodat er geen verschillende versies via verschillende communicatiekanalen meer verspreid worden

Verwachte effecten en baten

- verbeterd imago van de FOD
- verbeterde leesbaarheid van onze brieven en dus minder vragen in het contactcenter en de infocenters
- verbeterde toegankelijkheid van onze website en Fisconet*plus*
- verhoogde tevredenheid van onze gebruikers

Externe afhankelijkheden

- Fedict

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de voorzitter
- alle administrateurs-generaal en stafdirecteurs

DEEL 8. FINANCIERING

Zowel de korte- als de middellange- en langetermijnfinanciering worden in nauwe samenwerking tussen de diensten van de Schatkist en de beleidscel van de minister van Financiën permanent opgevolgd en bijgesteld zodat het jaarlijkse financieringsplan overeenkomstig de algemene richtlijnen van de minister van Financiën verwezenlijkt kan worden.

Zo zullen naast de klassieke uitgften zoals lineaire obligaties (OLO's), schatkistcertificaten, staatsbons) ook alternatieve financieringsinstrumenten deze uitgften aanvullen (European Medium Term Notes (EMTN) programma, Schuldscheine).

Het gaat hier over het beheer van de schatkist met inbegrip van de ontwikkeling van nieuwe optimale financieringsmiddelen van de Staatsschuld, het opvolgen van de garanties die aan de financiële sector werden toegekend en maatregelen ter bescherming van de spaarders.

Artikel 35. Zorgen voor een optimale financiering van de Staat

Omschrijving

Binnen de huidige postcrisisfeer vereist een optimale financiering van de Staat de nodige waakzaamheid en een kordate aanpak om de positie van de federale schuld binnen de financiële markten te kunnen verzekeren en de rentelasten voor ons land steeds zo laag mogelijk te houden.

Strategische assen

- DOELTREFFENDHEID

Visie

Het constant en alert opvolgen en monitoren van de toestand en van de verstrekte waarborgen en het voortdurend flexibel kunnen inspelen op de financieringsbehoeften zijn uitdagingen waarmee de FOD Financiën zich in de komende tijd geconfronteerd ziet.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 focust de FOD Financiën op:

- de optimale financiering van de Staat
- de nodige waakzaamheid en een kordate aanpak om de positie van de federale schuld binnen de financiële markten te kunnen verzekeren
- de rentelasten en die voor ons land steeds zo laag mogelijk te houden
- het constant en alert opvolgen en monitoren van de toestand en van de verstrekte waarborgen
- het voortdurend flexibel kunnen inspelen op de financieringsbehoeften

Verbintenissen

Op vlak van de Algemene Administratie van de Thesaurie

1. beheren en opvolgen van de financiering 'op zich'
2. opvolgen van de bescherming van de spaarder, de belegger, de verzekerde

3. beheren van de Koninklijke Munt (KMB), rekening houdend met acties die zullen voortvloeien uit het onderzoek naar de toekomst van de KMB

Verwachte effecten en baten

- beter beheer van de staatschuld en de rentelasten
- meest optimale manier van monitoring van de staatsschuld
- lage rentelasten
- beschikbaarheid van de nodige financiering van de Staat
- voldoende staatsgaranties

Externe afhankelijkheden

- algemeen economische situatie (Belgisch, Europees en wereldwijd)
- Europees beleid (ECB, ...)

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de Administrateur-generaal van de AAThes

DEEL 9. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (HRM)

De uitvoering van de opdrachten en de realisatie van de vooropgestelde doelstellingen wordt verzekerd door de inzet en de competenties van de medewerkers. De hoge natuurlijke uitstroom van medewerkers vormt een belangrijke uitdaging voor de toekomst.

De FOD Financiën wil uitgroeien tot een aantrekkelijke, dynamische en innoverende werkgever die in het groeipotentieel van zijn medewerkers investeert. Enkel zo kan de FOD slagen in het uitvoeren van zijn opdrachten. Wij moeten talent aantrekken en behouden door een uitdagende loopbaan en een modern personeelsbeleid over de verschillende niveaus heen aan te bieden. Het versnellen van de bestaande wervings- en bevorderingsprocessen is daarbij cruciaal. Want alle strategieën, plannen en doelstellingen worden uiteindelijk gerealiseerd door onze medewerkers.

Nieuwe werkvormen moeten verder verbeterd worden en we moeten ervoor zorgen dat de infrastructuur op het terrein aansluit met de nieuwe organisatiestructuur en de nieuwe manier van werken.

De juiste toepassing van de evaluatiecycli ondersteunt de responsabilisering en de evolutie van een taakgerichte naar een resultaatgerichte organisatie waarbij de persoonlijke doelstellingen van iedere medewerker aansluiten op de doelstellingen van de organisatie.

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

Omschrijving

Acties ondernemen om de organisatiecultuur en het welzijn van de medewerkers te bevorderen.

Strategische assen

- DOELTREFFENDHEID
- EFFICIËNTIE

Visie

Binnen de FOD Financiën willen we blijven inzetten op verschillende initiatieven die betrekking hebben op de ontwikkeling van de organisatiecultuur.

De FOD Financiën wenst huidige, nieuwe en toekomstige leidinggevenden te ondersteunen. Dit onder andere door het aanbieden van een geïntegreerd leiderschapstraject.

De voorbije jaren introduceerden we evaluatiecycli. Nu die binnen de FOD Financiën volledig uitgerold zijn, willen we verder werken aan de kwaliteit ervan en zo een volwaardige feedbackcultuur opzetten. Op die manier wensen we ook onze medewerkers verder te responsabiliseren en te empoweren.

In de drie volgende jaren willen we de medewerkers via co-creatie betrekken in de ontwikkelingen van HR-initiatieven. Verder wensen we ook nieuwe manieren van werken (NWOW) te introduceren in onze organisatie. Sinds 2013 kunnen medewerkers van de FOD Financiën telewerken. Sinds 2015 kunnen medewerkers in 100 satellietkantoren terecht. Indien een evaluatie met een grondige analyse van de invloed van NWOW op het behalen van de doelstellingen door het departement en op efficiënte gebruik van de haar toegekende middelen, met een positief advies kan worden afgesloten, dan behoort een verdere verspreiding van telewerk als satellietwerk binnen de FOD tot de mogelijkheden.

Ook zal via een piloot rond dynamic office onderzocht worden of dit een positief effect heeft op de werking en het functioneren van de FOD en of deze vorm NWOW uitbreiding verdient. De invloed van NWOW op het behalen van de doelstellingen door het departement en op de werking van de diensten wordt op geregelde basis opgevolgd en geëvalueerd.

De Algemene Administratie van de Thesaurie bestudeert thans de wenselijkheid om op een vijftigtal kilometer van Brussel te beschikken over een satellietkantoor van de FOD Financiën dat voldoende uitgerust is om de operationele activiteit van het Agentschap van de Schuld te kunnen verzekeren.

Bestaande initiatieven om het welzijn van medewerkers te verhogen, zoals kinderopvang gedurende de zomervakantie, box-on-job, initiatieven rond gezonde levensstijl, voeding, beweging, mentale en fysieke fitheid, preventie burn-out en depressie ... worden geëvalueerd en indien mogelijk verder uitgebreid. Er wordt bij deze initiatieven steeds nagegaan of door het geheel van deze maatregelen alle medewerkers bereikt worden binnen de beschikbare budgettaire middelen.

In lijn met de federale doelstellingen zal het project rond absentisme verder gezet worden. Op basis van completere en verfijndere gegevens zullen absentismecoaches doelgerichte acties kunnen ondernemen om het absentisme binnen de FOD te verlagen.

Om competente medewerkers te behouden en om de betrokkenheid, de tevredenheid en het welzijn van de medewerkers te verbeteren, organiseert de FOD Financiën om de twee jaar een enquête bij alle medewerkers waarbij ze zich kunnen uitspreken over hun 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 die van nabij worden opgevolgd en desnoods worden bijgestuurd om het beoogde doel inzake welzijn te behalen.

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 haar geheel en het integer handelen van de personeelsleden te garanderen. Een nevendoelstelling van het integriteitsbeleid is het ondersteunen van leidinggevendenden bij het bevorderen van de voorwaarden die medewerkers aanzetten tot integer handelen.

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 integriteitactieplan 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

Verbintenissen

Op vlak van de Stafdienst P&O

1. betrekken van personeelsleden door de opstart van co-creatie initiatieven via uitwisselingsplatformen of evenementen op centraal en lokaal niveau
2. bevorderen van organisatiecultuur en welzijn
3. tweejaarlijkse tevredenheidsenquête gevolgd door concrete verbeteracties met een duidelijk tijdspad

Transversale doelstelling

1. afstemmen van het personeelsbeleid op de noden van de organisatie en maximaal rekening houden met de verwachtingen van de personeelsleden
2. voeren van een actief integriteitsbeleid

Verwachte effecten en baten

- stijging van de personeelstevredenheid
- grotere flexibiliteit van en voor medewerkers
- mensgericht leiderschap en een constructieve feedbackcultuur
- verminderen van absenteïsme

Externe afhankelijkheden

- de FOD P&O voor de organisatie van de personeelstevredenheidsenquête

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de voorzitter
- alle administrateurs-generaal en stafdirecteurs

Artikel 37. Verhogen van de inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers

Omschrijving

We willen de beschikbare personeelsmiddelen zo optimaal mogelijk inzetten. Een doeltreffend selectiebeleid en een doelgericht competentie management moet ervoor zorgen dat elke medewerker met het juiste competentieprofiel in de juiste functie te werk wordt gesteld en de juiste ontwikkelingsmogelijkheden krijgt.

Strategische assen

- EFFICIËNTIE
- DOELTREFFENDHEID

Visie

In de afgelopen jaren heeft de FOD Financiën reeds sterke inspanningen gedaan in het reduceren van het aantal personeelsleden. Die daling zal ook de komende jaren aangehouden worden. De focus zal dus meer en meer liggen op het verzekeren van de kerntaken van de FOD Financiën en het aantrekken en optimaal inzetten van onze beschikbare middelen.

Om onze kerntaken goed uit te voeren, beschikken we over competente en gemotiveerde medewerkers. Opdat zij hun taken in optimale omstandigheden kunnen uitvoeren, moeten ze kunnen rekenen op de nodige ondersteuning: bekwame leidinggevendenden, werkmiddelen aangepast aan hun behoeften, opleidingen ... Kwaliteitsvolle technische opleidingen blijven essentieel zodat elke medewerker voldoende opgeleid is om zijn (nieuwe) functie uit te oefenen of om de bestaande kennis te behouden.

Ook het beheer van kennis en competenties is in een organisatie als de FOD Financiën enorm belangrijk. Dit kan bereikt worden door persoonlijke ontwikkeling te stimuleren, een systeem van loopbaanbegeleiding te ontwikkelen waarbij coaches medewerkers adviseren en een instrument te lanceren om het potentieel van medewerkers in te schatten. Bovendien is ook een analyse vereist van de aanwezige competenties en het bepalen van de competenties die zullen moeten worden ontwikkeld. De FOD Financiën zal een databank met het profiel van de generieke en de technische competenties van zijn personeelsleden creëren en actualiseren.

Wij willen een beleid van personeelsplanning ontwikkelen dat gebaseerd is op kwantitatieve en kwalitatieve parameters en rekening houdt met het selectief vervangingsbeleid. In dezelfde lijn wensen we meer instrumenten van successieplanning uit te bouwen om crisismanagement (tijdelijke hogere functies of detacheringen) zoveel mogelijk te vermijden. De doelstelling van preventieve instrumenten (bv. promotie, jobrotatie, werving, opleiding ...) is om talent en vaardigheden die al aanwezig zijn, aan te vullen of te versterken om aan de toekomstige behoeften van de organisatie te voldoen. Ook extern willen we de beste talenten aantrekken en vooral in onze organisatie houden. We voeren dan ook acties rond employer branding.

