



Operationeel plan 2014

In uitvoering van Horizon 2012-2017





Inhoud

1.	Inleiding	4
2.	Onze missie.....	5
3.	Onze visie.....	6
4.	Onze waarden.....	7
5.	Een duidelijke, ambitieuze maar haalbare strategie.....	8
6.	Onze strategische kaart.....	9
7.	De operationele plannen.....	10
7.1	Algemene Administratie van de Fiscaliteit.....	11
7.1.1	Inleiding.....	11
7.1.2	Missie.....	12
7.1.3	Visie	12
7.1.4	Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014.....	13
7.2	Algemene Administratie van de Inning en de Invordering	36
7.2.1	Inleiding.....	37
7.2.2	Missie.....	39
7.2.3	Visie	40
7.2.4	Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014.....	41
7.3	Algemene Administratie van de Bijzondere Belastinginspectie (AABBI)	55
7.3.1	Inleiding.....	55
7.3.2	Missie.....	55
7.3.3	Visie	59
7.3.4	Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014.....	60
7.4	Algemene Administratie van de Douane en Accijnzen	75
7.4.1	Inleiding.....	75
7.4.2	Missie.....	81
7.4.3	Visie	78
7.4.4	Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014.....	79
7.5	Algemene Administratie van de Patrimoniumdocumentatie	96
7.5.1	Inleiding.....	96
7.5.2	Missie.....	98
7.5.3	Visie	98
7.5.4	Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014.....	99



7.6 Algemene Administratie van de Thesaurie (AAThes).....	109
7.6.1 Inleiding.....	109
7.6.2 Missie.....	111
7.6.3 Visie	112
7.6.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014.....	113
7.7 Stafdienst Personeel & Organisatie.....	139
7.7.1 Inleiding	139
7.7.2 Missie.....	141
7.7.3 Visie.....	141
7.7.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014.....	142
7.8 Stafdienst ICT.....	151
7.8.1 Inleiding	151
7.8.2 Missie.....	152
7.8.3 Visie.....	152
7.8.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014.....	153
7.9 Stafdienst Budget en Beheerscontrole	166
7.9.1 Inleiding.....	166
7.9.2 Missie.....	168
7.9.3 Visie	168
7.9.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014.....	169
7.10 Stafdienst Logistiek.....	186
7.10.1 Inleiding.....	186
7.10.2 Missie	187
7.10.3 Visie	187
7.10.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014	187
7.11 Diensten van de Voorzitter	192
7.11.1 Inleiding.....	192
7.11.2 Missie	193
7.11.3 Visie	194
7.11.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014	195
7.12 Transversale Projecten	203
7.12.1 Inleiding.....	203
7.12.2 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014	203



1. Inleiding

Dit operationeel plan 2014 is een derde concrete vertaling van het strategisch managementplan 2012-2017. Daarin hebben wij een strategie uitgetekend die ons moet toelaten om onze kernopdrachten zo goed mogelijk uit te voeren, met een optimale inzet van de middelen en binnen de voorziene termijnen.

Ook in 2014 blijven onze drie strategische doelstellingen: het verbeteren van onze doeltreffendheid, de verhoging van de efficiëntie en het verbeteren van onze dienstverlening, centraal staan als basis van de verschillende initiatieven.

Wij blijven inzetten op twee sporen: de herstructurering van het departement en de verdere professionalisering van de organisatie.

De herstructurering van het departement die in 2013 werd ingezet, vormt een absolute basisvoorwaarde om te professionaliseren. Pas wanneer de nieuwe structuur volledig is ingevoerd, kunnen wij op basis van nieuwe processen onze organisatie op een professionele leest schoeien. Om te professionaliseren, moet de organisatie bovendien de noodzakelijke stabiliteit hebben.

Onze leidinggevenden zullen een essentiële rol spelen bij het succesvol doorvoeren van de noodzakelijke veranderingen op de werkvloer. Daarom werd en wordt ingezet op leiderschapstraining maar wordt er ook op toegezien dat zij voldoende zekerheid en stabiliteit hebben in hun functie.

De professionalisering van onze werking blijft verlopen via de invoering en verdere toepassing van de noodzakelijke instrumenten van goed beheer om onze diensten tot een niveau van dienstverlening te brengen dat de toets met de vergelijkbare overheidsdiensten bij onze belangrijkste handelspartners kan doorstaan. De voorbije jaren werd de basis gelegd voor projectopvolging, beheerscontrole, interne controle, ontwikkelcirkels, enz. De nodige middelen werden ook al voorzien voor het verder uitbouwen van de interne controle en audit in 2014.

Integriteit is één van de belangrijkste kwaliteitseisen voor elke overheid. Het blijft een wezenlijke voorwaarde voor het vertrouwen van de burger in deze overheid. In 2014 blijven onze kernwaarden (correct, integer, dienstbaar en gedreven), na het opstellen en bekendmaken van een deontologische leidraad in 2013, de grondslag vormen van een gecoördineerd integriteitsbeleid.

Na de uitvoering van dit operationeel plan moeten wij halfweg zijn in de realisatie van ons strategisch meerjarenplan 2012 – 2017. De Federale Overheidsdienst Financiën is een groot schip. Het duurt enige tijd om dat te wenden. In het voorbije jaar werd al stilaan duidelijk dat de beweging is ingezet. Het zal er nu op aankomen om volop vooruit te gaan om dit departement te laten evolueren tot een voorbeeld en een standaard binnen de federale overheid. Het potentieel is aanwezig: wij hebben goed opgeleide en gemotiveerde ambtenaren, wij hebben een strategie en vooral: de vaste wil om ons doel te bereiken.

Hans D'Hondt, Voorzitter van het Directiecomité



2. 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 bedrijven verleent of oplegt.

Daarenboven 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 rechtvaardige, 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 elke vorm van fraude op alle domeinen van het maatschappelijk leven;
- beleidsondersteuning verstrekken met betrekking tot de domeinen die tot de “missie” van de FOD behoren;

De “missie” van de FOD Financiën is beperkt tot de federale overheid behoudens bijzondere wetgeving op supranationaal en regionaal niveau en draait dikwijls rond het delicate evenwicht tussen de rechten van de burgers en ondernemingen en hun plichten jegens de gemeenschap en de overheid.



3. Onze visie

De Federale Overheidsdienst Financiën streeft ernaar de belastingen rechtvaardig en juist te innen, dit betekent ervoor te zorgen dat elke belastingplichtige de belasting draagt die hij wettelijk verschuldigd is. Niet meer, maar ook niet minder.

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.

Uit blijvende zorg voor de openbare dienstverlening hanteert en waarborgt de FOD Financiën een professionele en strikte methodiek op het vlak van zijn kernactiviteiten. Enerzijds door het ontwikkelen van efficiëntere werkmethode die meer rekening houden met de behoeften van iedereen, anderzijds door een nieuwe bestuurscultuur op te bouwen die de medewerkers meer ruimte geeft en tegelijkertijd meer beroep doet op hun verantwoordelijkheid.

Het slagen in deze opdracht hangt af van het vermogen om onze medewerkers die doelstellingen inzake kwaliteit en dienstverlening te doen nastreven, inzonderheid door onze ambtenaren voortdurend te laten verbeteren en innoveren.

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.

4. 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.

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.





5. Een duidelijke, ambitieuze maar haalbare strategie

Op basis van het strategisch plan 2012 – 2017 werd voor 2014 dit geïntegreerd operationeel plan opgemaakt.

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 Voorzitter en het Directiecomité hebben de ambitie van de FOD Financiën uitgedrukt in 3 duidelijke en goed gefocuste *strategische doelstellingen*:

STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN 2012-2017

Tegen 2017 willen we...

1. onze **doeltreffendheid** - en dus de mate waarin we onze doelstellingen behalen - verhogen;
2. onze **efficiëntie** - en dus de inzet en productiviteit van onze beschikbare middelen - verbeteren;
3. 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.

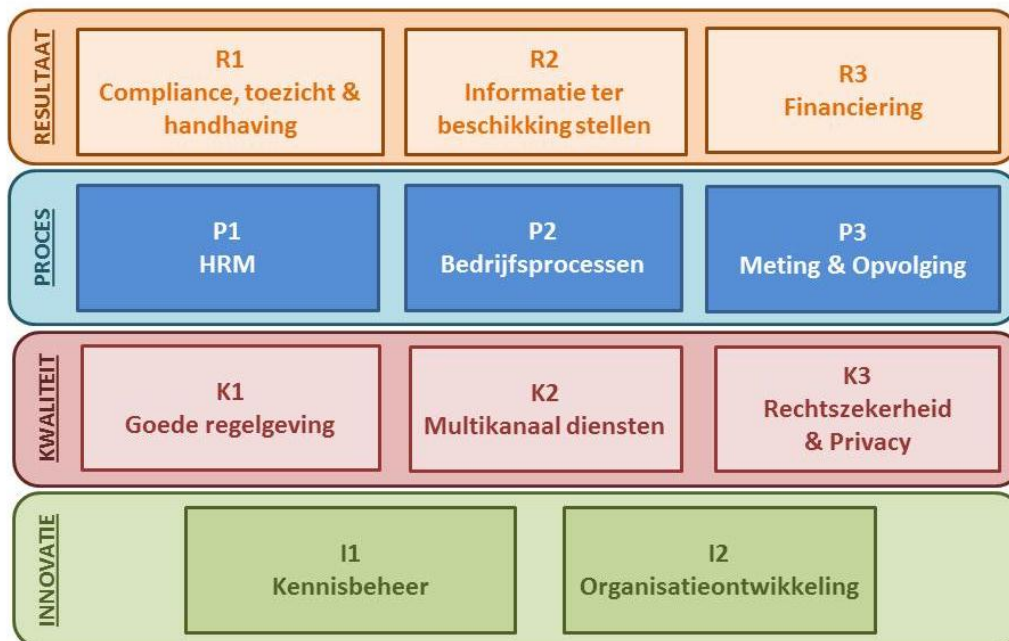
Bovendien willen we dit doen in het perspectief van **duurzame ontwikkeling**.



6. Onze strategische kaart

Het is duidelijk dat 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) beschreven. Het is belangrijk om onze aandacht op de eerste plaats te richten naar wat fundamenteel belangrijk is om succesvol te zijn en de verwachtingen in te lossen.

Deze kritieke succesfactoren zijn veel omvattend en geenszins in één oogopslag 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.





7. De operationele plannen

Zoals reeds hoger vermeld, is de strategische kaart binnen iedere Algemene Administratie en Stafdienst geoperationaliseerd. Dit vormt de basis voor hun respectievelijk Operationeel Plan waarvan de diverse organisatiedoelstellingen en projecten zijn opgenomen.

Hierna zijn de respectievelijke operationele plannen opgenomen. Deze zijn steeds opgebouwd volgens een identieke structuur:

- Missie van de entiteit
- Visie van de entiteit
- Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014

We verwijzen naar de afzonderlijke plannen voor de detailfiches betreffende de organisatiedoelstellingen en de projecten.



7.1 Algemene Administratie van de Fiscaliteit

7.1.1 Inleiding

Niet alleen de moeilijke budgettaire context en de daaruit voortvloeiende besparingen in de overheidssector, maar ook de maatschappelijke verwachtingen dwingen ons ertoe meer te doen met minder middelen. AAFisc wil hier enerzijds toe komen via de invoering van de nieuwe organisatiestructuur. Anderzijds zet zij ook in op initiatieven die bijdragen tot het verhogen van de efficiënte en effectieve werking van haar administratie.

In 2014 zal AAFisc vooral focussen op de nakende reorganisatie.

Begin 2014 zullen alle AAFisc-medewerkers immers worden uitgenodigd hun voorkeur uit te drukken wat betreft hun plaats in onze nieuwe organisatiestructuur. In parallel zullen de lopende selecties worden afgerond en de nog op te starten selecties voor de resterende centrumdirecteurs en afdelingshoofden worden gelanceerd. Het is dan ook ons objectief uiterlijk eind 2014 een volledig zicht te hebben op de concrete, nominatieve invulling voor de in deze nieuwe organisatiestructuur voorziene functies. Dat is immers onontbeerlijk om de operationalisering verder te kunnen concretiseren (verhuis, opleiding, toegangsrechten, ...) en zo vanaf medio 2015 van start te kunnen gaan met de effectieve uitrol ervan op het terrein.

Daarnaast wordt ook verder gewerkt aan het documenteren van de interne werking binnen deze nieuwe organisatiestructuur. Zoals iedereen intussen wel weet vermindert het aantal standplaatsen waar AAFisc vertegenwoordigd is op substantiële wijze. Niettemin is het onze maatschappelijke opdracht erover te waken dat, ondanks deze noodzakelijke rationalisering, niet wordt ingeboet op de kwaliteit van onze dienstverlening aan de burgers. Het is dan ook in deze context dat we in 2014 in overleg zullen treden met de vereniging van steden en gemeenten met het oog op het concretiseren van een mogelijke samenwerking.

Onze reorganisatie is ingrijpend, niet alleen voor de burgers maar vooral ook voor onze eigen medewerkers. We zijn er ons ten volle van bewust dat dit voor sommigen een bron van onrust is maar willen alvast meegeven dat we er alles aan zullen doen om onze medewerkers hierin zo goed mogelijk te begeleiden.

Daarnaast wil AAFisc in 2014 vooral de reeds opgestarte initiatieven verderzetten en/of verder optimaliseren. Welke concrete initiatieven we in de verschillende domeinen hebben gedefinieerd kan u in dit plan nalezen.

Carlos Six
Didier Leemans
Satoko Nakayama
Philippe Jacquij



7.1.2 Missie

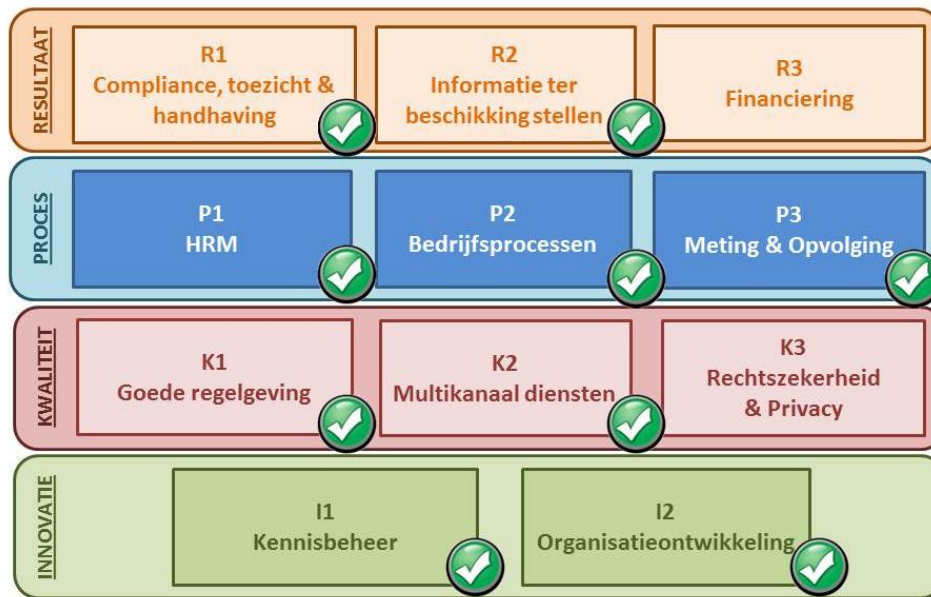
De Algemene Administratie van de Fiscaliteit verzekert de dienst inzake inkomstenbelastingen en btw met het oog op een rechtvaardige en juiste heffing van de belastingen & heffingen verschuldigd door particulieren, KMO's en grote ondernemingen.

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

7.1.3 Visie

- De Algemene Administratie van de Fiscaliteit streeft permanent naar het verbeteren van de efficiëntie en de effectiviteit van haar werking op basis van het professionalisme van haar medewerkers, een doorgedreven automatisering van de processen, een optimaal afgestemde organisatiestructuur, een organisatiebrede resultaatgerichtheid en een integrale kwaliteitszorg.
- De Algemene Administratie van de Fiscaliteit wil een innoverende organisatie zijn door alert te reageren op relevante ontwikkelingen en gericht te investeren in de ontplooiing van zijn medewerkers zodat het geheel van haar activiteiten blijft beantwoorden aan de verwachtingen en de noden van de maatschappij.
- Door een optimale interne en externe communicatie wil de Algemene Administratie van de Fiscaliteit de transparantie van haar werking maximaliseren en de respectievelijke doelgroepen sensibiliseren ten overstaan van hun rechten en plichten en de medewerkers van de AAFisc meer te responsabiliseren. Dit moet bijdragen tot het bieden van een maximale rechtszekerheid en het blijvend verbeteren van de spontane naleving van de fiscale wetgeving.

7.1.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014



OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

R1: COMPLIANCE, TOEZICHT EN HANDHAVING

1. AAFisc wil enerzijds de compliance stimuleren door:
 - 1.1. het vervullen van de aangifteplicht te faciliteren
 - 1.2. het invoeren van een absolute nultolerantie voor belastingplichtigen die hun aangifteverplichtingen niet (correct) nakomen
 - 1.3. in te zetten op de preventieve aanpak
 - 1.4. de banden met stakeholders aan te halen

2. Anderzijds wenst AAFisc verder in te zetten op een optimalisatie van de controles met garantie op gelijke behandeling door:
 - 2.1. de te controleren dossiers maximaal centraal te selecteren o.b.v. een risicoprofiel/performant risicobeheer
 - 2.2. de kwaliteit van de uitgevoerde controles te verhogen door:
 - 2.2.1. *maximale aanlevering van een controleaanpak en gemiddelde duurtijd voor de uitvoering van de gerichte controles*
 - 2.2.2. *het verder professionaliseren van de e-audit*
 - 2.2.3. *het uitvoeren van kwaliteitscontroles op de controleactiviteiten*
 - 2.3. het ondersteunen van de controle- en opsporingsactiviteiten door aangepaste en performante tools

Hierna verduidelijken we de initiatieven die we in deze domeinen in 2014 zullen ondernemen.



1. STIMULEREN VAN COMPLIANCE

1.1 STIMULEREN VAN COMPLIANCE DOOR HET VERVULLEN VAN DE AANGIFTEPLICHT TE FACILITEREN

1.1.1 DOELSTELLING: Uitbreiding doelgroep VVA

In 2014 wordt de doelgroep van particulieren die een voorstel van vereenvoudigde aangifte ontvangen uitgebreid naar die belastingplichtigen met een belastbaar inkomen dat na aftrek van de forfaitaire beroepskosten de belastingvrije sommen niet overstijgt. Deze uitbreiding zal resulteren in de verzending van ongeveer 450.000 extra voorstellen van vereenvoudigde aangifte. Daarnaast zullen de criteria ook verder worden verfijnd teneinde te vermijden dat internationale ambtenaren en hun partner, alsook kinderen met onderhoudsgeld nog een voorstel van vereenvoudigde aangifte zouden ontvangen.

1.1.2 DOELSTELLING: Verdere optimalisatie TOW

Ook voor 2014 voorziet AAFisc de verdere optimalisatie van TOW.

In concreto gaat het om volgende functionaliteiten:

- *Onroerende inkomsten*: begeleiding van de burger bij de invulling van de codes m.b.t. onroerende inkomsten en dit o.b.v. de gegevens beschikbaar bij de AA Patrimoniumdocumentatie.
- *Personen ten laste*: naast de visualisatie van de identiteit van de personen ten laste zal het ook mogelijk zijn de lijst van personen ten laste te wijzigen mocht dit nodig blijken.
- *Buitenlandse inkomsten*: mogelijkheid tot toevoeging van het aantal te gebruiken lijnen voor de aangifte van buitenlandse inkomsten door de gebruiker.
- *Kosten voor kinderopvang*: uitbreiding van de wizard m.b.t. de aftrek van kosten voor kinderopvang t.e.m. 12 jaar (code 1384).

1.1.3 DOELSTELLING: Opzetten gestructureerde gegevensuitwisseling met externe partijen

Met het oog op de verdere uitbreiding van de voorafinvulling in TOW en de verdere uitbreiding van de doelgroep die een voorstel van vereenvoudigde aangifte ontvangt wordt nagegaan op welke manier de informatie-uitwisseling met de informatie-eigenaars kan worden opgezet.

In concreto gaat het hier over het opstarten van de nodige acties om te komen tot een voorafinvulling van intresten en kapitaalaflossingen en levensverzekeringspremies die recht geven op een fiscaal voordeel (vak VIII van de aangifte in de personenbelasting).



1.2 STIMULEREN VAN COMPLIANCE DOOR HET INVOEREN VAN EEN ABSOLUTE NULTOLERANTIE VOOR BELASTINGPLICHTIGEN DIE HUN AANGIFTEVERPLICHTINGEN NIET (CORRECT) NAKOMEN

1.2.1 DOELSTELLING: Herformulering doelstellingen 2014 operationele diensten

Om de doelstellingen van de operationele diensten te synchroniseren met de strategische doelstellingen voorziet AAFisc in een aanpassing van voormelde doelstellingen. AAFisc zal nooit garant kunnen staan voor een indieningsratio van 100%. Waar AAFisc echter wel garant voor wil staan is dat voor iedere belastingplichtige die zijn aangifteplicht niet vervult een gepaste actie wordt ondernomen. De doelstellingen alsook de indicatoren zullen in die lijn worden bijgestuurd.

1.2.2 DOELSTELLING: Uitrol proces 6

In 2013 werd vooral ingezet op het uitwerken van de gewijzigde reglementering, het in kaart brengen van best practices n.a.v. interne benchmarks (i.e. legger 28bis, ...) en de inpassing hiervan in het proces 6 dat de behandeling van ontbrekende aangiften voorschrijft. Begin 2014 wordt hieraan de laatste hand gelegd om vervolgens van start te kunnen gaan met de opleidingen teneinde er garant voor te kunnen staan dat de operationele diensten in deze dezelfde werkmethodes hanteren.

1.2.3 DOELSTELLING: Haalbaarheidsstudie naar uitbreiding van de nultolerantie naar andere fiscale verplichtingen

In 2014 wordt een haalbaarheidsstudie uitgevoerd m.b.t. de uitbreiding van de nultolerantie naar andere fiscale verplichtingen (vb: sanctioneren niet-tijdige indiening van fiches, ...).

1.3 STIMULEREN VAN COMPLIANCE DOOR IN TE ZETTEN OP DE PREVENTIEVE AANPAK

1.3.1 DOELSTELLING: Proactieve aankondiging selectie controleacties via internet

Begin 2014 zullen een aantal van de voor 2014 geplande controleacties via het internet worden aangekondigd, zoals dat ook reeds de voorbije jaren gebeurde.

1.3.2 DOELSTELLING: CRM-acties

Bovendien zullen in 2014 een aantal CRM-acties gericht op de preventie van risico's worden uitgevoerd. De bedoeling is om belastingplichtigen in welbepaalde domeinen te wijzen op hun rechten en plichten.



1.4 STIMULEREN VAN COMPLIANCE DOOR DE BANDEN MET DE STAKEHOLDERS AAN TE HALEN

1.4.1 DOELSTELLING: Trimestriële meetings met cijferberoepen

AAFisc zal ook in 2014 de trimestriële meetings met de cijferberoepen verder zetten. Voor de IT-gerelateerde agendapunten zal dit gezamenlijk met de stafdienst ICT gebeuren.

1.4.2 PARTICIPATIE IN PROJECT: TAX-CIFICATIE

Onder tax-cificatie moet het streven naar een duurzame wederzijdse vertrouwensrelatie tussen enerzijds de vertegenwoordigers van de economische beroepen en de ondernemersorganisaties en anderzijds de FOD Financiën, worden verstaan. Via concrete actiepunten zal het wederzijdse vertrouwen hersteld worden waar nodig en geoptimaliseerd worden waar mogelijk. Daartoe zal op het niveau van de voorzitter van het directiecomité een platform worden opgericht met vertegenwoordigers van de cijferberoepen, de notarissen en advocaten, de ondernemersorganisaties en de FOD Financiën. Binnen dit platform zullen een aantal concrete actiepunten worden besproken.

Met de cijferberoepen zullen op het niveau van de FOD, naast voormeld trimestrieel overleg, nog 3 werkgroepen worden opgestart:

- werkgroep 1: inzake de vertegenwoordiging van de belastingplichtige en het begrip “te goeder trouw”
- werkgroep 2: inzake de strijd tegen het witwassen van geld en de financiering van terrorisme
- werkgroep 3: inzake de toepasbaarheid van de fiscale wetten.

AAFisc zal in 2014 actief meewerken aan de verschillende werkgroepen die i.h.k.v. voormeld project zullen worden opgezet en de lead nemen in voormelde werkgroep 1. Op verzoek van de cijferberoepen zullen in deze werkgroep ook nog een aantal andere topics (geconcentreerde definitie van overmacht i.h.k.v. uitstel, ...) worden behandeld.



2. OPTIMALISATIE VAN CONTROLES MET GARANTIE OP GELIJKE BEHANDELING

2.1 OPTIMALISATIE VAN CONTROLES MET GARANTIE OP GELIJKE BEHANDELING DOOR TE CONTROLEREN DOSSIERS MAXIMAAL CENTRAAL TE SELECTEREN O.B.V. EEN RISICOPROFIEL/PERFORMANT RISICOBEBEER

2.1.1 DOELSTELLING: Uitbreiding en optimalisatie van centraal geselecteerde thematische/sectoriële controleacties

2.1.1.1 Controleprogramma 2014:

2.1.1.1.1 Centrale selectie – imperatieve opdrachten

De voor 2014 te controleren dossiers worden tijdig (2 golven), mét voorgeschreven controleaanpak & te respecteren duurtijd via STIRCO aan de operationele diensten bezorgd. De te respecteren richtlijnen, de verwachte feedback alsook de te realiseren doelstellingen werden duidelijk aan de diensten gecommuniceerd. De eerste golf is sinds begin november 2013 ter beschikking van de diensten. De tweede golf zal begin februari ter beschikking gesteld worden.

2.1.1.1.2 Lokale selectie (garantie 20%) – indicatieve opdrachten

Om alle diensten de kans te bieden voldoende capaciteit te hebben om extra punten te controleren naast de centrale selectie en/of ook capaciteit te hebben voor dossiers die o.b.v. lokale kennis aan een controle dienen te worden onderworpen werd de centrale selectie vanaf 2014 op het niveau van de gewestelijke directies beperkt tot 80% van de initieel beschikbare controlecapaciteit. Ook voor de lokaal geselecteerde dossiers worden de te realiseren doelstellingen en te respecteren richtlijnen proactief aan de diensten gecommuniceerd.

2.1.1.1.3 Continuë opvolging

De realisatie van de doelstellingen alsook de pertinentie van de centraal geselecteerde dossiers wordt opgevolgd via de beheerscyclus enerzijds en anderzijds via de in de instructie voorziene feedbackmogelijkheden.

2.1.1.2 Controleprogramma 2015:

2.1.1.2.1 Vorbereiden centrale selectie 2015

De controleacties van het controleprogramma voor 2015 worden voorbereid in 2014. Nadat het beheerscomité de inventaris van thematische/sectoriële acties voor 2015 heeft gevalideerd gebeuren de verdere voorbereidingen en validaties volgens het daarvoor voorziene proces. Voor de recurrente thematische/sectoriële controleacties gebeuren de nodige bijstellingen o.b.v. de ontvangen feedback.



2.1.1.3 PROJECT: « changemanagement » traject voor datamining

AAFisc wil met behulp van externen het gebruik van de beschikbare tools verder optimaliseren, alsook investeren in de verdere ontplooiing van de analytische profielen (dataminers) waarover zij beschikt.

2.2 OPTIMALISATIE VAN CONTROLES DOOR HET VERHOGEN VAN DE KWALITEIT VAN DE UITGEVOERDE CONTROLES

2.2.1 DOELSTELLING: maximale aanlevering van een controleaanpak en gemiddelde duurtijd voor de uitvoering van de gerichte controles

Met het oog op een gelijke behandeling en teneinde garant te kunnen staan voor een gelijksoortige aanpak schrijft AAFisc een te volgen controleaanpak voor de punctuele en gerichte controleacties voor. Ze zorgt er bovendien voor dat controlemodellen via FisconetPlus ter beschikking van haar medewerkers worden gesteld die ze als leidraad in hun controleopdracht kunnen gebruiken.

2.2.2 DOELSTELLING: verder professionaliseren van e-audit

Ter beschikking stellen van de nodige werkmiddelen teneinde de e-auditcellen toe te laten hun opdrachten op een professionele wijze te kunnen vervullen.

2.2.3 DOELSTELLING: uitvoeren van kwaliteitscontroles op de controleactiviteiten

Ook in 2014 zullen de uitgevoerde controles onderworpen worden aan gestructureerde kwaliteitscontroles. De organisatie en opvolging hiervan (al dan niet op het terrein) gebeurt door de cel Organisatiebeheersing binnen de dienst van de administrateur-generaal.

2.3 OPTIMALISATIE VAN CONTROLES DOOR HET ONDERSTEUNEN VAN DE CONTROLE- EN OPSPORINGSACTIVITEITEN DOOR AANGEPASTE EN PERFORMANTE TOOLS

2.3.1 DOELSTELLING: STIRCO

Vorbereiding van de verdere optimalisatie van de toepassing via gebruikersfeedback.

Het is de bedoeling in 2014 een aantal werksessies te organiseren met eindgebruikers én leidinggevenden om zo te komen tot een volledige inventaris van mogelijke optimalisaties van de toepassing. Bedoeling is om o.b.v. een globaal overzicht (FiscIdee, resultaat van deze werksessies, ...) in gezamenlijk overleg een prioriteringsoefening uit te voeren en op die basis een business case in te dienen om zo de voor realisatie van deze optimaliseringen vereiste middelen te kunnen verkrijgen.

2.3.2 DOELSTELLING: STIR-Opsporingen

STIR-opsporingen werd begin 2013 uitgerold. Deze toepassing werd ontwikkeld binnen de scope zoals die oorspronkelijk, in 2012, werd gedefinieerd. Omdat de



werkmethodes sinds het aanvangen van dit automatiseringsproject grondig werden gewijzigd (invoering van de SLA-werking), dringt de vervollediging van de toepassing met een aantal essentiële modules die de samenwerking met de stakeholders moeten optimaliseren zich op. Deze uitbreiding zal het dan ook mogelijk maken om de intern, door de business ontwikkelde toepassingen te kunnen verlaten zodat de volledige ketting in één toepassing die aan de ICT-standaarden beantwoordt, is geïntegreerd.

2.3.3 PROJECT: B57

Dit project voorziet in de ter beschikking stelling, via het intranet, van een module voor de berekening van de normale bouwwaarde (B57) en dit specifiek voor de medewerkers van de bouwcellen binnen de AAFisc met het oog op het rationaliseren, optimaliseren en uniformiseren van de werkmethodes. Dit project heeft in 2013 vertraging opgelopen maar zou in Q1 2014 gerealiseerd moeten zijn.

2.3.4 PROJECT: VATDATA-VERIFIO – (afhankelijkheid SD ICT)

VATDATA-VERIFIO is een lokale ontwikkeling die niet centraal wordt ondersteund. Omdat nogal wat controleagenten deze toepassingen als bijzonder nuttig ervaren voor hun dagdagelijkse controlewerkzaamheden wenst AAFisc dat deze interne ontwikkeling wordt omgezet naar een centrale toepassing in lijn met de ICT-standaarden. Dit alles in afwachting van een integratie van al deze functionaliteiten in de businessstoepassingen.

2.3.5 PROJECT: CONTROLEDASHBOARD

Om op continue wijze een duidelijk zicht te hebben op de beschikbare controlecapaciteit in de diensten, op het verloop, de effectiviteit, de efficiëntie en het rendement van de controleactiviteiten wenst AAFisc over een dashboard te beschikken dat toelaat tijdig in te grijpen/bij te sturen waar nodig. Het dashboard moet, o.a., de volgende informatie op een geïntegreerde wijze ter beschikking stellen:

- de beschikbare controlecapaciteit (nationaal, per materie, per centrum) voor imperatieve en indicatieve opdrachten
- de evolutie van de controlecapaciteit
- het verloop van de controleactiviteiten
- monitoring van de efficiëntie van de controleactiviteiten (globaal, per actie, per centrum/GD, per team, ...)
- monitoring van de effectiviteit van de controleactiviteiten (gerealiseerde opbrengst t.o.v. ingeschatte opbrengsten, werkelijke t.o.v. vooropgestelde duurtijd, ...)
- monitoring van het rendement van de controleactiviteiten (gerealiseerde inkomsten voor de schatkist (belastingen/btw/verhogingen/boetes))



Dit dashboard zal bovendien als tool kunnen dienen voor de beheerder-planners op elk niveau. Dit project heeft in 2013 vertraging opgelopen maar zou in Q1 2014 gerealiseerd moeten zijn.

R2: INFORMATIE TER BESCHIKKING STELLEN

Sinds begin 2013 engageert AAFisc zich om zowel haar interne, als haar externe communicatie te verbeteren. Zij gebruikt hiervoor alle beschikbare kanalen.

Zij plant hiertoe in dit kader volgende doelstellingen in 2014:

1. Verbeteren van de interne communicatie
 - 1.1 Professioneel intranet Fiscaliteit
 - 1.2 FiscTOUR
 - 1.3 FiscCOM
 - 1.4 FiscIDEE
2. Verbeteren van de externe communicatie
 - 2.1 Internet
 - 2.2 Leesbare brieven
 - 2.3 Kwalitatieve presentaties
 - 2.4 Kwalitatieve bijdrage jaarverslag
3. Operationeel communicatieplan

1. VERBETEREN VAN DE INTERNE COMMUNICATIE

1.1 DOELSTELLING: PROFESSIONEEL INTRANET FISCALITEIT

In 2014 focussen we vooral op de realisatie van de technische migratie (Drupal) van ons intranet die ons meer mogelijkheden zou moeten bieden (i.e. zoekmotor, ...) en waarmee we tegemoet zouden moeten kunnen komen aan een aantal belangrijke verzuchtingen van onze medewerkers.

In parallel werken we verder aan de vervollediging van ons intranet. Voor 2014 voorzien we een aantal nieuwe rubrieken (informatie m.b.t. automatiseringsprojecten, dynamische kalender voor de beheerscyclus, rubriek beheerscomité, rubriek "opleiding" waar alle opleidingsdocumentatie ter beschikking zal worden gesteld, ...) en werken we uiteraard verder aan de vervollediging van onze Fisc 2.0.

1.2 DOELSTELLING: FISCTOUR

In 2013 kwam de heer Six op bezoek in de diensten. Hij animeerde er 54 sessies waaraan in totaal 588 medewerkers hebben deelgenomen.

Omdat het management binnen AAFisc zich bewust is van de meerwaarde die dergelijke initiatieven met zich meebrengen wordt dit initiatief ook voor 2014 hernomen door de N2's.

1.3 DOELSTELLING: FISCCOM

Net als in 2013 plannen we ook in 2014 een aantal F2F-communicatieacties. Om het jaar alvast goed in te zetten organiseren we begin 2014 4 infosessies voor alle leidinggevenden binnen AAFisc.



1.4 DOELSTELLING: FISCIDEE

Medio 2013 lanceerden we Fiscldee, op 31/12/2013 staat de teller van ontvangen suggesties op 465. In het OP 2014 werden alvast een aantal initiatieven opgenomen n.a.v. ontvangen suggesties. In 2014 willen we het evaluatie- & beslissingsproces m.b.t. de ontvangen ideeën nog verder optimaliseren, alsook nagaan op welke manier we feedback kunnen bezorgen aan onze medewerkers.

2 VERBETEREN VAN DE EXTERNE COMMUNICATIE

2.1 DOELSTELLING: PROFESSIONELE AAFISC-BIJDRAGE INTERNET DEPARTEMENT

AAFisc wil er garant voor kunnen staan dat haar informatie op de internetsite van het departement steeds accuraat & up-to-date is. Zij werkt hiervoor een werkprocedure uit in gezamenlijk overleg met haar stakeholders.

2.2 DOELSTELLING: VERHOGEN VAN DE LEESBAARHEID VAN DE MEEST FREQUENT GEBRUIKTE BRIEVEN BINNEN AAFISC

AAFisc realiseert zich dat de correspondentie die door haar diensten wordt uitgestuurd niet steeds een voorbeeld is op het vlak van de leesbaarheid. De complexiteit van de wetgeving en regelgeving speelt uiteraard niet in ons voordeel maar we zullen, net als in 2013, ook in 2014 een aantal veel gebruikte documenten aan de leesbaarheidstoets onderwerpen. Het spreekt voor zich dat een vulgarisatie zijn reglementaire grenzen heeft en het is dan ook onontbeerlijk om de voorstellen van wijzigingen door de experts terzake te laten valideren.