We blijven ook interne en externe mobiliteit en redeployment (heroriënteren van medewerkers) aanmoedigen. Selectie- en promotieprocedures moeten transparanter, sneller en vergezeld worden van een meer motiverende en ontwikkelingsgerichte feedback.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- een actieplan uitvoeren dat het mogelijk maakt te evolueren naar de invoering van de juiste profielen, via gerichte opleidingen of een selectief aanwervingsbeleid en dat rekening houdt met de budgettaire toestand. Op die manier wenst de FOD de meest optimale inzet van zijn personeelsleden te realiseren met competenties, de noodzakelijke kritieke functies en kritieke massa voor het uitvoeren van de hem toevertrouwde taken.
- gebruik maken van een jaarlijks personeelsplan dat transparant is en wordt opgemaakt op basis van kwantitatieve en kwalitatieve parameters
- een globaal kader voor mutaties, redeployment en interne mobiliteit binnen de FOD Financiën uitwerken en implementeren

- permanent monitoren waar activiteiten binnen de organisatie wegvallen of verminderen en het aantal personeelsleden dat daardoor beschikbaar is voor het uitoefenen van andere activiteiten

De initiatieven die als doel hebben om via een objectief bepaalde reële werklast de processen te verbeteren en de personeelsplanning verder te optimaliseren werden opgenomen onder het Artikel 42 van deze bestuursovereenkomst.

Verbintenissen

Transversale doelstelling

1. voeren van een gericht selectie- en promotiebeleid
2. doorvoeren van specifieke functiebeschrijvingen op alle niveaus
3. kwalitatief en kwantitatief opvolgen van evaluatiecycli

Op vlak van de Stafdienst P&O

1. uitwerken van een proces en een methodologie (HR Cockpit) voor het permanent monitoren van de activiteit met de medewerking van de algemene administraties en stafdiensten
2. verder uitbouwen van Jobs@Fin als centrale interne mobiliteitstool
3. mobiliteitstool en efficiënte tewerkstellings- en bevorderingsprocedure uitwerken waarbij het personeelslid met de vereiste competentie binnen het door het Directiecomité bepaalde kader op de juiste plaats wordt tewerkgesteld
4. gerichte wervingselecties bij SELOR voor technische profielen
5. ondersteunen bij de persoonlijke ontwikkeling en inschatting van medewerkers
6. voorzien in een systeem van loopbaanbegeleiding
7. continu verzekeren van benodigde doorgedreven technische en generieke opleidingen binnen de organisatie via de Academie en dit binnen de vooropgestelde termijnen en met bijzondere aandacht voor de technische opleidingen
8. uitbouwen van een competentiedatabank die tegelijkertijd een goede kijk geeft op de opleidingsbehoefte binnen het departement (planning van de realisatie van deze databank). De nieuwe aanpak inzake de opleidingstool zal eind 2017 geëvalueerd worden

Op vlak van de Algemene Administratie van Douane en Accijnzen

1. invoeren/oprichten van een nieuw taalkader voor AADA, los van de FOD Financiën
2. implementeren van het European Customs Competency Framework (ECCFW)

Verwachte effecten en baten

- het werven van de juiste profielen/medewerker
- snellere werving- en bevorderingsprocedures
- een personeelsplan dat stoelt op kwantitatieve en kwalitatieve parameters
- verbeterd competentie management
- verbeterde vormings- en ontwikkelingsmogelijkheden voor alle medewerkers
- een duidelijk loopbaanpad voor elke medewerker
- verbeterde uitvoering van de kernprocessen als gevolg van gerichte opleiding

Externe afhankelijkheden

- personeelsbeleid op federaal niveau
- geen gerichte selecties kunnen organiseren of niet de juiste profielen aantrekken

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de voorzitter
- alle administrateurs-generaal en stafdirecteurs

DEEL 10. BEDRIJFSPROCESSEN

De nieuwe geïntegreerde toepassingen en bedrijfsprocessen maken het voor de medewerkers mogelijk om zich vooral te richten op de taken met de hoogste toegevoegde waarde en bieden hen bovendien toegang tot alle noodzakelijke informatie.

De belangrijkste bouwstenen van de nieuwe ICT-omgeving zijn ondertussen operationeel en gestaag komen er nieuwe applicaties bij, zowel rechtstreeks ten voordele van de burger en de ondernemingen, via het internet, als ten voordele van de medewerkers van het departement zelf, via het intranet.

De invoering van business process management (BPM) betekent een belangrijke opstap naar het continu verbeteren van de bedrijfsprocessen. Elke entiteit is betrokken vanuit haar dienst Operationele Coördinatie en Communicatie (OCC). De Dienst Strategische Coördinatie en Communicatie (SCC) neemt hierin het voortouw.

Artikel 38. Voortbouwen aan een procesgerichte organisatie

Omschrijving

Het verbeteren van Business Process Management (BPM) door een actief beheer van de processen.

Strategische assen

- DIENSTVERLENING
- DOELTREFFENDHEID
- EFFICIËNTIE

Visie

De FOD Financiën wordt een procesgerichte organisatie door het optimaliseren van business process management (BPM). Het actief beheer en de verbetering van de processen van de FOD Financiën is een permanent streven.

BPM is een continue afstemming van de processen met de strategische objectieven van de organisatie, de focus op processen met toegevoegde waarde voor de gebruiker, de verbetering van efficiëntie en effectiviteit en het continue verbeteren van de performantie.

Een actief procesbeheer maakt eigenlijk een essentieel onderdeel uit van het strategische managementproces of ligt op zijn minst in het onmiddellijke verlengde ervan. BPM biedt dus niet alleen een kader voor het aansturen en monitoren van onze day-to-day business. Het is ook een aanpak die ons ondersteunt voor het invoeren van de strategische initiatieven die betrekking hebben op organisationele performantie.

In het kader van BPM gaan we, naast het aspect 'beheer en permanente verbetering van de processen', ook technieken aanwenden die het mogelijk maken processen te modelleren, te simuleren, uit te rollen, uit te voeren, te superviseren en te analyseren. Aansluitend levert BPM ons

een uitstekend canvas voor het toepassen van performantiemetingen, het beheer van interne controle, het definiëren en implementeren van kwaliteitsdoelstellingen, de opmaak van personeelsplannen, de uitvoering van werklasmetingen, de automatisering van processen ...

Als we ons actief toeleggen op BPM zullen we daar op diverse vlakken voordeel uit halen:

- het ondersteunt de ambitie om onze interne processen permanent af te stemmen op de beoogde resultaten en doelstellingen
- het laat toe om permanent te waken over de klantgerichtheid en de dienstverlening
- het levert ons de noodzakelijke beheersomgeving om te evolueren naar een maximale integratie van de waardeketen, interne processen permanent op elkaar af te stemmen en data uit te wisselen met de diverse partners in deze keten
- het biedt de mogelijkheid om een permanente bewaking te organiseren van kosten, kwaliteit en risico's
- het levert een omgeving die toelaat om beter en flexibeler om te gaan met verandering
- het levert bruikbare informatie voor de medewerkers

De identificatie van processen maakt duidelijk wie de gebruikers zijn, welke producten of diensten aan hen geleverd worden en welke eisen de gebruikers stellen aan deze producten of diensten.

We focussen ons op de activiteiten met een toegevoegde waarde voor de gebruiker, we willen de doorlooptijd van de processen verkorten, meer grip op de variaties of bottlenecks krijgen binnen processen, ...

Een actief beheer omvat al de procesdimensies: procesindicatoren, risico's (interne controle) en een continue procesverbetering. De monitoring van processen via procesindicatoren geeft inzicht in welke mate we op de goede weg zijn om onze procesdoelstellingen te realiseren. Het geeft ook de mogelijkheid voor identificatie van problemen en het opstarten van correctieve maatregelen. Zonder monitoring van de processen is er geen continue verbetering.

Procesverbetering gaan we o.a. toepassen door leantechnieken en werklasmeting. Lean is een manier van werken, verbeteren, denken en zijn. De centrale punten hierbij zijn:

- de waarde voor de gebruiker maximaliseren
- de verspillingen minimaliseren
- de maximale betrokkenheid van de medewerkers

Als lean als onderdeel van procesverbetering wordt gebruikt, brengt men de huidige manier van werken in kaart en concentreert men zich op de verspillingen. In een lean organisatie voeren we alleen activiteiten uit die waarde toevoegen voor de gebruiker. De activiteiten die geen waarde toevoegen en verwijderd kunnen worden, zijn verspillingen.

Procesarchitectuur geeft inzicht in de relaties tussen de processen, de verantwoordelijkheden voor deze processen en de efficiënte inrichting van de processen. Op die manier kunnen er schaalvoordelen gerealiseerd worden en doorlooptijden over de processen heen verkort worden. Bij een procesarchitectuur zijn de standaarden en eisen aan procesmodellering, de processturing (proceseigenaarschap) en de beschrijving van de processen (doel, het resultaat, input en output, de

proceseigenaar ...) belangrijke elementen. BPM impliceert het permanente beheer en het continu verbeteren van processen en hun interrelaties en het zoeken naar synergiën.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- een geoptimaliseerd beheer van de as-is processen
- een geprofessionaliseerde procesverbetering

De Diensten van de Voorzitter hebben een coördinerende, kwaliteitsbewakende en faciliterende opdracht in de ondersteuning van BPM binnen de algemene administraties en stafdiensten.

Verbintenissen

In 2010 keurde de FOD Financiën de visienota voor de introductie van een BPM goed. De voorbije jaren werd deze transversale BPM-aanpak in de organisatie uitgerold. De meeste aandacht ging voornamelijk naar het inventariseren en modelleren van de (kern)processen van de FOD. Ook in de volgende jaren zetten we hier verder op in.

Transversale doelstelling

1. verder uitrollen van procesmatig werken binnen de organisatie via een jaarlijks actieplan
2. permanent optimaliseren/bijsturen van de processen
3. monitoren van de processen via procesindicatoren
4. regelmatig bijsturen en verbeteren van processen door informatie uit rapporteringen van beheerscontrole, uit werklastmetingen (zie Artikel 42) maar ook uit noodzaak (bv. door wijzigende regelgeving of veranderende doelstellingen). Hierbij gaan we op zoek naar rendementsverbeteringen, kostenbesparingen, het wegwerken van bottlenecks, verbeteringen in kwaliteit van de geleverde output ...

Verwachte effecten en baten

- verhoging van de efficiëntie en de effectiviteit van de organisatie en de verhoging van de kwaliteit van de dienstverlening:
- verbeterd inzicht in de totale waardeketen (activiteiten met toegevoegde waarde) en in de gebruiker-leveranciersrelaties

Externe afhankelijkheden

- mogelijke impact op de processen door overdracht van bevoegdheden of taken, regionalisering ...

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de voorzitter
- alle administrateurs-generaal en stafdirecteurs

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

Omschrijving

Verdere uitbouw en verbetering van applicaties voor geïntegreerde verwerking en de uitbouw van business process automation (BPA).

Strategische assen

- EFFICIËNTIE

Visie

Heel wat van de oude en geïsoleerde systemen zijn ondertussen al vervangen door moderne, geïntegreerde toepassingen.

Het beoogde systeem van de geïntegreerde verwerking is een uitgebreid en complex systeem dat een hele waaier aan gemeenschappelijke functionaliteiten biedt.

De fundamentele en een aantal deelprojecten zijn al gerealiseerd, een aantal deelprojecten zullen de komende maanden worden opgeleverd. Het is belangrijk om de komende jaren de volledige afwerking van het geheel te verzekeren. Het sponsorschap voor deze projecten berust, conform aan de projectmethodologie van de FOD Financiën, bij de respectievelijke manager.

De functionaliteit van de toepassingen wordt iteratief steeds verder uitgebouwd. Dit zal ook in de komende jaren moeten doorgaan, o.a. om de aanpassingen aan de gewijzigde behoeften en veranderende reglementeringen te verzekeren.