2.3 DOELSTELLING: KWALITATIEVE PRESENTATIES

AAFisc wil garant staan voor de correctheid van alle presentaties m.b.t. haar werking en/of organisatiestructuur. Daartoe plant zij in 2014 een sensibiliseringsactie (voorafgaandelijke kwaliteitscontrole door OCC-AAFisc) t.a.v. AAFisc-medewerkers die dergelijke presentaties doen i.h.k.v. hun functie en/of een cumulatiemachtiging.

2.4 DOELSTELLING: KWALITATIEVE BIJDRAGE VOOR HET JAARVERSLAG

AAFisc waakt erover dat zij een kwalitatieve bijdrage levert tot het jaarverslag van het departement. Het spreekt voor zich dat ze duidelijk en volledig cijfermateriaal bezorgt en daar waar nodig kwalitatieve commentaren voorbereidt. Deze commentaren moeten enerzijds toelaten de cijfers correct te lezen en interpreteren en anderzijds markante evoluties te verklaren.

3 OPERATIONEEL COMMUNICATIEPLAN 2014

Om voormelde doelstellingen te kunnen realiseren investeert AAFisc in de opmaak en ter beschikking stelling van alle stakeholders van een operationeel communicatieplan waarin alle communicatieacties uitgaande van AAFisc zijn opgenomen. Zij waakt erover dat dit plan steeds up-to-date is en organiseert de nodige overlegplatformen (projectleiders, experts, ...) om hiertoe te komen. Bij de opmaak van het operationeel communicatieplan wordt rekening gehouden met de in 2013 gedefinieerde kanalenstrategie. Dit plan en deze strategie zullen de basis vormen voor een kwalitatieve bijdrage vanuit AAFisc zowel aan FinInfo als aan de ManagementNewsletter.



R3: FINANCIERING

nvt

P1: HRM

AAFisc is in personeelsaangelegenheden grotendeels afhankelijk van de stafdienst P&O maar kan desalniettemin initiatieven nemen om het HR-management binnen de AAFisc te optimaliseren. Dit alles met het oog op een optimale inzet van ons personeel.

Voor 2014 werden volgende doelstellingen geformuleerd:

1. Gericht (i.f.v. functionele noden) en professioneel wervingsbeleid binnen de AAFisc
2. Duidelijk kader en kalender voor de realisatie van de bevorderingen binnen de AAFisc
3. Duidelijk kader en kalender voor de realisatie van de mutaties binnen de AAFisc
4. Aan de medewerkers van de AAFisc wordt een opleidingsplan aangeboden dat beantwoordt aan de opleidingsbehoeften
5. Duidelijk kader voor de verdere introductie van telewerk binnen de AAFisc dat i.f.v. de realisatie van de randvoorwaarden wordt bijgestuurd
6. Implementatie van de evaluatiecycli binnen de AAFisc

1. OPTIMALISATIE VAN PERSONEELSBELEID

1.1 DOELSTELLING: GERICHT EN PROFESSIONEEL WERVINGSBELEID DIE LEIDT TOT EEN OPTIMALE BEZETTING

AAFisc is er zich van bewust dat de beperkte instroom waar zij in 2014 op mag rekenen zo optimaal mogelijk moet worden ingezet. Het is dan ook in die context dat de BuPa AAFisc erover zal waken dat de selecties gebeuren in profielen en/of regio's waarvoor de nood binnen AAFisc het hoogst is. Op het moment van de effectieve toewijzing aan de diensten wordt niet alleen rekening gehouden met de centraal beschikbare informatie (personeelsdashboard) maar wordt het voorstel van toewijzing ook vooraf afgetoest met het betrokken regionaal management.

1.2 DOELSTELLING: DUIDELIJK KADER EN DITO KALENDER VOOR BEVORDERINGEN BESCHIKBAAR OP INTRANET FISCALITEIT

De BuPa AAFisc zal erover waken dat alle bevorderingsbewegingen binnen AAFisc enerzijds volgens een welbepaald kader verlopen, waardoor er een grotere transparantie inzake promotiebeleid komt, en anderzijds slechts effectief worden uitgerold op een voor de business functioneel verantwoord moment. T.a.v. de medewerkers voorziet zij een duidelijke communicatie via het intranet.

1.3 DOELSTELLING: DUIDELIJK KADER EN DITO KALENDER VOOR MUTATIES BESCHIKBAAR OP INTRANET FISCALITEIT

Mutatieaanvragen binnen AAFisc worden uitgevoerd binnen het hiervoor gedefinieerd kader (i.f.v. functionele noden) en dat maximaal op een voor de business functioneel verantwoord moment. Net als voor de wervingen zal op het moment van de effectieve toewijzing aan de diensten niet alleen rekening gehouden worden met de centraal beschikbare informatie (personeelsdashboard) maar wordt het voorstel van toewijzing ook vooraf afgetoest met het betrokken regionaal management.



De mobiliteit van de medewerkers binnen de FOD blijft gegarandeerd en er wordt tegelijkertijd rekening gehouden met de behoeften van de organisatie.

1.4 DOELSTELLING: KWALITATIEF OPLEIDINGSPLAN WAARDOOR DE MEDEWERKERS BESCHIKKEN OVER DE NODIGE COMPETENTIES OM HUN TAKEN TE VOLBRENGEN

AAFisc wil dat het aan haar medewerkers aangeboden opleidingsplan beantwoordt aan hun opleidingsbehoeften. In 2013 bracht AAFisc de opleidingsbehoeften in kaart. Zij baseerde zich hiervoor op de via Fiscldee ontvangen suggesties, de input die de gewestelijk directeurs leverden in het kader van hun ontwikkelcirkels alsook de input uit de FiscTours. Daar werden de opleidingen n.a.v. projecten en/of doelstellingen opgenomen in dit operationeel plan aan toegevoegd. Het huidige opleidingsplan is het resultaat van een prioriteringsoefening op voormelde inventaris. De aansturing en opvolging van de opleiders gebeurt sinds 1/1/2014 door de business. Dat betekent dat AAFisc naast de opmaak van dit opleidingsplan nu ook instaat voor de opmaak van de planning alsook verantwoordelijk is voor de inhoudelijke invulling van de gevraagde opleidingen. In een streven naar uniformiteit zullen alle cursussen voortaan dezelfde zijn ongeacht of zij door een Nederlandstalige dan wel door een Franstalige lesgever worden gegeven. Bovendien zal het cursusmateriaal via een specifieke intranetpagina progressief ter beschikking worden gesteld van alle medewerkers.

1.5 DOELSTELLING: DUIDELIJK KADER VOOR TELEWERK BESCHIKBAAR OP INTRANET FISCALITEIT ZODAT MEDEWERKERS KUNNEN TELEWERKEN INDIEN HUN FUNCTIE HET TOELAAT

Binnen AAFisc werden de taken die voor telewerk in aanmerking komen opgesteld. Voorlopig is dit het referentiekader waarbinnen de aanvragen voor telewerk al dan niet moeten worden goedgekeurd. De ervaring heeft geleerd dat dit kader niet steeds wordt gerespecteerd en dat de pertinentie ervan in vraag wordt gesteld. AAFisc engageert er zich ook toe dit kader onder de loep te nemen en indien nodig bij te sturen.

1.6 DOELSTELLING: VERALGEMEENDE UITROL EVALUATIECYCLI ZODAT ELKE MEDEWERKER JAARLIJKS WORDT GEEVALUEERD

AAFisc waakt erover dat de evaluatiecycli voor al haar medewerkers ten laatste eind februari zijn aangevat (functie- en planningsgesprekken) en dat de cycli zich in 2014 afspelen zoals voorgeschreven (functionerings- en evaluatiegesprekken).

1.7 DOELSTELLING: BEPALING “DEFINITIEVE” FUNCTIE VOOR ELKE MEDEWERKER BINNEN AAFISC

Zoals aangehaald in de inleiding van dit operationeel plan wil AAFisc dat al haar medewerkers uiterlijk eind 2014 een zicht hebben op de functie die zij bij de invoering van de nieuwe organisatiestructuur zullen opnemen.

P2: BEDRIJFSPROCESSEN

AAFisc zet volop in op het modelleren en documenteren van haar bedrijfsprocessen. Zij doet dit niet alleen i.h.k.v. de evolutie van een materie- & taakgerichte naar een doelgroep- & procesgeoriënteerde organisatie maar wenst door haar bedrijfsprocessen actief te beheren, te



modelleren, te documenteren en te automatiseren waar mogelijk de efficiëntie en dus de inzet en productiviteit van haar beschikbare mensen te verbeteren.

Zij beperkt zich hierbij niet tot het in kaart brengen van de huidige werkmethodes maar gaat tijdens het modelleren ook zoveel als mogelijk op zoek naar optimalisaties, enerzijds met het oog op een maximale harmonisatie over de verschillende materies heen, en anderzijds met het objectief een ver doorgedreven automatisering te realiseren van die taken die daarvoor in aanmerking komen. Deze processen zullen immers de basis vormen voor toekomstige automatiseringsprojecten.

Deze aanpak is immers onontbeerlijk willen we het verminderd personeelseffectief kunnen opvangen zonder onze kernopdrachten in het gedrang te brengen.

Het is dan ook in die context dat de AAFisc voor 2014 volgende doelstellingen heeft gedefinieerd:

1. Actief Business Process Management (BPM) binnen AAFisc
 - 1.1. Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden
 - 1.2. Alle bedrijfsprocessen gemodelleerd en gedocumenteerd
 - 1.3. Effectieve uitrol van een aantal processen
 - 1.4. Optimaliseren van een aantal processen
 - 1.4.1 Leanprojecten
 - 1.4.2 Automatiseringsprojecten
 - 1.4.3 Verdere digitalisering
 - 1.4.3.1 Digitalisering van de fiscale dossiers
 - 1.4.3.2 Erkenningen grensarbeiders
 - 1.4.3.3 Verdere afbouw van papieren aangiften
 - 1.5. Opvolgen van de kwaliteit van uitgevoerde processen

1. ACTIEF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) BINNEN AAFISC

1.1 DOELSTELLING: DUIDELIJKE ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Nu de bedrijfsprocessen werden geïdentificeerd is het noodzakelijk te komen tot duidelijke rollen en verantwoordelijkheden indien we naar een procesgeoriënteerde organisatie willen evolueren.

Het is dan ook in die context dat voor alle processen van de procesmap binnen AAFisc proceseigenaars, processponsors & procesbeheerders/business correspondenten zullen worden geïdentificeerd.

1.2 DOELSTELLING: ALLE BEDRIJFSPROCESSEN ZIJN GEMODELLEERD EN GEDOCUMENTEERD

AAFisc wil tegen eind 2014 al haar bedrijfsprocessen modelleren en documenteren met uitgeschreven werkmethodes. In parallel worden alle mogelijke optimalisaties (harmonisaties/automatisaties) in kaart gebracht.

Vervolgens willen we voor een aantal processen de procesbeschrijvingen vervolledigen met de processtrategie en SMART-doelstellingen definiëren op basis waarvan procesKPI's zullen worden gedefinieerd (cf. infra – P3), alsook een tijdslijn voor de operationele processen. Deze processen zullen bovendien de basis vormen voor het uitvoeren van een risicoanalyse op de verschillende activiteiten van het proces (cf. infra - P3).



1.3 DOELSTELLING: EFFECTIEVE UITROL VAN EEN AANTAL PROCESSEN

Net zoals in 2013 wil AAFisc ook in 2014 een aantal processen effectief uitrollen in haar diensten. Voor meer details verwijzen we dan ook graag naar de desbetreffende boordtabel.

1.4 DOELSTELLING: OPTIMALISEREN VAN EEN AANTAL PROCESSEN

1.4.1 DOELSTELLING: REALISEREN AANBEVELINGEN LEANPROJECT “VERKLIKKINGEN”

In 2013 werd een Leanproject opgestart voor de behandeling van verklikkingen binnen AAFisc. Dit project resulteert in een aantal aanbevelingen. Het is dan ook de bedoeling deze aanbevelingen begin 2014 te realiseren.

1.4.2 AUTOMATISERINGSPROJECTEN

AAFisc streeft ernaar haar activiteiten zo veel als mogelijk te automatiseren zodat op termijn enkel nog een manuele tussenkomst i.h.k.v. het verzamelen en verwerken van persoonlijke en fiscale gegevens is vereist voor die taken waarvoor een menselijke tussenkomst onontbeerlijk is én een toegevoegde waarde biedt voor de goede werking. Ook in 2014 wordt de informatisering verder gezet.

Eenzijds werken we aan een verdere optimalisatie van applicaties die reeds in gebruik zijn en dit in een streven naar een doorgedreven automatisering en/of naar een hogere gebruiksvriendelijkheid. Anderzijds werken we aan het ontwerpen van nieuwe applicaties.

1.4.2.1 Projecten OP 2013

1.4.2.1.1 PROJECT: tool beheer doelgroep GO/KMO

Om de doelgroep GO en vervolgens ook KMO op een geautomatiseerde manier te kunnen beheren voorzien we de realisatie van deze tool in 2014 om voorbereid zijn op de evolutie naar een doelgroepgeoriënteerde administratie. Dit project werd in 2013 on hold gezet met het oog op een herneming in 2014 (synchronisatie planning invoering nieuwe structuren).

1.4.2.1.2 PROJECT: BizTax backoffice

Als alles volgens plan verloopt wordt de nieuwe backoffice applicatie voor de rechtspersonen begin 2014 uitgerold zodat de aangiften voor het AJ 2014 via deze toepassing kunnen worden behandeld. Het hele proces van bij de indiening tot de inkohiering van de aangifte zal geautomatiseerd worden.

1.4.2.1.3 PROJECT: B57

Cf. supra R1 - 2.3.3



1.4.2.1.4 **DOELSTELLING: initiatieven i.h.k.v. geautomatiseerde gegevensuitwisseling**

- **PROJECT: STIR-INT**
Ook in 2014 werkt AAFisc verder mee aan de uitbreiding van de applicatie STIR-INT (transversaal project). We willen met deze applicatie voldoen aan artikel 8 van de Europese Richtlijn 2011/16/EU d.d. 15/02/2011, met name de automatische uitwisseling in het kader van de internationale administratieve bijstand en de strijd tegen de fiscale fraude. Ook wensen we hiermee een verdere uitbreiding van de automatische uitwisseling van inlichtingen in het kader van het OESO-verdrag inzake administratieve bijstand te realiseren.
- **DOELSTELLING: Geautomatiseerde gegevensuitwisseling tussen AAFisc en de Sociale Inspectiediensten:**
Deze doelstelling van het OP 2013 kon niet binnen de vooropgestelde planning gerealiseerd worden gezien de afhankelijkheid van de Sociale Inspectiediensten. Niettemin werken we verder om begin 2014 de huidige papieren uitwisseling van documenten 281 (doc 281 en 281 DS) te vervangen door een elektronische gegevensstroom (e-box). Hierbij zal ook de nodige aandacht besteed worden aan het verkrijgen van een maximum aan gegevens in gestructureerde vorm en dit met het oog op toekomstig gebruik voor rapportering en risicoanalyse.
- **DOELSTELLING: Elektronische gegevensuitwisseling met KSZ voor wat de gegevens m.b.t. de leeflonen betreffen:**
Begin 2013 startten overlegvergaderingen met de KSZ en POD Maatschappelijke Integratie om de toezegging te verkrijgen m.b.t. de inlichtingen. In 2013 werden de nodige machtigingen verkregen & de nodige ontwikkelingen gerealiseerd zodat deze gegevens begin 2014 kunnen worden uitgewisseld.
- **DOELSTELLING: Inventariseren van de bestaande gegevensuitwisselingen en analyseren van de behoeften inzake verdere optimalisatie:**
De bestaande gegevensuitwisselingen tussen de AAFisc enerzijds en interne (FOD) of externe partners anderzijds worden in kaart gebracht. Verder zullen de diverse mogelijkheden inzake optimalisatie van deze gegevensuitwisseling onderzocht worden, rekening houdend met de impact van de uit te voeren aanpassingen en de graad van prioriteit van de behoeften van de administratie.



1.4.2.2 Initiatieven OP 2014

1.4.2.2.1 **PROJECT: TAXI**

Binnen de toegekende budgettaire enveloppe werden naast het recurrent jaarlijks onderhoud van de toepassing nogal wat optimalisering voor 2014 gedefinieerd. Voor meer details verwijzen we naar desbetreffende boordtabel.

1.4.2.2.2 **PROJECT: STIR-BTW**

Via een aanpassing van STIR-BTW willen we de anomaliebehandeling voor btw-aangiften verder optimaliseren. Deze optimalisering zou ertoe moeten leiden dat een significant aantal anomalieën niet langer worden aangemaakt en dat door de introductie van een verplicht commentaarveld de anomalieën sneller kunnen worden opgelost.

1.4.2.2.3 **PROJECT: TOW**

Binnen de toegekende budgettaire enveloppe werden naast het recurrent jaarlijks onderhoud van de toepassing nog een aantal optimalisering voor 2014 gedefinieerd.

1.4.2.2.4 **PROJECT: STIR-OPSPORINGEN**

Binnen de toegekende budgettaire enveloppe werden naast het recurrent jaarlijks onderhoud van de toepassing nog een aantal optimalisering voor 2014 gedefinieerd.

1.4.2.2.5 **PROJECT: BOW**

AAFisc voorziet in 2014 een verbetering van het proces m.b.t. de indiening en de behandeling van de opgaven 325 via BOW.

In concreto gaat het hier om:

- de proactieve ter beschikking stelling van de validatiemodule voor de fiches/samenvattende opgaven en dit los van BOW
- de verbetering van de kwaliteit van de gegevens op de ingediende samenvattende opgaven 325 door de indieners via BOW uit te nodigen de identificatiegegevens van de genieters zonder nationaal nummer te vervolledigen/corrigeren.

1.4.2.2.6 **PROJECT: STIRCO**

Cf. supra R1 - 2.3.1

1.4.2.2.7 **PROJECT: VATDATA-VERIFIO**

Cf. supra R1 - 2.3.4



1.4.3 DOELSTELLING: Verdere digitalisering

Om volledig elektronisch te kunnen werken, één van de belangrijkste randvoorwaarden voor een veralgemeende invoering van telewerk binnen AAFisc, is een verdere digitalisering van de fiscale dossiers een noodzaak.

1.4.3.1 DOELSTELLING: Verdere digitalisering van de fiscale dossiers

Ook in 2014 wordt verder gewerkt aan de digitalisering van de fiscale dossiers. Voor meer details verwijzen we naar desbetreffende boordtabel.

1.4.3.2 PROJECT: Scanning erkenningen grensarbeiders

In 2013 werd de databank voor de erkenningen van grensarbeiders ontwikkeld (cf. OP 2013) en uitgebreid getest. Begin 2014 staat de scanning van de attesten geprogrammeerd waarna de databank effectief operationeel en ter beschikking van de medewerkers zal zijn.

1.4.3.3 DOELSTELLING: Verdere afbouw van papieren aangiften

In 2014 is de introductie van de wettelijk verplichte elektronische indiening van de aangifte in de vennootschapsbelasting gepland.

1.5 DOELSTELLING: OPVOLGING VAN DE KWALITEIT VAN UITGEVOERDE PROCESSEN

AAFisc staart zich niet blind op kwantiteit maar hecht ook belang aan een duidelijk zicht op de kwaliteit van de uitgevoerde processen. Het is de bedoeling om de kwaliteitscontrole deels te integreren in onze toepassingen en hiervoor dan ook operationele doelstellingen te definiëren die i.h.k.v. de beheerscyclus worden opgevolgd. In die context voorziet AAFisc in 2014 volgend initiatief:

1.5.1 PROJECT: Integratie quality control in STIR-BTW (budgettaire afhankelijkheid)

Implementatie van een functionaliteit in STIR-BTW die toelaat een aantal willekeurige dossiers periodiek aan te bieden aan de dienstleider om na te gaan of de kwaliteit van de uitgevoerde beheerstaken afdoend is.

Daarnaast wordt er ook ingezet op een effectieve kwaliteitscontrole op het terrein door de cel Organisatiebeheersing. Voor meer details verwijzen we naar P3 (cf. infra).

P3: METING EN OPVOLGING

Om AAFisc degelijk te kunnen aansturen en de werking van haar diensten te kunnen opvolgen wenst AAFisc over performante managementinstrumenten te beschikken.

Daarnaast wenst zij een duidelijk zicht te krijgen op de risico's binnen haar organisatie en werking (interne controle), deze actief te beheren en eventuele dysfuncties op te sporen.

Zij voorziet hierbij vooral een beroep te kunnen doen op de N2's die verantwoordelijk zijn voor de aansturing en opvolging van de operationele diensten alsook op haar cel Organisatiebeheersing die op verzoek van de N2's de eventuele dysfuncties op het terrein gaat vaststellen.



De AAFisc definieert hiertoe initiatieven in onderstaande domeinen:

1. PROFESSIONELE AANSTURING EN OPVOLGING VAN DE DIENSTEN

1.1 DOELSTELLING: VERDERE PROFESSIONALISERING VAN DE BEHEERSCYCLUS

1.1.1 DOELSTELLING: Formaliseren van de praktijk interne benchmarking i.h.k.v. de beheerscyclus

Vanaf 2014 zal de praktijk van interne benchmarking geformaliseerd worden i.h.k.v. de beheerscyclus. Voor meer details verwijzen we naar desbetreffende boordtabel.

1.1.2 DOELSTELLING: Ontwikkeling en ter beschikking stelling van adequate tools

1.1.2.1 DOELSTELLING: Jaarlijkse aanpassingen n.a.v. strategisch seminarie

Jaarlijks dienen de MISSISSIPPI-tools te worden aangepast in functie van de beslissingen genomen tijdens de strategische seminars.

Voor 2014 staan een aantal ingrijpende wijzigingen (nultolerantie, rendement controle, geschillen) en een aantal kleine correcties m.b.t. de cockpit alsook de uitbreiding van de informatie TBT op het programma.

De cel beheerscontrole binnen AAFisc waakt erover dat vóór 15 februari 2014 de aangepaste cockpits en de nodige opvolgingsrapporten in TBT beschikbaar zullen zijn.

Daarnaast staan een aantal nieuwe projecten op het programma. In concreto gaat het over de modellen 'opsporingen', 'STIR-BTW' en 'STIRON'.

1.1.2.2 PROJECT: Controledashboard

Cf. supra R1 - 2.3.5

1.1.2.3 DOELSTELLING: Procesindicatoren/-KPI'S

De cel Beheerscontrole binnen AAFisc zal in 2014 in samenwerking met de proceseigenaars procesindicatoren/-KPI's definiëren voor de gemodelleerde processen.

Aangezien we willen evolueren naar een procesgeoriënteerde administratie is het ook noodzakelijk de doelstellingen en indicatoren hiermee te synchroniseren. In 2014 zullen dan ook de noodzakelijke procesindicatoren in kaart worden gebracht.

1.1.3 DOELSTELLING: Verminderen van foutenmarge in statistieken

Omdat analyses slechts zin hebben indien ze gebeuren op een solide basis moeten we er, in afwachting van een automatisering van de statistische inlichtingen, echt over waken dat de foutenmarge bij het manueel statistiekieren fors vermindert.

In 2014 voorzien we dan ook een aantal responsabiliseringsacties, een centrale kwaliteitscontrole, een opvolging en waar nodig een "individuele" feedback.



1.1.4 DOELSTELLING: Uitrol beheerscyclus centrale diensten

Met ingang van 2014 vinden ook op de centrale administratie de maandelijkse teammeetings en trimestriële evaluatiemeetings plaats. Een opvolgingsinstrument voor de operationele doelstellingen voor de centrale administratie wordt hiertoe ontwikkeld.

1.1.5 DOELSTELLING: Ondernemen van de nodige initiatieven om de maturiteit inzake beheerscontrole binnen AAFisc te doen stijgen naar het vooropgestelde niveau

AAFisc deed een zelfevaluatie van de maturiteitsinschatting inzake beheerscontrole. Omdat zij in welbepaalde domeinen de maturiteit wil doen toenemen definieerde zij hiertoe een aantal initiatieven. Meer details vindt u in desbetreffende boordtabel.

1.1.6 DOELSTELLING: Verhogen van de kwaliteit van controles via de verbetering van het verificatieverslag

Een werkgroep samengesteld uit leidinggevenden van de controlecentra is belast met de verbetering van het verificatieverslag waarvan de nieuwe versie door de controlecentra zal worden gebruikt in de tweede helft van 2014.

1.1.7 DOELSTELLING: Verhogen van de kwaliteit van controles door de herdefiniëring van de rol van teamchef in de controlecentra

Responsabiliseringsacties t.a.v. teamchef zullen worden opgezet en bovendien geïntegreerd worden in de evaluatiecycli.

2. ORGANISATIEBEHEERSING

2.1 DOELSTELLING: RISICOANALYSE OP DE PROCESSEN

Naarmate de processen van AAFisc gemodelleerd en uitgeschreven zijn wordt er een risicoanalyse op uitgevoerd. Voor meer details rond de processen waarvoor in 2014 een risicoanalyse zal worden uitgevoerd verwijzen we graag naar desbetreffende boordtabel.

2.2 DOELSTELLING: VERHOGEN VAN DE KWALITEIT VAN DE UITGEVOERDE ACTIVITEITEN DOOR HET UITVOEREN VAN KWALITEITSCONTROLES OP CONTROLE- EN BEHEERSACTIVITEITEN

Het is de bedoeling om de kwaliteitscontrole deels te integreren in onze toepassingen. Dit bestaat momenteel reeds in TAXI en zal indien de hiertoe nodige budgetten ter beschikking worden gesteld ook geïntegreerd worden in de toepassing STIR-BTW (cf. supra R1 - 1.5.1). Daarnaast zal de cel organisatiebeheersing in 2014 een aantal effectieve kwaliteitscontroles uitvoeren op het terrein en dit steeds in opdracht van het beheerscomité van AAFisc.

2.3 DOELSTELLING: CONCRETE ACTIES I.H.K.V. HET INTEGRITEITSBELEID BINNEN AAFISC

In 2014 zullen door de Cel Organisatiebeheersing een aantal concrete acties plaatsvinden die kaderen in het integriteitsbeleid. In concreto staan alvast 2 acties op het programma:



- Actie m.b.t. respecteren van de Privacy
- Actie m.b.t. de telefoonservice

3 WERKLASTMETING CENTRALE ADMINISTRATIE

In 2013 werd een project opgestart met het oog op de realisatie van een werklastmeting binnen de diensten OE&O en Managementondersteuning op de centrale administratie. Dit project loopt verder in 2014.

K1: GOEDE REGELGEVING

Zoals hiervoor reeds aangegeven (cf supra R1 – 1.4.2) zal AAFisc haar medewerking verlenen aan de verschillende werkgroepen die binnen het project tax-cificatie zullen worden opgezet. In werkgroep 3 is het de bedoeling samen met de stakeholders op zoek te gaan naar initiatieven die kunnen bijdragen tot een betere toepasbaarheid van de fiscale wetten.

K2: MULTIKANAAL DIENSTEN

AAFisc is een overheidsadministratie en staat ten dienste van de gemeenschap, van burgers en bedrijven. Zij wil er garant voor staan een kwalitatieve dienstverlening, maximaal afgestemd op haar doelgroepen, te verstrekken. Hierbij wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen een dienstverlening aan enerzijds burgers (doelgroep Particulieren) en anderzijds bedrijven (doelgroepen KMO en GO).

1. PROFESSIONELE & KWALITATIEVE DIENSTVERLENING AAN BURGERS

1.1 DOELSTELLING: MAXIMAAL FACILITEREN VAN DE AANGIFTEPLICHT

1.1.1 DOELSTELLING: Uitbreiding doelgroep VVA

Belastingplichtigen die in 2014 een voorstel van vereenvoudigde aangifte krijgen kunnen net als in 2013 hun voorstel corrigeren en/of aanvullen via TOW. De gegevens opgenomen op het voorstel van vereenvoudigde aangifte (en bijgevolg ook in TOW) zijn uitgebreid (i.e. weergave van de identiteit van de personen ten laste).

Net als vorig jaar zijn de gegevens gesynchroniseerd met de vooraf ingevulde gegevens in TOW. Bovendien kunnen zij net als vorig jaar in TOW (of MyMinFin) signaleren dat zij in de toekomst geen papieren VVA meer wensen te ontvangen en zo aangeven dat zij hun aangifteplicht via TOW wensen te vervullen.

1.1.2 DOELSTELLING: Verdere optimalisatie TOW

Zoals hiervoor aangegeven (cf. R1 - 1.1.2) zal TOW voor de aangifte met betrekking tot het aanslagjaar 2014 nog verder zijn geoptimaliseerd.

In concreto gaat het om volgende functionaliteiten:

- *Onroerende inkomsten*: begeleiding van de burger bij de invulling van de codes m.b.t. onroerende inkomsten en dit o.b.v. de gegevens beschikbaar bij de AA Patrimoniumdocumentatie.

- *Personen ten laste*: naast de visualisatie van de identiteit van de personen ten laste zal het ook mogelijk zijn de lijst van personen ten laste te wijzigen mocht dit nodig



blijken.

- *Buitenlandse inkomsten*: mogelijkheid tot toevoeging van het aantal te gebruiken lijnen voor de aangifte van buitenlandse inkomsten door de gebruiker
- *Kosten voor kinderopvang*: uitbreiding van de wizard m.b.t. de aftrek van kosten voor kinderopvang t.e.m. 12 jaar (code 1384).

1.1.3 DOELSTELLING: Kwalitatieve en professionele F2F-dienstverlening tijdens aangifteperiode personenbelasting

1.1.3.1. DOELSTELLING: TOW-ambtenaar

Net als de voorbije jaren wil AAFisc aan de burgers een uitgebreide dienstverlening aanbieden tijdens de aangifteperiode personenbelasting. Zij voorziet hiervoor niet alleen ruimere openingsuren in haar kantoren maar voorziet eveneens in zitdagen in steden en gemeenten, in schoppingcentra, ...

1.1.3.2. DOELSTELLING: Afsluiten van samenwerkingsakkoord met steden en gemeenten teneinde de F2F-dienstverlening aan burgers op peil te kunnen houden

Door de verdere rationalisering van het kantorennet binnen FOD FIN/AAFisc zal het aantal lokalisaties waar AAFisc in de toekomst nog vertegenwoordigd zal zijn sterk verminderen. Om de dienstverlening aan de burgers op peil te kunnen houden reserveerde de administratie P enerzijds “cockpits P” in de andere FOD FIN-gebouwen waar P in de toekomst niet meer op permanente basis aanwezig is en anderzijds wenst zij in 2014 in overleg te treden met de steden en gemeenten met het oog op het afsluiten van een samenwerkingsakkoord. Het is de bedoeling om in 2014 uit te werken hoe het systeem van zitdagen in voormelde cockpits, alsook in de steden en gemeenten i.f.v. de toekomst verder geconcretiseerd kan worden.

1.1.4 DOELSTELLING: Verhogen van de telefonische bereikbaarheid van het contactcenter tijdens de aangifteperiode personenbelasting

Net als vorig jaar zal AAFisc ook in 2014 tijdens piekperiodes bijstand verlenen aan het contactcenter en dat om de antwoordtijden van het contactcenter ook in piekperiodes binnen aanvaardbare grenzen te houden en aldus de dienstverlening aan de burger te garanderen. Dit alles met de doelstelling om het functioneren van de administratie verder te optimaliseren.

1.2 DOELSTELLING: VERDERE UITBREIDING MY MINFIN MET OOG OP VERRUIMDE E-GOV TOEPASSINGEN

1.2.1 DOELSTELLING: Elektronische indiening van een bezwaarschrift/vraag ambtshalve ontheffing

AAFisc wou tegen eind 2013 de elektronische indiening van een bezwaarschrift of vraag tot ambtshalve ontheffing via het internet mogelijk te maken (cf. OP 2013).



De aanpassingen aan de WF Geschillen werden wel degelijk gerealiseerd maar voor de aan MyMinFin noodzakelijke aanpassingen waren de nodige middelen niet beschikbaar in 2013. Het is de bedoeling deze aanpassingen in 2014 te kunnen realiseren zodat de elektronische indiening van een bezwaarschrift of vraag tot ambtshalve ontheffing via het internet in 2014 mogelijk wordt.

2 PROFESSIONELE & KWALITATIEVE DIENSTVERLENING AAN BEDRIJVEN

2.1 DOELSTELLING: VERDER OPTIMALISEREN VAN BESTAANDE E-GOV TOEPASSINGEN

Ook in 2014 voorziet AAFisc de nodige initiatieven met het oog op een verdere optimalisatie van haar e-gov toepassingen. In concreto gaat het over volgende projecten:

2.1.1 PROJECT: Intervat 2014

Ook voor 2014 plant AAFisc een geoptimaliseerde versie van Intervat, inclusief de overschakeling naar FEDIAM.

2.1.2 PROJECT: BizTax FO

2.1.2.1 BizTax FO 2014

AAFisc onderneemt alle nodige acties om een tijdige openstelling van de voor het aanslagjaar 2014 geactualiseerde toepassing te kunnen garanderen.

2.1.2.2 FEDIAM voor BizTax

AAFisc onderneemt in 2014 de nodige stappen teneinde over de nodige middelen te kunnen beschikken om ook voor BizTax te kunnen overschakelen naar FEDIAM in 2015.

2.1.3 PROJECT: BOW

Zoals hiervoor reeds aangegeven voorziet AAFisc in 2014 een verbetering van het proces m.b.t. de indiening en de behandeling van de opgaven 325 via BOW.

In concreto gaat het hier om:

- de proactieve ter beschikking stelling van de validatiemodule voor de fiches/samenvattende opgaven en dit los van BOW
- de verbetering van de kwaliteit van de gegevens op de ingediende samenvattende opgaven 325 door de indieners via BOW uit te nodigen de identificatiegegevens van de genietters zonder nationaal nummer te vervullen/corrigeren.

2.1.4 PROJECT: MyMinFinPro

AAFisc voorzag in het OP 2013 de elektronische ter beschikking stelling van de uittreksels van de btw-rekening-courant voor alle btw-plichtigen met een R/C alsook eventuele andere documenten (o.a. ontvangstbevestigingen Intervat) via het MyMinFin portaal. Dit zal evenwel pas operationeel zijn in Q1 2014. Ook een koppeling met Zoomit wordt bekeken.



2.2 DOELSTELLING: NIEUWE E-GOV TOEPASSINGEN

2.2.1 PROJECT: Mini One Stop Shop (MOSS)

In 2013 startten we met dit project dat in de eerste fase in de ontwikkeling van deze toepassing (uitbreiding en aanpassing van applicatie VIES) voorziet.

Tegen uiterlijk 1/1/2015 moeten we voorzien in een applicatie die het beheer verzekert van de registratie, de aangiften en de betalingen enerzijds ontvangen van de btw-plichtigen gevestigd in België voor overdracht naar de betreffende lidstaten en anderzijds ontvangen van de andere lidstaten voor alle geleverde prestaties in België door buitenlandse btw-plichtigen die niet beschikken over een vaste inrichting bij ons. Het betreft een administratieve vereenvoudiging die vermijdt dat de btw-plichtigen zich moeten identificeren in alle lidstaten waar ze niet zijn gevestigd en waar ze dienstprestaties leveren aan niet-btw-plichtigen. Deze applicatie levert alle voorziene functionaliteiten en biedt de nodige ondersteuning aan de agenten die zullen worden belast met het verzekeren van de opvolging van dit bijzondere stelsel. In 2014 moet de registratiemodule operationeel zijn.

K3: RECHTSZEKERHEID EN PRIVACY

Geen initiatieven gedefinieerd voor 2014

I1: KENNISBEHEER

Gezien de grote uitstroom moet AAFisc absoluut investeren in kennisbeheer.

Door het versneld in kaart brengen van de bedrijfsprocessen en de onderliggende werkprocedures enerzijds en de controlemodellen anderzijds wordt alvast een basis gelegd ter ondersteuning van een gestructureerde kennisoverdracht.

Tenslotte wenst AAFisc over een gegevensbank m.b.t. rechtspraak directe belastingen en btw te beschikken en wenst ze de binnen de dienst OEO-PB bestaande 'best practice' uit te breiden.