De komende jaren zullen de organisatieprojecten ook aanpassingen aan de reeds bestaande toepassingen vereisen. Hiertoe zal een toereikend 'bufferbudget' moeten worden voorzien dat weliswaar in het kader van de jaarlijkse planning gedetailleerd zal worden ingevuld.

Business process automation (BPA) geeft de mogelijkheid om vanuit een business procesmodel het proces te automatiseren en te ondersteunen met een applicatie. BPA bevat ook de nodige monitoring en rapportering van het proces (Business Activity Monitoring (BAM)).

Het kan voor de organisatie nuttig zijn om bepaalde processen of delen ervan elektronisch te laten verlopen. Dit kan in belangrijke mate de beheersbaarheid (efficiëntie, effectiviteit ...) ervan verhogen. Dit vergt een aangepaste IT-omgeving, met de daartoe vereiste bouwstenen. Een belangrijke mate van automatisering kan ons echter een groot aantal voordelen opleveren, onder meer met het oog op de monitoring van het proces, de elektronische uitwisseling van data tussen actoren, de beveiliging van de toegang tot het proces ...

BPA biedt ook mogelijkheden in procesmonitoring. Het levert de mogelijkheid om permanent inzicht te creëren op de staat van uitvoering waarin een proces of een dossier zich bevindt. Het resultaat van onze monitoring kan worden gevisualiseerd aan de hand van procesindicatoren. Bijkomend bieden deze indicatoren ook de mogelijkheid om statistische overzichten te realiseren rond productiviteit,

doorlooptijden, probleemgevallen, de inzet van (schaarse) middelen ... In de literatuur spreekt men ook over Business Activity Monitoring (BAM).

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- de verdere realisatie van de toepassingen geïntegreerde verwerking die de processen ondersteunen
- de performantie van ICT systemen en toepassingen verhogen
- de afstemming tussen business en ICT verbeteren (business-IT alignment)
- een proof of concept (POC) in het kader van BPA en BAM voor het project transversale dossiersopvolging realiseren en uitrollen

Verbintenissen

Op vlak van de Algemene Administratie van Douane en Accijnzen

1. implementeren van het IT masterplan 2013-2020 van de EU (TAXUD)
2. implementeren van het systeem rond uitvoerproces
3. implementeren van de Customs Container Release Message (CCRM) – Fase 2 (integratie van de ENS en het lichter verkeer tussen Nederland en België)
4. implementeren van NCTS Rewrite
5. implementeren van het systeem rond globalisatie
6. implementeren van Crosscheck PLDA-EMCS
7. implementeren van EMCS 3.2
8. uitwerken van de behandeling van de EMCS aangiften door de automatische selectietool SEDA

Op vlak van de Algemene Administratie van de Inning en Invordering

1. verder implementeren van alle facetten van de toepassing FIRST

Op vlak van de Algemene Administratie van Patrimoniumdocumentatie

1. overdragen van alle bestaande informaticatoepassingen, die in eigen beheer werden ontwikkeld, aan interne of externe ICT dienstverleners
2. implementeren van de toepassing CadGIS voor de bijwerking van het kadastraal percelenplan
3. integreren van de hypothecaire publiciteit binnen de toepassing STIPAD

Op vlak van de Stafdienst ICT

1. verhogen van de performantie van ICT
2. verbeteren van de afstemming (alignment) tussen business en ICT

Op vlak van de Stafdienst Logistiek

1. optimaliseren van het proces 'fleet management' door de implementatie van een software voor een gecentraliseerd beheer en sturing van het wagenpark van de FOD Financiën
2. optimaliseren van het proces 'vertalingen' door de integratie van de toepassing Trados om te beschikken over een gedeelde database voor het beheer van vertalingen
3. verbeteren van het gebouwenbeheer
4. verbeteren van de rapportering van het proces 'scanning' voor een betere opvolging van de productie

Op vlak van de Diensten van de Voorzitter

1. realiseren van een proof of concept (POC) in het kader van BPA en BAM voor het project transversale dossiersopvolging en (bij succes) de toepassing in de organisatie uitrollen

Verwachte effecten en baten

- een betere dienstverlening aan de burger
- een grotere eenvormigheid
- een efficiëntere benutting van de beschikbare middelen (door een efficiënte verwerking van de informatiestroom en de optimalisatie van processen)
- een geïntegreerde visie op de burger voor wat betreft zijn rechten en plichten verbonden aan de verschillende types van transacties/voorheffingen/belastingen
- een financieel voordeel voor de FOD Financiën en de Belgische schatkist
- verbeterde monitoring op processen via BAM: real life monitoring met permanent inzicht in de status van de uitvoering van het proces (productiviteit, doorlooptijden, probleemgevallen)

Externe afhankelijkheden

- beschikbaarheid van de juiste technologische oplossing die past in de huidige ICT-architectuur

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de administrateurs-generaal AADA, AAI, AAPD
- de stafdirecteurs Logistiek en ICT
- de voorzitter

DEEL 11. METING EN OPVOLGING

De FOD Financiën wil op regelmatige basis evalueren of zijn dienstverlening op een consistente en correcte wijze wordt uitgevoerd en beantwoordt aan de vooropgestelde doelstellingen of verwachtingen.

Het is belangrijk dat we op ieder ogenblik de organisatie kunnen aansturen om de vooropgestelde doelstellingen te behalen. Het gebruik van prestatie-meetsystemen, 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. We willen hierbij onze eigen prestatieniveaus vergelijken met andere organisaties en desgevallend beschikbare goede praktijken integreren met het oog op een betere performantie.

De viermaandelijke Business Reviews tussen de voorzitter en de leden van het Directiecomité worden verder geconsolideerd zodat de strategische en operationele cycli geïntegreerd worden met het oog op de realisatie van de vooropgestelde strategie. De integratie van de strategische met de operationele indicatoren moet een integraal beeld schetsen van de voortgang en de prestaties van de organisatie.

De verdere uitbouw van interne controle moet ons toelaten om de risico's over onze essentiële processen te beheersen en moet een belangrijke bijdrage leveren om de organisatie redelijke zekerheid te geven over o.a. de uitvoering en opvolging van beslissingen en de naleving van wetten, decreten, besluiten, reglementeringen en procedures.

Artikel 40. Verder uitbouwen van interne controle en interne audit

Omschrijving

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.

De interne auditdienst zal in eerste instantie verder uitgebouwd worden binnen de FOD Financiën, nadien zal de FOD zich integreren in de federale interne audit (FIA).

Strategische assen

- DOELTREFFENDHEID
- EFFICIËNTIE

Visie

Interne controle

Interne controle is een proces dat door het bestuur van de organisatie, het management en het personeel beïnvloed en uitgevoerd wordt. Het is ontworpen om redelijke zekerheid te bekomen over het bereiken van de volgende algemene objectieven:

- realisatie van de opdracht van de organisatie
- verhoging van de effectiviteit en efficiëntie van de operationele activiteiten
- betrouwbaarheid van de financiële rapportering (intern en extern)
- naleving van de wettelijke bepalingen en de regelgeving
- bescherming van de middelen

Op het vlak van interne controle wil de FOD Financiën tegen het einde van de bestuursovereenkomst binnen al zijn diensten een doeltreffende interne controle geïnstalleerd hebben conform de geldende reglementaire bepalingen over het intern controlesysteem en de interne auditactiviteiten.

Interne audit

Op het vlak van de verbetering van de interne audit, engageert de FOD Financiën zich om tegen het einde van de bestuursovereenkomst een doeltreffende interne audit te installeren conform de geldende reglementaire bepalingen⁹. De FOD Financiën zal in dit kader participeren aan de uitbouw van de FIA.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- het intern controlesysteem verder uitbouwen
 - o momenteel is aan alle algemene administraties en stafdiensten gevraagd om tegen eind 2016 alle processen te analyseren op het vlak van interne controle. De voortgang hiervan wordt opgevolgd in de business reviews, daar wordt ook bewaakt of de kwaliteit van de deliverables voldoende is. Daarnaast wordt ook gewaakt of de implementatie van de actieplannen is gebeurd.
 - o het bepalen van de strategische risicobereidheid van de FOD Financiën door de voorzitter en de leden van het Directiecomité tegen eind 2016
 - o vanaf 2017 tot en met 2018 kan dan een tweede ronde gestart worden van de evaluatie van de processen en verdere uitbreiding van het ICS

De Stafdienst B&B heeft een transversale, coördinerende en faciliterende opdracht in het uitrollen van interne controle.

Verbindenissen

Transversale doelstelling

1. analyseren van de processen en in kaart brengen van de risico's en controlemaatregelen
2. 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

⁹ bepaald in de koninklijk besluiten van 17 augustus 2007 met betrekking tot het intern controlesysteem en de interne auditactiviteiten binnen sommige diensten van de federale uitvoerende macht

De doelstellingen in het kader van de interne audit staan vermeld onder de transversale doelstellingen voor alle federale overheidsdiensten (Deel 18 - Artikel 65).

Verwachte effecten en baten

- verbetering van de werking van de FOD Financiën door een betere beheersing van de processen
- detecteren van zwakke punten in onze processen om die nadien te kunnen verbeteren via de BPM-werking

Externe afhankelijkheden

- afhankelijkheid van de oprichting van de federale interne audit (FIA)

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de voorzitter
- alle administrateurs-generaal en stafdirecteurs

Artikel 41. Benchmarking

Omschrijving

In elk domein willen we onze positie verbeteren ten opzichte van deze van onze belangrijkste handelspartners.

Strategische assen

- EFFICIËNTIE
- DOELTREFFENDHEID

Visie

Via deze externe benchmarking zou de FOD Financiën zich duidelijk moeten positioneren ten opzichte van de zusteradministraties van Nederland, Duitsland en Frankrijk.

De externe benchmarking zou ons een beter zicht moeten geven waar we echt staan. Het is enkel door vergelijking dat we dit kunnen zien en door dit inzicht zouden we onze werking moeten verbeteren op deze punten waar we zwak scoren.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- duidelijke vergelijkingspunten bepalen (is deels al gebeurd met Nederland en Duitsland)
- een jaarlijkse monitoring opzetten

Verbintenissen

Op vlak van de Stafdienst Beleidsexpertise en -Ondersteuning en de Diensten van de Voorzitter

1. opzetten van een vergelijkende externe benchmarking met onze handelspartners (Nederland, Duitsland en Frankrijk)

Verwachte effecten en baten

- een beter inzicht in onze werking ten opzichte van die van onze handelspartners
- een strategische analyse met verbeterpunten

Externe afhankelijkheden

- medewerking van onze handelspartners

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de stafdirecteur BEO
- de voorzitter

Artikel 42. Werklastmeting (WLM)

Omschrijving

Door middel van een objectief bepaalde reële werklast de processen verbeteren en de personeelsplanning verder optimaliseren.

Strategische assen

- EFFICIËNTIE

Visie

De FOD Financiën wordt geconfronteerd met een grote natuurlijke uitstroom van personeelsleden in de komende jaren. Een volledige vervanging van al deze ambtenaren is niet haalbaar. De invoering van BPM met het oog op een permanent beheren en optimaliseren van onze processen en het uitvoeren van gestructureerde werklastmetingen vormt een belangrijke hefboom voor het streven naar continue efficiëntieverbetering.

Vanuit het streven naar de meest rationele verdeling van de middelen over de verschillende entiteiten en diensten van de FOD Financiën, heeft de FOD een objectieve methodologie ontwikkeld om de reële werklast te bepalen in functie van de onderliggende processen en de vooropgestelde doelstellingen. Een werklastmeting is een objectieve techniek die de processen gaat analyseren en die de werklast meet van de huidige manier van werken.

Het eindresultaat geeft een inzicht in de vereiste beschikbaarheid (capaciteit) en een inzicht in de competenties van medewerkers die nodig zijn om een opdracht van een organisatie te realiseren. Het stelt de organisatie in staat een concrete personeelsbehoefte in kaart te brengen. Het becijfert het aantal medewerkers dat nodig is om een opdracht van de organisatie te realiseren. Dankzij het cijfermateriaal van een WLM is het ook mogelijk om het proces en de werkmethodes over de verschillende diensten onderling te vergelijken en zowel intern als extern benchmarks te doen.

Op die manier heeft WLM een dubbele doelstelling: een HR-instrument en een beheersinstrument voor de leidinggevenden op zowel strategisch, tactisch als operationeel vlak.

Het is de bedoeling om de resultaten van deze werklastmetingen te linken aan de personeelsplanning.

In 2011 werd een methodologie voor WLM ontwikkeld die aangepast is aan de specifieke context van de FOD Financiën. Sindsdien is deze methodologie toegepast op verschillende WLM-projecten die hebben plaats gevonden in de verschillende algemene administraties.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- de door middel van werklastmeting becijferde personeelsbehoefte gebruiken als input bij de personeelsplanning
- een werklastmeting zien als een onderdeel van procesverbetering en een beginpunt van diverse optimalisatietrajecten

De Diensten van de Voorzitter hebben een coördinerende, kwaliteitsbewakende en faciliterende opdracht in de ondersteuning van de werklastmetingoefeningen binnen de algemene administraties en stafdiensten.

Verbintenissen

Transversale doelstelling

1. integreren van werklastmeting als een permanent instrument in de personeelsplanning
2. opmaken en uitvoeren van een jaarlijks actieplan 'Werklastmeting'

Verwachte effecten en baten

- verbeterde processen
- een efficiëntere werking van de organisatie
- betere personeelsinzet binnen FOD Financiën

Externe afhankelijkheden

- impact methodologie WLM en richtlijnen vanuit de federale werkgroep WLM onder leiding van de FOD P&O

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- alle administrateurs-generaal
- alle stafdirecteurs
- de voorzitter

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

Omschrijving

Verbeteren van de beheerscyclus binnen de organisatie en uitrollen tot op het laagste nuttige niveau binnen de organisatie.

Strategische assen

- DOELTREFFENDHEID

Visie

De FOD Financiën wil op regelmatige basis evalueren of zijn dienstverlening op een consistente en correcte wijze wordt uitgevoerd en of die beantwoordt aan de vooropgestelde doelstellingen of verwachtingen.

Het is belangrijk dat we op ieder ogenblik de organisatie kunnen aansturen om de vooropgestelde doelstellingen te behalen. Het gebruik van prestatie-meetsystemen, 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. We willen hierbij onze eigen prestatieniveaus vergelijken met andere organisaties en desgevallend beschikbare goede praktijken integreren met het oog op een betere performantie.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- een stijging van de maturiteit van de beheerscontrole
- de beheerscyclus uitrollen tot op het laagste nuttige niveau binnen de organisatie

De Stafdienst B&B heeft een transversale, coördinerende en faciliterende opdracht in de uitrol van beheerscontrole en zorgt voor een kwalitatieve bewaking van het meetsysteem.

Verbintenissen

Transversale doelstelling

1. uitrollen van de beheerscyclus tot op het laagste nuttige niveau
2. verbeteren van de kwaliteit van het meetsysteem en verder professionaliseren van de beheerscyclus

Verwachte effecten en baten

- 'meer meten wat we willen weten'
- in staat zijn om betere uitspraken te doen over onze performantie
- identificeren van zwakke punten

Externe afhankelijkheden

Geen

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de voorzitter
- alle administrateurs-generaal
- de stafdirecteurs

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

Omschrijving

De FOD Financiën heeft niet altijd een goed zicht op de kosten en uitgaven. Dat is wel belangrijk om kostenefficiënt te werken. Door de uitgaven en het budget te optimaliseren en op te volgen, moet de FOD Financiën in staat zijn om voor elk proces (en de activiteiten binnen dit proces) de werkingskost te definiëren zodat we hier verder op kunnen monitoren met de bedoeling om efficiëntie in de hand te werken. Het is absoluut noodzakelijk, gezien de budgettaire context, om hier op in te zetten.

Strategische assen

- EFFICIËNTIE

Visie

In het kader van efficiëntieverbeteringen is een goed inzicht in processen en hun kostprijs onontbeerlijk.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- een beter inzicht hebben in zijn processen en de kostprijs ervan
- een aantal kosten reduceren via een betere monitoring van de uitgaven en voorstellen van proceswijzigingen in dit kader implementeren
- een uitgewerkte financiële rapportering en betere budgetopmaak hebben

Het is voornamelijk de Stafdienst B&B die in het realiseren van deze doelstelling een leidende rol te spelen heeft, maar uiteraard is hiervoor ook de samenwerking nodig met alle andere diensten binnen de FOD Financiën.

Verbintenissen

Transversale doelstelling

1. 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)

Op vlak van de Stafdienst Begroting en Beheerscontrole

1. beter opvolgen van de uitgaven via periodieke monitoring en via het uitvoeren van het project 'slim besparen' om de kosten onder controle houden
2. uitrollen van het proces analytische boekhouding en uitwerken van financiële kostprijsrapportering en verdieping
3. integreren van analytische informatie en invoeren van *Activity Based Costing* (ABC)
4. professionaliseren van de B&B-werking binnen de FOD Financiën
5. creëren van financiële transparantie en uitwerken van financiële- en managementrapporten

Verwachte effecten en baten

- kosten onder controle houden
- verbetering van de efficiëntie

Externe afhankelijkheden

- de FOD B&B voor het ondersteunen vanuit FEDCOM

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de Stafdirecteur B&B

DEEL 12. GOEDE REGELGEVING

Een duidelijke reglementering leidt tot een lagere administratieve drempel voor de burgers en de ondernemingen en verlaagt de mogelijkheden tot fiscale ontwijing. De FOD Financiën streeft naar een transparante, eenduidige en begrijpbare reglementering en de omzetting ervan in duidelijke werkinstructies zonder tegenstrijdigheden en met minimale administratieve lasten.

De afdeling reglementering van de Stafdienst Beleidsexpertise en -Ondersteuning heeft hierin een centrale, coördinerende functie maar dit doel vereist een gezamenlijke aanpak waarin alle diensten van de FOD Financiën worden betrokken.

Inzake beleidsondersteuning moet de FOD Financiën een veel grotere rol spelen: door voorafgaande analyses van de impact van beleidsopties, door evaluatie van bestaande maatregelen en feedback over het gevoerde beleid en door voorstellen te doen voor nieuw beleid. De heropbouw van een volwaardige studiedienst sluit hierop aan.

De hervorming en uitbreiding van de Stafdienst Beleidsexpertise en –Ondersteuning is een prioriteit op het vlak van personeelsbeleid. Cruciaal is kennisdeling, voortaan moeten steeds meerdere mensen verantwoordelijk zijn en zich verdiepen in een bepaalde materie. Deze hervorming dient te gebeuren in het begin van de periode van de bestuursovereenkomst. De dienst zal instaan voor een efficiënte en constructieve relatie met de beleidsmakers.

Het regeerakkoord voorziet in een vereenvoudiging van de fiscale wetgeving, waarbij fiscale procedures worden geharmoniseerd om de rechtszekerheid van de belastingplichtige te vrijwaren. Om belastingplichtigen een rechtmatige, rechtsgelijke en rechtszekere behandeling te kunnen garanderen, moet de centrale administratie erover waken dat de regelgeving uniform wordt toegepast. Administratieve commentaren (beslissingen, circulaires, instructies, etc.) moeten de wetgeving toelichten, maar hebben geen verordenend karakter. Bovendien moeten zij up to date zijn, in een begrijpelijke taal zijn opgesteld en gemakkelijk toegankelijk zijn voor de gebruikers.

De FOD Financiën ondersteunt de regering in het versterken van de financiële regulering en het uitbouwen van Brussel als financieel centrum door het analyseren en indien nodig wijzigen van de wetgeving.

Artikel 45. Vereenvoudigen en harmoniseren van wet- en regelgeving

Omschrijving

Streven naar de vereenvoudiging van de wetgeving, waarbij procedures worden geharmoniseerd om de rechtszekerheid van de belastingplichtige te vrijwaren.

Strategische assen

- DIENSTVERLENING
- EFFICIËNTIE

Visie

De FOD Financiën streeft naar een vereenvoudiging van de wetgeving, waarbij procedures worden geharmoniseerd om de rechtszekerheid van de belastingplichtige te vrijwaren. De nieuwe geharmoniseerde procedures worden afgestemd op de nieuwe benadering vanuit de administratie: digitaal en gericht op doelgroepen in plaats van op soort belasting. Zij wordt geconcipieerd vanuit de filosofie van de vrijwillige medewerking van de belastingplichtige. In dit kader wordt de nieuwe procedure gericht op een maximaal overleg en een efficiënte geschillenregeling in de pre-taxatie fase. Bijzondere aandacht wordt besteed aan het versterken van het wederzijds vertrouwen tussen de belastingplichtigen en de belastingadministratie, in het bijzonder de controlediensten.

Op basis van het regeerakkoord onderscheiden we drie grote assen waar de fiscale wetgeving rond moet worden aangepast: vereenvoudiging, harmonisering procedures, uitgaan van de goede trouw van de belastingplichtige.

In het kader van de Bestuursvereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- de regering optimaal adviseren en ondersteunen bij de voorbereiding en de uitvoering van het regeringsbeleid voor wat de bevoegdheidsdomeinen van de FOD Financiën betreft
- de hervormingen voorbereiden en de wetgevende en reglementaire teksten opstellen
- pistes aanwijzen die gevolgd kunnen worden om de politieke doelstellingen te bereiken, rekening houdend met de technische (o.a. IT) en juridische haalbaarheid
- bepaalde politiek weerhouden pistes verder uitwerken door te wijzen op hun juridische, maatschappelijke, economische en budgettaire consequenties en op de gevolgen voor wat de middelen en het personeel betreft
- technische bijstand verlenen aan politieke onderhandelingen

Verbintenissen

Op vlak van de Stafdienst BEO

1. voorstellen formuleren, in samenwerking met de verschillende algemene administraties, om de wet- en regelgeving te vereenvoudigen en harmoniseren
2. uitwerken van voorstellen, in samenwerking met de algemene administraties en op basis van de oriëntaties van het kabinet, van een vereenvoudiging en harmonisering van de belastingprocedures

Verwachte effecten en baten

- vereenvoudigde regelgeving

Externe afhankelijkheden

- tijdige consultatie van de betrokken algemene administratie en de Stafdienst BEO bij aanpassingen in de wetgeving door de wetgevende of uitvoerende macht

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de Stafdirecteur BEO
- de administrateurs-generaal van de AAFisc, AADA, AAIL, AAPD en AABBI

Artikel 46. Versterken en vereenvoudigen van financiële regulering

Omschrijving

Tot stand brengen van een meer duurzaam financieel stelsel en op die manier bijdragen aan het herstel en de consolidatie van het vertrouwen in het financieel stelsel en de financiële sector.

Strategische assen

- EFFICIËNTIE
- DOELTREFFENDHEID

Visie

Op het vlak van financiële regulering heeft het regeerakkoord als doel een meer duurzaam financieel stelsel tot stand te brengen en zo bij te dragen aan het herstel en de consolidatie van het vertrouwen in het financieel stelsel en de financiële sector. De Algemene Administratie van de Thesaurie zal onderzoeken hoe een nog betere samenwerking met internationale instellingen en de multilaterale investerings- en ontwikkelingsbanken tot stand gebracht kan worden om onze ondernemingen zo dicht mogelijk te betrekken bij hun activiteiten.

De FOD Financiën blijft constructief meewerken aan de geleidelijke invoering van een financiële transactietaks onder het regime van de versterkte samenwerking. We streven ernaar om de regelgeving van toepassing op de ontwikkeling van financiële producten te versterken door een evaluatie van de maatregelen van de afgelopen jaren uit te voeren, lacunes op te vangen en de regels waar mogelijk te vereenvoudigen.