Zij voorziet voor 2014 volgende doelstellingen:

1. DOELSTELLING: VERSNELD IN KAART BRENGEN VAN BEDRIJFSPROCESSEN EN ONDERLIGGENDE WERKPROCEDURES

Cf. supra – P2 - 1.2

2. DOELSTELLING: VERSNELD IN KAART BRENGEN VAN CONTROLEMODELLEN

Omdat de know-how m.b.t. het uitvoeren van fiscale controles vooral in de hoofden van de medewerkers aanwezig is, is het de doelstelling om versneld controlemodellen voor beroepen, sectoren en/of bepaalde risico's te documenteren. Voor meer details verwijzen we naar desbetreffende bordtabel.

3. DOELSTELLING: PUBLICATIE VAN RECHTSPRAAK OP FISCONETPLUS

In 2013 werden de eerste stappen gezet met het oog op een integratie van de fiscale rechtspraak inzake directe belastingen en btw in FisconetPlus. De dienst OEO Geschillen zal verder op geregelde basis recente en voor de buitendiensten relevante rechtspraak laten publiceren in



FisconetPlus. Bovendien wordt blijvend gestreefd naar een maximale integratie in FisconetPlus van een aantal bestaande databanken met fiscale rechtspraak.

4. DOELSTELLING: UITBREIDING KENNISBEHEERSYSTEEM PB NAAR ALLE FISCAAL-TECHNISCHE DIENSTEN OEO

In 2014 wil AAFisc de best practice (webtoepassing in PHP met alle output van de dienst) die momenteel binnen de dienst OEO-PB wordt gebruikt uitbreiden naar de andere fiscaal-technische diensten en dit enerzijds met het oog op een kennisoverdracht (binnen iedere fiscale dienst N1, tussen de fiscale diensten N1 en de expertiseteams N2) en anderzijds om de risico's te beperken wanneer een medewerker met grondige expertise vertrekt.

5. DOELSTELLING: IN KAART BRENGEN ALLE BESTAANDE GEGEVENSUITWISSELINGEN

AAFisc wil tegen eind 2014 alle bestaande gegevensuitwisselingen in kaart brengen alsook een behoeftenanalyse naar toekomstige uitbreidingen/optimalisaties m.b.t. gegevensuitwisselingen realiseren.

12: ORGANISATIEONTWIKKELING

In 2014 zal enerzijds verder worden gewerkt aan de (voorbereiding van de) invoering van de nieuwe organisatiestructuur, anderzijds zullen de mogelijke functionele hergroeperingen in de AS IS worden gerealiseerd.

1. INVOERING NIEUWE ORGANISATIESTRUCTUUR

1.1 PROJECT: MASTERPLAN KANTELING AAFISC

In 2013 werden de eerste stappen voor de kanteling gezet, K1 & K2 zijn immers achter de rug.

Voor 2014 staat K3 op het programma.

In concreto betekent dit dat we nadat alle AAFisc-medewerkers hun voorkeur hebben uitgedrukt in 2014 ook de effectieve operationalisering van de centrale administratie voorzien (definitieve structuur met definitieve functies). Voor de operationele diensten willen we eind 2014 over een volledige, nominatief ingevulde foto voor onze nieuwe organisatiestructuur beschikken. Daarnaast leggen we de hand aan de laatste voorbereidingen om vervolgens vanaf medio 2015 met de effectieve uitrol van de nieuwe organisatiestructuur P, KMO, GO op het terrein van start te kunnen gaan.

2. FUNCTIONELE HERGROEPINGEN IN AS IS

2.1 PROJECT: REORGANISATIE DIENST ADMINISTRatieve ONDERSTEUNING

Dit project werd in 2013 opgestart. Bedoeling is om begin 2014 over te gaan tot de effectieve uitrol van de nieuw uitgetekende organisatiestructuur met geoptimaliseerde werkmethodes. Uiteraard zijn de hiertoe noodzakelijke opleidings- en communicatieacties voorzien.



2.2 DOELSTELLING: FUNCTIONELE HERGROEPINGEN OPERATIONELE DIENSTEN

2.2.1 DOELSTELLING: Functionele hergroeperingen n.a.v. verhuisbewegingen

Net als in 2013 zal voor elke in 2014 geplande verhuisbeweging worden nagegaan of een functionele hergroepering in de richting van de TO BE kan worden doorgevoerd en dit steeds met het oogmerk te streven naar een optimale werking van onze diensten. Voor meer detail verwijzen we naar desbetreffende boordtabel.

2.2.2 DOELSTELLING: Functionele hergroeperingen binnen de directie- & inspectiediensten

Omdat in de toekomstige organisatiestructuur de directiediensten enkel nog in een fel afgezwakte vorm blijven bestaan en de inspectiediensten as such verdwijnen zal in 2014 worden nagegaan of ook op dit niveau geen functionele hergroeperingen in de richting van de toekomst kunnen gebeuren.



7.2 Algemene Administratie van de Inning en de Invordering

7.2.1 Inleiding

Net zoals in 2013 draait 2014 rond twee belangrijke thema's:

1. de herstructurering en de modernisering van onze algemene administratie
2. de structurele besparingsmaatregelen, vooral op het vlak van het personeel

Het welslagen van onze opdracht in 2014 hangt af van de antwoorden die we op deze uitdagingen vinden.

De herstructurering en modernisering van de administratie

Vorig jaar zijn we gekanteld, twee keer zelfs, en in 2014 en 2015 kantelen we een derde keer. De gevolgen van kanteling 1 en 2 waren beperkt. De impact van kanteling 3 zal groter zijn: wie komt waar terecht en wie zal welke functie uitoefenen? Dit zal onzekerheid en onduidelijkheid met zich meebrengen, er gaan kantoren dicht en sommige medewerkers zullen in een andere residentie gaan werken.

Maar we kantelen niet om te kantelen: we kantelen omdat het nodig is. De kanteling geeft ons een nieuwe logische structuur met duidelijke entiteiten en duidelijke opdrachten. Voor ons is dat het ontvangen van betalingen en het invorderen van belastingen en andere openbare schuldvorderingen. Onze structuur zal hieraan beantwoorden: een inningscentrum en invorderingscentra met daarnaast centrale diensten die ervoor zorgen dat die eersten hun opdrachten goed kunnen uitvoeren.

Die nieuwe structuur van de AAll wordt stap voor stap realiteit. De verdere uitbouw van het inningscentrum en ook de nieuwe invorderingscentra werden opgericht, met aan het hoofd elk een nieuwe centrumdirecteur, bevoegd voor zowel directe belastingen als voor de btw. In 2014 worden zij in principe ook bevoegd voor de niet-fiscale invordering.

De nieuwe centrumdirecteurs zijn sleutelfiguren voor onze administratie. Ze staan in voor de organisatie en het toezicht op het werk en bepalen mee de operationele doelstellingen van onze administratie.

Een duidelijke structuur met een duidelijke opdracht zodat we ons kunnen focussen op de prioriteiten. Dat geldt ook voor onze Centrale Diensten 2.0: het doel van dit project is geen reshuffle van onze diensten, het doel is om onze dienstverlening aan onze kantoren te verbeteren. Uit de tevredenheidsenquête is gebleken dat die dienstverlening immers beter kan. Wel, laat ons dat dan ook doen.



De structurele besparingsmaatregelen, vooral op het vlak van het personeel

Het is geen geheim dat er ieder jaar veel meer personeel vertrekt dan dat er wordt aangeworven. We worden al enkele jaren geconfronteerd met een dalende personeelsenveloppe. Dat wil zeggen dat we hetzelfde werk met minder mensen moeten doen. Dat is een gegeven en het vergt heel wat inventiviteit en creativiteit van onze medewerkers.

We willen die inventiviteit en creativiteit dan ook aanwakkeren via onze projectwerking. We zetten projecten op waarmee we efficiëntiewinsten willen realiseren: een betere samenwerking met de gerechtsdeurwaarders en de notarissen, een modernisering van finprof, een elektronische verwerking van derdenbeslagen, de opstart van de belcellen ...

Maar het volstaat niet om efficiënter te werken: voor onze organisatie is vooral effectiever werken belangrijk! Peter Drucker, een gerenommeerde raadgever verwoordt het als volgt: "There is nothing so useless as doing efficiently that which should not be done at all".

2014 wordt een bouwjaar

We hebben de voorbije maanden heel veel voorbereidend werk gedaan. We hebben analyses gemaakt en verbetervoorstellen uitgewerkt, voor de centrale diensten en voor de operationele diensten. Als architecten hebben we blauwdrukken getekend van onze administratie. Maar daarmee is het werk niet af: het is nu zaak om die nieuwe administratie van de inning en de invordering op te bouwen. 2014 moet een bouwjaar worden: het bouwjaar van onze centrale diensten 2.0, van onze invorderingscentra en de invorderingsteams.

Luc De Dobbeleer,

Administrateur-generaal van de inning en de invordering



7.2.2 Missie

Wij leveren toegevoegde waarde aan de maatschappij door

- **De schulden correct te innen**
- **De niet-spontaan betaalde schulden maximaal in te vorderen**
- **De tegoeden waar burgers en bedrijven recht op hebben correct terug te betalen**
- **De ontvangsten te herverdelen onder de rechthebbenden: de Europese Unie, de federale staat, de andere machten en de burgers.**

Als Algemene administratie van de inning en de invordering dragen we, samen met onze voornaamste partners, de andere Algemene administraties en de stafdiensten van de FOD Financiën, bij tot het goed functioneren van het financieel stelsel van de Staat. We zorgen daarbij voor de snelle inning van schulden en de correcte boekhoudkundige verwerking van ontvangsten en teruggaven en streven naar de maximale invordering van niet spontaan betaalde schulden. Daarnaast verzekeren we de correcte en efficiënte terugbetaling van tegoeden. In deze kernactiviteiten garanderen we te allen tijde de gelijke behandeling van alle burgers en ondernemingen.

Daarbij worden recente en eisbare schulden snel ingevorderd en stellen we specifieke acties in tegen zij die hun verplichtingen niet nakomen of hun insolventie proberen te organiseren. Wanbetalers worden aan solvabiliteitsonderzoeken onderworpen en niet invorderbare aanslagen worden afgeschreven. In geval van collectieve schuldenregeling, onbeperkt uitstel van de invordering, faillissement of gerechtelijke reorganisatie vorderen we de uitstaande schuld in, in overeenstemming met het opgelegde herstel- of betalingsplan.

De Algemene administratie vervult haar taak als een goede huisvader. We beheren de geïnde bedragen transparant en professioneel en zorgen ervoor dat de ontvangsten toegekend worden aan de Europese Unie, de federale staat en andere rechthebbende overheden.



7.2.3 Visie

- Een administratie die het gedeeld dienstencentrum wil zijn bevoegd voor de inning en de invordering van federale schuldvorderingen.
- Een administratie die symbool staat voor een organisatie waarin medewerkers zich verbonden voelen rond eenzelfde identiteit.

In een maatschappij waar wanbetalers met nadruk aanwezig zijn, willen we ons als Algemene administratie van de inning en de invordering profileren als het enige aanspreekpunt voor het innen van federale schuldvorderingen. Door intensief samen te werken met onze belangrijkste stakeholders, de andere Algemene administraties en de stafdiensten, willen we ons ontplooiën als het gedeeld dienstencentrum voor de inning en invordering van de rechten waarvoor de FOD Financiën bevoegd is.

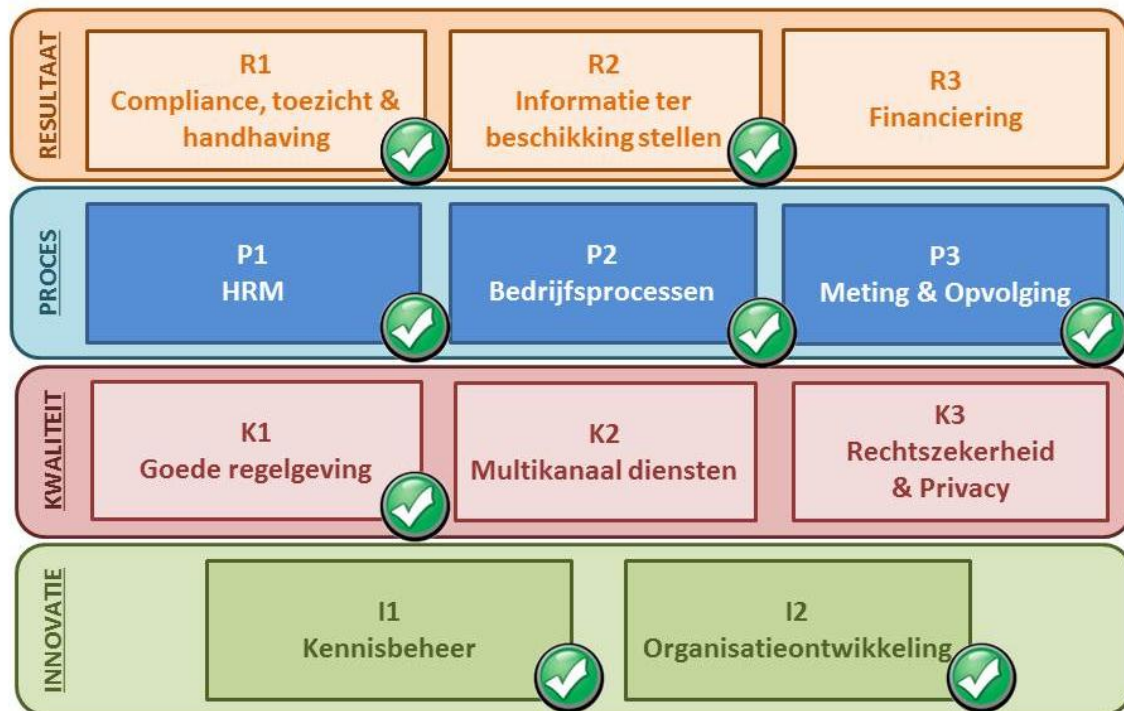
Door een doorgedreven standaardisatie van de bedrijfsprocessen, de uitbouw van performante verwerkingssystemen en de constante zoektocht naar mogelijkheden voor verbetering van de efficiëntie kan de administratie schaalvoordelen realiseren en een 'best performer' worden in het specifieke werktelein.

Wanneer de interne bedrijfsvoering op punt staat, kan de Algemene administratie van de inning en de invordering haar expertise ten dienste stellen van andere federale actoren die met dezelfde principes werken.

De kernwaarden van de FOD Financiën, correct, integer, gedreven en dienstbaar zijn het bindmiddel die de verschillende diensten moeten samenbrengen in een grotere organisatie die allen hetzelfde doel nastreven: het snel invorderen van recente schulden.

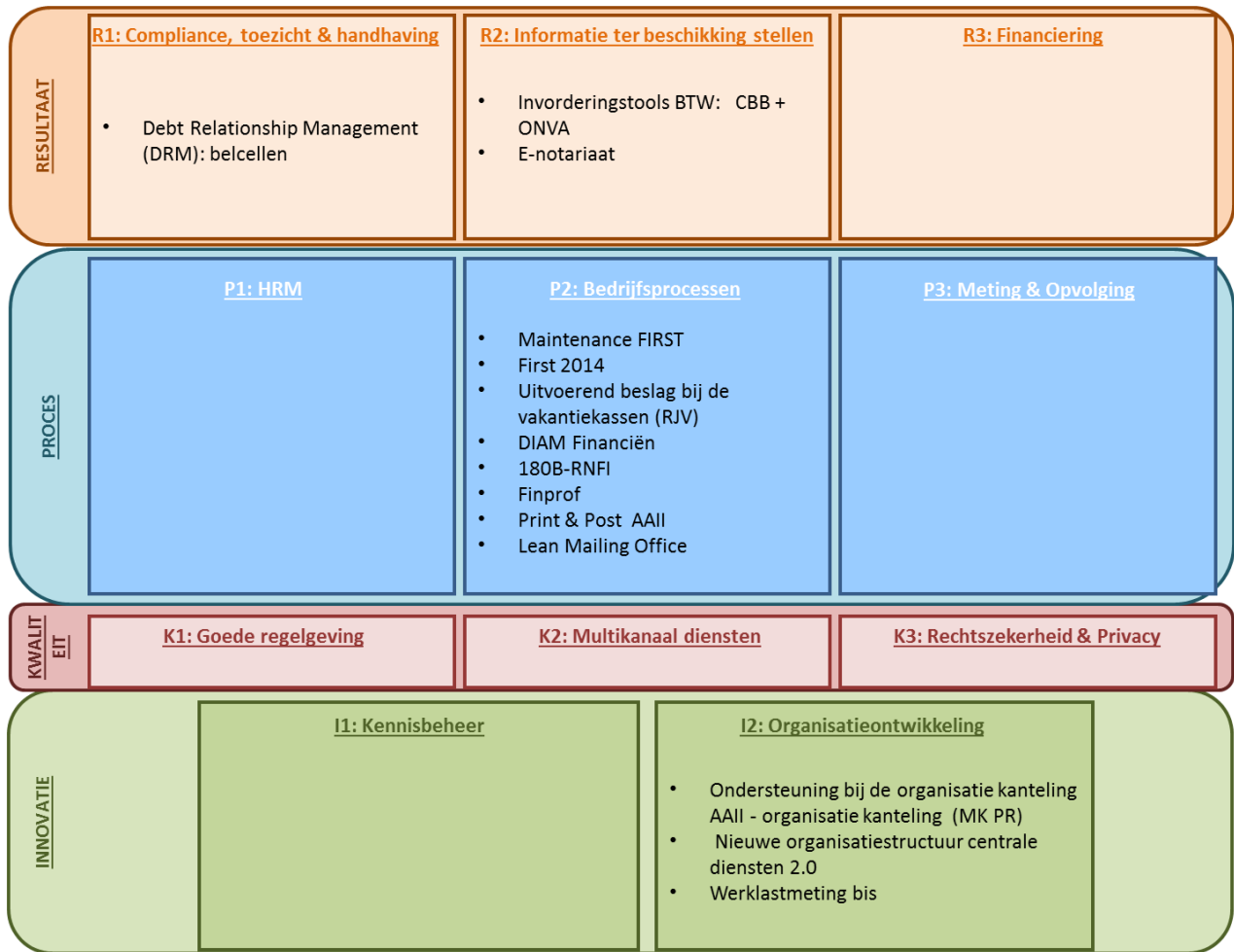


7.2.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014



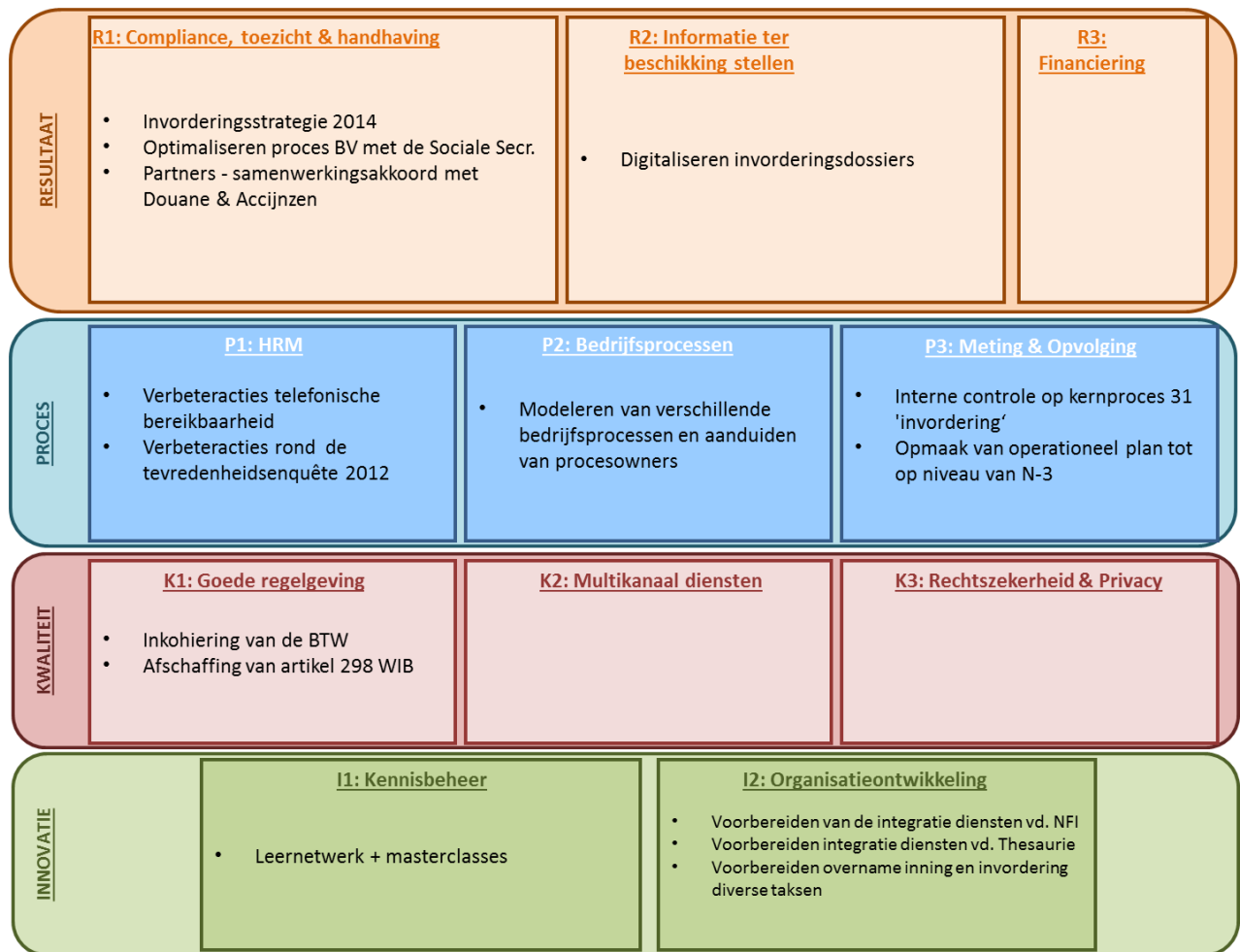


Strategische kaart: Projecten





Strategische kaart: Doelstellingen





OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

Beschrijving van de verschillende geplande initiatieven per KSF en prioriteiten voor 2014.

R1: COMPLIANCE, TOEZICHT EN HANDHAVING

Initiatieven en doelstellingen die bijdragen tot het verhogen van de spontane naleving en het uitbouwen van een vertrouwensrelatie met onze belangrijkste partners.

❖ *PROJECT: Debt Relationship Management (DRM) -belcellen*

In het kader van de implementatie van de nieuwe structuur van de AAll, werd er besloten om een dienst DRM (Debt Relationship Management / Beheren van de relaties met debiteuren) op te richten. De bedoeling hiervan is het vervangen van de huidige « belcellen », de cellen die instaan voor het telefonisch debiteurenbeheer.

De dienst zal ijveren naar het vrijwillig naleven van de fiscale verplichtingen en zal belastingplichtigen aan hun verplichtingen herinneren door beroep te doen op allerlei communicatiemiddelen. Bovendien zal de werking van deze dienst worden ondersteund door onze datamining-experten die hiervoor verschillende modellen zullen ontwikkelen. Zo worden de resultaten van het predictieve dataminingmodel “IRIS” geïntegreerd in de werking van de belcellen.

De volgende stappen zullen hiervoor ondernomen worden:

- In het eerste kwartaal van 2014 zal de dienst DRM (Debt Relationship Management) worden opgericht in het inningscentrum. Ook wordt de nodig data verzameld voor de creatie van het datamining model IRIS.
- Op basis van de datacreatie in het eerste kwartaal, wordt in het tweede kwartaal van 2014 het datamining model IRIS ontwikkeld.
- De uitrol van de nieuwe werkwijze op basis van het model zal worden voorbereid in het derde kwartaal om definitief geïmplementeerd te worden in het vierde kwartaal van 2014.

❖ *DOELSTELLING: Verhogen van de compliance*

De FOD Fin wil de ‘tax gap’ reduceren en dus maximaal innen wat moet geïnd worden. We willen dit doen door te steven naar een maximale compliance of een spontane naleving. Om in 2014 bij te dragen aan het verhogen van deze compliance zal de invorderingsstrategie in 2014 verder worden uitgewerkt, gecommuniceerd en opgevolgd.



Om de invorderingsstrategie verder te blijven benadrukken, zal ze in het eerste kwartaal van 2014 worden opgenomen als agendapunt van de evaluatievergadering N-3. Bovendien zal een geactualiseerde versie van de tabel "invorderingsstrategie" met input van de datamining modellen Delphi en Pegasus ter beschikking worden gesteld.

In het tweede kwartaal van 2014 zullen we de gecommuniceerde strategie evalueren en bijsturen waar nodig. Het definiëren van nieuwe KPI's en het verzekeren van de opvolging hiervan via de beheerscyclus zal in het derde kwartaal gerealiseerd.

❖ *DOELSTELLING: Afsluiten van een samenwerkingsakkoord tussen de AAll en de AADA over de uitwisseling van informatie om nieuwe invorderingsmethodes uit te voeren.*

Naast het streven naar maximale compliance is een goed georganiseerd beleid en een expliciet en uitgebalanceerd handhavingsbeleid onontbeerlijk.

Om hiertoe bij te dragen zullen we in 2014 onze samenwerkingsmogelijkheden met de AADA onderzoeken door het afsluiten van een protocol tussen de AAll en de AADA over de uitwisseling van informatie om nieuwe invorderingsmethodes uit te voeren.

In het eerste kwartaal van 2014 zullen we werkgroepen organiseren om deze samenwerking verder te concretiseren.

Het definitieve protocol tussen de AAll en de AADA zal tegen het einde van het tweede kwartaal worden ondertekend.

❖ *DOELSTELLING: Optimaliseren proces bedrijfsvoorheffing met de Sociale Secr.*

In het kader van een goed stakeholdermanagement en de samenwerking met onze partners, wordt er in 2014 gewerkt aan het optimaliseren van het proces bedrijfsvoorheffing met de sociale secretariaten. Hiermee dragen we bij aan de beleidsdoelstelling van de minister van Financiën die volledig wil inzetten op taxificatie.

In het eerste kwartaal van 2014 zal de kick-off van deze samenwerking worden voorbereid en georganiseerd. Dit zal tevens de start vormen van de diverse werkgroepen die in de loop van het eerste en tweede kwartaal zullen samenkomen en als doel hebben om een aantal quick-wins en verbetervoorstellen te formuleren.

In het derde kwartaal van 2014 zullen deze verbetervoorstellen worden gegoten in een nota en voorgesteld aan de verschillende belanghebbenden. De gekozen verbetervoorstellen zullen vervolgens in het vierde kwartaal van 2014 verder worden



uitgewerkt in business cases die de basis vormen voor het vastleggen van kredieten nodig om de verbeterprojecten te financieren.

*R2: INFORMATIE TER BESCHIKING STELLEN

❖ *PROJECT: Invorderingstools BTW*

Een van onze objectieven is het ter beschikking stellen van informatie aan onze stakeholders op de meest efficiënte wijze. Een elektronische afhandeling is een absolute noodzaak om deze doelstelling te kunnen behalen.

In 2014 wil de AAll in dit kader een aantal functionaliteiten, die momenteel enkel voor de sector DB werden ontwikkeld, uitbreiden naar de sector BTW. Het gaat hier enerzijds om de functionaliteit "CBB" die de automatische verzending, van de gegevens van de op te maken beslagberichten, naar de Web Applicatie van het Centraal Bestand voor Beslagberichten toelaat. Anderzijds gaat het over de functionaliteit die toelaat om op elektronische wijze een vereenvoudigd derdenbeslag te leggen bij de Rijksdienst voor Jaarlijks Vakantie.

Na het uitgebreid testen door de business zal in het eerste kwartaal van 2014 zal de functionaliteit "CBB" in STIRON in productie worden gesteld.

Om op elektronische wijze het vereenvoudigd derdenbeslag te leggen bij de vakantiekassen is het nodig dat de BTW wetgeving wordt aangepast. In 2014 zal de afdeling wetgeving van de stafdienst Beleidsexpertise en Ondersteuning gevraagd worden om alle voorbereidingen te nemen zodat het Parlement de wijzigingen kan goedkeuren.

❖ *PROJECT: e-notariaat*

Om bij te dragen aan de beleidsdoelstelling van de minister inzake taxificatie en een goede samenwerking met onze stakeholders en strategische partners, zal de AAll in 2014 werken aan het optimaliseren van de toepassing e-notariaat.

Het doel van dit project is om de bestaande toepassing te stabiliseren zodat er verschillende gevallen op een optimale manier kunnen behandeld worden. Een van de functionaliteiten die we gerealiseerd willen hebben is de elektrische notificatie aan de notarissen.

In het eerste kwartaal van 2014 zal de applicatie worden gestabiliseerd en het wetgevende luik voorbereid. In het tweede en derde kwartaal wordt er gewerkt aan de realisatie van de fluxen voor elektronische notificatie. Het ontwikkelen van web-services, schermen en user interfaces zal gebeuren in het vierde kwartaal van 2014.



❖ *DOELSTELLING: Digitaliseren invorderingsdossiers*

Om verder bij te dragen aan het efficiënt ter beschikking stellen van onze informatie door middel van een elektronische behandeling, zullen we in 2014 de eerste stap zetten tot het digitaliseren van de invorderingsdossiers.

We zullen hiervoor in 2014 de volgende stappen ondernemen:

Er zal in het eerste kwartaal van 2014 een werkgroep worden opgericht en een communicatie worden uitgewerkt met richtlijnen over het efficiënt archiveren. In het tweede kwartaal zullen we een opruimactie lanceren voor de archieven. Vervolgens zullen we ons in het derde kwartaal focussen met het uitzuiveren van al het overbodige in de invorderingsdossiers om in het vierde kwartaal van 2014 de voorbereidingen te beginnen voor een piloot project “maximaal digitaal”.

***P1: HRM - Tevredenheid van het personeel**

❖ *DOELSTELLING: Implementeren van verbeteracties rond de telefonische bereikbaarheid van diensten.*

Uit de analyse van de tevredenheidsenquête in 2013 is gebleken dat er nood is aan een aantal verbeteringen rond de telefonische bereikbaarheid van diensten. De verbeteracties zullen bijdragen tot een betere en meer toegankelijke dienstverlening naar de burger en andere stakeholders.

In het eerste kwartaal van 2014 zullen de telefoonoproepen worden geïnventariseerd per probleemontwerp. Op basis hiervan zal een actieplan worden opgemaakt en zal, in het tweede kwartaal van 2014, de FAQ intranet en internet worden bijgewerkt.

In het derde kwartaal wordt het beheersysteem van de telefonische cascade opgefrist en in het vierde kwartaal van 2014 zullen we de mogelijkheden bekijken voor het implementeren van een onthaalboodschap die documenten meedeelt nodig voor het efficiënt behandelen van de oproep.

❖ *DOELSTELLING: Implementeren van verbeteracties rond de tevredenheidsenquête '2012'*

In 2012 werd een tevredenheidsenquête uitgevoerd bij het personeel van de AAll. De resultaten hiervan werden in 2013 geanalyseerd en besproken in werkgroepen. Er werden door deze werkgroepen ook verbeteracties gekoppeld aan de zwakke punten.



In 2014 zullen de centrumdirecteurs en de centrale diensten de verbeteracties implementeren. Hiervoor zullen we in het eerste kwartaal deze acties prioriteren om ze in een gedetailleerd en uitvoerbaar actieplan te gieten in het tweede kwartaal van 2014. In het derde kwartaal zullen we de uitvoering van het actieplan terugkoppelen naar de werkgroep en de centrumdirecteur. Ten slotte zullen we in het vierde kwartaal van 2014 een aantal best practices identificeren voor 2015.

*P2: BEDRIJFSPROCESSEN

❖ *PROJECT: First 2014*

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

FIRST moet het belangrijkste, zo niet de enige innings- en invorderingstool van de AAI worden. Om daartoe te komen, hebben we een realistisch en redelijk traject uitgetekend. Stap voor stap zullen we een aantal generieke modules ontwikkelen die binnen één informatica-instrument geïntegreerd worden.

Voor dit meerjarentraject zullen we in 2014 via een overheidsopdracht een bestek opmaken, publiceren en toewijzen om de noodzakelijke competenties aan te trekken ter verwezenlijking van het project.

❖ *PROJECT: Uitvoerend beslag bij de vakantiekassen (RJV)*

In het kader van de optimalisatie van de bedrijfsprocessen, streven we ernaar om onze processen waar mogelijk te automatiseren.

We zullen hiervoor in 2014 de fiscale derdenbeslagen naar de Rijksdienst voor Jaarlijkse Vakantie (RJV) voor belastingschulden DB via een elektronische flux langs de Kruispuntbank Sociale Zekerheid laten verlopen, alsook de verklaring van de RJV.

De uitrol van deze automatische verwerking via een elektronische flux wordt verwacht tegen het einde van het eerste kwartaal van 2014.

❖ *PROJECT: 180B-RNFI*

Dit project kadert in het perspectief van de toekomstige integratie van de Administratie van de niet-fiscale invordering (NFI) in de AAI. Om de bedrijfsprocessen op elkaar af te stemmen en verder te automatiseren zal er in 2014 worden gewerkt



aan de ontwikkeling van een toepassing voor de ontvangkantoren van niet-fiscale schulden om een deel van hun schulddossiers te beheren.

Tegen het einde van het derde kwartaal van 2014 zullen de ontvangkantoren der niet-fiscale schulden beschikken over een gecentraliseerde database voor de invoer van schuldinformatie, alsook voor consultatie en het (semi)automatisch aanmaken van standaarddocumenten, met een op te volgen boekhoudkundig systeem en een koppeling aan debiteurenbeheer. De uitbetaling van derden zal niet meer via het wachtregister moeten gebeuren.

❖ *PROJECT: FINPROF*

Om de bedrijfsprocessen verder te optimaliseren, wordt de toepassing FINPROF in 2014 verder gemoderniseerd.

Daarbij wordt rekening gehouden met de feedback van de gebruikers. De vernieuwde applicatie FINPROF zal permanent bruikbaar zijn en draaien op meerdere omgevingen. Door verschillende technische verbeteringen zal de performantie van de toepassing toenemen.

❖ *PROJECT: Print & Post AAI*

Ook de behandeling van de briefwisseling zal in 2014 door de AAI worden herzien en geautomatiseerd waar mogelijk.

Door aan te sluiten op het Print & Post platform dat door Fedopress ter beschikking wordt gesteld, willen we kostenbesparend werken. Dit zal gebeuren door het centraal afdrukken en verzenden van veelgebruikte typebrieven en het bewaren van deze brieven in het elektronisch dossier (filenet) van de burger, klant. Hiermee zullen we in de toekomst een centrale en transversale dossieropvolging kunnen verzekeren.

We zullen in het eerste kwartaal van 2014 de beschikbare documenten of formulieren die in aanmerking komen analyseren en inventariseren. In het tweede kwartaal zullen we de geselecteerde documenten aanpassen aan de technische specificaties van Print & Post om in het derde en vierde kwartaal de implementatie van Print & Post te realiseren en het ter beschikking stellen van de platformen die bij de AAI in gebruik zijn.



❖ *PROJECT: Lean Mailing Office*

Ook het proces voor het opstellen en verspreiden van instructies (Mailing Office) wordt in 2014 geoptimaliseerd. Het project, in het kader van Lean Academy, wil een efficiëntere en meer effectieve verspreiding van instructies.

Na een grondige voorstudie en analyse van het proces in 2013, zullen we in het eerste kwartaal van 2014 hieraan een actieplan met verbeterinitiatieven koppelen en dit implementeren. In het tweede kwartaal zullen we deze initiatieven evalueren door middel van een prestatiemeting van de nieuwe manier van werken.

❖ *PROJECT: Maintenance FIRST*

Alvorens we kunnen bouwen aan de geïntegreerde innings- en invorderingstool voor de AAll, moeten de bestaande ontwikkelingen uit het project STIMER worden onderhouden en gestabiliseerd.

Om een volledige stabilisatie te waarborgen, zullen we in 2014 via een raamovereenkomst met co-sourcing van interne medewerkers werken aan het oplossen van alle bugs van de toepassingen (modules) van FIRST die reeds in productie zijn. Het doel is om deze performanter te maken en ze optimaal te laten werken.

❖ *DOELSTELLING: Modeleren van verschillende bedrijfsprocessen en aanduiden van procesowners*

In 2014 werken we verder aan het in kaart brengen van alle processen van de Algemene Administratie van de Inning en de Invordering. Hiervoor wordt in het eerste kwartaal van 2014 het proces 31 'invordering' vertaald. In het tweede kwartaal zal er worden gestart met de modellering van de kernprocessen 7, 8 en 9, die tegen het einde van 2014 gevalideerd worden.

Bovendien moeten de uitgeschreven processen actief worden beheerd. Hiervoor zullen we in het derde kwartaal van 2014 een aanpak bepalen voor het proces ownership



*P3: METING EN OPVOLGING

❖ *DOELSTELLING: Opbouw van de interne controle*

Het kunnen beschikken over 'real time' informatie over de uitvoering van de plannen en het functioneren van de organisatie is cruciaal. Daarom zullen we in 2014 werken aan de uitbouw van een interne controle op het kernproces 31 'invordering'.

De bedoeling hiervan is de performantie te van het proces te kunnen meten en het risicobeheer te rapporteren. Tegen het einde van het derde kwartaal van 2014 zullen we de risico's en beheersmaatregelen geïdentificeerd hebben. De evaluatie hiervan zal gebeuren tegen het einde van het vierde kwartaal.

❖ *DOELSTELLING: Uitrollen van de beheerscyclus*

In 2014 zullen we de beheerscyclus verder uitrollen naar het niveau van N-3. De centrumdirecteurs stellen in het eerste kwartaal een operationeel plan met doelstellingen en acties op dat wordt goedgekeurd door de administrateur-generaal en per quadrimester aan hem wordt gerapporteerd.

*K1: GOEDE REGELGEVING

❖ *DOELSTELLING: Inkohiering van de BTW*

De kwaliteit van de regelgeving is mede bepalend voor de toepasbaarheid, alsook voor het uiteindelijke resultaat. We willen dus verzekeren dat de wetgeving, reglementeringen en werkprocedures leiden tot toepasbare teksten en een consistente uitvoering.

In 2014 zullen we in dit kader het inkohieren van schulden ook invoeren voor de BTW-schulden, net zoals het gebeurt bij de directe belastingen. Op deze manier willen we een consistente en uniforme werkprocedure bekomen voor alle fiscale schulden.

❖ *DOELSTELLING: Afschaffing van artikel 298 WIB*

De kwaliteit van de regelgeving is mee bepalend voor de toepasbaarheid, alsook voor het uiteindelijke resultaat. We willen dus verzekeren dat de wetgeving, reglementeringen en werkprocedures leiden tot toepasbare teksten en consistente uitvoering.



In 2014 zullen we ook werk maken van de afschaffing van het artikel 298 WIB. Hiermee willen we het proces van invordering versnellen door het afschaffen van de aangetekende aanmaning.

*11: KENNISBEHEER

❖ *DOELSTELLING: Groeien naar een kenniscompetente organisatie*

Om te groeien naar een kenniscompetente organisatie, werken we in 2014 aan het verhogen van de kennisoverdracht- en deling door het opstarten van een leernetwerk en het organiseren van masterclasses.

We zullen hiervoor in het eerste kwartaal van 2014 werkgroepen samenstellen en workshops organiseren. Een actieplan zal worden opgesteld in het tweede kwartaal en in het derde kwartaal van 2014 zal een pilootproject worden opgestart rond leernetwerken. Bovendien zullen we in het vierde kwartaal van 2014 een masterclass rond een gekozen juridisch thema organiseren.

*12: ORGANISATIEONTWIKKELING

❖ *PROJECT: Ondersteuning bij de organisatie kanteling AAll - organisatie kanteling (MK PR)*

Dit project kadert integraal in het algemeen ondersteuningstraject organisatieontwikkeling en betreft een voor de AAll de vlotte uitrol van de kanteling van de organisatie naar de nieuwe structuur. De ondersteuning beoogt de begeleiding van de interne taskforce medewerkers bij de realisatie van de kantelingsproducten, ter voorbereiding van de implementatiefase.

In het eerste kwartaal van 2014 zal de methode voor de affectatie van het personeel worden bepaald. De planning voor de logistieke verhuis en de verhuis van PC's en telefoons zal in het tweede kwartaal worden opgemaakt. In het derde kwartaal zullen we bijgevolg de directies van de verschillende centra operationeel worden (K3 – fase 1). Ten slotte zullen de nieuwe inningsteams in het vierde kwartaal van 2014 operationeel gemaakt worden.



❖ *PROJECT: Nieuwe organisatiestructuur centrale diensten*

Het betreft hier de reorganisatie van de centrale diensten van de AAll naar een functioneel gerichte centrale administratie die ten dienste staat van het lijnmanagement en een ondersteunende en sturende spil vormt voor de operationele werking van de Administratie.

In 2014 werken we aan de implementatie en operationalisering van het actieplan zoals uitgewerkt op basis van de werklasmeting die werd uitgevoerd in het project Centrale Diensten 2.0.

❖ *PROJECT: Werklasmeting bis*

We zullen de organisatie van de Algemene Administratie van de Inning en de Invordering ontwikkelen door de verbetervoorstellen die geïdentificeerd werden in de werklasmeting van 2013 te implementeren via een concrete actieplannen.

In het eerste kwartaal van 2014 zullen we de gedefinieerde verbeteracties rangschikken volgens haalbaarheid en verbeterpotentieel voor de organisatie en de geselecteerde acties communiceren naar de medewerkers van de AAll.

Quick wins voor de organisatie zullen meteen in het tweede kwartaal worden gerealiseerd. Bovendien zal een impactanalyse worden opgemaakt van het verbeterpotentieel op de projectenportefeuille en zal, waar nodig, de scope van de lopende projecten worden wijzigd. Op basis hiervan zullen voorstellen worden gedaan om nieuwe verbeterprojecten op te starten. Deze zullen in het derde kwartaal worden bestudeerd op haalbaarheid en uitgetekend in business cases. In het vierde kwartaal zullen we realisatiegraad van de verbetertrajecten opvolgen.

❖ *DOELSTELLING: Voorbereiden van de integratie diensten van de NFI*

In 2014 bereiden we de integratie van de diensten van de NFI voor door de volgende acties te ondernemen. We zullen in het eerste kwartaal van 2014 meewerken aan het wijzigen van het KB van december 2009 die de structuur van de FOD Financiën bepaalt. Het is de stafdienst P&O-reglementering die hier het voortouw in zal nemen aangestuurd door de AAll.

❖ *DOELSTELLING: Voorbereiden integratie diensten van de Thesaurie*

Net zoals bij de integratie van de diensten van de NFi zullen we in het eerste kwartaal van 2014 de integratie van de diensten van de Thesaurie voorbereiden door middel



van het wijzigen van het KB van december 2009. Bovendien wordt in het tweede kwartaal een actieplan opgesteld voor het oprichten van werkgroepen DB-BTW-NFI-Thesaurie.

❖ *DOELSTELLING: Voorbereiden overname inning en invordering diverse taksen*

De overname van de diversie taksen zal in 2014 worden voorbereid. Ook hier zullen we samenwerken met de stafdienst P&O-reglementering bij het voorbereiden van het wijzigen van het KB van december 2009. Bovendien wordt in het tweede kwartaal een actieplan opgesteld voor het oprichten van werkgroepen DB-BTW-NFI-Thesaurie.



7.3 Algemene Administratie van de Bijzondere Belastinginspectie (AABBI)

7.3.1 Inleiding

Het operationeel plan 2014 dient geplaatst in het verlengde van de door de FOD Financiën voor de periode 2012-2017 ontwikkelde strategie inzake de strijd tegen de fiscale fraude.

Ter herinnering, het voor de AABBI naar voren geschoven objectief bestaat erin om tegen 2017 geleidelijk :

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

Voor de rest spreekt het voor zich dat dit plan eveneens strookt met de beleidsnota's van zowel de Minister van Financiën als van de Staatssecretaris belast met de coördinatie van de strijd tegen de fiscale en sociale fraude.

Om deze objectieven te verwezenlijken zijn er in de loop van het jaar 2014 verschillende initiatieven gepland waarbij uiteraard rekening dient te worden gehouden met de missie en de specifieke eigenheden van de BBI. Deze onderscheiden acties zijn conform de strategische kaart van de FOD Financiën gerangschikt. Voor elk initiatief zijn mijlpalen weerhouden die trouwens het voorwerp zullen uitmaken van een regelmatige opvolging in het kader van de beheerscyclus en ter gelegenheid van de bilaterales met respectievelijk de Voorzitter en de Staatssecretaris.



Het spreekt voor zich dat binnen de FOD Financiën de gerichte strijd tegen de ernstige fiscale fraude de volgende jaren een topprioriteit blijft. In dit domein speelt de BBI als, sedert 01.09.2013, volledig autonome algemene administratie een sleutelrol. Ten aanzien van de fraude die constant evolueert, is onze administratie dan ook verplicht zich aan te passen en te anticiperen op de wijzigingen van welke aard dan ook.

Inzake de aanpak van de fraude was op internationaal vlak de actualiteit 2013 rijk met inzonderheid verschillende Europese richtlijnen (het “quick reaction” mechanisme en de mogelijkheid van de gerichte verlegging van heffing), het voorstel van de 4^{de} anti-witwas richtlijn, de Resolutie van het Europees Parlement tegen de fiscale fraude, de fiscale ontwijking en de belastingparadijzen, het Europees FATCA initiatief evenals het actieplan BEPS (base erosion and profit shifting) van de OESO.

Op federaal Belgisch vlak dient verwezen naar meerdere wetgevende initiatieven zoals onder meer de wetten van 14.01.2013 (uitdrukkelijke machtiging van het openbaar ministerie), 17.06.2013 (verstrenging van de sancties in geval van ernstige fiscale fraude, al dan niet georganiseerd – art. 449 WIB92), 11.07.2013 (wijziging van het stelsel van de fiscale regularisatie), 30.07.2013 (aangifteplicht van private vermogensstructuren) en 17.08.2013 (omzetting van de Richtlijn 2011/16/EU), uiteraard zonder de gevolgen van de una via wet te vergeten.

Zie hier een hele reeks belangrijke elementen met concrete gevolgen op de werking van onze diensten in 2014.

Rekening houdend met de nog steeds moeilijke budgettaire context en de stijgende verwachtingen van de regering inzake de strijd tegen de fiscale fraude zal het in 2014 voor de BBI onontbeerlijk zijn om haar modernisering voort te zetten teneinde vlugger en beter de te controleren dossiers en zaken te (de)selecteren.

In die mate zullen in 2014 de reeds aangevatte informaticaprojecten worden voortgezet: datamining SNA (social network analysis), geregistreerd kassasysteem, raamcontract datawarehouse, raamcontract datamining, STIRINT, zonder het evolutief onderhoud van STIR_FRAUDE te vergeten.

Als gevolg van de belangrijke in 2013 toegekende investeringen inzake datamining (raamcontract, Fraud Framework & social network analysis en de werving van dataminers) zullen deze nieuwe middelen in 2014 bij voorrang worden ingezet op het e-audit vlak. De gerichte e-audit controles zullen voornamelijk worden verricht door de informaticacellen die alzo operationele ondersteuning verlenen aan de BBI-inspecties.

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



Tot slot, als gevolg van de koninklijke besluiten van 19.07.2013 en het Besluit van de Voorzitter van het directiecomité van 21.11.2013 tot oprichting van de buitendiensten van de AABBI, zal in 2014 de operationalisering van de nieuwe structuren van de BBI, bestaande uit de vijf gewestelijke directies, het hoofdbestuur en het CAF, effectief plaatsvinden.

Op operationeel vlak bestaat het objectief van de kanteling 3 uiteraard in de verbetering van onze doeltreffendheid en efficiëntie inzake risicoanalyse, e-audit controles, thematische en sectoriële onderzoeken, multidisciplinaire aanpak, internationale en interdepartementale samenwerking. Hetzelfde geldt voor de voortdurende verbetering van ons eigen geschillenbeheer en de daadwerkelijke inning van onze taxaties.

Zoals in het verleden bestaat mijn ambitie er nog steeds in om het geheel van de ambtenaren van de BBI maximaal te betrekken bij deze dynamiek en bij de nieuwe uitdagingen van onze administratie waarvan ik fier ben deel uit te maken. Het geheel aan strategische initiatieven en vooropgestelde objectieven kan immers slechts gerealiseerd worden dank zij de werkkraft en inzet van alle medewerkers van de BBI, zowel binnen een gewestelijke directie als op het hoofdbestuur.

Frank Philipsen
Administrateur-generaal



7.3.2 Missie

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

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

Teneinde hun missie te kunnen uitvoeren, beschikken de ambtenaren van de BBI over de bevoegdheden welke wettelijke en reglementaire bepalingen inzake belastingen, rechten en taksen verlenen aan de fiscale administraties van de FOD Financiën.

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

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

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

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



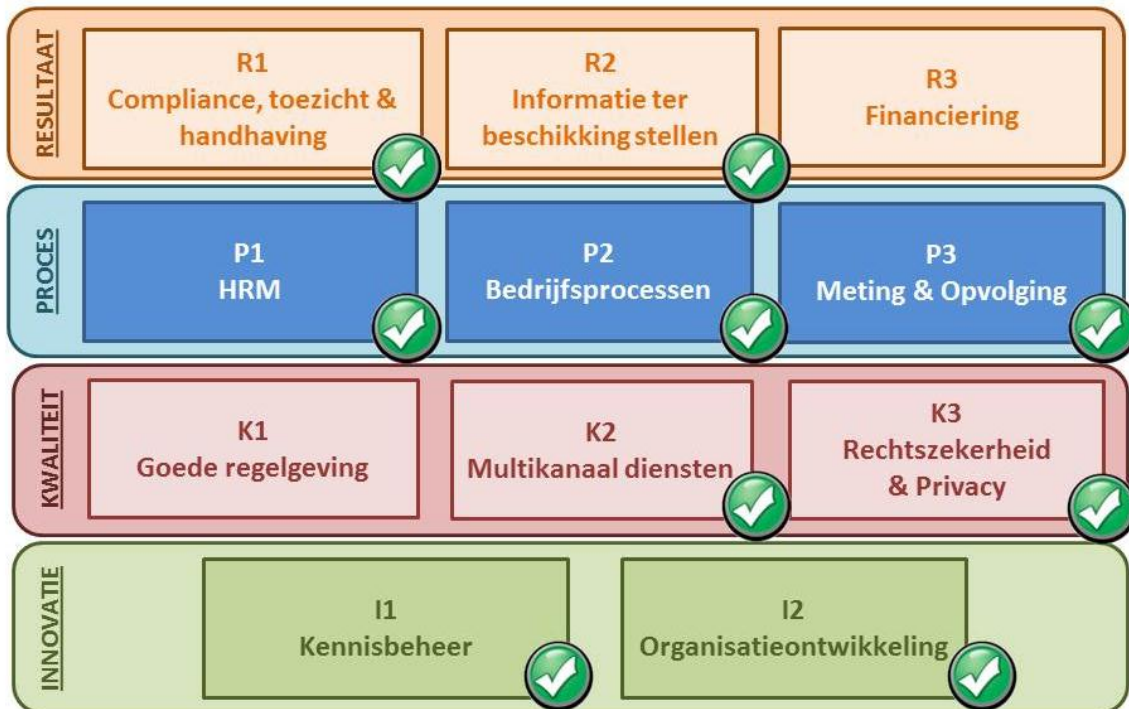
7.3.3 Visie

Overeenkomstig de in het strategisch plan 2012-2017 van de FOD Financiën ontwikkelde visie en in uitvoering van het regeerakkoord van 01.12.2011 hebben de door de BBI weerhouden initiatieven prioritair betrekking op :

- het ontwikkelen van thematische en sectoriële acties, alsmede het behandelen van fraudezaken die haar worden toevertrouwd in het kader van de actieplannen van de regering in de strijd tegen de fraude;
- de betrokkenheid bij de implementatie van de aanbevelingen van de parlementaire onderzoekscommissie;
- de voortzetting van de uitbouw van de nieuwe informaticatools (STIRINT, STIR_FRAUDE, e-audit, datawarehouse) en opsporingstechnieken middels de preventieve risicoanalyse, zowel inzake BTW als inkomstenbelastingen (datamining, BISC, ...);
- het versterken van de bestaande netwerken en het optimaliseren van de samenwerking van de BBI met de onderscheiden bij de aanpak van de fraude betrokken actoren (zowel nationaal als internationaal) middels het afsluiten van protocollen en het daadwerkelijk toepassen van de beschikbare regelgeving;
- de implementatie van de werkprocessen “beheer fraudezaken” (P24) en “beheer fraudedossiers” (P25), en dit met dezelfde pragmatische aanpak als die toegepast bij het proces “inputbeheer” (P23);
- de voortzetting van de modernisering binnen onze nieuwe structuur;
- de werving van en de beschikking over bekwame en gemotiveerde medewerkers teneinde hen de mogelijkheid te bieden om zich in een attractieve, op mensenmaat geconcipeerde, werkomgeving gedurende hun ganse loopbaan steeds verder te kunnen ontplooien.

Het is de uitdrukkelijke bedoeling van de BBI om zo vlug mogelijk uit te groeien tot een echt autonome algemene administratie zonder de afhankelijkheden van het verleden jegens andere entiteiten en alzo haar unieke positie, zowel in binnen- als buitenland, in de aanpak van de fiscale fraude te bestendigen.

7.3.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014





OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

AA BBI OPERATIONEEL PLAN 2014			AG ISI PLAN OPERATIONNEL 2014		
KSF			Bijdrage aan de strategische kaart in 2012-2017 / Contribution à la Carte stratégique en 2012-2017		
R : Resultaat			R1 : Toezicht en handhaving	R2 : Informatie ter beschikking stellen	R3 : Financiering
R1	FRAU.01	B. Bouwen	Uitbreiden e-audit controles		
R1	FRAU.02	Y. Hulot	Invoeren preventieve risicoanalyse		
R1	FRAU.03	P. Crucifix	Verhogen inningsgraad eigen inkohieringen		
R1	FRAU.04	A. Deconinck	Ontwikkelen thematische en sectoriële acties		
R2	FRAU.01	A. Deconinck		Uitbreiden en versterken internationale samenwerking	
R2	FRAU.02	A. Deconinck		Versterken interdepartementale samenwerking	
P : Proces / Processus			P1 : HRM	P2 : Bedrijfsprocessen	P3: Meting en opvolging
P1	FRAU.01	S. Laurent	Optimaal beheer personeel		
P1	FRAU.02	F. Philipsen	Samenstellen van gemengde controleteams		
P2	FRAU.01	I. Lemaire		STIR_FRAUDE	
P2	FRAU.02	A. Deconinck		STIRINT_FRAUDE	
P3	FRAU.01	B. Van Eygen			



P3	FRAU.02	P. Rutsaert			Geïntegreerde beheerscyclus
P3	FRAU.03	M. De Geyndt			Interne controle en kwaliteitspolitiek
K : Kwaliteit			K1: Goede regelgeving	K2: Multikanaal diensten	K3: Rechtszekerheid en privacy
K2	FRAU.01	B. Van Eygen		Communicatie als middel in de strijd tegen de fraude	
K3	FRAU.01	B. Van Eygen			Access data management
K3	FRAU.02	P. Crucifix			Optimalisatie eigen geschillenbehandeling
I : Innovatie			I1: Kennisbeheer	I2: Organisatieontwikkeling	
I1	FRAU.01	A. Deconinck	Kennisbeheer en permanente actualisatie grootschalige fraudefenomenen		
I1	FRAU.02	F. Philipsen	Implementatie best practices uit het buitenland		
I2	FRAU.01	F. Philipsen		Masterplan kanteling AABBI (5 gewestelijke directies + CA + CAF)	
I2	FRAU.02	F. Philipsen		Uitvoering diverse aanbevelingen (Parlementaire onderzoekscommissie, Rekenhof, ...)	



KSF ¹			Strategisch objectief ² :	<u>Doelstelling + Projecten lopende + Concrete initiatieven verwacht of voorzien in 2014³ :</u>
R1	FRAU.01	B. Bouwen	Uitbreiden e-audit controles	<p>> Lopende doelstelling BBI (kernopdracht) met verschillende objectieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- verhoogde ontvangsten omwille van meer en betere e-audit controles;- tijdswinst in de uitvoering van e-audit controles en derhalve mogelijkheid tot het optimaliseren van de fiscale onderzoeken;- stelselmatig betere kennis van de e-audit technieken; <p>- zekerheid publieke opinie dat de BBI oog heeft voor het e-audit luik bij de aanpak van grootschalige fraudemechanismen.</p> <p>> Concrete initiatieven :</p> <p>(1) Storage en nodige opslagcapaciteit, aangepast aan de operationele noden : uitbreiding centrale opslagmogelijkheden (ICT: storage platform voor archivering) en lokale opslag voor het onderzoek + tijdelijke opslag voor de behandeling van de data van de belastingplichtige.</p> <p>(2) Onderzoekshardware en software : aankoop van het voorziene materiaal, alsook een budget voor het up-to-date stellen van het ZyLAB eDiscoveryplatform, en dit inzonderheid om ook gegevens te kunnen capteren van smartphones en tablets.</p> <p>(3) Vorming : basisopleiding informatica en specialistencursus voor de leden van de 5 informaticacellen (Antwerpen, Gent, Brussel, Namen en BISC) en IT componenten van de BBI antennes (Hasselt, Brugge, Charleroi, Luik en Bergen).</p> <p>(4) Uitwerken van e-audit methodologie en best practices, gestructureerde kennisdeling binnen de informaticacellen, aanvullend en/of ter voorbereiding van input voor Auditnet, met suggestie voor een duidelijkere regelgeving,</p> <p>(5) Organisatie van een Fiscalis seminarie IT-forensics en e-commerce.</p> <p>> KPI :</p> <p>2R4_01 (Optimalisatie controle via e-audit technieken - percentage onderzoeken met aanwending van e-audit technieken – target : > 25 % afgehandelde dossiers).</p>

¹ KSF zoals opgenomen in de strategische kaart

² Strategisch objectief zoals geformuleerd in het strategisch plan 2012-2017

³ Voorstel nieuwe initiatieven in 2014; korte formulering



R1	FRAU.02	Y. Hulot	Invoeren preventieve risicoanalyse	<p>> Lopende doelstelling BBI (kernopdracht) met verschillende objectieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- beperking fiscale verliezen (vermijden onrechtmatige teruggaven, ontmanteling niet transparante structuren, ...) met logischerwijze verhoogde inkomsten;- betere selectie van de effectief in aanmerking te nemen dossiers en derhalve geen tijdverlies met niet relevante zaken;- ondersteuning aan en vrijmaken capaciteit voor de taxatieteams;- verdere implementatie 5° Directie. <p>> Concrete initiatieven :</p> <ol style="list-style-type: none">(1) Benchmarking werking cellen inputbeheer - cf. conclusies strategisch seminarie BBI 12/2013.(2) Lopende projecten inzake risicoanalyse, waaronder die met beroep op de techniek van Social Network Analysis(3) Uitbreiding van de bestaande serverruimte om een antwoord te kunnen bieden aan de noden van de producties en de analyses van de BBI datamining projecten4) Vervolmakingscursus SAS (Analytics : advanced techniques) voor de dataminers van de BBI.(5) Organisatie van een internationaal colloquium inzake de strijd tegen de fraude en de aanwending van datamining technieken (netwerking inputcellen en internationaal netwerk Eurofisc). <p>> KPI :</p> <ul style="list-style-type: none">- 1K3_01 - TBT_IC2 (Aantal sedert meer dan 4 maand openstaande vooronderzoeken t.o.v. het totaal aantal vooronderzoeken – target : =< 30 % (beperkt tot “niet gerechtelijke” vooronderzoeken).- 1P4_01 (Percentage van vooronderzoeken door inputbeheer die in een effectief onderzoek resulteren – target : >= 50 %).
R1	FRAU.03	P. Crucifix	Verhogen inningsgraad eigen inkohierungen	<p>> Lopende doelstelling van de BBI (ondersteuning van de BBI invorderingscellen) met verschillende objectieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- verhoogde ontvangsten omwille van nog voor de opstarting van het eigenlijk fiscaal dossier optimaal op de effectieve inning geënte controles en samenwerking met de AAI&I (buitgerichte fiscale onderzoeken, aandacht voor internationale samenwerking, ...);- beperken aan vervolging verbonden administratieve kosten door efficiënte invordering, waarborgen van betwiste schulden, vermijden organisatie bedrieglijk onvermogen en gecoördineerde aanpak BTW/DB;- grotere compliance creëren bij de burgers door



			<p>hogere invorderingsgraad bij notoire fraudeurs (en in voorkomend geval hun raadgevers/medecontractanten) te bewerkstelligen.</p> <p>> Concrete initiatieven : uitbouw gemengde werkgroep AABBI en AAI&I met het oog op het herschrijven van de gemeenschappelijke instructie van 1999. Ter zake gaat het om het maximaal bewerkstellingen van alle mogelijke samenwerkingsvormen tussen beide AA's, uiteraard met respect voor hun respectievelijke bevoegdheden. Het einddoel bestaat in het waarborgen van de effectieve inning van de door de AABBI verrichte aanslagen en het bestrijden van de georganiseerde insolventie (bv. middels de aansprakelijkheidsstelling van de beheerders of derden, ...)</p> <p>> KPI :</p> <ul style="list-style-type: none">- 1R1_02 (Aantal initiatieven invorderingscel voor inkohiering of voor invorderingsorder t.o.v. het aantal afgehandelde dossiers – rood indien < 15 %)- TBT_C6 (Aantal dossiers voorgelegd aan invorderingscel t.o.v. afgehandelde dossiers - rood indien < 15 %)- TBT_IC7 (Resultaten met goede invorderingskans – rood indien < 15 %)
R1	FRAU.04	A. Deconinck	<p>Ontwikkelen van thematische en sectoriële acties</p> <p>> Lopende doelstelling BBI (kernopdracht) :</p> <ul style="list-style-type: none">- verhoogde ontvangsten of fiscale verliezen voorkomen dank zij acties gepland m.b.t. fraudepraktijken, allerhande misbruiken, fictieve winstoverhevelingen naar het buitenland en de internethandel (sommige acties zijn de voortzetting van vroeger al opgezette operaties);- kenniscreatie en kennisbeheer voor verschillende diensten van BBI & FOD Financiën;- zekerheid publieke opinie omtrent gecoördineerde aanpak betrokken fraudemechanismen. <p>> Concrete initiatieven : naast de lopende acties en onder voorbehoud van de actualiteit (inzonderheid bij de definitieve afloop van de fiscale regularisatie op 31.12.2013) en insteken vanuit de Regering (actieplannen Crombez, Geens en volgende regering), zullen met het oog op hun opportuniteit verschillende typologieën aandachtig worden onderzocht.</p> <p>Het spreekt voor zich dat de aanpak van de weerhouden typologieën dient te gebeuren rekening houdend met respectievelijk de saisine van de BBI en de materiële mogelijkheden van onze directies (werkplan - capaciteitsinschatting).</p>



				<p>Verder zal in elke gewestelijke directie bijzondere aandacht worden besteed aan de via verrekenprijzen verrichte manipulaties (cf. cluster nr. 2 van het BEPS programma en het op 09.10.2013 tussen de BBI en Fiscaliteit afgesloten samenwerkingsprotocol).</p> <p>> KPI :</p> <ul style="list-style-type: none">- 2R1_01 (Dossiers met vertakkingen – evolutief over 3 jaar)- TBT_DR2 (Aantal fraudezaken in samenwerking met andere fiscale diensten – rood indien < 1 per jaar)
R2	FRAU.01	A. Deconinck	Uitbreiding en versterking internationale samenwerking	<p>> Lopende doelstelling BBI (kernopdracht) met verschillende objectieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- verhoogde ontvangsten dank zij aanwending van in het buitenland met succes verworven expertise en toegepaste processen;- vluggere en meer gerichte procedures omwille van de aanwending van steeds betere werkmethoden;- rechtstreekse en geprivilegieerde contacten met analoge gespecialiseerde eenheden bij de buitenlandse administraties. <p>> Concrete initiatieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- verplichte deelname voor elke (gewestelijke) directie, dienst 1 CA en CAF (met verslaggeving) aan minimaal één internationale manifestatie (Fiscalis, OESO, IOTA, ...) per jaar;- uitbouw internationaal netwerk met gespecialiseerde eenheden van onze buurlanden (FIOD, DNEF, C&E, ...);- evaluatie en eventuele intrekking dan wel verdere uitbouw grensoverschrijdende dispositieven- actieve deelname aan internationaal georganiseerde pedagogische evenementen (hogescholen, ...);- organisatie van een internationaal seminarie voor een multidisciplinair publiek (bv. Europol, ...);- opvolging pilootproject met Nederland- organisatie workshop ATP/BEPS OESO <p>> KPI :</p> <ul style="list-style-type: none">- TBT_IC8 (Aantal dossiers met internationale samenwerking t.o.v. dossiers in (voor)onderzoek - rood indien < 10 %)- TBT_C1 (Aantal dossiers met vragen of mededelingen aan buitenlandse administraties per inspectie - rood indien < 1 per jaar)
R2	FRAU.02	A. Deconinck	Versterken inter-departementale	<p>> Lopende doelstelling BBI (kernopdracht) : Vertrekkend van haar operationele insteek - en uiteraard onder voorbehoud van de andere</p>



			samenwerking	<p>algemene administraties en stafdiensten van de FOD Financiën - dienen de bevoorrechte partners van de BBI logischerwijze ook op de interdepartementale fora te worden gesitueerd. De versterking van de interdepartementale samenwerking betreft dan ook inzonderheid de federale politie (CDGEFID), Justitie (parketten, arbeidsauditoraten en COIV), de witwascel (CFI), Sociale Zaken (SIOD, RSVZ...), Economische Zaken, ...</p> <p>> Concrete initiatieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- nieuwe samenwerkingsvormen met de federale politie rekening houdend met de hervorming ervan (ondersteuningscellen, terbeschikkingstellingen, MOTEM's, ...);- implementatie van de besluiten en aanbevelingen zoals die blijken uit de bevestigingen van de parketten (kennisgevingen van art. 29, tweede lid Sv);- afsluiten van een samenwerkingsprotocol met de FOD Economie voor het voeren van gezamenlijke acties : nauwere samenwerking, toepassing relevante regelgevingen (verbod betaling in contanten, handelspraktijken, ...), uitwisseling inlichtingen en know-how. <p>In het kader van het actieplan inzake sociale dumping zal, indien gevraagd, de BBI, conform haar kernopdracht en in functie van haar capaciteitsmogelijkheden, concrete ondersteuning verlenen bij multidisciplinaire acties gericht op bepaalde fraudegevoelige sectoren (bouw, transport, ...).</p> <p>> KPI :</p> <ul style="list-style-type: none">- TBT_C3 (Aantal kennisgevingen aan het gerecht per inspectie – rood indien < 1 per jaar)- TBT_C9 (Aantal afgehandelde dossiers met kennisgeving aan het gerecht t.o.v. aantal afgehandelde dossiers – rood indien < 5 %)- TBT_IC10 (Aantal dossiers met een gerechtelijk aspect t.o.v. aantal dossiers in (voor)onderzoek – rood indien < 20 %)
P1	FRAU.01	S. Laurent	Optimaal beheer personeel	<p>> Lopende doelstelling BBI :</p> <p>Het optimaal beheer van ons personeel bestrijkt een hele waaier aan uitdagingen : selectie, werving, behoud, opleiding, bijscholing, motivatie, ... Het onderliggend idee bestaat erin het na kanteling 3 voor de buitendiensten voorziene kwantum van 678 medewerkers (398 A, 224 B en 56 C/D) maximaal te bewerkstelligen en te behouden. Voor de centrale diensten wordt een uitbreiding tot 44 medewerkers voorzien (30 A, 11</p>



				<p>B en 3 C/D).</p> <p>Een echt optimaal personeelsbeheer behelst in hoofdzaak de volgende finaliteiten :</p> <ul style="list-style-type: none">- de stelselmatige opdrijving van de capaciteiten van de medewerkers;- motivatie en begeleiding van het personeel;- responsabilisering middle management;- zekerheid dat binnen de BBI dezelfde criteria worden gehanteerd;- zekerheid meer stringente aanpak van de fraude naar de publieke opinie toe;- de permanente beschikking over een duidelijk groter aantal gedreven en gespecialiseerde medewerkers in de strijd tegen de fiscale fraude. <p>> Concrete initiatieven :</p> <p>(1) operationalisering van de nieuwe structuren van de AABBI – fase 3 van de in 2014 voorziene kanteling</p> <p>(2) realisatie en opvolging van het personeelsplan (inventaris van de noodwendigheden, functieomschrijvingen, mutaties, incompetiestellingen A4, A3, ..., werving specifieke e-audit profielen)</p> <p>(3) ontwikkelcirkels (OC) en vormingscyclus (ondersteuning crescendo, ontwikkelingsplan, specifieke BBI selecties)</p> <p>(4) kennisoverdracht</p> <p>(5) opvolging acties inzake aantrekkelijkheid van de BBI, tele- en satellietwerk, werken in multidisciplinaire teams, vermindering absentieïsme, opvolging resultaten tevredenheidsonderzoek, ...</p> <p>(6) werklastmeting.</p>
P1	FRAU.02	F. Philipsen	Samenstellen van gemengde controleteams	<p>> Lopende doelstelling BBI : realiseren van de vooropgestelde mobiliteit, flexibiliteit, interactie en multi-disciplinariteit met verschillende finaliteiten :</p> <ul style="list-style-type: none">- de samenstelling van multifunctionele teams (ongeacht hun geografische of hiërarchische aanhechting),- rationalisatie beschikbare en al naargelang van de zaak noodzakelijke expertise,- wederzijdse ondersteuning van de onderscheiden operationele teams. <p>> Concrete initiatieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- operationalisering van de nieuwe structuren van de buitendiensten van de AABBI zoals voorzien in het Besluit van de Voorzitter van 21.11.2013 (afdeling operaties fraudebestrijding, ondersteuningscellen net zoals polyvalentie en multi-disciplinariteit per inspectie)



				<ul style="list-style-type: none">- maximale implementatie van K3 rekening houdend met de nieuwe werkprocessen (zaakbeheerders, ...)- aanpassing van de huidige werkinstructies en van de BBI-handleiding in functie van de nieuwe structuur van de AABBI en de processen P23, 24 & 25 (cf. fase 3 van de kanteling BBI)- mogelijkheid tot het volgen van intensieve taalcursussen (OFO, ...) tijdens of na (kredieturen) de diensturen
P2	FRAU.01	I. Lemaire	STIR_FRAUDE	<p>> Lopende doelstelling BBI :</p> <ul style="list-style-type: none">- accurate opvolging operationele activiteiten,- applicatieontwikkeling afgestemd op actuele en toekomstige noden van de operationele diensten,- zekerheid ontwikkelen van uniforme werk- en opvolgingsmethoden binnen de BBI. <p>> Concrete initiatieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- evolutief onderhoud van de applicatie STIR_FRAUDE om rekening te houden met de recente ontwikkelingen en om een optimale en continue werking voor de agenten te waarborgen (cf. kanteling 3, nieuwe releases & change requests),- gebruiksvriendelijker maken van de applicatie,- back-up in DB2-bestand (ICT-normen) van LCFB_Base, SB_STAT & OBO gegevens niet gemigreerd naar STIR_FRAUDE.
P2	FRAU.02	A. Deconinck	STIRINT_FRAUDE	<p>> Lopende doelstelling BBI : accurate opvolging internationale activiteiten.</p> <p>> Transversaal project ICT (AAFISC, AAPATDOC, AABBI, ...) - cf. Project Master STIRINT III : FIN-00837</p> <p>Ondanks de inproductiestelling van de eerste modules van STIRINT moet de applicatie, zoals STIR_FRAUDE, steeds verder verfijnd en ontwikkeld worden ten behoeve van volgende doelstellingen :</p> <ul style="list-style-type: none">- applicatieontwikkeling afgestemd op actuele en toekomstige noden van de diensten van de BBI,- zekerheid ontwikkeling van uniforme werk- en opvolgingsmethoden binnen de BBI en de andere AA'S. <p>> Concrete initiatieven (transversaal project BBI, Fiscaliteit, ICT en PATDOC) :</p> <ul style="list-style-type: none">- evolutief onderhoud van de applicatie teneinde rekening te houden met de noden van de gebruikers en de wettelijke vereisten, en dit in overleg met de andere AA's,