De FOD Financiën streeft ernaar de Belgische organisatie van de bescherming van deposito's, levensverzekeringen, beleggingsinstrumenten en coöperatieve spaarproducten te stroomlijnen en de nieuwe Europese Depositogarantie-richtlijn om te zetten.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- de financiële regulering versterken

Verbintenissen

Op vlak van de Algemene Administratie van de Thesaurie

1. deelnemen aan internationale, Europese of federale initiatieven: bankenwet, financiële transactietaks ...

Verwachte effecten en baten

- meer duurzaam financieel stelsel
- bijdragen aan het herstel en de consolidatie van het vertrouwen in het financieel stelsel en de financiële sector

Externe afhankelijkheden

- internationale instellingen en multilaterale investerings- of ontwikkelingsbanken
- de Europese Unie
- andere overheidsdiensten
- de Nationale Bank
- de FSMA

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de administrateur-generaal van de AAThes

DEEL 13. CRM

De FOD Financiën is een overheidsadministratie en staat dus ten dienste van de gemeenschap, van burgers en ondernemingen. We streven permanent naar een verdere uitbouw en verbetering van onze dienstverlening. Citizen Relationship Management (CRM) is een holistische aanpak om de contacten met burgers, ondernemingen en partners te onderhouden en te verbeteren. Technologie is hier dan ook een belangrijke ondersteunende factor. Door op CRM in te zetten, willen we burgerschap en compliance stimuleren, de tevredenheid over de dienstverlening verhogen en bijdragen tot een beter imago en een betere reputatie van onze overheidsdienst.

Onze dienstverlening moet laagdrempelig zijn en voor iedereen toegankelijk. Het verhogen van de beschikbaarheid van diensten en de toegang tot gebouwen maken deel uit van onze strategie.

De contacten met burgers, ondernemingen en partners willen we verder verbeteren door meer als partner op te treden, door het gebruik van nieuwe communicatiekanalen zoals sociale media maar ook door het Contactcenter verder te professionaliseren en een kwalitatieve klachtenbehandeling te garanderen. Daarom moeten wij de manier waarop wij onze diensten aan de burgers en de ondernemingen aanbieden permanent afstemmen op hun behoeften. We moeten hen dan ook betrekken bij de opvolging van onze dienstverlening.

Ook willen we de gebruikers van onze diensten sensibiliseren om hun plichten na te komen door in te spelen op hun situatie, hun noden en hun gedrag.

Artikel 47. Verbeteren van de beschikbaarheid van onze diensten

Omschrijving

Verbeteren van de beschikbaarheid en toegankelijkheid van onze gebouwen en diensten.

Strategische assen

- DIENSTVERLENING

Visie

Een belangrijk aspect binnen CRM is de toegankelijkheid. Dit kan enerzijds door gebouwen toegankelijker te maken voor mensen met beperkte mobiliteit of door de signaletiek van gebouwen te verbeteren wat de herkenbaarheid van de gebouwen van de FOD Financiën verhoogt.

Verder moeten ook onze diensten makkelijker bereikt worden. De FOD Financiën bestudeert de introductie van klantvriendelijke openingsuren of de installatie van parlofonie waar er geen onthaalfunctie beschikbaar is. Ook de telefonische en elektronische beschikbaarheid willen we verbeteren.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- de herkenbaarheid verhogen door een grafisch charter en een unieke signaletiek in te voeren
- onderzoeken hoe de fysieke, elektronische en telefonische beschikbaarheid verbeterd kan worden

Verbintenissen

Transversale doelstelling

1. onderzoeken en verbeteren van klantvriendelijke openingsuren en beschikbaarheid
2. opvolgen van de telefonische beschikbaarheid van onze diensten en diverse callcenters (o.a. Contactcenter, Servicedesk ICT, callcenter wervingen) en de kwaliteit van de antwoorden en waar nodig positieve en correctieve maatregelen nemen via een jaarlijks actieplan

Op vlak van de Stafdienst Logistiek

1. uitbouwen van een unieke signaletiek voor de gebouwen van de FOD Financiën

Op vlak van de Diensten van de Voorzitter

1. de FOD Financiën voorzien van een sterke en moderne grafische identiteit die weergeeft waar de FOD Financiën voor staat en die herkenbaar is bij alle stakeholders

Verwachte effecten en baten

- verbeterde toegankelijkheid van onze diensten en gebouwen
- verhoogde beschikbaarheid
- verbeterd imago
- verbeterde telefonische beschikbaarheid van diensten en callcenters

Externe afhankelijkheden

- medewerking van andere overheidsinstellingen of buurlanden voor de benchmarking
- regie der Gebouwen voor signaletiek
- federale identiteit

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de voorzitter
- de administrateurs-generaal van de AAFisc, AAll, AAPD en AADA
- Stafdirecteur ICT, P&O en Logistiek

Artikel 48. Inzetten op interactie, dialoog en feedback

Omschrijving

Interacties en dialoog met onze stakeholders verbeteren en hun feedback gebruiken om onze dienstverlening bij te sturen en te verbeteren.

Strategische assen

- DIENSTVERLENING

Visie

De contacten met burgers, ondernemingen en partners willen we verder verbeteren door meer als partner op te treden, door het gebruik van nieuwe communicatiekanalen zoals sociale media maar ook door het Contactcenter verder te professionaliseren en een kwalitatieve klachtenbehandeling te garanderen.

De contactkanalen moeten verder gealigneerd worden zodat men hetzelfde antwoord krijgt via e-mail, telefoon, website ... Daarom moeten wij de manier waarop wij onze diensten aan de burgers en de ondernemingen aanbieden permanent afstemmen op hun behoeften. We moeten hen dan ook betrekken bij de opvolging en de uitbouw van onze dienstverlening. Dit wensen we te doen aan de hand van tevredenheidsmetingen.

De initiatieven die genomen worden om de banden met onze stakeholders aan te halen, zoals bv. tax-cificatie, werden opgenomen onder het 0.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- zijn onlinereputatie verhogen door actief te communiceren via sociale media, door het monitoren van de online interacties en door online in dialoog te gaan met zijn gebruikers en foutieve informatie waar nodig te verbeteren
- de consultatie van stakeholders met het oog op de evaluatie van de dienstverlening en het verzamelen van voorstellen tot verbetering van de dienstverlening (vereenvoudiging, detectie van anomalieën, verbeteringsvoorstellen, ...) verderzetten
- een tevredenheidsenquête uitvoeren bij gebruikers van zijn diensten. De resultaten van deze enquêtes worden onderzocht en geëvalueerd en leiden tot acties gericht op het verbeteren van de dienstverlening
- zijn systeem van klachtenmanagement verbeteren

Verbintenissen

Transversale doelstelling

1. optimaliseren van het klachtenbeheer binnen de FOD Financiën
2. verzamelen van de nodige informatie over de evolutie van de verwachtingen van gebruikers en over eventuele disfuncties die zich in de diensten kunnen voordoen, om snel te reageren door middel van verbeteracties

3. bevorderen van de samenwerking met de federale Ombudsman, overeenkomstig het samenwerkingsprotocol voor de relaties tussen de federale Ombudsman en de FOD Financiën. In het kader van een onderzoek, voorstel tot bemiddeling of een suggestie, neemt de bevoegde dienst van de FOD de nodige maatregelen om op de gestelde vragen te antwoorden
4. verderzetten van de consultatie van stakeholders (bv. via enquêtes) met het oog op de evaluatie van de dienstverlening en het verzamelen van voorstellen tot verbetering van de dienstverlening

Op vlak van de Diensten van de Voorzitter

1. jaarlijks rapporteren over de resultaten van een meting van de door het federaal netwerk klachtenmanagement vastgelegde indicatoren aan de verantwoordelijke van het netwerk, die de rapportering van de eerstelijnsbehandeling van de klachten van de aangesloten organisaties centraliseert
2. ontwikkelen van een visie voor sociale media en het gebruik van performante monitoringtools

Verwachte effecten en baten

- verbeterde tevredenheid over de dienstverlening
- verbeterd imago
- verbeterde reputatie

Externe afhankelijkheden

- federale Ombudsman
- federaal netwerk klachtenmanagement
- performantie van de monitoringstool sociale media

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de voorzitter
- alle administrateurs-generaal en stafdirecteurs

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

Omschrijving

Burgers en ondernemingen sensibiliseren om hun verplichtingen na te komen.

Strategische assen

- DIENSTVERLENING
- DOELTREFFENDHEID

Visie

We willen de burgers en ondernemingen sensibiliseren om hun verplichtingen na te komen door in te spelen op hun situatie, hun noden en hun gedrag.

Dit kan enerzijds door de opmaak van een klantencharter dat de rechten en plichten opneemt van iedereen. Anderzijds willen we, door het gebruik van data, sturen op het gedrag. Via aanwijzingen of informatieverstrekking willen we een gedragsverandering teweeg te brengen (nudging). Verder willen we ook systemen aanbieden en uitbreiden (bv. Authorised Economic Operator (AEO)) om het voor de gebruiker makkelijker te maken om zijn verplichtingen na te komen.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- een transversaal project opstarten rond nudging, naar voorbeeld van HMRC in het Verenigd Koninkrijk
- mogelijke systemen onderzoeken en evalueren die het voor de belastingplichtige mogelijk maakt om makkelijker/sneller zijn verplichtingen na te komen

Verbintenissen

Transversale doelstelling

1. mogelijkheden onderzoeken om een transversaal project rond nudging op te starten en uittesten van middelen aangereikt door de nudge theorie om gedragswijzingen tot stand te brengen (piloot binnen de AAll en AAFisc)

Op vlak van de Algemene Administratie van Douane en Accijnzen

1. aantrekkelijker maken van het AEO-programma

Verwachte effecten en baten

- verhoogde compliance
- verhoogde tevredenheid over de aangeboden systemen
- stimuleren van burgerschap

Externe afhankelijkheden

- medewerking van universiteiten of onderzoeksinstellingen
- privacy

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de administrateurs-generaal AAll, AAFisc en AADA

DEEL 14. RECHTSZEKERHEID EN PRIVACY

De FOD Financiën beschikt over zeer omvangrijke informatie over de belastingplichtige. Ieder misbruik daarvan moet voorkomen worden en wij moeten alle maatregelen nemen om de persoonlijke levenssfeer van iedere burger te vrijwaren.

Wij hebben nood aan een geharmoniseerde en afgestemde toepassing van de privacyreglementering. De algemene voorwaarden en regels voor de toegang tot en het gebruik van de informatie definiëren en de coördinatie van de toekenning en het beheer van de toegangsrechten verzekeren, zijn hierbij van belang. De dienst Privacy binnen de Diensten van de Voorzitter heeft hierin een sleutelrol.

Het verder uitbouwen van een integraal informatieveiligheidsbeleid is een belangrijke stap in het vrijwaren van de integriteit van de informatie en het beschermen ervan tegen verlies of misbruik.

De uniforme toepassing van de regelgeving dankzij een snelle doorstroming van richtlijnen, een tijdige behandeling van bezwaren of het alert en snel reageren op briefwisseling en vragen van de belastingplichtige dragen ook bij tot de noodzakelijke rechtszekerheid.

Artikel 50. Beschermen van gegevens en informatieveiligheid

Omschrijving

Opmaken en implementeren van een strategisch informatieveiligheidsplan binnen de FOD Financiën

Strategische assen

- DIENSTVERLENING

Visie

De FOD Financiën verzamelt gegevens om zijn wettelijke opdrachten te vervullen. Die informatie is belangrijk en moet beveiligd worden. Tot voor kort was het beschermen van deze gegevens relatief simpel. Maar de zaken zijn veranderd. De nieuwe informatietechnologieën vereisen complexere veiligheidsmaatregelen. Het informatieveiligheidsbeleid houdt rekening met alle aspecten die een potentieel gevaar kunnen zijn voor de organisatie. Al die potentiële gevaren worden in rekening genomen en geanalyseerd vooraleer men overgaat tot de keuze van de meest aangewezen maatregelen.

In het verleden heeft de FOD Financiën al verschillende concrete maatregelen genomen met het oog op de bescherming van gegevens: een systeem van Identity & Access Management, firewalls, toegangsbadges ... Tot op vandaag ontbreekt een globaal gedocumenteerd beeld over al deze maatregelen en een globale analyse van de bestaande risico's met een evaluatie van de opgelopen risico's en de maatregelen die genomen kunnen worden.

Bovendien voorziet het koninklijk besluit van 17 maart 2013¹⁰ dat de veiligheidsadviseur een driejaarlijks ontwerp van veiligheidsplan opstelt.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- het integraal informatieveiligheidsbeleid (zowel technische als fysieke beveiliging) verder uitbouwen met als doel het vrijwaren van de integriteit van de informatie en het beschermen ervan tegen verlies of misbruik door derden
- maatregelen nemen om een cyberaanval op essentiële informatiesystemen en netwerken snel op te sporen en adequaat te kunnen reageren
- bijdragen aan het sensibiliseren van ambtenaren over de bestaande bedreigingen
- burgers en ondernemingen attent maken op de risico's en bedreigingen

Verbintenissen

Op vlak van de Diensten van de Voorzitter

1. opmaken van een strategisch informatieveiligheidsplan geldig voor drie jaar en uitwerking van een periodiek systeem voor de herziening van dit plan

Op vlak van de algemene administraties en stafdiensten

1. ter beschikking stellen van de nodige informatie om het informatieveiligheidsplan te kunnen opmaken

Op vlak van de Stafdienst Logistiek

1. initiatieven nemen om de beveiliging van de gebouwen te garanderen via de verdere implementatie van toegangscontroles

Verwachte effecten en baten

- betere beveiliging en bescherming van informatie
- vrijwaring van de integriteit van informatie

Externe afhankelijkheden

- externe dienstverlener voor de analyse-oefening en de opmaak van het plan

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de voorzitter
- alle administrateurs-generaal en stafdirecteurs

¹⁰ artikel 7 van het koninklijk besluit betreffende de veiligheidsadviseurs ingevoerd door de wet van 15 augustus 2012 houdende oprichting en organisatie van een federale dienstenintegrator

Artikel 51. Bescherming van de persoonlijke levenssfeer

Omschrijving

De FOD Financiën streeft binnen zijn werking naar een geharmoniseerde en afgestemde toepassing van de reglementering die het recht op privacy van de belastingplichtige vrijwaart.

Strategische assen

- DIENSTVERLENING

Visie

Wat betreft persoonlijke gegevens, moeten de verantwoordelijken van de verwerking de veiligheid van de persoonsgegevens waarborgen door gepaste technische en organisatorische maatregelen te treffen die nodig zijn voor de bescherming van de persoonsgegevens tegen toevallige of ongeoorloofde vernietiging, tegen toevallig verlies, evenals tegen de wijziging van of de toegang tot, en iedere andere niet toegelaten verwerking van persoonsgegevens. Dit zit vervat in de wet tot de bescherming van de persoonlijke levenssfeer¹¹ die een omzetting is van de Europese Richtlijn¹².

Daarenboven heeft de FOD Financiën een eigen wet betreffende de bescherming van de persoonlijke levenssfeer¹³.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- het aannemingsproces van de verschillende koninklijke besluiten die de nieuwe structuur opzetten¹⁴ verderzetten

Verbintenissen

Op vlak van de Diensten van de Voorzitter

1. opleveren van een aantal koninklijke besluiten over de bescherming van de persoonlijke levenssfeer

Verwachte effecten en baten

- een correcte toepassing van de privacy reglementering

Externe afhankelijkheden

- ondertekening van de koninklijke besluiten
- publicatie in het Belgisch Staatsblad

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de voorzitter

¹¹ artikel 16, §4 van de Wet tot bescherming van de persoonlijke levenssfeer ten opzichte van de verwerking van persoonsgegevens

¹² richtlijn 95/46/EG van het Europese Parlement en de Raad van 24 oktober 1995 betreffende de bescherming van natuurlijke personen in verband met de verwerking van persoonsgegevens en betreffende het vrije verkeer van die gegevens

¹³ wet van 3 augustus 2012 houdende bepalingen betreffende de verwerking van persoonsgegevens door de Federale Overheidsdienst Financiën in het kader van zijn opdrachten

¹⁴ in het kader van de bovengenoemde wet van 3 augustus 2012

Artikel 52. Optimaliseren van de geschillenbehandeling

Omschrijving

Optimaliseren van de behandeling van de geschillen

Strategische assen

- DOELTREFFENDHEID
- EFFICIËNTIE

Visie

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 het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- onderzoeken hoe de behandeling van de geschillen verbeterd kan worden en hierbij streven naar uniformisering

Verbintenissen

Op vlak van de algemene administraties van de Fiscaliteit, van de Bijzondere Belastinginspectie, van de Inning en Invordering, van de Douane en Accijnzen en van de Patrimoniumdocumentatie

1. analyseren en uniformiseren van de behandeling van de geschillen binnen de FOD Financiën
2. inventariseren van de verschillende ICT-toepassingen die momenteel in gebruik zijn in de verschillende diensten en harmoniseren van deze toepassingen
3. opmaken en implementeren van uniforme en kwaliteitsvolle KPI's voor het proces geschillen

Verwachte effecten en baten

- toegenomen efficiëntie in het beheer van de processen voor de geschillen
- toegenomen effectiviteit in de geschillendossiers

Externe afhankelijkheden

Geen

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de administrateurs-generaal van de AAFisc, AABBI, AAIL, AADA en AAPD

DEEL 15. DIGITALISERING

De FOD Financiën zal voor de komende vijf à tien jaar een digitale agenda uitstippelen. Die digitale agenda moet het mogelijk maken om efficiënter en eenvoudiger te werken en de dienstverlening naar interne en externe gebruikers te verbeteren.

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.

Artikel 53. Uitbouwen van digitale dienstverlening

Omschrijving

Ontwikkelen en implementeren van digitale dienstverlening vanuit het standpunt van de gebruiker.

Strategische assen

- EFFICIËNTIE
- DIENSTVERLENING

Visie

In een digitale wereld wordt dienstverlening uitgebouwd rekening houdend met het standpunt van de eindgebruiker. De FOD Financiën wil dat standpunt gebruiken voor het analyseren en digitaliseren van diensten naar zijn gebruikers toe. Dit betekent dat we digitale kanalen steeds vaker als standaard zullen moeten inzetten. Met de ontwikkeling van digitale dienstverlening willen we de kwaliteit ervan en de interactie met gebruikers (burgers, ondernemingen ...) gevoelig verhogen. In 2016 zal de FOD Financiën volop in te zetten op de verdere uitbouw van deze digitale dienstverlening en zal de strategie en een roadmap voor de komende drie jaar worden uitgetekend. Ook wordt gestart met de inventarisatie van de wetgeving. De doelstelling van deze inventarisatie is om bestaande (remmende) factoren te identificeren die digitale oplossingen of opportuniteiten kunnen hinderen of de implementatie ervan kunnen vergemakkelijken.

Om een optimale digitale dienstverlening te kunnen aanbieden, moeten ook een aantal bouwstenen voor digitalisering gerealiseerd worden.

Eén van de bouwstenen is de invoering van de only once-wetgeving. Hierdoor wordt informatie van authentieke bronnen uitgewisseld en hergebruikt binnen de federale overheid. Dit vergemakkelijkt het leven van burgers en ondernemingen omdat men vermijdt dat ze informatie moeten versturen waarover de federale overheid al beschikt. Verder willen we de gegevensuitwisseling met diverse partners (bv. gerechtsdeurwaarders, gewesten, gemeenten ...) verder optimaliseren.

Een andere belangrijke bouwsteen is scanning. Om te evolueren naar een digitale dienstverlening is het belangrijk dat data maximaal digitaal gecaptureerd worden en dat niet-gedigitaliseerde data worden gedigitaliseerd. Enerzijds zal de digitalisering van de historisch opgebouwde dossiers,

wanneer dit nuttig is, worden verdergezet. Anderzijds zetten we ook in op de progressieve digitalisering van de instroom van de documenten (pre-scanning). Dat moet ervoor zorgen dat er niet opnieuw papieren dossiers ontstaan. Bovendien is de digitalisering van informatie ook noodzakelijk om nieuwe manieren van werken mogelijk te maken.

Ook de uitstroom van documenten en de communicatie met burgers en ondernemingen willen we zoveel mogelijk digitaal laten verlopen. De FOD Financiën wil de informatie waarover hij beschikt toegankelijk maken voor alle betrokkenen. MyMinfin en MyMinfin Pro nemen hierbij een belangrijke plaats in als beveiligde toegangspoort tot de persoonlijke gegevens en de diverse e-government toepassingen. We willen de ter beschikking gestelde informatie en documenten verder uitbreiden over alle bevoegdheidsdomeinen van de FOD Financiën zodat de burger of de onderneming toegang krijgt tot zijn integrale elektronische dossier.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- de only once wetgeving invoeren en gegevensuitwisseling met diverse partners optimaliseren
- evolueren naar een zoveel als mogelijke papierloze verwerking
- de digitale dienstverlening en communicatie met de burgers en ondernemingen verbeteren, o.a. door het gebruik van MyMinfin en MyMinfin Pro

Verbintenissen

Transversale doelstelling

1. opstarten van een programma 'Digitalisering' dat aandacht besteedt aan de bouwstenen voor digitalisering (zoals only once en scanning) en de uitbouw van digitale dienstverlening
2. uitwerken van een strategie en een roadmap voor digitalisering voor de volgende jaren
3. jaarlijks implementeren van de digitale strategie en roadmap via het bestuursplan

Verwachte effecten en baten

- mutatiefouten vermijden door gegevensuitwisseling
- papierberg verminderen
- procesuitvoering digitaal ondersteunen
- locatie-onafhankelijk kunnen werken
- aanbod van digitale dienstverlening naar burgers, ondernemingen, partners ... verbeteren
- postkosten besparen

Externe afhankelijkheden

- samenwerking met externe partijen of partners
- aanpassing van de wetgeving voor het afleveren van digitale documenten (vooral waar nu nog een aangetekende zending gevraagd wordt)

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- de voorzitter
- alle administrateurs-generaal en stafdirecteurs

DEEL 16. KENNISBEHEER

Een belangrijk aandachtspunt voor de komende jaren is de uitbouw van een toereikend kennisbeheer. Een eerste stap hierin is enerzijds het in kaart brengen van wat er reeds gerealiseerd werd en anderzijds de bijkomende behoeften analyseren. De doelstelling is om de aanwezige kennis in kaart te brengen, deze te verankeren en beschikbaar te stellen voor alle medewerkers.

Het documenteren en beheren van onze bedrijfsprocessen is één element. Het uittekenen van de processen is ook een vorm van kennisbeheer. Alle sleutelprocessen zullen progressief in kaart worden gebracht en binnen onze BPM-aanpak geactualiseerd en ter beschikking gesteld worden. Ook andere methoden en modellen zullen worden gedocumenteerd opdat deze informatie en kennis voor iedereen toegankelijk kan worden gemaakt.

Daarnaast moeten wij moderne (technologische) middelen inzetten om het gebruik en het behoud van de aanwezige kennis te verzekeren.

Een belangrijk fundament is het uitbouwen van een documentatiebeheersysteem waarbinnen de geëxpliciteerde kennis kan worden bewaard en ter beschikking gesteld. Tegelijkertijd is het belangrijk om de impliciet aanwezige kennis te delen binnen expertnetwerken en overlegplatformen.