				<ul style="list-style-type: none">- het voorzien van internationale gegevensuitwisseling volgens standaards aangaande betreft IP (=Immovable Property), IE (=Income of Employment) , DF (=Director Fees), PEN (=PENsions) en LIP (=Life Insurance Products), zoals vermeld in de masterplanning => effectieve gegevensuitwisseling vanaf 01.01.2015 voor wat IP, IE, DF, PEN en LIP betreft,- voortzetting van de uitbreiding der automatische uitwisseling van inlichtingen in het kader van het OESO-verdrag inzake fiscale administratieve bijstand.
P3	FRAU.01	B. Van Eygen	Business Process Management en proces-optimalisatie	<p>> Lopende doelstelling BBI in correlatie met kanteling (K3) met verschillende objectieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- verbetering resultaten,- zekerheid dat binnen de BBI dezelfde werkmethoden worden gehanteerd,- aan de processen aangepaste informaticatoepassingen,- procesoptimalisatie (ook transversale processen),- werklasmeting,- benchmarking en performantiemanagement. <p>> Concrete initiatieven :</p> <ol style="list-style-type: none">(1) planning actieplan m.b.t. link/mapping tussen de tools inzake BPM en interne controle van de BBI (zie P03-FRAU.03)(2) kanteling 3: operationalisering van 3 Coperfin processen P23, P24 en P25 in de nieuwe structuren AABBI(3) hermodellering "Business Process Model and Notation" (BPMN) van de processen Coperfin P23, P24 en P25 in ARIS <p>> KPI :</p> <p>TBT_IC1 (Aantal gepresteerde dagen per afgehandeld dossier : rood indien < 20 of > 70)</p>



P3	FRAU.02	P. Rutsaert	Geïntegreerde beheerscyclus	<p>> Lopende doelstelling BBI met verschillende objectieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- duidelijke oriëntering voor alle medewerkers binnen de organisatie;-planmatig beheer en betere opvolging;- analoge bewustwording op de niveaus N-1, N-3 en volgende;- het goed gebruik van de cockpit zal tevens bijdragen tot een verbeterde dialoog en verstandhouding tussen de verschillende niveaus en resulteren in een transparantere besluitvorming. <p>> Concrete initiatieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- opmaken en opvolging geïntegreerde beheerscyclus BBI 2014,- ontplooiing van de beheerscontrole op de verschillende niveaus van onze administratie,- actualisering cockpit BBI => schema DRB Cockpit BBI : behoeftenanalyse- ontwikkelingsmodellen TBT & Cockpit- inproductiestelling- gebruik van COGNOS versterken en verzekeren (betrouwbaarheid gegevens, opvolging WF geschillen, STIRINT_FRAUDE, STIR_FRAUDE, ...)
P3	FRAU.03	M. De Geyndt	Interne controle en kwaliteits-politiek	<p>> Lopende doelstelling BBI in correlatie met kanteling (K3) met verschillende objectieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- aanwending van dezelfde opvolgingscriteria in alle betrokken diensten;- ondersteuning management en buitendiensten. <p>> Concrete initiatieven : na het beëindigen van de maturiteitsmatrix in 2012 en de geselecteerde risico's in 2013 alsmede na de werving van een interne controleur in september 2013, zal uitvoering worden gegeven aan de synergie tussen aanpak van de interne controle en BPMN</p> <ul style="list-style-type: none">a. planning actieplan m.b.t. link/mapping tussen de tools inzake BPM en interne controle van BBIb. risico analyse van proces P23c. bijdragen AABBI aan transversaal project integriteitsbeleidd. werklastmeting : plan van aanpak in opmaak met lot 1 (implementatiebegeleiding) en lot 2 (werklastmeting) <p>> KPI : 1K2_01 (procesfouten na interne controle – nog te bepalen op transversaal niveau)</p>
K2	FRAU.01	B. Van Eygen	Communicatie als middel in de strijd tegen de fraude	<p>> Lopende doelstelling BBI (cf. communicatieplan en initiatieven) met verschillende objectieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- accurate interne en externe communicatie,- preventie,



				<p>- zekerheid voor de publieke opinie dat grootschalige fraudefenomenen daadwerkelijk worden aangepakt.</p> <p>> Concrete initiatieven :</p> <p>a) Interne communicatie :</p> <ul style="list-style-type: none">- implementatie van een nieuw BBI intranet dat uitdrukkelijk rekening houdt met de conclusies van het tevredenheidsonderzoek, de specifieke noodwendigheden van onze diensten en de verschillende doelgroepen (toegang tot gegevens en kennisbeheer) :- communicatie ad hoc gecoördineerd door SCC inzake de implementatie van de nieuwe structuren van de AABBI :- deelname aan interne communicatieacties van het departement inzake de strijd tegen de fraude (FININFO, newsletter, ...) (voortdurend – cf. communicatieplan & coördinatie SCC) <p>b) Externe communicatie : ad hoc inspelend op actualiteit, met respect voor de medewerkers, de officiële communicatieprocedures en de evidente regels van ethiek en loyaliteit. Tevens dient de wisselwerking met de perscel van de Staatssecretaris fraudebestrijding te worden voortgezet.</p>
K3	FRAU.01	B. Van Eygen	Access data management	<p>> Lopende doelstelling BBI inzake gegevensuitwisselingen en datamining met verschillende objectieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- waarborg kwaliteit verrichte acties;- rechtszekerheid (privacywet);- compliance. <p>> Concrete initiatieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- beheer en monitoring van toegangsrechten van BBI ambtenaren in het kader van kanteling 3- toezicht op de respectering en de correcte uitvoering binnen de nieuwe structuren van de BBI van de bepalingen van de wet van 03.08.2012 met betrekking tot de behandeling van persoonlijke gegevens (zie coördinatie Dienst Privacy - ontwerpen KB en reglement van interne orde)
K3	FRAU.02	P. Crucifix	Optimalisatie eigen geschillen-behandeling	<p>> Lopende doelstelling BBI (kernopdracht) met verschillende objectieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- beperking fiscale verliezen,- waarborg kwaliteit verrichte acties,- compliance. <p>> Link met ICT Projecten – cf. Project Master : BC897 (juridische gegevensdatabank ter beschikking voor de BBI)</p>



				<p>> Concreet initiatief : aanpassing van de BBI handleiding en de BBI circulaire nr. 208 (organisatie van de behandeling van voorafgaandelijke, administratieve en juridische geschillen - IB en BTW) aan de nieuwe structuur "post – kanteling 3" van de AABBI.</p> <p>> KPI :</p> <ul style="list-style-type: none">- 1K3_02/TBT_C4 (Aantal adviezen geschillencellen voor taxatie – target : >= 70 % afgehandelde dossiers) (→ TBT: >= 100 %)- 1K3_04 (Aantal ontheffingen wegens procedurefouten – target : =< 2,5 % aantal geschillenbeslissingen)- 1K3_05 (Aantal in het voordeel van de BBI in kracht van gewijsde getroffen vonnissen en arresten : - target : >= 50 %)- TBT_DR3 (Aantal binnen de 6 maanden behandelde bezwaarschriften tegenover het aantal afgehandelde bezwaarschriften - rood indien < 80%)- TBT_DR4 (Behouden bedragen ten aanzien van de bedragen waarvoor beslissing getroffen - rood indien < 75%)- TBT_DR5 (Aantal behandelde bezwaarschriften ten aanzien van het aantal ontvangen bezwaarschriften - rood indien < 80 %)- TBT_C5 (Aantal raadplegingen geschillencel t.o.v. het aantal rechtzettingen zonder akkoord – rood indien < 90 %)
I1	FRAU.01	A. Deconinck	Kennisbeheer en permanente actualisatie grootschalige fraude- fenomenen	<p>> Lopende doelstelling BBI (kernopdracht) met verschillende objectieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- vluggere ontdekking van mogelijke fiscale malversaties;- doorstroming van nieuw ontdekte fraudemechanismen aan alle betrokken instanties (zowel binnen als buiten de FOD FIN). <p>> Concrete initiatieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- bewerkstelligen gelijklopende werkmethode van de inputdiensten - cf. benchmarking & workshop strategisch seminarie 2013;- onmiddellijk inlichten van of door de CA in geval van ontdekking van nieuwe fraudemechanismen (continu);- uitwerken van één centrale gegevensbank voor alle inputdiensten;- uitwerken van een specifieke sharepoint. <p>> KPI : TBT_DR1 (Aantal verslagen inzake nieuwe fraudemechanismen mede te delen aan het CAF – rood indien < 1 per jaar)</p>
I1	FRAU.02	F. Philipsen	Implementeren best practices uit	<p>> Lopende doelstelling BBI (kernopdracht) met verschillende objectieven :</p>



			het buitenland	<ul style="list-style-type: none">- verhoogde ontvangsten dank zij aanwending van in het buitenland met succes verworven expertise en toegepaste processen,- vluiggere en meer gerichte procedures omwille van de aanwending van steeds betere werkmethoden. <p>> Concrete initiatieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- uitbouw operationeel netwerk (via collega's buitendiensten), inzonderheid in het kader van Eurofisc (uitbreiding naar DB) en de werkzaamheden van de Aggressive Tax Planning Group (ATP) van de OESO- idem op strategisch vlak (via collega's centrale administratie)- kennisdeling via de geijkte kanalen (BBI-handleiding, eigen BBI site, ...); <p>- zie ook R2 FRAU.02.</p>
12	FRAU.01	F. Philipsen	Masterplan kanteling AABBI (5 gewestelijke directies + CA + CAF)	<p>> Modernisering AABBI met verschillende objectieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- uitvoering K.B'n van 19.07.13 (organiek reglement, ...), K.B. van 10.10.13 (CAF) en Besluit Voorzitter van 21.11.13 (buitendiensten);- hogere inkomsten omwille van doorgedreven specialisatie en concentratie op de kerntaken;- kortere communicatielijnen en volstreekte eenheid van operationele leiding;- zekerheid voor de burger/belastingplichtige dat grootschalige fraudemechanismen eenvormig en accuraat worden aangepakt.
12	FRAU.02	F. Philipsen	Uitvoering diverse aanbevelingen (Commissie, Rekenhof, ...)	<p>> Lopende doelstelling BBI met verschillende objectieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- optimalisatie van de effectiviteit van de strijd tegen de fiscale fraude door de implementatie van het geheel der aanbevelingen;- versterken rechtszekerheid. <p>> Concrete initiatieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- zesmaandelijkse opvolging tijdens uitgebreide plenaries;- bijdrage tot jaarlijkse verslaggeving aan het Rekenhof;- rapportering aan Minister en Staatssecretaris;- actieve deelname aan College Crombez en eventueel college van de volgende regering;- uitvoering van het actieplan Crombez en eventueel plan van volgende regering.



7.4 Algemene Administratie van de Douane en Accijnzen

7.4.1 Inleiding

In het kader van het werken in shiften is de AAD&A in 2013 gestart met de eerste aanwervingen van 385 nieuwe ambtenaren. Dit bewijst dat de AAD&A een dynamische administratie is die investeert in de toekomst. Het is de eerste keer sinds het wegvallen van de binnengrenzen in 1993 dat zich zo'n verjonging van het douanekorps voordoet.

Deze ambtenaren werden aangeworven om de controles en de bewaking aan de buitengrenzen te versterken, in overeenstemming met de economische behoeften. Zij dragen ook bij tot de bescherming van de samenleving, de verdediging van de financiële belangen van de Schatkist en de stimulatie van de internationale handel. Verder zullen ze ook betrokken zijn bij de nieuwe diensten die gecreëerd worden in het kader van de modernisering van douane en accijnzen (zoals de dienst voor de bewaking van de logistieke keten, de controleregies en de regiekamers,...).

In 2013 heeft de cel Cyberquad 241 domeinnamen gesloten waarachter online verkoopssites van namaakgoederen verscholen zaten.

Wat de accijnsmaterie betreft, bestond er dit jaar voor wat betreft de terugbetalingen in het kader van de professionele diesel nog een belangrijke achterstand voor de buitenlandse transporteurs. Dankzij de inspanningen die werden geleverd door de directies werd deze achterstand zo goed als weggewerkt.

Een reglementering genaamd 'antiforestalling' werd uitgewerkt in samenspraak met de beroepsfederaties opdat elke verhoging van accijnstaksen op sigaretten en rooktabak zich zou vertalen in een zo snel mogelijke aangroei van de fiscale opbrengsten.

In 2014 zullen we de eerste fase realiseren van de aanpassing van de Algemene Wet van Douane en Accijnzen (AWD&A), met inbegrip in het bijzonder van de directe vertegenwoordiging van de douaneagenten en de administratieve boetes.

In het kader van de operationele ondersteuning werd een backscatter besteld in 2013. Dit toestel zal operationeel zijn vanaf juni 2014 en zal hoofdzakelijk worden ingezet op de Rip off containers te Antwerpen. Wat de controles betreft, werden er 19 extra nummerplaatscanners in gebruik genomen. In 2014 is een samenwerking met de federale politie voorzien om gezamenlijke acties te ondernemen met deze scanners.

Op informaticavlak zullen de belangrijkste projecten gelanceerd in 2013 -met name de boekhouding B in PLDA, een nieuwe versie van EMCS en de aankomstmelding voor containers in het kader van de export- operationeel zijn in 2014. De automatisering van Boekhouding B maakt deel uit van het engagement van de AAD&A om tot een meer efficiënte inning van de schulden te komen.



Verschillende andere uitdagingen staan ons eveneens te wachten in 2014. De AAD&A staat in 2014 voor één van de grootste uitdagingen uit haar bestaan. Niet alleen zal zij betrokken zijn bij de kantelingsbeweging die de gehele FOD Financiën zal hertekenen, maar zij zal ook zelf een diepgaande structuurverandering ondergaan om te evolueren naar een moderne organisatie waarbinnen vernieuwde werkprocessen, nieuwe werkmethoden en nieuwe vaardigheden operationeel zullen worden.

Dergelijke evolutie was onontbeerlijk om haar rol als een moderne en verantwoordelijke partner voor het bedrijfsleven te bestendigen en om te voldoen aan de eisen die aan een modern overheidsbeleid worden gesteld op het gebied van doeltreffendheid, efficiëntie, dienstverlening en kostenbeheersing.



7.4.2 Missie

De Algemene Administratie van de Douane en Accijnzen (AAD&A) schrijft zich binnen de missie van de FOD Financiën met als opdracht

- toezicht te houden op het internationale handelsverkeer van de Gemeenschap en aldus bij te dragen tot een eerlijke en open handel, de uitvoering van de externe aspecten van de interne markt, van het gemeenschappelijk handelsbeleid en van ander gemeenschappelijk communautair beleid dat verband houdt met de handel en de algemene veiligheid van de toeleveringsketen.
- bij te dragen tot het voorkomen en bestrijden van elke vorm van fraude op alle domeinen van het maatschappelijk leven.

De douaneautoriteiten stellen maatregelen vast die met name strekken tot:

- de **bescherming van de financiële belangen** van de Gemeenschap en haar lidstaten (waaronder de inning en de controle van de accijnzen bij invoer en in het binnenland, de inning en de controle van de BTW bij invoer, de controle op de ontheffing van accijnzen en BTW bij uitvoer, Heffingen en andere bedragen inzake gemeenschappelijk landbouwbeleid, anti – dumpingrechten, compenserende rechten en retorsierechten);
- de bescherming van de Gemeenschap **tegen oneerlijke en illegale handel en de ondersteuning van de legale handel**;
- het garanderen van **de veiligheid en de beveiliging** van de Gemeenschap en haar ingezetenen, en de bescherming van het milieu, in voorkomend geval in nauwe samenwerking met andere autoriteiten;
- het handhaven van een **billijk evenwicht tussen de douanecontroles en de facilitering** van de legale handel.

De daarbij behorende bevoegdheden zijn gebaseerd op het Communautair Douanewetboek (CDW), de Toepassingsverordening van het CDW en de nationale douane-, BTW- en accijnswetgeving.

Ook heeft de AAD&A een breed gamma aan taken op het gebied van de **niet-fiscale wetten** en regelingen die onder de bevoegdheid vallen van **andere beleidsdepartementen** zoals de FOD Economie, de FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu - DG Dier, Plant en Voeding / DG Leefmilieu, de FOD Binnenlandse Zaken, de FOD Justitie, enz... In de specifieke wetgeving en reglementering van die beleidsdepartementen is de Douane bevoegd voor de controle op de niet-fiscale taken. De opsporingsbevoegdheden van de Douane vinden grotendeels hun grondslag in de Algemene Wet inzake D&A, het Wetboek van Strafvordering en in de wet- en regelgeving rond het statuut van Officier van Gerechtelijke Politie.



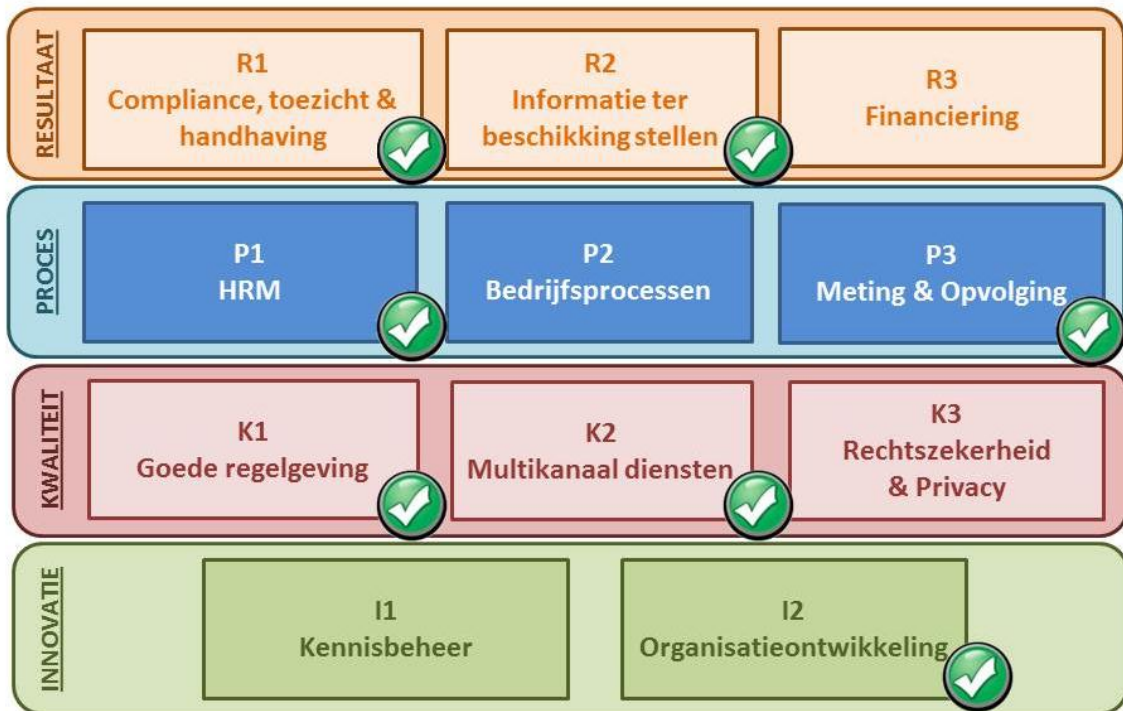
7.4.3. Visie

De Algemene Administratie van de Douane en Accijnzen (AAD&A) focust op

- De vereenvoudigde douaneprocedures bij in-, uit- en doorvoer in het nieuwe Modernised Customs Code (MCC)
- Het geïntegreerd beheer van de buitengrenzen en de veiligheid
- De aanpassingen aan het controle- en risicobeleid
- Evoluties inzake opsporingen
- De evoluties inzake accijnzen
- Evoluties inzake een papierloze D&A
- De invoering van de administratieve sancties
- Herschrijven van de Algemene Wet inzake Douane en Accijnzen van 18 juli 1977



7.4.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014





OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

Beschrijven van de verschillende geplande initiatieven per KSF en prioriteiten voor 2014

*R1: COMPLIANCE, TOEZICHT EN HANDHAVING

KSF 1.R.1 Het sneller en correcter verwerken van belastingsontvangsten

Doelstelling 1: Optimaliseren van belastingontvangsten

K.P.I.: PI 1.R.1.1 Doorlooptijd verwerking van aangiften

- actie: 1.R.1.1.03a Terugbetalingen: vermindering van de achterstand van de verzoeken tot terugbetaling of kwijtschelding, ontvangen vóór 1/01/2014. De achterstand van de op 1/1/2014 in behandeling zijnde verzoeken moet eind 2014 volledig zijn weggewerkt.

mijlpaal: doorlopend tot en met 31/12/14 - 10% per maand

- o behalen van de norm die per trimester en op jaarbasis behaald moet worden
- o bovenliggende gewenste deliverable: realiseren van de geformuleerde KPI, KSF evenals organisatiedoelstelling

- actie: 1.R.1.1.04 Terugbetalingen: aandeel van de verzoeken die worden afgehandeld binnen een termijn van 30 dagen vanaf de ontvangst ervan

mijlpaal: doorlopend tot en met 31/12/14 - 60% op jaarbasis en per trimester

- o behalen van de norm die per trimester en op jaarbasis behaald moet worden
- o bovenliggende gewenste deliverable: realiseren van de geformuleerde KPI, KSF evenals organisatiedoelstelling

Opvolging:

*Day-to-day opvolging door het Enig Kantoor

*Opvolging door middel van het Informatieplan en de Cockpit D&A

*Bespreking tijdens de maandelijkse opvolgingsvergaderingen op de Gew. Dir.

*Bespreking tijdens de 3-maandelijkse Analysevergadering op niveau N-1

*Bespreking tijdens de bilaterale met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N

*Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties

KSF 1.R.3 Verhogen van de rechtshandhaving door het realiseren van de kernfunctie stoppen

Doelstelling 3: Uitvoeren van onze kernfuncties: stoppen, bewaken, heffen & innen

K.P.I.: PI 1.R.3.1 Realisatie van de kernfunctie stoppen

- actie: 1.R.3.1.08a Aantal controles binnengebrachte/uitgaande vracht: Scanners Zee

Vaste scanners te Antwerpen (3) en Zeebrugge (1)

mijlpaal: doorlopend tot en met 31/12/14 - 100% op jaarbasis, zijnde 35.640 scancontroles, er wordt gewerkt met een opbouwende vaste norm, dus streven we 25% per trimester na om een goede spreiding op jaarbasis te verzekeren

- o behalen van de norm die per trimester en op jaarbasis behaald moet worden



- *bovenliggende gewenste deliverable: realiseren van de geformuleerde KPI, KSF evenals organisatiedoelstelling*

Opvolging:

- *Day-to-day opvolging door DMGC*
- *Opvolging door middel van het Informatieplan en de Cockpit D&A*
- *Bespreking tijdens de maandelijkse opvolgingsvergaderingen op de Gew. Dir.*
- *Bespreking tijdens de 3-maandelijke Analysevergadering op niveau N-1*
- *Bespreking tijdens de bilaterale met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N*
- *Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties*

KSF 1.R.5 Verhogen van de rechtshandhaving door het realiseren van de kernfunctie heffen en innen

Doelstelling 3: *Uitvoeren van onze kernfuncties: stoppen, bewaken, heffen & innen*

K.P.I.: *PI 1.R.5.1 Realisatie van de kernfunctie heffen & innen*

- actie: *1.R.5.1.01 Controles invoer PLDA (normale procedure): fysieke controles*

mijlpaal: doorlopend tot en met 31/12/14 - 1,5% op jaarbasis en per trimester

- *behalen van de norm die per trimester en op jaarbasis behaald moet worden*
- *bovenliggende gewenste deliverable: realiseren van de geformuleerde KPI, KSF evenals organisatiedoelstelling*

- actie: *1.R.5.1.24a Aantal fysieke controles uitvoer normale procedure met uitzondering van de controles in kader van strategische goederen / 'dual use'*

mijlpaal: doorlopend tot en met 31/12/14 - 0,3% op jaarbasis en per trimester

- *behalen van de norm die per trimester en op jaarbasis behaald moet worden*
- *bovenliggende gewenste deliverable: realiseren van de geformuleerde KPI, KSF evenals organisatiedoelstelling*

- actie: *1.R.5.1.38b Aantal afgeleverde of afgewezen certificaten Geautoriseerde Marktdeelnemers (AEO's)*

mijlpaal: doorlopend tot en met 31/12/14 - 100% binnen de wettelijke termijn na verlenging (op aanvraag door de douane) op jaarbasis en per trimester

- *behalen van de norm die per trimester en op jaarbasis behaald moet worden*
- *bovenliggende gewenste deliverable: realiseren van de geformuleerde KPI, KSF evenals organisatiedoelstelling*

Opvolging:

- *Day-to-day opvolging door DMGC & DD*
- *Opvolging door middel van het Informatieplan en de Cockpit D&A*



**Bespreking tijdens de maandelijkse opvolgingsvergaderingen op de Gewestelijke Directies*

**Bespreking tijdens de 3-maandelijkse Analysevergadering op niveau N-1*

**Bespreking tijdens de bilaterale met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N*

**Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties*

KSF 1.R.6 Verhogen van het aantal vastgestelde misdrijven door D&A

Doelstelling 4: Verscherpen van het toezicht

K.P.L.: PI 1.R.6.1 Realisatie van de correctieresultaten

- actie: 1.R.6.1.05 Aantal vaststellingen naar aanleiding van fysieke controles bij invoer

mijlpaal: doorlopend tot en met 31/12/14 - 4,2 % op jaarbasis en per trimester

- o behalen van de norm die per trimester en op jaarbasis behaald moet worden*
- o bovenliggende gewenste deliverable: realiseren van de geformuleerde KPI, KSF evenals organisatiedoelstelling*

- actie: 1.R.6.1.06 Aantal vaststellingen naar aanleiding van fysieke controles bij uitvoer

mijlpaal: doorlopend tot en met 31/12/14 - 0,6% op jaarbasis en per trimester

- o behalen van de norm die per trimester en op jaarbasis behaald moet worden*
- o bovenliggende gewenste deliverable: realiseren van de geformuleerde KPI, KSF evenals organisatiedoelstelling*

- actie: 1.R.6.1.10 Aantal fysieke controles naar aanleiding van een scancontrole met een vaststelling tot gevolg

mijlpaal: doorlopend tot en met 31/12/14 - 1% op jaarbasis en per trimester

- o behalen van de norm die per trimester en op jaarbasis behaald moet worden*
- o bovenliggende gewenste deliverable: realiseren van de geformuleerde KPI, KSF evenals organisatiedoelstelling*

Opvolging:

**Day-to-day opvolging door DMGC*

**Opvolging door middel van het Informatieplan en de Cockpit D&A*

**Bespreking tijdens de maandelijkse opvolgingsvergaderingen op de Gew. Dir.*

**Bespreking tijdens de 3-maandelijkse Analysevergadering op niveau N-1*

**Bespreking tijdens de bilaterale met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N*

**Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties*

***R2: INFORMATIE TER BESCHIKING STELLEN**

KSF 1.K.1 Verbeteren van dienstverlening aan klanten en opdrachtgevers door het optreden van de organisatie als een professionele, geloofwaardige en betrouwbare partij

Doelstelling 5: Verbeteren dienstverlening aan klanten en opdrachtgevers



PI 1.K.1.2 Nakoming van nationaal gemaakte afspraken met betrekking tot termijnen

- actie : 1.K.1.2.01 Conform wet- en regelgeving administratieve beroepen afhandelen

mijlpaal: doorlopend tot en met 31/12/14 - 48,4% op jaarbasis en per trimester

- *behalen van de norm die per trimester en op jaarbasis behaald moet worden*
- *bovenliggende gewenste deliverable: realiseren van de geformuleerde KPI, KSF evenals organisatiedoelstelling*

- actie : 1.K.1.2.08 Conform wet- en regelgeving afhandeling van

invorderingsdossiers : opvolging van de achterstand ontstaan in 1.K.1.2.09

mijlpaal: doorlopend tot en met 31/12/14 - nulmeting

- *behalen van de norm die per trimester en op jaarbasis behaald moet worden*
- *bovenliggende gewenste deliverable: realiseren van de geformuleerde KPI, KSF evenals organisatiedoelstelling*

- actie : 1.K.1.2.09 Conform wet- en regelgeving afhandeling van invorderingsdossiers

mijlpaal: doorlopend tot en met 31/12/14 - 85% op jaarbasis en per trimester

- *behalen van de norm die per trimester en op jaarbasis behaald moet worden*
- *bovenliggende gewenste deliverable: realiseren van de geformuleerde KPI, KSF evenals organisatiedoelstelling*

Opvolging:

**Day-to-day opvolging door DC*

**Opvolging door middel van het Informatieplan en de Cockpit D&A*

**Bespreking tijdens de 3-maandelijkse Analysevergadering op niveau N-1*

**Bespreking tijdens de bilaterale met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N*

**Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties*

KSF 1.K.2 Verbeteren van de leesbaarheid van standaardbrieven, instructies en omzendbrieven

Doelstelling 5: *Verbeteren dienstverlening aan klanten en opdrachtgevers*

K.P.I.: *PI 1.K.2.1 Verbeteren van de leesbaarheid van standaardbrieven, instructies en omzendbrieven*

- actie: 1.K.2.1.01 *De 40 documenten die in 2013 werden nagekeken op leesbaarheid, zullen in 2014 gefinaliseerd worden en op intranet worden geplaatst als voorbeeld.*

mijlpaal: doorlopend tot en met 31/12/14 - 100%

- *behalen van de norm die per trimester en op jaarbasis behaald moet worden*
- *bovenliggende gewenste deliverable: realiseren van de geformuleerde KPI, KSF evenals organisatiedoelstelling*

- actie: 1.K.2.1.02 *deelname van de AADA aan cursus 'leesbaarheid' die georganiseerd wordt voor de FOD Financiën*

mijlpaal: doorlopend tot en met 31/12/14 - 100%



- behalen van de norm die per trimester en op jaarbasis behaald moet worden
- bovenliggende gewenste deliverable: realiseren van de geformuleerde KPI, KSF evenals organisatiedoelstelling

Opvolging: *Day-to-day opvolging door dienst Communicatie
*Bespreking tijdens de 3-maandelijkse Analysevergadering op niveau N-1
*Bespreking tijdens de bilaterale met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N
*Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties

***R3: FINANCIERING**

***P1: HRM**

KSF 1.K.3 Het uitrollen van de ontwikkelcirkels in alle diensten als instrument voor de organisatie- en persoonlijke ontwikkeling

Doelstelling 6: Investeren in personeel en werkklimaat

K.P.I.: PI 1.K.3.1 Het uitrollen van de ontwikkelcirkels in alle diensten als instrument voor de organisatie- en persoonlijke ontwikkeling

- actie: 1.K.3.1.01 Tegen 28/02/2014 zal elk functie- en planningsgesprek afgerond zijn voor alle werknemers van AAD&A

mijlpaal : afgerond op 28/02/14 - 100%

- behalen van de norm die per trimester en op jaarbasis behaald moet worden
- bovenliggende gewenste deliverable: realiseren van de geformuleerde KPI, KSF evenals organisatiedoelstelling

Opvolging: * Opvolging door Bupa P&O AADA
*Bespreking tijdens de 1ste maandelijkse opvolgingsvergadering 20 14 op de Gewestelijke Directies
*Bespreking tijdens de 1ste 3-maandelijkse Analysevergadering 2014 op niveau N-1
*Bespreking tijdens de 1ste bilaterale 2014 met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N
*Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties

KSF 1.K.4 In samenwerking met de stafdienst P&O concrete positieve acties uitwerken om het absentisme te verminderen

Doelstelling 6: Investeren in personeel en werkklimaat

K.P.I.: PI 1.K.4.1 In samenwerking met de stafdienst P&O concrete positieve acties uitwerken om het absentisme te verminderen

- actie: 1.K.4.1.01 Opmaken een actieplan om het absentisme te verminderen naar aanleiding van workshops in alle directies
- mijlpaal : actieplan op te maken tegen april 2014 - info nog aan te leveren door Bupa P&O
- behalen van de norm die per trimester en op jaarbasis behaald moet worden
 - bovenliggende gewenste deliverable: realiseren van de geformuleerde KPI, KSF evenals organisatiedoelstelling



- Opvolging:
- * *Opvolging door Bupa P&O AADA*
 - * *Bespreking tijdens de maandelijkse opvolgingsvergaderingen op de Gewestelijke Directies*
 - * *Bespreking tijdens de 3-maandelijkse Analysevergadering op niveau N-1*
 - * *Bespreking tijdens de bilaterale met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N*
 - * *Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties*

KSF 1.K.5 In samenwerking met de stafdienst P&O gepaste acties zoeken ter verhoging van de interne tevredenheid

Doelstelling 6: *Investeren in personeel en werkklimaat*

K.P.I.: *PI 1.K.5.1 In samenwerking met de stafdienst P&O gepaste acties zoeken ter verhoging van de interne tevredenheid*

- *actie: 1.K.5.1.01 Opmaken van een actieplan om de interne tevredenheid te verhogen naar aanleiding van workshops in alle directies*
mijlpaal : 100% actieplan op te maken tegen april 2014 - info nog aan te leveren door Bupa P&O
 - o *behalen van de norm die per trimester en op jaarbasis behaald moet worden*
 - o *bovenliggende gewenste deliverable: realiseren van de geformuleerde KPI, KSF evenals organisatiedoelstelling*

- Opvolging:
- * *Opvolging door Bupa P&O AADA*
 - * *Bespreking tijdens de maandelijkse opvolgingsvergaderingen op de Gew. Dir.*
 - * *Bespreking tijdens de 3-maandelijkse Analysevergadering op niveau N-1*
 - * *Bespreking tijdens de bilaterale met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N*
 - * *Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties*

KSF 1.K.6 In samenwerking met de stafdienst S&L concrete acties opzetten om als AAD&A mee te streven naar duurzame ontwikkeling

Doelstelling 6: *Investeren in personeel en werkklimaat*

K.P.I.: *1.K.6.1.01 In samenwerking met de stafdienst S&L concrete acties opzetten om als AAD&A mee te streven naar duurzame ontwikkeling*

- *actie: 1.K.6.1.01 Tegen eind 2014 zullen alle vergunningen in niet-afdrukbare PDF (2 hardcopies: klant + dossier) geplaatst worden om op die manier het papiergebruik bij D&A te reduceren.*
mijlpaal : doorlopend tot en met 31/12/14 - 100% op jaarbasis - we streven naar 25% per trimester om een goede spreiding op jaarbasis te verzekeren
 - o *behalen van de norm die per trimester en op jaarbasis behaald moet worden*
 - o *bovenliggende gewenste deliverable: realiseren van de geformuleerde KPI, KSF evenals organisatiedoelstelling*

- Opvolging:
- * *Bespreking tijdens de 3-maandelijkse Analysevergadering op niveau N-1*
 - * *Bespreking tijdens de bilaterale met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N*
 - * *Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties*



***P2: BEDRIJFSPROCESSEN**

***P3: METING EN OPVOLGING**

KSF 1.P.1 Verhogen van doeltreffende strafrechtelijke vervolging

Doelstelling 7: Kwaliteit procesbeheersing

K.P.I.: PI 1.P.1.1 % gevallen in kracht van gewijsde waarvan D&A gelijk gekregen heeft

- actie: 1.P.1.1.01 % gevallen in kracht van gewijsde waarvan D&A gelijk gekregen heeft

mijlpaal: doorlopend tot en met 31/12/14 - 95% op jaarbasis en per trimester

- behalen van de norm die per trimester en op jaarbasis behaald moet worden
- bovenliggende gewenste deliverable: realiseren van de geformuleerde KPI, KSF evenals organisatiedoelstelling

Opvolging:

- *Opvolging door middel van het Informatieplan en de Cockpit D&A
- *Bespreking tijdens de maandelijkse opvolgingsvergaderingen op de Gewestelijke Directies
- *Bespreking tijdens de 3-maandelijkse Analysevergadering op niveau N-1
- *Bespreking tijdens de bilaterale met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N
- *Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties

KSF 1.P.2 Verbetering van de procesbeheersing door interne controle en externe controles

Doelstelling 8: Effectiviteit en efficiëntie

K.P.I.: Uitvoer van interne controles

- actie: 1.P.2.1.05 Analyse van het aantal aangiften die door een AEO bedrijf (dienstverlener en niet-dienstverlener) geregulariseerd of geannuleerd worden

mijlpaal: 100% uitvoeren van bijstandsactie- doorlopend tot en met 31/12/14

- behalen van de norm die per trimester en op jaarbasis behaald moet worden
- bovenliggende gewenste deliverable: realiseren van de geformuleerde KPI, KSF evenals organisatiedoelstelling

Opvolging:

- *Bespreking tijdens de maandelijkse opvolgingsvergaderingen op de Gewestelijke Directies
- *Bespreking tijdens de 3-maandelijkse Analysevergadering op niveau N-1
- *Bespreking tijdens de bilaterale met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N
- *Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties

KSF 1.P.2 Verbetering van de procesbeheersing door interne controle en externe controles