Kennisbeheer omvat ook HR-aspecten: mentorschap, coaching, stagebegeleiding ... Deze aspecten worden gefaseerd geïntegreerd binnen het HR-beleid.

Artikel 54. Verbeteren van het beheren van kennis

Omschrijving

Uitbouwen van een kennisbeheer voor de volledige FOD Financiën.

Strategische assen

- EFFICIËNTIE
- DOELTREFFENDHEID
- DIENSTVERLENING

Visie

Kennisbeheer is onontbeerlijk voor een efficiënte werking van de FOD Financiën en voor het verhogen van de rechtszekerheid voor de belastingplichtigen. Onze medewerkers moeten over de nodige kennis beschikken om hun opdrachten efficiënt en doeltreffend uit te voeren.

De FOD Financiën moet beschikken over een volledige databank van alle juridische kennis die de FOD Financiën beheert. Dit is niet alleen belangrijk voor onze medewerkers om hun werk efficiënt en correct te kunnen uitvoeren, maar ook voor de belastingplichtigen. Eenzelfde notie binnen de FOD Financiën moet op eenzelfde manier worden gebruikt. Bovendien is het een enorme verkwisting van menselijk potentieel als iedere dienst of algemene administratie zijn eigen kennisbeheersysteem uitbouwt.

Momenteel gaan heel wat ambtenaren op pensioen en de komende vijf à tien jaar zal dit nog in versneld tempo gaan. Dit vormt een grote uitdaging. De kennis die zij vergaard hebben, zou in de organisatie moeten worden verankerd. Het gaat hier dan om veel meer dan wetgeving en rechtspraak. Ook de interne werkprocessen, best practices en case studies moeten worden bewaard en algemeen ter beschikking zijn van medewerkers.

Een uitgekende strategie rond kennisbeheer is absoluut nodig. Om de werking van de organisatie efficiënter te maken, moeten medewerkers er toe worden gebracht om hun parate kennis ter beschikking te stellen. Deze kennis moet verder verankerd worden binnen de organisatie. Het verder uitbouwen van het kennisbeheerplatform is daar het uitgelezen instrument voor. Die uitbouw moet gepaard gaan met een actieve verspreiding van de cultuur van het kennisdelen. Het kennisdelen vormt sneller goed opgeleide ambtenaren, waardoor ook de dienstverlening verbetert.

Het opslaan van kennis is niet beperkt tot het digitale platform. De enorme hoeveelheid aan boeken, werken, tijdschriften en andere papieren publicaties zouden een verspreiding via het kennisbeheerplatform niet alleen onbetaalbaar maken, maar ook inefficiënt. Toch hebben we die kennis nodig. Onze ambtenaren moeten beroep kunnen doen op die gespecialiseerde werken en uitgaven op het vlak van fiscaliteit, financiën, begroting, economie ... om hun taken ook doeltreffend te kunnen uitvoeren. Daarom is het van belang om één grote, volledige, centrale bibliotheek te onderhouden die al die werken groepeerd en ter beschikking stelt van alle ambtenaren van de FOD Financiën. Steeds in functie van de dienstverlening voor de burger, onderzoekers en experts, vooral op financiële, fiscale en economische domeinen, blijft de centrale bibliotheek van de FOD Financiën toegankelijk voor het publiek.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- verder maatregelen nemen voor de organisatie en de realisatie van kennisoverdracht. Niet alleen een kennisoverdracht tussen ervaren en minder ervaren medewerkers in de context van de pensionering van een grote groep medewerkers binnen vijf à tien jaar, maar ook kennisoverdracht in kritieke kennisdomeinen, diensten en directies.

Verbindenissen

Op vlak van de Stafdienst Beleidsexpertise en -Ondersteuning

1. opnemen van de transversale coördinatie van kennisbeheer voor de FOD Financiën

Op vlak van de Algemene Administratie van de Inning en Invordering

1. bijwerken van de invorderings-, innings- en terugbetalingsassistenten

Op vlak van de Algemene Administratie van de Bijzondere Belastinginspectie

1. kennis beheren over en permanent actualiseren van grootschalige fraudefenomenen en vluigere ontdekking van mogelijke fiscale malversaties
2. informatie over nieuw ontdekte fraudemechanismen naar alle betrokken instanties laten doorstromen (zowel binnen als buiten de FOD Financiën)

Op vlak van de Diensten van de Voorzitter

1. ondersteunen van alle medewerkers voor het beantwoorden van algemene interacties

Verwachte effecten en baten

- grotere toegankelijkheid van informatie voor alle ambtenaren
- grotere rechtszekerheid door toegankelijk maken van informatie
- verankeren van de kennis in de organisatie

Externe afhankelijkheden

Geen

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- stafdirecteur BEO
- alle administrateurs-generaal en stafdirecteurs
- de voorzitter

DEEL 17. ORGANISATIEONTWIKKELING

Artikel 55. Verder ontwikkelen van de organisatie

Omschrijving

Verder optimaliseren van de structuur en werking van de FOD Financiën.

Strategische assen

- DOELTREFFENDHEID

Visie

De structuur en de werking van de FOD Financiën worden (verder) verbeterd. De invoering van de nieuwe organisatiestructuur is belangrijk om de goede werking van de organisatie en de realisatie van de doelstellingen te kunnen verzekeren. In de organisatiestructuur wordt het juiste evenwicht nagestreefd tussen autonomie voor de leidinggevendenden en de noodzakelijke centrale aansturing, beheer en opvolging. Bij het uittekenen van onze organisatiestructuur houden we ook rekening met onder meer de overdracht van bevoegdheden naar de deelstaten.

De FOD Financiën zal zich als organisatie maximaal richten op zijn kerntaken. Dit houdt ook in dat bepaalde taken kunnen worden versterkt en dat we andere taken zullen afstoten. De FOD Financiën verbindt zich ertoe taken die parallel vervuld worden door meerdere structuren te elimineren en activiteiten te hergroeperen op basis van hetzelfde type proces.

Op het vlak van de dienstoverschrijdende samenwerking, engageert de FOD Financiën zich om op permanente basis die samenwerking te bevorderen en te participeren en te investeren in de federale of beleidsoverschrijdende initiatieven. Bovendien neemt de FOD Financiën deel aan de acties die georganiseerd worden op federaal niveau om thema's zoals ICT, logistiek, HRM en budgetbeheer efficiënter te organiseren.

In het kader van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 wil de FOD Financiën:

- de mogelijkheden van herstructurering/hergroepering van het aantal teams en diensten stroomlijnen en onderzoeken
- de samenwerking intern en met andere federale overheidsdiensten bevorderen en investeren in initiatieven die er op gericht zijn om tot synergie te komen.

Verbindenissen

Transversale doelstelling

1. stroomlijnen van de verschillende initiatieven rond herstructurering of hergroepering van diensten/teams
2. samenwerking bevorderen intern en met andere federale overheidsdiensten en investeren in initiatieven die er op gericht zijn om tot synergie te komen: inventarisatie van de mensen/taken om tot een meer eenvormig proces te komen

Op het niveau van de Stafdienst Logistiek

1. opstellen van een 'masterplan gebouwen' voor de periode 2017-2018

Op het niveau van de Algemene Administratie van de Thesaurie

1. tot de overname door de FOD P&O van de CDVU zal de Algemene Administratie van de Thesaurie 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 goede functioneren van de CDVU.
2. reorganiseren van de Deposito- en Consignatiekas

Op het niveau van de Algemene Administratie van de Fiscaliteit

1. uitvoeren van kanteling 3

Verwachte effecten en baten

- resultaatgerichte organisatiestructuur
- efficiënter omgaan met beschikbare middelen

Externe afhankelijkheden

- redesign van de federale overheid
- medewerking andere overheidsdiensten
- weerstand

Verantwoordelijke(n) in de organisatie

- alle administrateurs-generaal en stafdirecteurs
- de voorzitter

DEEL 18. INVULLING VAN DE TRANSVERSALE DOELSTELLINGEN VOOR ALLE FEDERALE OVERHEIDSDIENSTEN

Afdeling 1 – Algemene bepalingen

Artikel 56. Subsidiariteit m.b.t. de implementering van de transversale doelstellingen

Het hoofddoel is de federale overheidsdiensten te responsabiliseren, de werking te moderniseren en efficiënter te maken vanuit een gemeenschappelijke visie voor alle federale overheidsdiensten en die door alle federale overheidsdiensten wordt onderschreven.

In dit kader streven de federale overheidsdiensten ernaar om gemeenschappelijke acties te ondernemen.

De normen en standaarden die aan de transversale doelstellingen zijn verbonden en die hier in onderling akkoord worden vooropgesteld, zijn inspanningsverbintenissen. Elke federale overheidsdienst wordt aangespoord om een traject uit te tekenen dat vertrekt van zijn huidige positie en maturiteit en hem moet aanzetten om binnen de mogelijkheden en rekening houdend met de eigen specifieke omstandigheden een eigen en gefaseerde weg naar de realisatie en de implementatie ervan uit te stippelen en hiervoor verantwoording te kunnen afleggen.

Artikel 57. Gemeenschappelijke basis

De transversale domeinen beantwoorden aan de doelstellingen vervat in het regeerakkoord en vertolken de leidende principes die op hun beurt voortvloeien uit de gemeenschappelijk gedragen strategische assen. De domeinen, in totaal zeven, zijn: de integratie en coördinatie van de dienstverlening, kostenefficiëntie, klantgerichtheid, innovatie, vereenvoudiging en digitalisering. Door het transversale karakter van de strategische assen kunnen operationele doelstellingen en indicatoren, uitgetekend binnen één van de domeinen, ook een effect hebben op de andere domeinen.

Afdeling 2 – Specifieke bepalingen

Artikel 58. Efficiëntieverbetering en kostenreductie

Efficiëntieverbetering en kostenreductie zijn een samenspel van externe maatregelen als e-government, vereenvoudiging en digitalisering van processen met interne maatregelen en acties zoals het verbeteren van de processen, een betere coördinatie en afstemming en integratie van dienstverlening en het correct inschatten van behoeften en de impact waarbij dit alles gemonitord wordt door interne controle en interne audit.

Het College en de regering verbinden zich ertoe de budgettaire procedures te herzien om de budgettaire autonomie van de organisaties te verhogen. Dit impliceert:

- de ontwikkeling van een globale enveloppebenadering

- het behouden van de efficiëntiewinsten
 - de interne financiering van de synergie
 - het financieren van uitzonderlijke investeringsprojecten
- (a) Een eerste vereiste is het *goed beheer en het optimaliseren van de processen en projecten en het waarborgen van de kwaliteit* ervan om te komen tot een grotere maturiteit. Elke organisatie identificeert en beschrijft zijn processen. De Federale Overheidsdienst Financiën engageert zich om acties te organiseren om zijn kernprocessen te verbeteren.
- (b) Een ver doorgedreven opvolging en digitalisering van de processen als sluitstuk kan een ernstige efficiëntiewinst opleveren. Dit is zeker het geval op het vlak van het *beheer en het ontwikkelen van het personeel*. De Federale Overheidsdienst Financiën verbindt zich er toe zich in te schrijven in de beleidsdoelstellingen inzake de digitalisering van de processen en de nodige inspanningen te leveren.

Als gemeenschappelijke actie engageert het College zich om vooruitgang te boeken in de digitalisering van de personeelsdossiers.

Dit behelst:

- het gebruik maken van Crescendo voor het beheer van de evaluatiedossiers
 - het registreren en opvolgen van het absentisme
 - het voorzien en het opvolgen van de VTO-dagen (Vorming, Training en Opleiding) per ambtenaar
- (c) Ook op het vlak van het beheer van de kosten speelt digitalisering een grote rol. De Federale Overheidsdienst Financiën engageert zich deze processen en projecten maximaal digitaal te laten verlopen. Het opvolgen van het aandeel overheidsopdrachten dat via e-procurement verloopt of moet verlopen is een belangrijke indicator.
- (d) Het sluitstuk op dit alles is het monitoren van de productie en de productiekost om de efficiëntie te verbeteren. Als actie hierbij geldt: het ontwikkelen van een gemeenschappelijke methodiek en afspraken rond werklasmeting als instrument voor de efficiëntieverbetering.