Doelstelling 8: Effectiviteit en efficiëntie

K.P.I.: PI 1.P.2.2 % procesfouten na interne controle

- actie: 1.P.2.2.01 % procesfouten na interne controle

mijlpaal: <= 5% op jaarbasis en per trimester - doorlopend tot en met 31/12/14

- behalen van de norm die per trimester en op jaarbasis behaald moet worden



- o *bovenliggende gewenste deliverable: realiseren van de geformuleerde KPI, KSF evenals organisatiedoelstelling*

Opvolging: **Opvolging door middel van het Informatieplan en de Cockpit D&A*
**Bespreking tijdens de maandelijkse opvolgingsvergaderingen op de Gewestelijke Directies*
**Bespreking tijdens de 3-maandelijkse Analysevergadering op niveau N-1*
**Bespreking tijdens de bilaterale met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N*
**Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties*

KSF 1.P.5 Het realiseren van externe benchmarking teneinde op elk van de gekozen doelstellingen tegen eind 2017 minstens even goed te scoren als de belangrijkste handelspartners (Nederland, Duitsland, Frankrijk, UK)

Doelstelling 8: *Effectiviteit en efficiëntie*

- actie: 1.P.5.1.01 Deelname aan project externe benchmarking gecoördineerd door SCC
mijlpaal: doorlopend tot en met 31/12/14 - wachten op meer informatie en coördinatie door SCC

Opvolging: **Day-to-day opvolging door*
**Bespreking tijdens de bilaterale met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N*
**Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties*

KSF 1.P.7 Het professioneel beheren van projecten aan de hand van de principes van PMFin en de ondersteunende tool ProjectMaster

Doelstelling 8: *Effectiviteit en efficiëntie*

K.P.I.: *PI 1.P.7.1. In 2014 worden alle projecten ingevoerd in ProjectMaster*

- actie: Zie projectportfolio AADA
mijlpaal: 100% projecten in ProjectMaster - doorlopend tot en met 31/12/14

Opvolging: **Day-to-day opvolging door OCC AAD&A / PMO*
**Bespreking tijdens de bilaterale met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N*
**Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties*

***K1: GOEDE REGELGEVING**

Projet « Réécriture de la Loi Générale des Douanes et Accises (LGDA) »

- *Invoering van het concept "douanevertegenwoordiger"*
- *Invoering van het concept "administratieve sanctie"*
- *Taalkundige revisie*

ID ProjectMaster : *encore à introduire dans PM*

mijlpaal: *Q1 : Publication au moniteur*

- *janvier 2014 : Groupe de travail inter-cabinets (IKW) & Note au Ministre du budget*
- *mi-février 2014 : Conseil d'état*
- *mars 2014 : Conseil des Ministres (le dernier Conseil des Ministres de la législature actuelle)*

Opvolging: **Day-to-day opvolging door DD*
**Bespreking tijdens de maandelijkse Stuurgroepvergadering met de N-1*



**Bespreking tijdens de bilaterale met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N*

**Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties*

***K2: MULTIKANAAL DIENSTEN**

***K3: RECHTSZEKERHEID EN PRIVACY**

***11: KENNISBEHEER**

***12: ORGANISATIEONTWIKKELING**

KSF 1.1.2 Het implementeren van de beheercyclus binnen AAD&A

Doelstelling 10: Leren omgaan met prestatiemeting

K.P.I.: PI 1.1.2.1 Communicatie inzake beheerscontrole verbeteren

actie: 1.1.2.1.1 Oprichten van een intranetsite in 2014 specifiek voor beheerscontrole om de communicatie te verbeteren en alle niveaus te informeren

*mijlpaal: doorlopend tot en met 31/12/14
100% op jaarbasis*

trimester 1: afronding analyse

trimester 2-3: ontwikkeling site

trimester 4: ingebruikname

Opvolging: **Bespreking tijdens de 3-maandelijkse Analysevergadering op niveau N-1*

**Bespreking tijdens de bilaterale met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N*

**Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties*

KSF 1.1.2 Het implementeren van de beheercyclus binnen AAD&A

Doelstelling 10: Leren omgaan met prestatiemeting

K.P.I.: PI 1.1.2.2 Doorvertaling nationale en regionale doelstellingen tot op dienstniveau

actie: 1.1.2.2.1 Elke gewestelijke directeur vertaalt de nationale en regionale meetpunten door tot op dienstniveau in 2014.

mijlpaal: afgerond op 31/03/14 – 100%

Opvolging: **Bespreking tijdens de evaluatiegesprekken met betrekking tot de validatie van de Regionale Operationele Plannen*

**Bespreking tijdens de maandelijkse opvolgingsvergaderingen op de Gewestelijke Directies*

**Bespreking tijdens de bilaterale met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N*

**Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties*

KSF 1.1.2 Het implementeren van de beheercyclus binnen AAD&A

Doelstelling 10: Leren omgaan met prestatiemeting

K.P.I.: PI 1.1.2.3 Integratie van het N-2 niveau in de Beheerscyclus

actie: 1.1.2.3.1 In 2014 houden we een reflectie over de meerwaarde van de integratie van het N-2 niveau in de Beheerscyclus.

mijlpaal: afgerond op 31/03/14 – 100%



KSF 1.1.3 Het toepassen van de interne benchmarking en integratie in de beheerscyclus

Doelstelling 10: Leren omgaan met prestatiemeting

K.P.I.: PI 1.1.3.1 het toepassen van de interne benchmarking en integratie in de beheerscyclus

- actie: 1.1.3.1.1 Afwerken van het project interne benchmarking inzake AEO volgens de timing opgenomen in de PID
mijlpaal: doorlopend tot en met 30/06/14

Opvolging : *Day-to-day opvolging door
*Bespreking tijdens de maandelijkse Stuurgroep vergadering
*Bespreking tijdens de bilaterale met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N
*Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties

Project 'Masterplan AAD&A - Voorbereiding en uitvoering van de kanteling

ID ProjectMaster

D&A - 647 (KlaMa)	D&A - 648 (TCV)	D&A - 649 (BUEK)
D&A - 650 (O&O)	D&A - 651 (CTX)	D&A - 652 (BEO)
D&A - 653 (DMGC)	D&A - 654 (OCC)	D&A - 731 (G&I)
D&A - 732 (Regie)	D&A - 810 (Soutien Automatisation)	SCC-00812

Vlotte uitrol van de kanteling in de administraties, met bijzondere aandacht voor de afhankelijkheden van anderen wat betreft planning.

PID gebaseerd op het masterplan "kanteling", georganiseerd volgens de assen van de implementatiegids 3.0. Op basis van het masterplan wordt voor elke AA/SD een PID aangemaakt, die activiteiten om de kanteling te realiseren opsomt.

Binnen elke administratie wordt de voortgang van deze activiteiten aangegeven. Elke administratie heeft de mogelijkheid om bijkomend eigen activiteiten toe te voegen en de PID tot een persoonlijk werkinstrument te maken voor de realisatie van de kanteling.

mijlpaal: einddatum 31/07/2015

Q1: Alle wet- en regelgeving, noodzakelijk voor de uitvoering van de operationalisering, is goedgekeurd

Q2 : Extern communicatieplan opgesteld

Q3 – Q4 : planning nog te bepalen in functie van de resultaat van K3

Opvolging: *Day-to-day opvolging door OCC AAD&A / PMO
*Opvolging binnen ProjectMaster
*Bespreking tijdens de maandelijkse Stuurgroep vergadering
*Bespreking tijdens de bilaterale met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N
*Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties

Project "Around The Clock" / shiften - evaluatie van de operationalisering van de douanediensten 7/24 in havens en luchthavens

ID Project Master: deel 8 van de PID van D&A - 648 (TCV)

mijlpaal: voorziene einddatum 31/12/2014

Q1 : opérationnalisation des équipes shifts

Q2: opstarten bewaking

Q3: de selectie van de nieuw aangeworvenen voor shiftwerking binnen AAD&A, is beëindigd

Q4: de opleiding van de nieuwe ambtenaren is gerealiseerd en de bewaking is geoperationnaliseerd



Opvolging: **Day-to-day opvolging door TCV (Toezicht, controle en vaststellingen)*
**Opvolging binnen ProjectMaster door OCC AAD&A / PMO*
**Bespreking tijdens de maandelijkse Stuurgroep vergadering*
**Bespreking tijdens de bilaterale met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N*
**Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties*

Project *"Opvolging van de shiften (planningstool)" - tool ter ondersteuning van de planning van de shiften (Opstellen werkroosters, evenredige spreiding van de nachten, weekends, ... die complementair is met de planningstool van de Regiekamer(MODA)*

ID ProjectMaster : BC 1040

In het kader van de nieuwe shiftregeling binnen de AAD&A is de noodzaak gerezen om het opstellen van werkroosters in opeenvolgende ploegen te automatiseren. Hiervoor dient gezocht te worden naar een ICT-oplossing conform de technische standaarden van de FOD Financiën. Deze ICT-oplossing zal worden ingezet binnen de peiler Toezicht, Controle en Vaststelling (TCV) om de planning van de opeenvolgende ploegen binnen het Coperfinproces 22: "Mobiel toezicht (MOTO)" te vergemakkelijken.

- Automatisering van de werkroosters voor de opeenvolgende ploegen;
- Gelijke verdeling van nachtdienst en weekendwerk;
- Uniforme en gelijke verdeling van toelages;
- Overuren tot een minimum herleiden;
- Reageren op verloven, ziektes en andere afwezigheden.

mijlpaal: *budget 2014 : € 580.000,-*

Q2 : Approbation du budget par le Conseil des Ministres

Opvolging: **Day-to-day opvolging door TCV (Toezicht, controle en vaststellingen)*
**Opvolging binnen ProjectMaster door OCC AAD&A / PMO*
**Bespreking tijdens de maandelijkse Stuurgroep vergadering*
**Bespreking tijdens de bilaterale met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N*
**Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties*

Project *Single Window - Analyse - het doel van deze opdracht is de uitvoering van een voorstudie betreffende de ontwikkeling van een nationaal "Single Window" (SINGLE WINDOW) voor het grensoverschrijdend transport van goederen in België. Deze studie zal als basis dienen voor de lancering van de eigenlijke implementatie van de "Single Window" binnen het kader van een apart contract*

ID ProjectMaster : D&A-00877

Analyse voor de creatie van een 'Single Window'-loket voor het grensoverschrijdend verkeer. Dit concept garandeert dat de bedrijven slechts éénmaal de benodigde gegevens hoeven aan te leveren en dat deze daarna kunnen worden gebruikt door alle tussenkomende diensten bij het grensoverschrijdend verkeer van goederen.

Opmaken van een lastenboek voor het bekomen van de volgende documenten: - high level beschrijving - vereistendocument - concept - opgave van de tussenkomende diensten - opgave van de benodigde gegevens voor iedere tussenkomende dienst - technische specificaties - functionele specificaties.

mijlpaal: *einddatum 31/05/2014*

Q1 - Q2 : planning te herdefiniëren

Risico's: input van andere overheidsdiensten

Opvolging: **Day-to-day opvolging door de Regie nationale en internationale samenwerking*
**Opvolging binnen ProjectMaster door OCC AAD&A / PMO*
**Bespreking tijdens de maandelijkse Stuurgroep vergadering*



**Bespreking tijdens de bilaterale met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N*

**Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties*

Project 'Zelforganiserende teams' – implementatie in de administratie die de keuze heeft gemaakt dit concept te operationaliseren

ID ProjectMaster : de administraties AAD&A die het concept binnen hun diensten wensen te introduceren moeten nog een BC opmaken. BC voor KlaMa opgemaakt – in te brengen in ProjectMaster

mijlpaal:

Q2 :

- *De methodologie is toegepast binnen iedere dienst/ team van de administratie en alle (gewenste) rollen zijn ingevuld*
- *De specifieke informatie die aan ieder type van dienst/team binnen de administratie moet worden verstrekt opdat alle medewerkers van de dienst/team weten wat van hen verstaan wordt verwacht om de opdrachten binnen de dienst/team uit te voeren, is gegeven*

Q3 :

- *Alle leden van de toekomstige teams hebben als groep (teamchef + teamleden) een vorming ontvangen en hebben de kans om via zelfstandig leren (bijv. via e-learning) zich de principes en modaliteiten van het concept 'Zelforganiserend team' eigen te maken*
- *Alle teamleden hebben meegewerkt aan het opstellen van de werkfiches voor de activiteiten die binnen het team worden uitgevoerd*
- *Een competentiematrix is opgemaakt*

Q4 :

- *Het concept is aanvaard en wordt toegepast*
-

Opvolging: **Day-to-day opvolging binnen de administratie waar het concept wordt geïmplementeerd*

**Opvolging binnen ProjectMaster door OCC AAD&A / PMO*

**Bespreking tijdens de maandelijkse Stuurgroep vergadering*

**Bespreking tijdens de bilaterale met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N*

**Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties*

Project “Werklastmeting” - een aangepaste werklastmetings-methodologie die kan worden geëxtrapoleerd naar de andere AAD&A-diensten

ID ProjectMaster : D&A - 00815

- een synthesesdocument waarin op gedetailleerde wijze het systeem van werklastmeting voor AAD&A wordt uiteengezet,
- een inventaris van alle ondersteunende middelen (natuur, vorm, ...) die binnen AAD&A moeten beschikbaar zijn om op optimale wijze de werklastmeting te kunnen uitvoeren en de rol die zij moeten hebben bij het ondersteunen van die meting, dit houdt o.a. in de volume-indicatoren (lijst van de werklastdrivers) van het proces, procesindicatoren en KPI's voor het meten van de efficiëntie en effectiviteit van de processen, ...,
- een gedetailleerd implementatieplan + communicatieplan voor het introduceren van de methodologie van werklastmeting binnen AAD&A,
- de werklastmeting van de huidige situatie (incl. doorlooptijden, bepaling van normen, ...) uitgevoerd voor de geselecteerde producten in de pilootprojecten (haven van Antwerpen, luchthaven Zaventem, toetsing resultaten luchthaven Bierset)



- een model met grotere granulariteit (hoog niveau) waarmee projecties kunnen worden uitgevoerd teneinde de noodzakelijke resources te bepalen voor het uitvoeren van de opgelegde taken / het realiseren van de vooropgestelde operationele doelstellingen

- bepalen van de personeels (& materiaal) behoefte van de betrokken dienst(en) naar de toekomstige werking
- een simulatiemodel met een fijnere granulariteit voor de activiteiten binnen de scendiensten Antwerpen, indien mogelijk Zaventem. Hierbij wordt expliciet rekening gehouden met de variabiliteit van de instroom in de tijd.
- een opvolgings- en evaluatiesystematiek om de resultaten van de werklasmeting te vertalen naar verbeteringsprojecten voor de werking en de organisatie van AAD&A

mijlpaal:

Q1 : encore à déterminer (dépend de la mise à disposition de l'application MODA rapportage)

Opvolging:

**Day-to-day opvolging door de administratie TCV*

**Opvolging binnen ProjectMaster OCC AAD&A / PMO*

**Bespreking tijdens de maandelijkse Stuurgroep vergadering AAD&A*

**Project opgevolgd door de programmastuurgroep 'Organisatieondersteuning' – SCC + Inspectie Financiën*

**Bespreking tijdens de bilaterale met Dhr. Hans D'Hondt, niveau N*

**Evaluatie gevolgd door de nodige gerichte acties*



Projecten opgenomen in het ICT - MASP –programma

Project: *ICT - MASP (Multi Annual Strategic Planning)- Project “Uitvoerproces - Fase 1 : Analyse et architecture / Fase 2 - deel 1 : Implementatie van fase 1 - Luchtvracht”*

ID ProjectMaster : D&A – 00872

De taken van de AAD&A zijn multidisciplinair. Zo heeft deze administratie de bevoegdheid inzake controle over alle invoer en uitvoer ten opzichte van de Europese buitengrenzen in België. Deze controle gebeurt in een Europese context, waarbij ons land zich dien te schikken naar de Europese richtlijnen. Deze laatste slaan zowel op organisatorisch vlak als op het niveau van de ondersteunende informatica. Hiertoe heeft de Europese Commissie het programma MASP gedefinieerd met onder andere de volgende doelstellingen:

- Het gebied van de Europese Unie is één handelszone met vrij goederenverkeer;
- Er is één virtuele douaneorganisatie voor de volledige zone;
- Controleren en faciliteren van de handel worden gecombineerd;
- Elke lidstaat bouwt zijn eigen IT-systemen, overeenkomstig de timing en de noden gedefinieerd door de Commissie;
- Deze verschillende systemen communiceren onderling via een communicatiemotor van de Commissie;
- Een uniform beheer voor de Economische Operatoren. Het uit te werken grensoverschrijdend systeem bestaat uit drie grote processen:
 - Het invoerproces;
 - Het transitproces;
 - Het uitvoerproces. Naast zijn deze hoofdprocessen zijn er ook nog een aantal ondersteunende processen ontwikkeld zoals:
 - Het tariefsysteem TARIC dat verplicht dient te worden gebruikt door alle lidstaten;
 - Het systeem EORI of Unieke identificatie van de economische operatoren inzake douane.
 - Het systeem AEO (Authorised Economic Operators). Het betreft bedrijven die ingevolge hun status een geprivilegieerde behandeling krijgen binnen de Europese Unie.

Het invoerproces en het transitproces zijn grotendeels geautomatiseerd of m.a.w. de processen van de verschillende aangiften zijn geautomatiseerd maar de integratie tussen de verschillende douaneprocedures dient nog verder te worden uitgevoerd. Hiertoe zal door de EU een nieuwe ICT planning (2013 – 2020) worden opgesteld Het uitvoerproces is met uitzondering van het indienen van de aangifte voor directe uitvoer of indirecte uitvoer nog steeds een manueel gebeuren.

Eindproducten:

- fase 1 : een document met de detailanalyse en een document met de technische architectuur en voorstel van integratie in het MASP.
 - fase 2 : implementatie van fase 1. zie punt omvang hiervoor
 - fase 3 : rapporteringsmodaliteiten voor het opvolgen van de uitgevoerde zendingen waarvoor geen uitvoeraangifte werd ontvangen.
- Voorts heeft elke fase zijn eigen deliverables en op het einde van fase 1 en fase 2 dient een goedkeuring te worden verkregen om over te gaan naar de volgende fase.

mijlpaal: - voorziene einddatum 31/12/2014

Fase 1 :

Q1 : iteratie 1

Q2 : iteraties 2 et 3

Fase 2 - deel 1 :

Q1 : goedkeuring budget door MR

Q2 :

Q3 :

Q4 :

‘Implementatie uitvoerproces (lucht en zeevracht)’

ID ProjectMaster: BC 673 – fase 2 (deel 1)

mijlpaal: Budget 2014: BTWi: € 409.000,- (kadercontract MASP)



ID ProjectMaster: *BC 673 – fase 2 (deel 2)*
mijlpaal: *Budget 2015: BTWi: € 400.000,- (kadercontract MASP)*
ID ProjectMaster: *BC 673 – fase 3*
mijlpaal: *Budget 2015: BTWi: € 400.000,- (kadercontract MASP)*

Project: ICT - MASP (Multi Annual Strategic Planning)- Project “Implementatie vrijgavebericht container (CCRM) - ontwikkeling”

ID ProjectMaster : *BC 910*

Het project voorziet in een vrijgavebericht op niveau van een container. In het huidige systeem is de vrijgave goederen steeds gericht op het vrijgeven van een aangifte. Het douane proces bij de invoer van goederen is een opeenvolging van aangiften en iedere aangifte maakt het voorwerp uit van een mogelijke selectie voor controle met daaraan gerelateerd een vrijgave per aangifte. Het betreft de volgend aangiften/processen:

1. ENS of Entry summary declaration
2. Summiere aangifte voor tijdelijke opslag
3. Aangifte voor definitieve douanebestemming (transit inbegrepen)
4. transhimentbewegingen die niet altijd het voorwerp uitmaken van een aangifte.
5. bewegingen van containers tussen de BE zeehavens en NL zeehavens. Ieder van deze aangiften of bewegingen kan tot gevolg hebben dat een container die wordt vermeld op een aangifte of beweging wordt geselecteerd voor controle. De terminaloperator wordt noch van de controle noch van de vrijgave op de hoogte gebracht. dus als een chauffeur zich op de containerterminal aanbiedt met een aangifte die vrijgegeven is door de AAD&A, dan dient hij de container te laten gaan. Alleen weet hij niet of de andere aangiften waarop diezelfde container betrekking heeft ook zijn vrijgegeven.

CCRM heeft de intentie om de al dan niet selectie van een aangifte los te koppelen van de container en per container door het gehele invoerproces door bij te houden wanneer een container nu uiteindelijk door het douanesysteem is vrijgegeven en de terminaloperator hiervan op de hoogte te brengen. Voor meer detail wordt verwezen naar de deliverables van de projecten "Analyse CCRM" en "Technische architectuur CCRM".

mijlpaal: *budget 2014 BTWi: € 780.000 (kadercontract MASP - B3) + 2015 : € 420.000*

Part 1: = Original Release 1 (+/-65% full budget)

- *Covering:*
 - *2) Treatment of the containers included in summary declarations for temporary storage*
 - *3) Transhipments*
 - *5) Treatment of the containers included in the declaration for lawful destination [exclusive Transit UC004]*
 - *6) Red/Green/Orange lights DB + consultation via WEB + data exchange with terminal operators*
- *Part 2: = Original Release 2 (+/-35% full budget)*
 - *Covering*
 - *1) Treatment of the containers included in the ENS – EXS declaration [inclusive Transit UC004]*
 - *Update to 6) Red/Green/Orange lights DB + consultation via WEB + data exchange with terminal operators*
- *Part 3: Original Release 3 (NCTS)*
 - *Covering*
 - *4) Containers delivered via waterways (NCTS)*
 - *Update to 6) Red/Green/Orange lights DB + consultation via WEB + data exchange with terminal operators*

mijlpaal:

Q1 : goedkeuring budget door MinisterRaad



Project ICT - MASP (Multi Annual Strategic Planning)- Project “Crosscheck EMCS PLDA in- en uitvoer – enkel export”

ID ProjectMaster : *BC717*

Op datum van 1/4/2010 werd het project EMCS opgestart. Dit project omvat het elektronisch indienen en opvolgen van de bewegingen van goederen onder accijnsverband. Het betreft bewegingen tussen belastingsentrepots, tussen de lidstaten en bewegingen met het oog op de uitvoer uit en de invoer in de EU. Voor goederen uitgevoerd uit de EU dient steeds een uitvoeraangifte inzake douane te worden opgesteld en voorgelegd. Indien het goederen betreft die onder accijnsverband worden verstuurd over het grondgebied van de EU dient tevens een EMCS aangifte te worden gemaakt. De aangevers zijn in de meeste gevallen verschillende partijen. Voor het invoerproces geldt hetzelfde principe, inzake douane dient een invoeraangifte te worden opgesteld en indien de goederen onder accijnsverband naar belastingsentrepot of andere lidstaat worden gestuurd dient een e-ad te worden opgesteld.

1. vergelijken van de gegevens EMCS en gegevens directe, indirecte uitvoeraangifteen invoeraangifte
2. aanzuiveren van de aangiften
3. versturen van aanzuiveringsinfo aan de belanghebbenden (privé en lidstaten)

Eindproduct: geautomatiseerde vergelijking van twee aangiften aangemaakt binnen een ander systeem (EMCS en PLDA)

mijlpaal: *budget 2014 BTWi: € 363.000,- (kadercontract MASP)*

Q1 : goedkeuring budget door MinisterRaad



7.5 Algemene Administratie van de Patrimoniumdocumentatie

7.5.1 Inleiding

De AAPD staat voor een boeiend jaar. Een aantal veranderingen komen op ons af maar deze mogen geen excuus zijn voor slechtere resultaten. Integendeel, op lange termijn moeten al deze realisaties bijdragen tot betere resultaten.

Dit jaar zal elke medewerker van de AAPD (statutair of contractueel) zijn plaats kiezen in de nieuwe structuur. Deze nieuwe structuur moet uiteraard nog op het terrein gerealiseerd worden, anders gezegd zullen de diensten eerst geoperationaliseerd worden. Bij de operationalisering zullen de diensten een vaste plaats krijgen in het organogram. Tegen eind 2015 zullen alle diensten van de AAPD effectief opgericht zijn.

Voordat de nieuwe diensten worden opgericht, komt er evenwel nog een regionaliseringsgolf op ons af. De fiscale bevoegdheden zullen met ingang van 1/1/2015 aan het Vlaams Gewest overgedragen worden. Ook de Aankoopcomités worden aan de Gewesten (Vlaams, Waals en Brussels Hoofdstedelijk Gewest) toegewezen. De voorbereidende werkzaamheden zullen veel extra werk veroorzaken. Leggers zullen moeten gesplitst worden, openstaande dossiers afgesloten, ingepakt en verhuisd worden. Samen met de betrokken Gewesten zal ik u zo snel mogelijk informeren over deze plannen.

Binnen het Directiecomité van de FOD Financiën werd afgesproken om de administratie van de Niet-fiscale invordering over te dragen aan de Algemene Administratie van de Inning en de Invordering. De domaniale taken blijven uiteraard binnen de Patrimoniumdocumentatie. De functionele hergroepering van taken en medewerkers zal in 2014 worden gerealiseerd.

Naast de vele vertrekken komen er ook collega's bij: in de maand mei zullen een duizendtal hypotheekbedienden het statuut van ambtenaar verwerven. Zij blijven tewerkgesteld binnen het hypotheekkantoor maar een aantal bedienden zullen ook ingezet worden binnen de registratiekantoren.

Ondertussen werpt de automatisering haar vruchten af. Door de ingebruikname van de toepassing DER – de elektronische uitwisseling van akten met het notariaat - zal de organisatie van de diensten Rechtszekerheid worden aangepast. Zowel onze partners als u zullen met de nieuwe applicatie leren werken. Ook de testen en de vorming voor het gebruik van STIPAD zal in 2014 worden georganiseerd om tot een volledige inproductie te komen in het voorjaar van 2015.

Het mag duidelijk zijn dat we in dit jaar met zoveel veranderingen, onze kernactiviteiten niet uit het oog mogen verliezen. Een snelle en correcte bijwerking van onze documentatie blijft bovenaan de agenda staan, al zijn de ambities realistisch ingeschat. Doelstellingen bereiken en efficiënt werken zijn belangrijk, ook met minder personeel.



Ik besef dat in deze veranderende tijden de onzekerheid zwaar kan wegen. Maar tegelijk weet ik dat onze algemene administratie veel competente en hard werkende medewerkers telt. Daardoor ben ik vol vertrouwen. Wij zullen ons blijven inspannen om te doen wat de samenleving van ons verlangt. Onze missie is inderdaad uiterst belangrijk voor een welvarend land.

Wouter De Ryck

Administrateur-generaal



7.5.2 Missie

De Algemene Administratie van de Patrimoniumdocumentatie **creëert waarde** voor de maatschappij door:

1. rechtszekerheid te bieden in het kader van de juridische omloop van onroerende goederen
2. financiële en andere middelen te verlenen zodat aan de collectieve noden kan worden voldaan
3. daadwerkelijke assistentie te verlenen bij de uitvoering van rechterlijke beslissingen

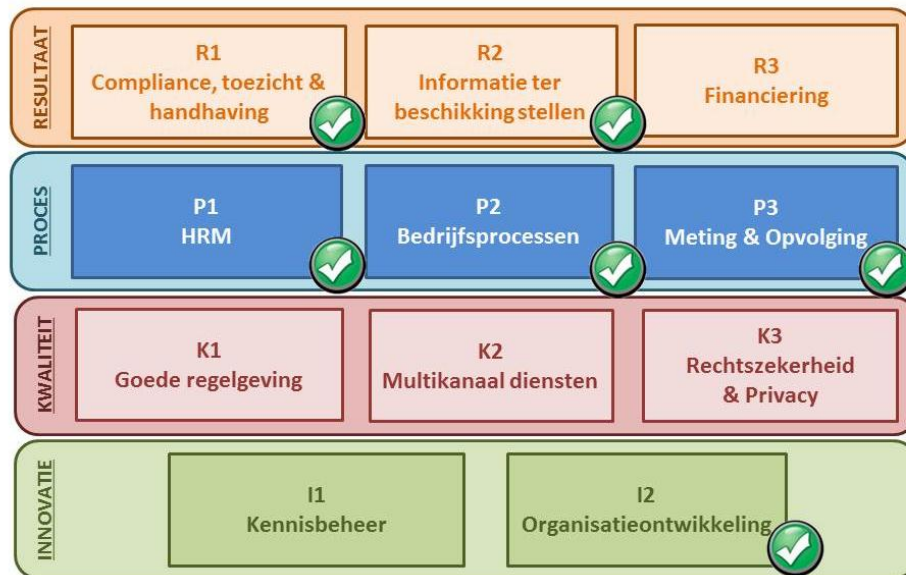
DAAROM moet de AAPD

- de patrimoniumdocumentatie instandhouden, uitbouwen en optimaliseren
- informatie verstrekken over het patrimonium
- kwaliteitsvolle en kostenbewuste patrimoniumgebonden diensten aanbieden (de fiscale opdracht voor de federale en gewestelijke overheden, de patrimoniumdiensten, de incassodienst van de overheid)

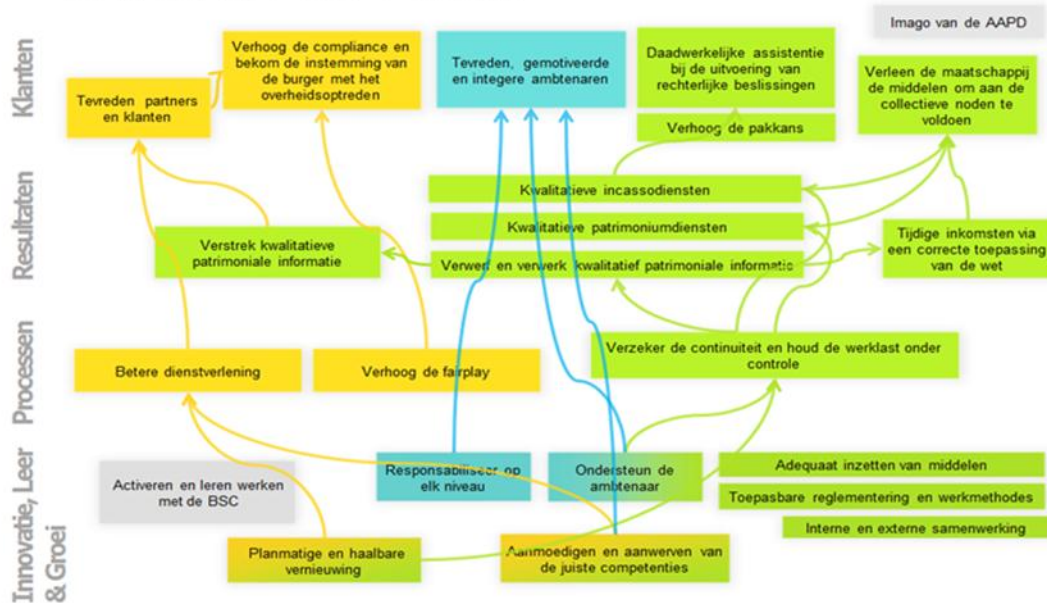
7.5.3 Visie

1. Als publieke organisatie wil de Algemene Administratie van de Patrimoniumdocumentatie in staat zijn om voor haar klanten de patrimoniumdocumentatie binnen een samenhangende technische infrastructuur (de 'Kruispuntbank van de patrimoniale documentatie') in te richten, te beheren en bij te houden.
2. De Algemene Administratie van de Patrimoniumdocumentatie streeft ernaar de enige bron van patrimoniale informatie te zijn.
3. De Algemene Administratie van de Patrimoniumdocumentatie wil de reputatie waard zijn de beste patrimoniumgebonden dienstverlening te verstrekken.

7.5.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014



STRATEGIE AAPD





OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

***R1: COMPLIANCE, TOEZICHT EN HANDHAVING**

Kwalitatieve patrimoniumdiensten: realisatie van de opdrachten (aankopen) overeenkomstig de afspraken en binnen de vooropgestelde termijn.

Tegen 31/12/2014 inzake de realisatie van de opdrachten (aankopen) overeenkomstig de afspraken een performantiescore van 8 op 10 halen (jaarlijks gemiddelde op nationaal niveau).

Commentaar: De regionalisering van de Aankoopcomités (op één federaal comité na) staat voor de deur. Realistische en haalbare afspraken maken met de opdrachtgevers is in 2014 meer dan noodzakelijk. Waar de performantiescore voor de minnelijke aankopen in 2013 gemiddeld 7,48 bedroeg, moet dit in 2014 stijgen tot 8/10. Dit wil zeggen dat 64% van de opdrachten gerealiseerd worden binnen termijn, terwijl dit in 2013 gemiddeld 60% bedroeg. Op lange termijn zou dit moeten leiden tot de norm dat 80% van alle minnelijke aankopen binnen de afgesproken termijn zijn uitgevoerd.

Kwalitatieve incassodiensten: invorderen van de penale boeten*

Vanaf 1/7/2014 en tegen 31/12/2014, moet voor minstens 25% van de dossiers die opgenomen zijn in de lijsten van de onbetaalde boeten, de invorderingsprocedure worden opgestart (vereenvoudigd derdenbeslag, verzending naar de gerechtsdeurwaarder, verzending van de Staat 204).

Commentaar: Ook de administratie Niet-fiscale invordering staat dit jaar voor een belangrijke uitdaging. De administratie zal in de loop van 2014 geïntegreerd worden in de Algemene Administratie van de Inning en van de Invordering. Toch moeten de inspanningen om de penale boeten beter in te vorderen, worden voortgezet. Zonder een correcte en tijdige uitvoering van de procedures, dreigt een rechteloosheid te ontstaan (als noch de boete, noch de vervangende straf wordt toegepast) en wordt een pijler van de rechtsstaat ondergraven.

** De opvolging van deze doelstelling zal gebeuren door de Algemene Administratie van de Inning en de Invordering.*

Project "Pandregister"

Het pandregister zal een geïnformatiseerd online systeem zijn dat bestemd is voor het invoeren en het raadplegen van pandrechten evenals het wijzigen, hernieuwen of verwijderen van de registratie van pandrechten.

Het pandregister is beschreven in de wet van 11 juli 2013 tot wijziging van het Burgerlijk Wetboek wat de zakelijke zekerheden op roerende goederen betreft en tot opheffing van



diverse bepalingen ter zake. In deze wet is onder andere bepaald dat het nationaal pandregister, wordt bewaard bij de dienst Hypotheken van de AAPD.

De wet van 11 juli 2013 treedt in werking op uiterlijk 01 december 2014. Vooraleer het pandregister kan worden ontwikkeld, moet eerst de opdracht nog worden gegund alsook moet het KB dat de inwerkingtreding regelt van het pandregister nog worden goedgekeurd.

De timing van de inproductiestelling van het pandregister hangt af van zowel de gunning van het dossier als de goedkeuring van het KB.

***R2: INFORMATIE TER BESCHIKING STELLEN**

Verstrek kwalitatieve patrimoniale informatie

De hypothecaire getuigschriften worden tijdig afgeleverd

Op 31/12/2014 inzake de aflevering van de hypothecaire getuigschriften een performantiescore van 8,7 op 10 halen in de cockpit (jaarlijks gemiddelde op nationaal niveau).

Commentaar: De hypotheekkantoren staan voor een jaar met op personeelsvlak een belangrijke evolutie, de uitvoering van de ambtenarisering en de vermindering van het aantal medewerkers overeenkomstig de uitgevoerde werklastmeting. Om deze reden komt de doelstelling neer op een status quo van het resultaat, behaald in 2013. De aandacht zal vooral gaan naar enkele directies met probleemkantoren waar de target helemaal niet gehaald wordt. Hoofdzakelijk deze kantoren moeten instaan voor de verbetering van 0,2 punten in vergelijking met 2013.

Kadastrale uittreksels worden tijdig afgeleverd

Tegen 1/9/2014 inzake de tijdige aflevering van de kadastrale uittreksels een performantiescore van 8,8 op 10 halen (gemiddelde van 01/01 tot 30/09 op nationaal niveau). Dat wil zeggen in 2014 worden 80% van de kadastrale uittreksels tijdig afgeleverd.

Commentaar: Sinds de invoering van STIPAD in 2013 voor de aflevering van de kadastrale uittreksels zijn de resultaten systematisch verslechterd. In december 2013 werd maar 7,96 op 10 behaald. Dit heeft te maken met de vernieuwde procedure enerzijds en de kinderziektes van het systeem anderzijds. In 2014 moet deze trend worden omgebogen.

Verwerf en verwerk correct de patrimoniale informatie

CadNet-LOCO is tijdig en correct bijgewerkt

Tegen 31/12/2014 inzake de bijwerking van de documentatie, binnen 1 maand na datum registratie, een performantiescore van 5,75 op 10 halen (jaarlijks gemiddelde op nationaal



niveau) door middel van een verbetering van de doorlooptijd van de FUN-processen (registratie-FunV en FunV-FunK).

Commentaar: Het bijwerken van de patrimoniale documentatie blijft een kernactiviteit. Reeds herhaaldelijke jaren wordt er een vooruitgang geboekt op dit vlak. De kantoren zullen dit jaar evenwel geconfronteerd worden met heel veel wijzigingen: de regionalisering aan Vlaamse kant, de kanteling en de operationalisering van de antennes, de invoering van de toepassing DER en de prefiguratie van de antennes om deze inproductiestelling mogelijk te maken. Rekening houdende met de performantiescore van 2013 (5,67) is de doelstelling van 2014 (5,75) een realistische target (status quo).

De stock van de huurcontracten

Tegen 31/12/2014 de stock van de te verwerken huurcontracten in de database Huur met 1/3 verminderen.

Commentaar: De documentatie van de geregistreerde huurcontracten is burgerrechtelijk van groot belang. Het is niet alleen belangrijk dat de huurcontracten nog dezelfde dag worden geregistreerd, het is evenzeer belangrijk dat de AAPD het huurcontract snel en accuraat inbrengt in de database HUUR zodat ze correcte informatie kan verstrekken. Op beide vlakken loopt het nu nog al te vaak mis, waardoor doorheen de jaren een aanzienlijke stock is ontstaan. De AAPD zal tegen eind 2014 deze stock met 1/3 verminderen.

Project “Output Services AAPD (OSA)”

Eén van de hoofddoelstellingen van de AAPD is om patrimoniale documentatie af te leveren aan onder andere de burgers, professionelen, beroepsgroepen en andere overheden. De afgifte van deze informatie kan gebeuren in de vorm van rapporten, gegevensextracties of webservices.

De bedoeling is om deze informatieaflevering centraal en gestructureerd te laten verlopen en hiervoor moeten 5 report layers (*kopie van de productiedatabase om gegevens te kunnen consulteren; de gegevens in deze report layers zijn statische gegevens en worden dus niet bijgewerkt*) worden ontwikkeld.

In afwachting van de inproductiestelling van de toepassing STIPAD, zullen de gegevens in deze report layers geleverd worden door de huidige bestaande toepassingen CadNet, FUN, LOCO, etc.

Dit project is vooral een technisch project en wordt intern uitgevoerd door de stafdienst ICT.

In 2014 is het de bedoeling om onder andere de volgende producten op te leveren:

- 31/03/2014:



- Webservice voor de consultatie van de landmeterplannen bestemd voor de notarissen en voor de landmeters
 - Analyse van de migratie van de gegevens vanuit de AS-IS toepassing CadNet naar de report layer PATBASL (= report layer op eigendomstoestand)
 - Extractie vanuit de AS-IS toepassing CadNet voor Tax-On-Web
 - Ontwikkelen en testen van de 1ste fase van de integratie tussen de toepassingen DER en FUN
 - Doorgeven van de eigendomstoestanden van buitenlanders aan het project STIRINT
- 01/05/2014:
 - Analyse van de migratie en de uitvoering van de migratie van de delta van de gegevens vanuit de AS-IS toepassing CadNet naar de report layer PATBASL
- 30/06/2014:
 - Webservice ConsultImmo op properties: raadpleging van eigendomstoestanden op basis van persoonsgegevens (naam en voornaam, rijksregisternummer, ondernemingsnummer), perceelsgegevens (adres, perceel ID), artikel, etc.
 - Ontwikkelen en testen van de 2^{de} fase van de integratie tussen de toepassingen DER en FUN
 - Webservice op STIPAD voor wat betreft roerend en onroerend goed in het buitenland (*in het kader van de regionalisering*)
- 30/09/2014:
 - Webservice ConsultImmo op transacties: raadpleging van transacties
 - Analyse van de migratie en de uitvoering van de migratie van de gegevens vanuit de AS-IS toepassing CadNet naar de report layer PATBATL (= report layer op transacties)
- 31/12/2014
 - Synchronisatie van de migratie vanuit de database van STIPAD (PATRIS) naar de report layer PATBASL
 - Migratie vanuit de database van STIPAD (PATRIS) naar de report layer PATBATL
 - Doorgeven van transacties van buitenlanders aan project STIRINT
 - Ontwikkelen en testen van rapporten (gegevensextracties)
 - Testen van de gefaseerde migratie van STIPAD voor de inproductiestelling van loten C en D
 - Oplevering van de ontwikkeling van de analyses “Notificaties” en “Polders & Wateringen”



***R3: FINANCIERING**

***P1: HRM**

Responsabiliseer op elk niveau

De ontwikkelcirkels

Tegen 31/12/2014 zal binnen de algemene administratie 90% van de ontwikkelcirkels zijn afgerond met een eindevaluatie.

Commentaar: Een ontwikkelcirkel ligt idealiter in lijn met de doelstellingen van de organisatie. Bij de eerste cyclus 2013 werden er voor 83% van de dienstcheefs een ontwikkelcirkel opgestart, voor de medewerkers bedroeg dit 68%. Gezien het gewijzigde KB en het belang van de ontwikkelcirkel voor elke medewerker, moet de drempel van 90% (met eindbeoordeling) gehaald worden. Er wordt rekening gehouden met een technische marge van 10%, bijvoorbeeld omdat de tool Crescendo niet beschikbaar is, ofwel omdat de medewerkers in de tool Crescendo niet op de juiste dienst werden geaffecteerd. Voor die 10% is het mogelijk om de ontwikkelcirkel via een papieren medium af te werken.

Aanwerven & aanmoedigen van de juiste competenties

Opleiding

Vanaf 1/9/2014 de technische opleiding eigen aan de materies van de administraties in eigen beheer uitvoeren.

Commentaar: De stafdienst P&O heeft onvoldoende voeling met het terrein en de technische materies om de technische opleiding nog verder te sturen. Daarom werd op het niveau van de FOD Financiën geoordeeld dat het aangewezen was om de organisatie van de technische opleiding (CBO's) terug toe te vertrouwen aan de administraties. Dit vergt enige organisatie van praktische aard. Hoe bepaalt de administratie welke opleidingen dringend nodig zijn? Hoe selecteren we opleiders die over de juiste vaardigheden beschikken? enz.

***P2: BEDRIJFSPROCESSEN**

Verzeker de continuïteit van het beheer en hou de werklust onder controle

De stock Fun (in absolute cijfers)

Tegen 31/12/2014 de stock laattijdig in FunC en FunV niet hoger laten stijgen dan 32.500 eenheden en de laattijdige stock FunK verminderen tot 8.500 eenheden.

Commentaar: In dit en de vorige operationele plannen wordt niet alleen het accent gelegd op de doorlooptijd. Er is ook het aspect "laattijdige stock". Al jaren stellen we vast dat de ouderdomsbalans van de stock "Fun" de foute kant uitgaat. De stock bestaat immers in FunC



voor meer dan 89%, in FunV voor meer dan 47% en in FunK voor meer dan 74% uit dossiers die niet meer tijdig behandeld kunnen worden. In 2014 zal de administratie, gezien de talrijke veranderingen op organisatorisch (kanteling, regionalisering van de fiscale opdracht aan Vlaamse kant, de operationalisering van de antennes) en technisch vlak (inproductiestelling van DER) op een continue wijze blijven sturen op een vermindering van de stocks. Een verdere escalatie moet verhinderd worden om geen afbreuk te doen aan de inspanningen die in het verleden werden geleverd. Vóór de inproductiestelling van STIPAD (bijwerking van de patrimoniale documentatie), zal een aanzienlijke inspanning geleverd moeten worden om de laattijdige stock tot nul te herleiden, een absolute randvoorwaarde voor de overgang naar STIPAD.

De doorlooptijd van de bezwaardossiers

Tot 31/12/2014 inzake de doorlooptijd van de bezwaardossiers een performantiescore van 6,8 op 10 halen (jaarlijks gemiddelde op nationaal niveau).

Commentaar: Door de documentatie tijdig en correct bij te werken kunnen we bezwaren tegen de onroerende voorheffing (OV) vermijden (*zie het perspectief resultaten*). Door de KI's (kadastrale inkomens) tijdig, correct en objectief vast te stellen willen we de bezwaren tegen KI vermijden. Ingediende bezwaren moeten daarentegen ook tijdig een antwoord krijgen. Daar vraagt de burger naar. Met de ombudsman werd een termijn van drie maanden afgesproken als redelijke termijn. In 2013 werden gemiddeld maar 56% (KI-bezwaren), 66,3% (OV-bezwaren) binnen die termijn afgesloten (een performantiescore voor 2013 van 6,22, respectievelijk 7,37 op 10). Met de gemiddelde target voor het jaar 2014 van 6,8 probeert de administratie een status quo te realiseren, wat gelet op de continue daling van het personeelsbestand toch een productiviteitsstijging betekent.

De stock bezwaardossiers (in absolute cijfers)

Tegen 31/12/2014 de stock van bezwaardossiers niet hoger laten stijgen dan 11.400 eenheden.

Commentaar: De ouderdomsbalans van de stock van de bezwaardossiers blijft een aandachtspunt. De stock bestaat immers voor meer dan 68% (tegen OV) en 63% (tegen KI) uit dossiers die niet meer tijdig behandeld kunnen worden. In 2014 zal de administratie, gezien de talrijke veranderingen op organisatorisch (kanteling, regionalisering van de fiscale opdracht aan Vlaamse kant, de operationalisering van de antennes) en technisch vlak (inproductiestelling van DER) niet echt kunnen sturen op een drastische vermindering van de stocks (status quo). Een verder escalatie moet evenwel verhinderd worden om geen afbreuk te doen aan de inspanningen die in het verleden werden geleverd.

Project "STIPAD"

In 2014 zal verder worden gewerkt aan de inproductiestelling van de loten C en D, namelijk de bijwerking van de documentatie van onroerende goederen (overdracht van rechten,



fysische wijzigingen van onroerende goederen, ...). Vooraleer deze loten in productie kunnen worden genomen, moeten nog een aantal activiteiten gebeuren zoals onder andere:

- de **ontwikkeling** en de uitvoering van **acceptatietesten** van een aantal belangrijke zaken die momenteel ontbreken in de toepassing en die absoluut noodzakelijk zijn voor de inproductiestelling van loten C en D (branche 1). Voor deze ontwikkelingen zijn wij afhankelijk van de goedkeuring van de gevraagde bestellingen
- het gebruik van de ontwikkelde toepassing in de **pilootkantoren** van Aalst en Namen. Er zijn 2 pilootfases voorzien waarbij op het einde van elke pilootfase een lesson's learned zal worden gemaakt waarin de belangrijkste conclusies zullen worden besproken:
 - 1 ste fase: februari 2014 – mei 2014
 - 2^{de} fase: oktober 2014 – december 2014
- de voorbereiding van het **opleidingsmateriaal** (handleidingen, procedureboeken, presentaties, ...)

De gegevens die momenteel beschikbaar zijn in STIPAD, moeten naar aanleiding van de uitgestelde inproductiestelling van loten C en D, ook opnieuw worden bijgewerkt met de toestand op 01.01.2014. De bijwerking van deze gegevens is noodzakelijk voor de afgifte van onder andere het kadastraal uittreksel en de dertigjarige eigendomstitels (lot B) die in 2013 in productie is genomen.

De opleiding, de migratie en de effectieve inproductiestelling van loten C en D zijn gepland in het 1^{ste} semester van 2015.

Project "INSPIRE"

Om ervoor te zorgen dat binnen de Europese Unie geografische data gemakkelijk kan gevonden en uitgewisseld worden, werd op Europees niveau de INSPIRE-richtlijn in het leven geroepen. De AAPD is één van de voornaamste leveranciers van geografische data in België en zal ervoor moeten zorgen dat zowel op het vlak van metadata, data en netwerkdiensten de gegevens voldoen aan een aantal technische specificaties en standaarden. Het voorgestelde project moet dan ook zorgen voor een correcte technische implementatie van deze specificaties en standaarden, conform deze richtlijn en volgens de vooropgestelde timing.

Begin 2014 zal de AAPD voornamelijk de strategie gaan bepalen inzake de INSPIRE-richtlijn.

***P3: METING EN OPVOLGING**

Responsabiliseer op elk niveau



De beheercyclus

Tegen 31/12/2014 zal de algemene administratie op niveau N-3 een hogere maturiteit behalen overeenkomstig het meerjarenplan B&B.

Commentaar: In 2013 werd een maturiteitsindex (zelf-evaluatie) over de werking van de beheercyclus bij de AAPD uitgevoerd. Op het niveau N-3 werd een maturiteit behaald van respectievelijk 1 op 5 inzake de strategiebepaling, 2,5 op 5 in de planningsfase, 2 op 5 in de opvolgingsfase en 2 op 5 wat het netwerk betreft. De administraties hebben zich geëngageerd voor de uitrol van de beheercyclus.

De AAPD zal een hogere maturiteit op het niveau N-3 behalen

- inzake de strategiebepaling door het gebruik van de strategiekaart aan te moedigen,
- inzake de planningsfase door het opstellen van de operationele plannen te professionaliseren,
- inzake de opvolging door de toepassing van de methodologie te promoten.

Ondersteun de ambtenaar

Organisatiebeheersing

Tegen 1/11/2014 de activiteiten (processen) "afleveren van hypothecaire getuigschriften", "bijwerken van de hypothecaire documentatie (hypothecaire formaliteiten)", "invoeren van de landmeterplannen", "verkopen van roerende goederen" screenen op risico's, deze risico's in te schatten, de bestaande beheersingsmaatregelen inventariseren en op hun maturiteit inschatten.

Commentaar: Goed bestuur is wat "men" van de mandaathouders en de centrumdirecteurs in de publieke sector (en dus van de AAPD) verlangt. Zoals een investeerder maar bereid zal zijn om in een vennootschap te investeren wanneer hij weet dat zijn geld er veilig en succesvol belegd is, zo wil de burger, de parlementsleden, de minister en alle andere stakeholders van de overheid maar investeren in een publieke organisatie als die ervan overtuigd is dat de middelen er goed beheerd worden. Met andere woorden, ze willen overtuigd worden van het feit dat de risico's in de organisatie beheersbaar zijn en dus dat de organisatie in staat is om haar missie te realiseren. Daar gaat "organisatiebeheersing" over.

Dit is de derde cyclus voor de AAPD. Volgende processen worden in 2014 doorgelicht:

- afleveren van hypothecaire getuigschriften en bijwerken van de hypothecaire documentatie (hypothecaire formaliteiten)
- invoeren van de landmeterplannen
- verkopen van roerende goederen



***K1: GOEDE REGELGEVING**

***K2: MULTIKANAAL DIENSTEN**

***K3: RECHTSZEKERHEID EN PRIVACY**

***I1: KENNISBEHEER**

***I2: ORGANISATIEONTWIKKELING**

Project “Masterplan kanteling (inclusief de operationalisering van de AAPD)”

In het eerste semester van 2014 is het de bedoeling dat elk personeelslid (statutair of contractueel) dat bij K1 heeft gekozen voor de AAPD, een keuze maakt binnen welke standplaats en administratie van de AAPD hij wenst tewerkgesteld worden. Deze keuze zal slechts effectief worden uitgevoerd op het moment van de daadwerkelijke operationalisering.

Gelet op de nakende regionalisering van een belangrijk deel van de AAPD (registratie- en successierechten naar Vlaanderen en de Aankoopcomités naar de Gewesten) , de integratie van de administratie Niet-fiscale invordering in de Algemene Administratie van de Inning en de Invordering en de ambtenarisering van de hypotheekbedienden, zal de AAPD in 2014 niet operationaliseren vooraleer het duidelijk is welke medewerkers precies naar de Gewesten zullen overgaan. K3 zal tot aan de regionalisering geen aanleiding geven tot personeelsbewegingen tussen de verschillende administraties van de AAPD.

De operationalisering zal gefaseerd verlopen:

- operationalisering van de centrale diensten van de Administrateur-generaal en de administrateurs, alsook de cellen IAM, Privacy en Protocollen van de administratie Informatieverzameling en –uitwisseling,
- in functie van de impactanalyse van de regionalisering, de operationalisering van de administratie Opmetingen & Waarderingen en de verdere operationalisering van de administratie Informatieverzameling en –uitwisseling en vervolgens de operationalisering van de administraties Rechtszekerheid en Patrimoniumdiensten.



7.6 Algemene Administratie van de Thesaurie (AAThes)

7.6.1 Inleiding

In 2014 zet de AAThes het derde jaar in van de 5-jarige strategische planningscyclus 2012-2017. Het wordt een jaar waarin veranderingen op het vlak van bevoegdheden, personeel en werkprocessen zich vooral doorzetten op het bevoegdheidsdomein van de betalingen van kinderbijslagen en pensioenen.

Terwijl de uitbetaling van de pensioenen, in uitvoering van een in 2010 genomen beslissing van de Ministerraad, al vanaf begin 2014 onder de bevoegdheid van de Pensioendienst voor de Overheidssector (PDOS) valt, zullen de dossiers van de kinderbijslagen midden 2014 overgeheveld worden naar de Rijksdienst voor Kinderbijslagen voor Werknemers om in een latere fase gemeenschapsmaterie te worden.

Voor de sector van de uitbetaling van de wedden besliste de Ministerraad eind december 2013 tot de oprichting van een federaal sociaal secretariaat vanaf 1 januari 2015. De AAThes neemt in 2014 deel aan de voorbereidingswerkzaamheden voor dit P&O Shared Service Center.

Deze wijzigingen in de bevoegdheden worden doorkruist door de operationalisering van de kantelingsoperatie op het vlak van HR in onze FOD. Kennisoverdracht en vorming zijn nu prioritair aan de orde – zeker in het domein van de weddebetalingen, waar een aantal kritische functies absoluut dienen verzekerd te blijven. Daarom zal het terug geactiveerde business continuity management (BCM) project zich eveneens prioritair richten op de processen die kritisch zijn voor de continue vervulling van de opdrachten van de AAThes. Naast de opdracht inzake de betalingen van wedden en kinderbijslagen wordt in dit BCM-project gefocust op de financiering van de Staat, de betalingen aan Europese en internationale instellingen en het verzekeren van de functie en werkprocessen van de centraliserende rekenplichtige. Deze BCM-werkzaamheden zullen hand in hand gaan met de organisatiedoelstelling 'BPM is in uitrol', waarbij tegelijk aandacht kan besteed worden aan risicobeheersing door gepaste interne controlemaatregelen.

Sommige bevoegdheden verdwijnen, andere dienen zich aan: zo plant de Administratie van de Financiering van de Staat en de Financiële Markten de consolidatie van de financiële activa en zal het concept van de volkslening een nieuw takenpakket, organisatie en nieuwe werkprocessen als gevolg hebben.

Ook bij de Deposito-en Consignatiekas krijgen de lopende projecten deels ten gevolge van wettelijke verplichtingen een uitbreiding in 2014; bijvoorbeeld de projecten Bijzonder Beschermingsfonds (met de overname van het gewone Fonds voor Deposito's en Financiële Instrumenten) en Pandora. Het kritische project Dematerialisatie zal verder zijn beloop krijgen, zodat na het afwerken van de overheidsopdracht door de weerhouden firma een IT applicatie kan ontwikkeld worden.

De Koninklijke Munt van België, het enige staatsbedrijf van België, zal ook geconfronteerd worden met bepaalde uitdagingen o.m. wat betreft een daling van de nationale productie, de belangrijke



repatriëring van Belgische muntstukken uit Nederland en het vervolg op de uitgifte van muntstukken van 1 en 2 cent, na de beslissing om de afronding van de rekeningen naar 5 cent mogelijk te maken. De repatriëring van overtollige euromuntstukken, die sinds 2002 door België werden uitgegeven en die zich nog in de kluisen van de Nederlandse Bank bevinden, maakt momenteel het onderwerp uit van een onderhandeling met de Nederlandse Thesaurie, om dit op een eerlijke en ordelijke manier te laten gebeuren. Die onderhandelingen gebeuren door het Muntfonds. De KMB zal ook nieuwe muntstukken uitgeven met de beeltenis van onze nieuwe vorst, Koning Filip. Een andere uitdaging van de KMB wordt de versterking van de commerciële productie.

Het actief beheren van al die veranderingen omwille van een continue vervulling van de kerntaken is een belangrijke uitdaging op zich. Hierbij kan ik niet alleen rekenen op de operationele diensten binnen de AAThes maar ook op de ondersteuningsdiensten: de Dienst van de Administrateur-generaal, de dienst Operationele Expertise en Ondersteuning en de dienst Operationele Coördinatie en Communicatie, en daarnaast op de samenwerking met de stafdiensten en diensten van de Voorzitter. Via een zeer doeltreffend initiatief, de Middagen van de Thesaurie, is er in 2013 ingespeeld op de reacties uit de tevredenheidsenquête en de vraag naar meer transparantie en communicatie over een aantal personeelsgerelateerde onderwerpen. Dit initiatief zal in 2014 onverkort voortgezet worden.

Kortom, in 2014 zal de AAThes op een correcte en integere wijze de genomen beleidsbeslissingen uitvoeren, in samenwerking en overleg met de verschillende interne en externe stakeholders. Daarnaast zal zij een grote zorg aan de dag leggen voor de continuïteit van haar kernmissies, een soepele overdracht van bevoegdheden en tegelijk openstaan voor mogelijke andere opdrachten.

Marc Monbaliu
Administrateur-generaal
Algemene Administratie van de Thesaurie



7.6.2 Missie

De Algemene Administratie van de Thesaurie verricht volgende kerntaken:

1. Centraliseren van inkomsten en uitgaven
2. Beheer van derden gelden
3. Beheer van de Schuld
4. Internationale en Europese financiële aangelegenheden
5. Uitgifte metalen munten
6. Bijzondere opdrachten...

De missie van de AAThes vloeit voort uit de historische opdracht die aan de AAThes werd toevertrouwd, met name het beheer van de Belgische schatkist. Vertrekkend van het KB van 3 december 2009 houdende regeling van de operationele diensten van de Federale Overheidsdienst Financiën, kan het bevoegdheidspakket als volgt worden omschreven:

- 1) De centralisatie van ontvangsten ten voordele van en betalingen (*) ten laste van de federale Schatkist;
- 2) Het beheer van de Deposito- en Consignatiekas, het Nationaal Kantoor voor Roerende Waarden, de dematerialisatie van effecten, de slapende gelden, verzekeringen en kluisen en het Bijzonder Beschermingsfonds;
- 3) Het beheer van de schatkist van de Staat, van zijn openbare schuld, met inbegrip van de schatkistvooruitzichten en de behandeling van aangelegenheden eigen aan de reglementering van de financiële markten en diensten;
- 4) Het beheer en de coördinatie van de financiële relaties (met uitzondering van de fiscale materies) op bilateraal, Europees en internationaal (bilateraal en multilateraal) niveau, inzake economische politiek, handel en ontwikkeling;
- 5) Het beheer van de Koninklijke Munt van België en het Monetair Fonds;
- 6) Alle bevoegdheden verleend door de wet, de reglementering of de Minister aan de AAThes of aan één van haar ambtenaren.

(*) met inbegrip van het beheer van de wedden (tot 01.01.2015) en kinderbijslagen (tot 01.07.2014) voor de personeelsleden van de federale overheid



7.6.3 Visie

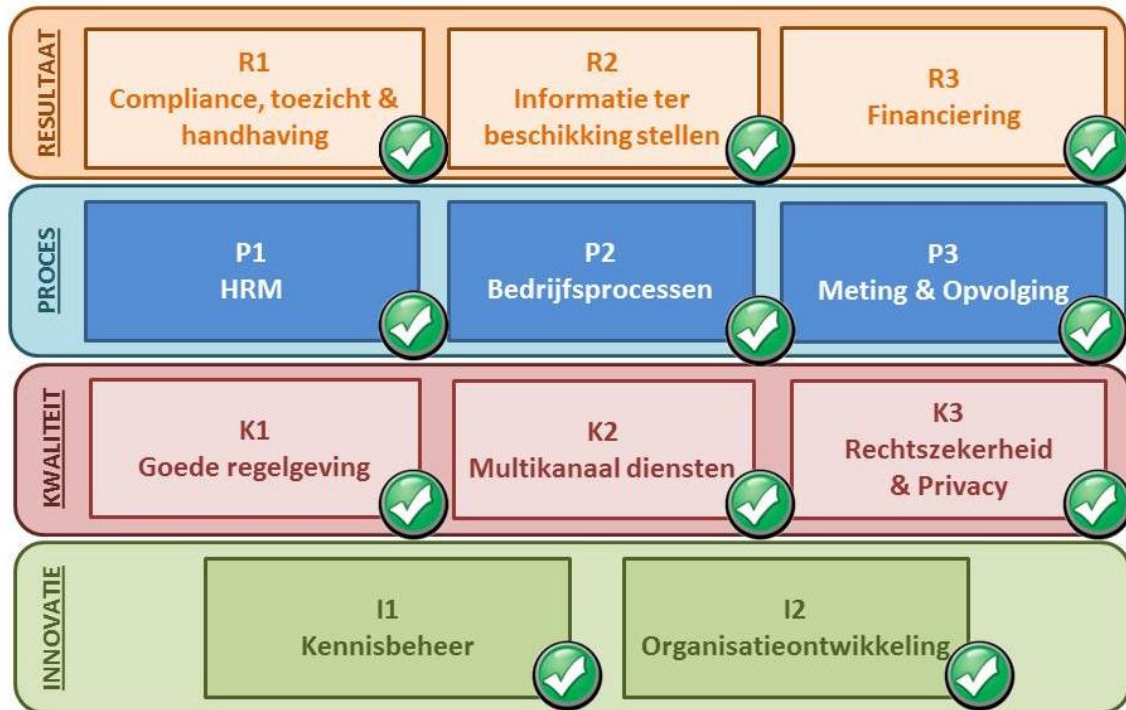
Ook in 2014 wil de Thesaurie het accent leggen op:

1. Het versterken van de kernopdracht
 - Het versterken van de expertise (middle managers/managers)
 - Een beter afgestemde opleiding
 - Betere opvolging van de werking en de resultaten
 - Een organisatiecultuur gericht op efficiëntie
 - Het stimuleren van leadership bij de leidinggevenden
2. Het verbeteren van de dienstverlening
 - Een betere afstemming en beheersing automatisering/ICT
 - Verhogen van de flexibiliteit van toepassingen
 - Het verhogen van de flexibiliteit m.b.t. de inzet van medewerkers
 - Een procesgestuurde werking
 - Afgestemd op de behoeften
3. Het verhogen van het beleidsvoorbereidend vermogen
 - Het stimuleren van een matrixwerking

Bij het realiseren van deze thema's wil de AAThes uitmuntendheid bereiken door zich in een permanent evoluerende omgeving

- ✓ voortdurend te verbeteren,
- ✓ aan te passen aan de behoeften,
- ✓ efficiënt, betrouwbaar, competitief en innoverend te zijn, om een gepast antwoord te geven op de aan haar gestelde vragen, en dit in het kader van de uitvoering van haar taken als beheerder van de Schatkist van de federale Staat en technisch raadgever van de Minister van Financiën.

7.6.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014





OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

SD1 Onze doeltreffendheid – en dus de mate waarin we onze doelstellingen behalen- sterk verhogen.

R1 Compliance, toezicht en handhaving

R1 THES.01/01. Bijzonder Beschermingsfonds (lopend project)

Bij KB van 14 november 2008 werd het Bijzonder Beschermingsfonds voor deposito's en levensverzekeringen opgericht. Dit fonds is een bijzonder instrument voor financiële zekerheid dat klanten in laatste instantie waarborgen biedt voor verliezen die zij zouden lijden door het in gebreke blijven van een financiële instelling.

Het kritisch strategisch project 'Bijzonder Beschermingsfonds' werd in de loop van het jaar 2010 opgestart ingevolgde de dringend te realiseren bescherming van de tegoeden van de spaarders, beleggers en sommige verzekerden en dit overeenkomstig de Europese richtlijn 2009/14/EG van het Europees Parlement en de Raad van 11 maart 2009 tot wijziging van Richtlijn 94/19/EG inzake de depositogarantiestelsels wat dekking en uitbetalingstermijn betreft. Een projectteam werd gevormd dat in samenwerking met de andere betrokken diensten en organisaties het projectbeheer verzorgt. Een dienst van de DCK staat in voor het operationeel beheer van het BBF.

Ook werd bij KB van 7 november 2011 tot toekenning van een garantie tot bescherming van het kapitaal van erkende coöperatieve vennootschappen de tussenkomst van het Bijzonder Beschermingsfonds voorzien voor deze vennootschappen.

In 2012 werd een informatica-applicatie (BBF) ontwikkeld, die het mogelijk maakt de wettelijke voorschriften betreffende de kredietinstellingen na te komen. Deze kon in januari 2013 aangeleverd worden.

De uitbreiding naar verzekeringen en coöperatieve instellingen werd voorbereid in 2013 en zal dan concreet in 2014 leiden tot de uitwerking van een release 2 van de BBF toepassing met inbegrip van de invoering van aanvragen via het portaal MyMinFin, de validatie en verrijking van het BBF-bestand, de aanmaak van uitvoerbestanden voor de fiscale fiches voor de verzekeringen (Belcotax 281.11 et 281.15) en het synthesebestand Belcotax, de fiscale rapportering (roerende voorheffing, taks op het langetermijnsparen), de splitsing van betalingslijnen en de toewijzing van nieuwe rechthebbenden, evenals de overdracht van een verzekeringspolis naar een andere polis. Het luik medewerkers (VTE en functiebeschrijvingen, vorming) moet eveneens worden afgerond en een communicatieplan, intern en extern, moet beschikbaar worden gemaakt.

In navolging van onder meer de opmerkingen gemaakt door het IMF, werd het plan opgevat om het huidige BBF vanaf 1 januari 2015 om te vormen tot een organiek begrotingsfonds. (Dit aspect wordt samen met de opname van het FIF (gewone beschermingsfonds voor



deposito's en financiële instrumenten) wettelijk geregeld, zoals hieronder in R1 THES.01/02 beschreven.

Timing: 31/12/2014

Mijlpalen 2014:

T1 het aanvaarden van de functionele analyse

T2 het communicatieplan en de organisatiestructuur

T3 acceptatietesten en oplevering

T4 wijziging fiscale wetgeving inzake deposito's, vorming (behoefteanalyse, vormingsmateriaal, plan)

Afhankelijkheden:

Evolutie en wijziging in de taken van de ICT experts (intern en extern)

Beschikbaarheid en strikte opvolging door de business in de testfase

Wetgevend proces

R1 THES.01/02 Integratie van het gewone Fonds voor deposito's en financiële instrumenten en oprichting van het Garantiefonds (nieuwe doelstelling)

Het Fonds ter bescherming van deposito's en financiële instrumenten (FIF) is het historische Belgische beschermingsfonds voor deposito's en financiële instrumenten. Het werd opgericht bij wet van 17 december 1998. De deposito's en financiële instrumenten werden beschermd ten beloop van 20.000 euro.

Volgens een nieuwe Europese regelgeving en om het financiële stelsel te stabiliseren tijdens de crisis van 2008 werd de bescherming van de deposito's op 100.000 euro gebracht. Om deze nieuwe waarborg te verzekeren werd het Bijzonder Beschermingsfonds gecreëerd bij koninklijk besluit van 14 november 2008 en ingericht bij de Deposito-en Consignatiekas.

De operationele organisatie inzake depositobescherming is de bevoegdheid geworden van het BBF, terwijl vroeger de waarborg van 100.000 euro voor 50.000 euro verzekerd werd door het BBF en 50.000 euro door het FIF dat al sinds zijn oprichting reserves vormde. Het FIF behoudt wel de waarborg voor financiële instrumenten.

De reserves van het FIF werden getransfereerd naar het BBF via een verhoging van de bijdragen van de banken gecompenseerd door een terugbetaling via de reserves van het FIF van het door de banken betaalde surplus.

Momenteel zijn de reserves van het FIF bijna uitgeput en zal het FIF opgenomen worden in het BBF op 1 november 2014. Op dat moment zal enkel het BBF instaan voor de waarborg van 100.000 euro en de rest van de reserves en de residuaire bevoegdheden van het FIF overnemen (financiële instrumenten). Het BBF zal vanaf dan een nieuwe naam dragen: het Garantiefonds voor financiële diensten.

Timing: einddatum 1 november 2014.



Mijlpalen 2014

T1 De voorbereiding van de wettelijke wijzigingen werden al in 2013 aangevat. De afwerking is voorzien voor het eerste trimester van 2014.

T2 De aanpassing van het KB

T3 De publicatie van het KB

Zoals eerder aangehaald, bevat deze wetgeving eveneens de omvorming van het Fonds tot een organiek begrotingsfonds.

Afhankelijkheden:

De standpunten van de verschillende tussenkomende partijen in het wetgevend proces kunnen de timing beïnvloeden.

R1 THES.01/03 Opvolging van het Resolutiefonds (nieuwe doelstelling)

Het resolutiefonds werd opgericht bij wet van 28 december 2011 en dit bij de Deposito- en Consignatiekas. In tegenstelling tot het BBF, dat optreedt om cliënten van een in gebreke blijvende financiële instelling te vergoeden, zal het resolutiefonds optreden nog voor de financiële instelling failliet wordt verklaard, met als doel het in gebreke blijven te voorkomen door bijvoorbeeld bijkomend kapitaal te verstrekken aan de bedreigde instelling.

Teneinde zijn functies te vervullen wordt er jaarlijks een bijdrage gevraagd aan elke financiële instelling. Deze bijdrage is een percentage van het encours op 31 december van het vorig jaar, van het totaal van het passief verminderd met het bedrag van de in aanmerking komende deposito's voor het BBF en van de reglementaire eigen middelen.

Ook voor dit fonds is er geopteerd om het vanaf 1 januari 2015 om te vormen tot een organiek begrotingsfonds. Hiervoor moeten eveneens de nodige praktische voorbereidingen op tijd genomen worden.

Er is ook sprake van het oprichten van een resolutiefonds op Europees niveau.

Timing: einddatum omvorming: 1 januari 2015

Mijlpalen 2014:

T1 De voorbereiding van deze wettelijke wijzigingen (omvorming begrotingsfonds) werden al in 2013 aangevat. De afwerking en publicatie van deze wetswijziging is voorzien voor het eerste trimester van 2014.

T2 –T4 De nodige budgettaire maatregelen moeten voorzien worden om de effectieve omvorming tot organiek begrotingsfonds tegen 2015 te realiseren.

De Europese ontwikkelingen moeten continue gevolgd worden, zodat er indien nodig tijdig op wetgevend/ pragmatisch vlak geanticipeerd kan worden op de wijzigingen naar de toekomst. Dit betreft een voortdurende opdracht, voorlopig zonder concrete deadline.



Afhankelijkheden

wetgevend proces

de financiële instellingen die jaarlijks hun bijdrage dienen te bepalen

de NBB die aan het resolutiefonds de balanscijfers verstrekt om de berekening van de jaarlijkse bijdrage te kunnen uitvoeren.

R1 THES.02. Elektronische raadpleging van de unieke bron voor faillissementsgelden (lopende doelstelling)

Het deponeren van de faillissementsgelden bij de Deposito- en Consignatiekas is een wettelijke verplichting (faillissementswet van 8 augustus 2012). Omdat de Deposito- en Consignatiekas momenteel geen zicht heeft op welke sommen zij in het kader van de faillissementen juist zou moeten ontvangen, wordt ernaar gestreefd om deze gegevens te kunnen putten uit een unieke bron bij de FOD Justitie.

Het algemeen auditrapport dd. 20 juli 2012 inzake de Deposito's, Consignaties en Verzetsbetekeningen, waarbij naar het voorhanden zijn van dergelijke bron bij de FOD Justitie verwezen werd, gaf in 2013 aanleiding tot overleg met de Commissie voor de Modernisering van de Rechterlijke Orde (CMRO) en Fedict (de federale dienstenintegrator). Na onderzoek blijkt dit niet mogelijk te zijn bij Justitie, nu wordt de inhoud voor dergelijke unieke bron wordt gezocht bij de FOD Economie (Kruispuntbank van Ondernemingen), in samenwerking met Fedict en de FOD Justitie.