Artikel 59. Administratieve vereenvoudiging

Ook de administratieve vereenvoudiging gaat samen met e-government, vereenvoudiging en digitalisering van processen.

- (a) Op het vlak van *inschatting van de behoeften en het incalculeren van de impact*, engageert de FOD Financiën zich om de effecten van geplande of nieuwe regelgeving in kaart te brengen via een vroegtijdige impactanalyse.
- (b) Op het vlak van *administratieve vereenvoudiging*, engageert de FOD Financiën zich om tegen het einde van de bestuursovereenkomst de administratieve lasten opgelegd aan burgers,

ondernemingen en verenigingen te beperken en bij te dragen tot de door de regering vastgestelde doelstelling, namelijk een vermindering van 30%.

De FOD Financiën neemt deel aan de nulmeting van de Dienst Administratieve Vereenvoudiging (DAV) aan de hand van het Kafka-meetmodel en integreert in zijn bestuursplan een intern actieplan administratieve vereenvoudiging, dat ook de acties omvat vereist om te voldoen aan de only-once regelgeving¹⁵.

- (c) Op het vlak van *e-government* en *digitalisering van processen* verbindt de federale overheidsdienst zich er toe actief bij te dragen tot de digitalisering van de dienstverlening en het verminderen van de papierstroom (*paperless administration*).

Hiertoe worden een maximum aantal databanken of gegevensbronnen van de instelling via een dienstenintegrator ontsloten en worden een maximum aantal datasets in het kader van de PSI-regelgeving ter beschikking gesteld voor hergebruik.

Artikel 60. Klantgerichtheid of verbetering van de relatie met de gebruiker/burger

Voor de FOD Financiën is klantgerichtheid of de verbetering van de relatie met gebruikers een permanent aandachtspunt.

Een belangrijke factor is de ontwikkeling van een beleid voor een dienstverlening dat optimaal is afgestemd op de noden en de verwachtingen van individuele of groepen van gebruikers en stakeholders, op het respectvol omgaan met burgers, ondernemingen en belanghebbenden, met in het bijzonder de meest kwetsbaren. Door op regelmatige tijdstippen polshoogte te nemen over onze dienstverlening kan die, indien nodig, tijdig worden bijgestuurd.

Als acties worden voorzien:

- het betrekken van stakeholders in het beheer
- het integreren van de voorstellen/resultaten in de bestuursovereenkomst

Artikel 61. Duurzame ontwikkeling

Duurzame ontwikkeling gaat over de manier waarop zowel economische, sociale en ecologische aspecten in overweging worden genomen in de werking en het beleid van een organisatie en houdt zowel een kort, een middellang als een langetermijnperspectief voor ogen. Inzetten op duurzame ontwikkeling is dan ook voor elke organisatie anders en houdt specifieke doelstellingen en uitdagingen in, afhankelijk van haar corebusiness, haar omvang, haar invloed, haar geografische ligging, haar gebruikers ...

¹⁵ zoals bepaald in de Wet 5 mei 2014 (BS 4 juni 2014)

De FOD Financiën zal specifieke aandacht besteden aan de principes van “gendermainstreaming” en “handistreaming” in de verschillende fasen van beleidsvoering.

Op het vlak van duurzame ontwikkeling, engageert de federale overheidssdienst zich om in overleg met zijn stakeholders zijn materiële en immateriële maatschappelijke impact op vlak van duurzame ontwikkeling te monitoren en te ontwikkelen.

De FOD Financiën ziet het als zijn opdracht om:

- (1) de aan hem opgedragen taken goed uit te voeren met een minimale negatieve impact van de processen en diensten op de stakeholders (mens en milieu)
- (2) oog te hebben voor alle vormen van maatschappelijke toegevoegde meerwaarde die hij als overheidsdienst realiseert, en die in het kader van gemeenschappelijke waardecreatie met stakeholders verder uit te werken

De FOD zal:

- a) een **beheerssysteem** hanteren *waarbij de lasten onder controle blijven* gebaseerd op de internationale richtlijnen voor maatschappelijke verantwoordelijkheid (**ISO 26000**) en dat op **frequente basis in stakeholdersoverleg** geëvalueerd wordt en waarover tweejaarlijks rapportage gebeurt in de vorm van **GRI 4, op voorwaarde dat er een oplossing gevonden wordt voor de aanzienlijke administratieve lasten en kosten (extra budget)**
- b) jaarlijks een actieplan duurzame ontwikkeling opmaken¹⁶ en integreren in het bestuursplan
- c) in het jaarlijks bestuursplan het actieplan ‘Handistreaming’ integreren
- d) in het jaarlijks bestuursplan het actieplan ‘Gendermainstreaming’ integreren
- e) op regelmatige basis en op kwalitatieve manier in dialoog te treden met zijn stakeholders over zijn werking en beleid
- f) het rapporteren om de twee jaar over zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid aan de hand van de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI)

Artikel 62. Bevordering gelijke kansen

De FOD Financiën wil een spiegel van de maatschappij zijn en gaan voor een inclusieve maatschappij. Dit wil hij vertalen in de samenstelling van het personeel door een inclusief HR-beleid te voeren dat een gelijke toegang tot het openbaar ambt voor elke burger mogelijk maakt.

Op het vlak van het *diversiteitsmanagement*, engageert de FOD Financiën zich om de federale diversiteitsbevorderende initiatieven te ondersteunen door o.m. inspanningen te leveren op het vlak van:

- (a) het verstrekken van de ratio aan de door de regering aangeduide diensten over personen met een handicap die in dienst zijn
- (b) het verstrekken van gegevens over de verdeling man/vrouw in de eerste en tweede taaltrap van de administratie

¹⁶ KB van 22 september 2004

- (c) het naleven van de integratie van de genderdimensie in het geheel van zijn activiteiten
- (d) het participeren in specifieke acties in het kader van de tewerkstelling van de specifieke categorieën personen
- (e) het streven naar binnen de gestelde termijnen de effectieve invulling en naleving van de gehandicaptenquota van 3% van het personeelsbestand en hiervoor alle maatregelen te nemen om de arbeidsposten aan te passen en een specifiek onthaal hiervoor te ontwikkelen
- (f) het verstrekken van gegevens over de tewerkstelling van personen van een andere nationaliteit dan de Belgische
- (g) op het vlak van de gedifferentieerde behandeling voor het verlengd inzetten van competenties op de werkvloer zal de federale overheidsdienst meewerken aan initiatieven die als doelstelling hebben een leeftijdsbewust personeelsbeleid te ontwikkelen

De FOD Financiën engageert zich tot de opvolging van de volgende indicatoren en het nemen van positieve en correctieve maatregelen.

Artikel 63. Bevordering van het welzijn en organisatiecultuur

De FOD Financiën neemt de nodige acties om:

- de bedrijfscultuur te doen evolueren zodat het welzijn van de medewerkers wordt bevorderd en het evenwicht tussen werk en privé-leven wordt gerespecteerd
- de medewerkers meer autonomie te geven en te responsabiliseren
- een mensgericht leiderschap te integreren, zowel voor het top als middelmanagement

Artikel 64. Verbetering interne controle

Op het vlak van de verbetering interne controle engageert de federale overheidsdienst zich om tegen het einde van de bestuursovereenkomst het maturiteitsniveau inzake interne controle te verhogen. Hierbij wordt het referentiekader interne controle COSO/INTOSAI gebruikt conform de geldende reglementaire bepalingen¹⁷.

Hiertoe verbindt hij er zich toe een nulmeting uit te voeren. Deze kan gebeuren op basis van de MMX (maturiteitsmatrix) van het ACFO of een andere matrix die beter aansluit bij de omvang en behoeften van de organisatie. Op basis van het vastgestelde maturiteitsniveau wordt een actieplan opgesteld en opgevolgd om de maturiteit inzake interne controle van de organisatie te verbeteren en te monitoren¹⁸.

¹⁷ koninklijk besluiten van 17 augustus 2007 met betrekking tot het intern controlesysteem en de interne auditactiviteiten binnen sommige diensten van de federale uitvoerende macht

¹⁸ subindicatoren hiervoor kunnen in de bestuursplannen opgesplitst worden volgens de interne controledoelstellingen en -componenten van het COSO referentiekader

Artikel 65. Verbetering interne audit

Gelet op de oprichting van een federale gemeenschappelijke interne auditdienst engageert de FOD Financiën zich, op het vlak van de verbetering van interne audit, om het interne auditcharter te ondertekenen en actief mee te werken met de federale interne audit (FIA). Dit in o.a. de volgende domeinen:

- het meewerken aan de jaarlijkse risicoanalyse van de interne audit
- het waarborgen van de toegang tot informatie
- communicatie met de verantwoordelijke voor de interne audit en andere verantwoordelijkheden bepaald in het Auditcharter

Artikel 66. Dienstoverschrijdende samenwerking

Op het vlak van de dienstoverschrijdende samenwerking, engageert de FOD Financiën zich om op permanente basis de dienstoverschrijdende samenwerking te bevorderen door te participeren en te investeren in de federale of beleidsoverschrijdende initiatieven die er op gericht zijn om tot synergie te komen.

De FOD Financiën schrijft zich in het initiatief van het College om een gemeenschappelijke cartografie van de mogelijke domeinen van synergie op te maken.

De federale overheidsdienst neemt deel aan gerichte prioritaire acties rond een aantal gekozen thema's zoals IT, logistiek, HRM en budgetbeheer.

De FOD Financiën engageert zich om:

- (a) de nodige beheersdata in kaart te brengen, te professionaliseren en voor de betrokken actoren en stakeholders digitaal ter beschikking te stellen
- (b) het meewerken aan de uitbouw van een *federale loopbaanbegeleiding*
- (c) bij te dragen tot de realisatie van *gecoördineerde horizontale vereenvoudigings- en synergie projecten* waarbij meerdere diensten of beleidsniveaus betrokken zijn
- (d) bij te dragen tot het *federaal efficiëntieprogramma* in opvolging van OPTIFED
- (e) bij te dragen tot de voorbereiding, de datacollectie en de verwezenlijking van de *redesign*
- (f) bij te dragen tot een transversaal onderbouwd, effectief, efficiënt en interactief communicatiebeleid (informerend, bewustmakend, converserend) op maat van de burger:
 - een correcte, verstaanbare en tijdige informatie verstrekken, zowel intern als extern via de geschikte communicatiekanalen
 - op het vlak van interne communicatie de transversaliteit, informatiedeling en interacties binnen de organisatie bevorderen

- het bewerkstellingen van synergie en samenwerking met andere organisaties op het vlak van communicatie om de effectiviteit, efficiëntie en impact te versterken
 - het ondersteunen van de veranderingen in onze organisatie door de doelgroepen te informeren, bewust te maken en met hen in dialoog te gaan over het wat, het waarom en het hoe van de komende verandering
- (g) bij te dragen tot realisatie van grondrechten zoals onder meer geformuleerd in artikel 23 van de Belgische Grondwet door zich te engageren in een federaal inclusief en transversaal armoedebestrijdingsbeleid. De in de FOD aangeduide federale armoedeambtenaar zal in samenwerking met het federale coördinatiemechanisme de ontwikkeling en verspreiding van een gemeenschappelijke visie en aanpak inzake armoedebeleid stimuleren

DEEL 19. ADMINISTRATIEVE FASES

Artikel 67. Goedkeuring Directiecomité

Artikel 68. Goedkeuring minister

Opgemaakt te Brussel op 24 december 2015

Namens het Directiecomité van de FOD Financiën,
Hans D'Hondt
Voorzitter

Johan Van Overtveldt
Minister van Financiën