Timing: Streefdatum is 1 januari 2017

Mijlpalen 2014:

T1 – T4: status op elke trimestriële evaluatievergadering van de Administratie van de Betalingen

Afhankelijkheden:

de mogelijkheden van gebruik van de Kruispuntbank voor Ondernemingen bij de FOD Economie

de beschikbaarheid van ICT FOD FIN

de samenwerking met FOD Justitie, de rechtbanken van koophandel en Fedict

In afwachting van de unieke bron Justitie volgt een *KPI* 'Marktaandeel van de DCK inzake faillissementen' de verhouding tussen de procentuele evolutie van het aantal faillissementen tijdens de betrokken periode en de procentuele evolutie van het totaalbedrag in beheer bij de DCK stock t.o.v. 2004.



R2 Informatie ter beschikking stellen

R2 THES.01. Centraal dossierbeheer en dossieropvolging (lopende doelstelling): deelname aan het transversale project 'FIN-00838 Transversale dossieropvolging'

In 2014 wordt verder deelgenomen aan de werkzaamheden van het projectteam van het transversale project bij de dienst van de Voorzitter. De mijlpalen worden dus in de context van dit project bepaald.

Timing: zie project FIN – 00838

R2 THES.02. Tijdig en transparant verantwoording afleggen t.o.v. de autoriteit (lopende doelstelling)

- De *KPI*'s % tijdige antwoorden op parlementaire vragen en % tijdige antwoorden op kabinetsvragen worden in de AAThes in 2014 verder horizontaal opgevolgd. Voor beide *KPI*'s is de na te streven target 95%.

- Om de informatie- en standpuntdoorstroming vanuit geselecteerde fora en vergaderingen maximaal te realiseren meet een *KPI* bij de deeladministratie Internationale en Europese Financiële Aangelegenheden het % van de deelname aan de geselecteerde fora en vergaderingen met als target een aanwezigheid van 100 %.

R2 THES.03. Solidaire Borgstellingen (lopend project)

Dit project wil de solidaire borgen (banken, verzekeringsinstellingen en bepaalde daartoe gemachtigde beroepsverenigingen) online toegang geven tot hun eigen solidaire borgstellingsdossiers, in beheer bij de centrale DCK. De inproductiestelling van het nieuw informaticaprogramma gebeurde in juni 2013. De huidige versie moet gestabiliseerd worden. In het najaar van 2013 werden de behoeften gepeild van de verschillende solidaire borgen. In 2014 lopen de contacten met de borgstellende instellingen verder, zodat de behoefteanalyse kan vervolledigd worden. De werkzaamheden worden voortgezet onder een nieuwe projectleider.

Timing: einddatum van het lopend project: 30 juni 2014

Mijlpalen 2014:

T1 stabilisatie van de huidige applicatie

T2 Project afsluiting

Middelen:

in 2014 worden enkel interne middelen (ICT en business) ingezet en er is geen budget voor externe steun voorzien.

R2 THES.04. Faillissementen (Lopend project)

Dit project vergroot de dienstverlening voor de externe partijen door vlot informatie uit te wisselen over de faillissementsgelden die bij de Deposito-en Consignatiekas gedeponneerd



zijn. Het deponeren van faillissementsgelden is een wettelijke verplichting die niet altijd door alle in een faillissement betrokken partijen wordt nageleefd. Door het leveren van een kwalitatieve invulling van dit wettelijke monopolie kan de DCK zijn positie versterken en de betrokken partijen ertoe aanzetten om de faillissementsgelden te deponeren bij de DCK.

In 2014 wordt dit project verder gezet om de offerte van 2010 volledig te realiseren.

Timing: einddatum lopend project: 31 december 2014

Mijlpalen 2014

T1 aangepaste planning en geteste en geaccepteerde release 6

T2 ontwikkeling release 7

T3 ontwikkeling release 7, aangepaste processen en procedures

T4 aanvaarde applicatie, gedefinieerde rollen, aangepaste wetgeving en communicatie

Afhankelijkheden:

de mogelijkheden van gebruik van de Kruispuntbank voor Ondernemingen bij de FOD Economie

de beschikbaarheid van ICT FOD FIN

de samenwerking met FOD Justitie, de rechtbanken van koophandel en Fedict

Middelen:

reeds voorzien volgens de offerte van 2010. Voor de uitbreiding met betrekking tot de reconciliatie van de CODA 's dient een business case opgemaakt te worden. De reeds bestaande BC 778 kan dienen voor de verdere uitbreiding van release 7. Daarbij moeten ook de resultaten van de organisatiedoelstelling R1.02 'Elektronische raadpleging van de unieke bron faillissementsgelden' verwerkt worden.

R3 Optimale financiering

R3 THES.01. Modernisering Grootboek (lopend project)

De Dienst van de Grootboeken maakt binnen de AAThes deel uit van de Administratie van de Financiering van de Staat en de Financiële Markten. De Dienst van de Grootboeken beheert de inschrijvingen op naam. Elke investeerder kan zijn Belgische staatseffecten op naam laten registreren bij de Dienst van de Grootboeken. Dat kan momenteel voor de volgende soorten staatsleningen: eeuwigdurende schuld, lineaire obligaties, schatkistcertificaten en staatsbons. Deze inschrijvingen op naam, die kunnen gebeuren ten behoeve van zowel natuurlijke als rechtspersonen, betreffen leningen van de Belgische federale Staat. Het Grootboek voert de betaling uit van de rentetermijnen, en van de terugbetaling van het kapitaal op de tussen- of eindvervaldag van de lening, volgens de instructies gegeven door de titularis van de inschrijving op naam.

Terwijl in 2012 een begin werd gemaakt voor een flexibele web-based toepassing en de online inschrijving gerealiseerd werd, werd dit in 2013 vervolledigd met een online



betalingssysteem. Gezien het deel 'reporting' niet kon afgewerkt worden in 2013, wordt dit verdergezet in 2014

Timing: einddatum april 2014

Mijlpalen 2014

T1 reporting

T2 productie laatste levering en afsluiten in projectmaster van het project.

Afhankelijkheden: resultaten testing en beschikbaarheid ICT teams

R3 THES.02. Dematerialisatie (lopend project)

Ingevolge de wet van 14 december 2005 houdende afschaffing van de effecten aan toonder moet de Deposito- en Consignatiekas vanaf 30 november 2015 in staat zijn om de gelden te beheren die afkomstig zijn van de verkoop van de effecten waarvan de eigenaar niet opgedoken is en de effecten die niet verkocht werden onder de vorm van een nominatieve inschrijving, en uit te keren aan de begunstigde die zich aanbiedt.

Terwijl in 2013 de business analyse en de functionele analyse werden geaccepteerd en de opmaak van een lastenboek is aangevat, is het de bedoeling in 2014 een externe firma te selecteren op basis van de offertes. Deze zal dan de ICT applicatie 'Dematerialisatie' moeten uitwerken.

Timing: einddatum 4e trimester 2015

Mijlpalen 2014

T1 PID V2

T2 publicatie van het bijzonder lastenboek en selectieprocedure **T3** toekenning van de overheidsopdracht en Kick off

T4 begin ontwikkeling applicatie, PID V3

Afhankelijkheden:

Stafdienst Logistiek voor het opmaken en de publicatie van het lastenboek en de correcte werking van het evaluatiecomité

Stafdienst ICT voor de interne ondersteuning

Middelen: er werd een initieel budget geraamd van 1.000.000 euro waarvan al 250.000 euro naar de voorafgaande functionele analyse is gegaan.

R3 THES.03. Pandora – slapende tegoeden (lopend project)

Dit project werd opgestart in 2009 om de overdracht mogelijk te maken van de slapende tegoeden, opgelegd door de wet van 24 juli 2008 houdende diverse bepalingen (I). In 2011 is gebleken dat de applicatie Pandora, gebruikt voor de ontvangst en het beheer van de slapende tegoeden, niet voldeed en onstabiel was. In 2012 werd de overdracht van tegoeden tijdelijk opgeschort, zodat er kon overgegaan worden tot de stabilisatie van de applicatie en



de uitbreiding van een aantal functionaliteiten. Deze werkzaamheden werden eind december 2013 afgerond en worden bijgevolg in T1 van 2014 aanvaard, waarna het project afgesloten kan worden.

Timing: T1 2014

R3 THES.04. Pandora – slapende tegoeden: uitbreiding 1 (nieuw project)

Naar aanleiding van een aantal wettelijke verplichtingen moeten er binnen het project Pandora verschillende maatregelen getroffen worden. Een groot deel hiervan betreft de uitbreiding van de functionaliteiten van de applicatie Pandora. De uit te voeren ingrepen kunnen samengevat worden in vier punten:

1. De wetgeving betreffende de slapende tegoeden voorziet in de mogelijkheid voor de burger om via MyMinFin opzoeken te verrichten op naam van derden. Momenteel kan deze echter enkel tegoeden opzoeken waarvan hij zelf titularis of begunstigde is. De applicatie moet op dit vlak dus verder uitgebreid worden. Daarnaast moet de bestaande zoekmogelijkheid betreffende tegoeden op eigen naam verder ontwikkeld worden om een correct resultaat te garanderen.
2. Vanaf 2014 kunnen er ook slapende safes en effectenrekeningen worden overgemaakt. Daarvoor moeten er aanpassingen doorgevoerd worden, onder meer op het niveau van de applicatie, de wetgeving en de logistiek. Voor de opslag van de inhoud van de slapende safes zal de Koninklijke Munt van België een beveiligde ruimte ter beschikking stellen. Deze ruimte zal in 2014 klaargemaakt worden. De applicatie zal moeten aangepast worden zodat de gegevens betreffende deze safes en de effectenrekeningen ontvangen en verwerkt kunnen worden door de DCK.
3. Er zullen bovendien nog een aantal uitbreidingen moeten gebeuren die de DCK moeten toelaten aan alle wettelijk opgelegde (en steeds evoluerende) verplichtingen te voldoen betreffende slapende tegoeden in het algemeen (onder andere op fiscaal vlak). Eén van de geplande ingrepen is een aanpassing van het XSD-schema om de overdracht van de gegevens te optimaliseren.
4. Er moet ten slotte ook aandacht besteed worden aan elementen die vooral betrekking hebben op de interne werking van het werkstation Slapende Tegoeden. Er moet meer bepaald een gebruikers- en technische handleiding voor de applicatie opgesteld worden en het is noodzakelijk om het bijhouden van logs mogelijk te maken.

Timing: De wetgeving op de slapende tegoeden verplicht de financiële instellingen om de stock effectenrekeningen over te maken tegen 8 augustus 2014. Aangezien er in de applicatie op dit ogenblik zeer weinig voorzien is voor de ontvangst en het beheer van de gegevens verbonden aan deze rekeningen, is het voor de DCK onmogelijk om vóór deze deadline klaar te zijn voor de ontvangst ervan. Bovendien is er in 2014 niet voldoende budget beschikbaar



om de nodige aanpassingen door te voeren. Er zal aan de Minister gevraagd worden om de deadline uit te stellen en de overdracht van de slapende effectenrekeningen pas te laten beginnen wanneer de DCK klaar is voor de ontvangst ervan. Indien op deze vraag ingegaan wordt, wil de DCK in 2014 met het beperkte ter beschikking gestelde budget de overdracht van de slapende safes voorbereiden en de zoekmogelijkheden voor de burger via MyMinFin uitbreiden, beiden wettelijke verplichtingen.

Timing 2014 (onder voorbehoud naar aanleiding van bovenvermelde problematiek)

Einde T1 afronden business analyse Pandora slapende tegoeden uitbreiding
Einde T2 aanvraag offerte, indienen van het dossier bij IF/ICT/B&B

Einde T3 bestelbon, kick-off, aanpassing PID

Einde T4 testen, gedeeltelijke in productiestelling

Afhankelijkheden:

samenwerking met banken, verzekeraars en Febelfin

samenwerking met de Koninklijke Munt van België (voor de opslag van de inhoud van de slapende safes)

samenwerking met de Stafdienst ICT

het operationaliseren van de nieuwe effectenbeheerder

terbeschikkingstelling van het gevraagde budget

beslissingen van de wetgever

Middelen:

Er werd een Business case (nr. 774) voorzien voor deze uitbreiding en het nodige budget werd gevraagd (Coperfin2013 type B2 verschoven naar 2014). Dit budget bleek echter niet te volstaan, dus werd gevraagd dit te verhogen. Er wordt voor 2014 wellicht echter maar een deel van het gevraagde budget ter beschikking gesteld.

R3 THES.05. Realiseren van het jaarlijkse financieringsplan (lopende doelstelling).

Zowel de korte- als de middellange en lange termijnfinanciering zullen in nauwe samenwerking met de strategische beleidscel van de Minister van Financiën continu worden opgevolgd.

Een *KPI* meet maandelijks de realisering van deze doelstelling

Vanaf 2014 start een periode waarin de financieringsbehoeften van de federale Staat in principe lager zullen liggen dan tijdens de voorbije jaren van financiële crisis. Als referentie kan een OLO-uitgiftebedrag van 30 miljard euro per jaar vooropgesteld worden. Nochtans zal er geen afbreuk gedaan worden aan de strategie van voorfinanciering van de vervaldagen van 2014 en 2015.

Ook zal in 2014 verder optimaal gebruik gemaakt worden van de lage rentestand die toeliet om de gemiddelde looptijd van de schuldportefeuille boven de 7,5 jaar te lichten. Inmiddels verwierf dit laatste cijfer de waarde van een minimale streefgrens voor 2014. Daartegenover



stond het feit dat deze politiek leidde tot een vermindering van het uitstaand bedrag aan schatkistcertificaten tot beneden de liquiditeitsdrempel van 25 miljard euro. In 2014 zal daarom gezorgd worden voor voldoende compenserende uitgaven van schatkistcertificaten.

Het schuldbeheer zal in 2014 verdergaan op haar elan van dynamische aanpassing aan de nieuwe noden en opportuniteiten wereldwijd. Op het programma staat de mogelijke uitgifte van inflatiegebonden EMTN en Schuldscheine, alsook ontleningen in deviezen. Net als in het verleden zal in deze gevallen gestreefd worden naar goedkopere of minstens even dure emissies als in de klassieke schuldinstrumenten, en ook naar het maximaal indekken van de rente- en wisselrisico's.

Welke vorm de financiering van de Staat aanneemt en welke looptijd (korte, middellange of lange financiering) zal steeds beslist worden in nauwe samenwerking met de strategische beleidscel van Financiën, en in strikte naleving van het ministerieel toezicht. In de AAThes maken meetinstrumenten (*KPI*) voor de realisatie van het financieringsplan deel uit van de beheerscyclus, die bottom-up wordt doorgegeven van de Administratie Financiering van de Staat en Financiële Markten via de Administrateur-generaal tot bij de Voorzitter van de FOD Financiën.

R3 THES.06. Opvolgen van de positie van de Belgische Schuld op de internationale markt (lopende doelstelling)

Twee *KPI*'s geven maandelijks een signaalfunctie over de richting waarin en de mate waarop de Belgische rente evolueert:

- een *KPI* die de Asset Swap spread van de OLO op 10 jaar vergelijkt met de Duitse Bund op 10 jaar
- een *KPI* die de die de Asset Swap spread van de OLO op 10 jaar vergelijkt met deze van onze belangrijkste economische partners.

Het betreft spiegel-*KPI*'s waarop de administratie geen eigenlijke invloed heeft maar die als informatiebron bijzonder nuttig zijn.

R3 THES.07. Naleven van de maximumlimiet van de thesaurieplaatsingen (lopende doelstelling)

Een *KPI* meet de naleving van vooraf maandelijks bepaalde targets van thesaurieplaatsingen. Zo kan bepaald worden of er niet teveel ontleend werd aan een hoge rente, in welk geval het bedrag moet geplaatst worden tegen een lagere rente.

R3 THES.08. Opvolgen rentabiliteit van de commerciële uitgaven van de Koninklijke Munt van België (KMB) (lopende doelstelling)

De opvolging gebeurt door het beheerscomité van de KMB tijdens de goedkeuring van de analytische boekhouding van het betrokken jaar.

De thema's van het marketingplan voor 2014 werden door het beheerscomité van de KMB en door de ministers van Financiën en Begroting goedgekeurd.



Volgende uitgiften worden gepland:

T1 20 euro zilveren munt “Val van de Berlijnse Muur”, 10 euro zilveren munt “Adolphe Sax 200 jaar”, 50 euro gouden munt “Adolphe Sax”, een FDC set “de paardenvissers in Oostduinkerke”.

T2 10 euro zilveren munt “Begin van de grote oorlog 1914”, 5 euro zilveren munt gewijd aan de ontdekking van het Boson-Higgsdeeltje, 2 euro FDC “100 jaar begin van de Grote Oorlog I”, 2 euro P-like “100 jaar begin van de Grote Oorlog I”, een gekleurde FDC set “de paardenvissers in Oostduinkerke”, 2 euro FDC “Koning Filip”.

T3 100 euro goudstuk “Vesalius 500 jaar”, set P like 2014, 12, 5 euro goud munt in de serie Belgische Koninginnen.

Er wordt nog gewacht op het akkoord van de Minister van Financiën voor het slaan van een 2 euro munt “150ste verjaardag van het Rode Kruis” onder de vorm van een ‘coin card’, een nieuwe voorstellingswijze die al succes vergaarde in het buitenland.

R3 THES.09. Respecteren van het muntslagprogramma beslist door de Minister van Financiën (lopende doelstelling)

Deze doelstelling wordt ook in het beheerscomité van de KMB maandelijks opgevolgd op basis van een Exceltabel per denominatie.

R3 THES.10. De terugvorderingen activeren binnen de 3 maand (lopende doelstelling)

Een *KPI* meet maandelijks het aantal dossiers bij wedden en kinderbijslagen dat niet werd geactiveerd binnen de 3 maand. Het doel is onder de limiet van 250 dossiers te blijven.

R3 THES.11. Het beperken van de verhouding tussen de nieuwe schuld en de budgettaire last per instelling (lopende doelstelling)

De Stafdiensten P&O worden aangemoedigd om hun cijfers inzake te betalen wedden en kinderbijslagen tijdig en correct over te maken. Negatieve herberekening, waarbij de CDVU moet overgaan tot terugvordering van bedragen, is een zwaar proces en is ook voor de ambtenaar niet aangenaam.

Een *KPI* meet maandelijks de verhouding tussen de teveel doorgestorte bedragen inzake wedden en kinderbijslag aan het personeel van de instellingen en de werkelijke budgettaire last, deze verhouding moet idealiter kleiner zijn dan 2,5%.

Afhankelijkheid: P&O stafdiensten



R3.THES.12. De optimalisatie van de consolidatie bij de AAThes van de financiële activa van overheidsinstellingen (nieuwe doelstelling)

De wet van 21 december 2013 houdende diverse fiscale en financiële bepalingen werd op 31 december 2013 gepubliceerd en trad grotendeels in werking op 31 december 2013. Deze wet vervangt de vroegere regeling inzake de consolidatie. Binnen de Administratie FSFM dienen de nodige maatregelen genomen te worden om de verrichtingen van rechtstreekse plaatsingen en beleggingen te begeleiden, en om de andere verplichte verrichtingen op te volgen op basis van verstrekte inlichtingen. In dit verband zijn ook verplaatsingen ter controle mogelijk net als voorstellen tot het opleggen van boetes.

Timing: einddatum 31 december 2014

Mijlpalen in 2014

T1 Voorbereiding en opmaak Databank in Acces (DB)

T2 Beantwoorden aanvragen tot afwijking

T3 Updaten DB voor Fondsen voor Bestaanszekerheid

T4 Bepalen van boetes; Raming toestand 31 december 2014 aan Agentschap van de Schuld doorgeven

Afhankelijkheid: Medewerking van de instelling voor het invullen van het standaardformulier en het tijdig overmaken van de gegevens.

R3 THES.13. Uitvoeren van werkzaamheden in het kader van de thematische volksleningen (nieuwe doelstelling)

De wet van 26 december 2013 houdende diverse bepalingen inzake de thematische volksleningen werd op 31 december 2013 gepubliceerd en trad in werking op 1 januari 2014. Vier uitvoeringsbesluiten die binnenkort gefinaliseerd worden, regelen een reeks praktische aspecten. Eén besluit, met name het koninklijk besluit betreffende de uitvoering van artikel 9, tweede lid van de wet van 26 december 2013 houdende diverse bepalingen inzake de thematische volksleningen tot vaststelling van de procedure voor de voorafgaande adviesaanvraag, is van belang voor de AAThes. Dit besluit regelt meer bepaald de procedure van vrijwillig voorafgaand advies dat bestemmingen van de financiering kunnen vragen aan de AAThes om na te gaan of het project wel degelijk voldoet aan de gestelde criteria om in aanmerking te komen voor het gunstregime verbonden aan deze thematische leningen. Binnen de Administratie FSFM moeten dus de nodige maatregelen genomen worden voor de organisatie van deze opdracht, rekening houdend met het daarvoor benodigde personeel.

Afhankelijkheid: interesse van de stakeholders en volume van de adviesaanvragen; beschikbaar personeel

Timing: gezien de afhankelijkheden is de timing moeilijk te bepalen



K1 Goede regelgeving

K1 THES.01. Versterken van de financiële regulering (lopende doelstelling)

De AAThes neemt ook in 2014 deel aan een hele reeks van federale en Europese initiatieven om financiële regulering te scheppen of aan te passen in een aantal domeinen: bepaalde crisismaatregelen, het Europees stabiliteitsprogramma, de anti-witwaswetgeving, financiële embargo's, de bankenwet. De AAThes zal vooral samen met de NBB deelnemen aan de onderhandelingen binnen de Europese Raad over de hervorming van de 'Capital Requirements Directive' om de financiële regulering en het toezicht op de banken grondig te hervormen en te versterken.

Er wordt bijzondere aandacht besteed aan de 4^e evaluatie van België door de FATF inzake witwaspraktijken en de financiering en verspreiding van terrorisme.

De AAThes volgt actief de ontwikkelingen op het vlak van de 'Banking Union'.

Er wordt samen met de NBB actief deelgenomen aan de Europese onderhandelingen betreffende het voorstel van Richtlijn 'Recovery and Resolution of credit institutions'. Op federaal vlak is er het initiatief om een nationale resolutieautoriteit op te richten en het dossier van de thematische volksleningen.

I1 Kennisbeheer

I1 THES.01. Samenwerken in het transversale project 'kennisbeheer' van P&O (lopende doelstelling)

In 2014 wordt vooral gewerkt aan de kennisoverdracht die vereist is in de sectoren waar personeelsleden in het kader van de kanteling vertrekken (CDVU-Wedden en DCV).

De planning van deze kennisoverdracht gebeurt in het kader van het project Masterplan Kanteling Thesaurie (PM Thes 859).

SD2 Onze efficiëntie – en dus de inzet en productiviteit van onze beschikbare middelen sterk verhogen.

P1 HRM

De integratie van de personeelscyclus in de beheerscyclus, gestart in 2013, moet in 2014 verbeterd en verdergezet worden. De evaluatievergaderingen op niveau N1 behandelen de personeelsproblematiek als een vast onderdeel van de agenda.

Hierin kaderen de hieronder opgenomen doelstellingen, die worden of reeds werden geïnitieerd, functioneel aangestuurd en gepland door de stafdienst P&O. De AAThes zal er loyaal aan meewerken.



P1 THES.01. Opstart ontwikkelcirkels (lopende doelstelling)

De ontwikkelcirkels zijn een instrument voor performantie- en competentiebeheer, via gesprekken (dialog) tussen functionele chef en medewerker, met de nadruk op coaching in een dynamisch proces.

In 2014 moeten door het nieuwe evaluatiesysteem alle ontwikkelcirkels de functie-en planningsgesprekken gerealiseerd hebben voor eind februari. Het verder verloop zal dan tegen het einde van het jaar leiden tot de evaluatie en het afsluiten van de jaarcyclus.

P1 THES.02. Gerichte werving (lopende doelstelling)

Ook dit is een doelstelling waarbij de AAThes (groten)deels afhankelijk is van de Stafdienst P&O. De methodologie wordt via de Stafdienst P&O aangereikt en de werving wordt geënt op de materies die behandeld worden bij de AAThes; het bevorderingsplan is permanent gericht op de functies die bij de AAThes bestaan.

P1 THES.03. Actualiseren functieprofielen (lopende doelstelling)

Het is een continue taak om de functiecartografie te actualiseren om zo het loopbaanpad uit te werken, gerichte werving te realiseren en een functieorganogram te kunnen opstellen.

P1 THES.04. Opleidingsaanbod en opleidingsplannen (lopende doelstelling)

De AAThes beoogt een maximale realisatie van het opleidingsplan. In de loop van het derde trimester van 2014 worden de opleidingsbehoeften voor 2015 ingezameld om een plan voor 2015 op te maken

P1 THES.05. Werklastmeting (lopende doelstelling)

Het meten van de werklast in de dienst van de slapende rekeningen gaat verder.

Deze werklastmeting heeft betrekking op vier essentiële aspecten van de dossierbehandeling: de ontvangst van nieuwe aanvragen tot opzoeking en teruggave van een slapend tegoed, de aanmaak van nieuwe dossiers (indien er een slapend tegoed wordt teruggevonden), de negatief beantwoorde aanvragen (indien er geen slapend tegoed wordt teruggevonden) en de voorbereiding van de teruggave door de medewerkers. Aangezien deze activiteiten een belangrijk deel van de taak van het werkstation uitmaken vormen zij een goede basis voor de werklastmeting.

Eind 2013 werden de werkzaamheden ter stabilisatie van de applicatie Pandora afgerond, zodat deze pas sinds begin 2014 in principe optimaal gebruikt kan worden bij de dossierbehandeling. Deze toepassing wordt door het werkstation intensief gebruikt bij het beheer van de dossiers en heeft bijgevolg een belangrijke invloed op de dagelijkse werking. Daarom is het noodzakelijk om in het eerste trimester van 2014 de resultaten van de werklastmeting verder op te volgen. Pas na een analyse van deze resultaten zal het mogelijk



zijn om correcte conclusies te trekken in het kader van de VTE-berekening voor het werkstation.

P1 THES.06. Acties uit de tevredenheidsenquête. (lopende doelstelling)

Eén van de acties naar aanleiding van de tevredenheidsenquête van de FOD P&O van 2012 gaf aanleiding bij de AAThes tot het organiseren van de 'Middagen van de Thesaurie' in 2013. Dit communicatie-initiatief werd fel gesmaakt en wordt met enthousiasme voortgezet in 2014 vanuit de dienst OCC van de AAThes. Een lijst van mogelijke onderwerpen werd op het strategisch/operationeel herfstseminarie gevalideerd (ontwikkelcirkels, nieuwe loopbaan, variabel uurrooster, kennisbeheer brainstorming, stresstheater,) Het is de bedoeling tweemaandelijks deze middagen te organiseren.

P1 THES.07. Absenteïsme (lopende doelstelling)

In de algemene administraties van de AAThes zullen op basis van de ontvangen cijfers van P&O de nodige acties ondernomen worden in de verschillende administraties en entiteiten met trimestriële rapportering op N1 niveau.

P2 Bedrijfsprocessen.

P2 THES.01. BPM is in uitrol (strategische meerjarendoelstelling)

Alle processen van de AAThes moeten in kaart worden gebracht (gemodelleerd volgens de BPM Notation methode) en vervolgens geoptimaliseerd, actief beheerd en waar mogelijk geautomatiseerd en opgenomen worden in de ARIS-tool met inachtneming van het geconsolideerde processchema van de FOD Financiën.

In 2014 volgen we de strategische doelstellingen van SCC-BPM van de FOD Financiën en houden daarbij rekening met de ontwikkeling van het Business Continuity management bij de AAThes.

Timing: einddatum: 31 december 2017

Mijlpalen 2014

T1 Het verwezenlijken van een beperkte globale procesmap inclusief publicatie.

De procesflow op niveau 2 en 3 voor de projecten: Automatisering schatkistvooruitzichten, Slapende Tegoeden (PANDORA), Modernisering Grootboeken, Omvormen van het Muntfonds naar ADDBA

T2 De procesflow op niveau 2 en 3 voor de projecten: Slapende Tegoeden (PANDORA), BBF

T1-T2 het uittekenen van de geprioritiseerde processen in kader van BCM volgens BPM (zie P2 THES 02)

T3

- opstart uittekenen flows specifieke business AAThes op basis van gevalideerde procesmap



en het verder uittekenen van de geprioritiseerde processen in kader van BCM volgens BPM - daarenboven flows niveau 2 en 3 van BBF, Falingen, Solidaire Borgstellingen

T4 start van uittekenen resterende flows op basis van gevalideerde procesmap (exacte planning kan pas worden gegeven na validatie definitieve inhoud procesmap)

Naargelang de beschikbaarheden van de medewerkers wordt er vanaf T1 gewerkt aan de beschrijvende templates van alle hierboven vermelde projecten en business processen op niveau 3 en 4 inclusief risico- analyse en interne controlematregelen (zie P3 THES 01)

Afhankelijkheden:

SCC-BPM voor de methodologie en de ondersteuning

Samenwerking met de interne proceseigenaars

P2 THES.02. Business Continuity management (lopend strategisch meerjarenproject)

Dit project krijgt in 2014 een nieuwe wending, de doelstelling ligt op het integreren van een Business Continuity managementproces en niet enkel het opmaken van een Business Continuity plan. De scope van het project werd afgebakend door het management op het strategisch/operationeel herfstseminarie: het betreft de kritieke processen aangaande 4 opdrachten nl. de Financiering van de Staat, de Betalingen verricht door de CDVU, de Centraliserende rekenplichtige en de betalingen aan Europese en internationale instellingen.

Einddatum: T2 2015

Mijlpalen 2014

T1 Validatie PID en evaluatie op lenteseminarie van vooruitgang analyse

T2 BCM analyse/procesanalyse

T3 BCM analyse/impactanalyse & Risicoanalyse

T4 BCM Strategie

Afhankelijkheden:

BPM (de producten dienen als basis voor de BCM)

het bestaande Disaster Recovery plan

voldoende beschikbaarheid medewerkers

vorming van het personeel van de permanente- en crisiscellen.

P2 THES.03. Beveiliging van de gebouwen van de Koninklijke Munt van België (lopende doelstelling)

De Koninklijke Munt van België betreft het gebouw Pachécolaan 32, 1000 Brussel dat ter beschikking is gesteld door de federale Staat. Momenteel is de beveiliging niet meer aangepast aan de feitelijke en wettelijke noden. Om de risico's van diefstal en regelmatige stopzetting van de werkprocessen wegens gebrek aan bewaking te beheersen moet een optimale beveiliging van de gebouwen van de KMB voorzien worden.



Al in 2013 werd gesteld dat er bij de KMB een interne veiligheidsdienst moest opgericht worden. Minstens 2 à 3 personeelsleden moeten hiervoor aangetrokken worden, ze moeten beschikken over de certificatie van de FOD Binnenlandse Zaken in het kader van de wet 'Tobback' of bereid zijn de opleiding te volgen om de rol van beveiligingsagent op te nemen. Een dossier wordt ingediend bij de FOD Binnenlandse Zaken om het erkenningsnummer van interne veiligheidsdienst te krijgen. Ook moet een verzekering burgerlijke aansprakelijkheid voor deze dienst afgesloten te worden

Timing: 4^e trimester 2014.

Afhankelijkheid: Stafdienst P&O en Selor

P2 THES.04. Bijzondere inspanning inzake boekhouding van de Koninklijke Munt van België (lopende doelstelling)

De afdeling Boekhouding van de KMB levert sinds 2012 een bijzondere inspanning om de structurele problematiek van de achterstand in te halen; deze doelstelling wordt maandelijks gemonitord door het beheerscomité van de KMB.

In 2012 kon enkel het jaar 2009 ingehaald worden, en in 2013 de jaren 2010 en 2011. In 2014 zullen de boekjaren 2012 en 2013 afgewerkt worden en naar het Rekenhof worden gestuurd.

Timing: Einddatum: 31 december 2014

Mijlpalen 2014:

T1 - T2 voorbereiding aangaande boekjaar 2012

T3 voorbereiding boekjaar 2013

T4 controle door revisor en goedkeuring door beheerscomité van de KMB

Afhankelijkheid: Revisor

P2 THES.05. Vervanging IT systeem Tradix (lopend project)

Een vervanging van het IT-systeem Tradix, dat de basis vormt voor het dagelijkse beheer van de openbare schuld, door een ander systeem drong zich in 2011 op om de continuïteit van het schuldbeheer te verzekeren. Activiteiten die uitgevoerd worden door het huidige systeem zijn de uitgifte van nieuwe schuld, het dagelijkse kasbeheer, de opstelling van de kastoestand, het risicobeheer van de overheidsschuld (marktrisico, kredietrisico), de betalingen door de backoffice, de boekhouding van de overheidsschuld (FEDCOM) en alle rapporteringen die verbonden zijn aan de overheidsschuld. Het betreft een meerjarenproject opgestart in 2011 waarbij, na een interne analyse en een reeks workshops met mogelijke leveranciers, een lastenkohier werd opgemaakt en uiteindelijk een openbare aanbesteding gelanceerd werd. In 2012 werd de Ierse firma FTI Star na de voltooiing van de hele procedure als leverancier geselecteerd. De invoering van het nieuwe systeem werd in 2012 aangevat en liep verder in 2013 maar werd niet beëindigd op 31 december 2013, de vooropgezette



einddatum van het project. Vandaar dat in het 1^e en het 2^e trimester een aantal modules nog vervolledigd moeten worden.

Timing : einddatum T3 2014

Mijlpalen 2014:

T1 module collateral

T2 gestructureerde producten en inflatie producten

T3 module accounting, rapportering ,afsluiting project

Afhankelijkheid:

Firma FTI Star

P2 THES.06. Dagelijkse invoer in FEDCOM-SAP van de boekhouding van de federale schuld (lopend project)

Momenteel worden de automatische en manuele schrifturen van de verrichtingen van de Schuld één keer per maand ingebracht in FEDCOM. Het doel van dit project is een dagelijkse inbreng in FEDCOM-SAP van de dagelijkse automatische schrifturen die door FTI gegenereerd zullen worden. De manuele schrifturen (verbeteringen en bepaalde bijzondere verrichtingen) zullen onmiddellijk in FEDCOM-SAP ingevoerd worden.

Een keer per maand zullen de maandelijks automatische schrifturen (herdiskontering en revalorisaties) in FEDCOM-SAP getransfereerd worden.

De nodige licenties zijn door FEDCOM (FOD B&B) voorzien zonder kost voor de Dienst van de schuld.

Het project moet in nauw overleg met het project THES 0596 'Vervanging van Tradix-systeem door FTI Star' uitgevoerd worden.

Gezien de afhankelijkheid van de FEDCOM-werkzaamheden bij FOD B&B en de vertraging met de implementatie van FTI kon dit project niet afgerond worden in 2013 maar loopt het nog door tot in het 3e trimester van 2014

Einddatum: T3 2014

Mijlpalen 2014

T1 2014 migratie, opladen en activatie code 5100, balansovername, gepersonaliseerde boekhoudstaten, acceptatietesten reporting en clearing van de rekeningen, steun van Fedcom.

T2 2014 wijzigen boekhoudregels per financieel instrument (FTI-optiek), schrifturen einde boekjaar.

T3 2014 draaiboek processen en procedures, desactiveren SAP GUI code 1800, afsluiting project.



Afhankelijkheid

FEDCOM (FOD B&B)

project vervanging Tradix door FTI Star (THES 0596)

P2 THES.07. Integratie DCV in FEDCOM (lopend project)

In 2012 werden de nodige afspraken en een begin van uitvoering gemaakt voor een integratie van de boekhouding van de DCV in FEDCOM/SAP, uitvoering die verder liep in 2013. Gezien de afhankelijkheid van de FEDCOMwerkzaamheden bij FOD B&B kon dit project niet afgerond worden in 2013 maar loopt het nog door tot in het 2^e trimester van 2014.

Timing: Einddatum: T2 2014

Mijlpalen 2014

T1 wet- en regelgeving, KPI ontwikkeling, werkprocessen en procedures actualiseren

T2 probleemoplossing ingevolge testen, Excel integratie in SAP en rapporten naar diensten, evaluatie

Afhankelijkheid:

FEDCOM (FOD B&B)

P2 THES.08. Omschakeling van het Muntfonds naar een Administratieve Dienst met Boekhoudkundige Autonomie (ADBA) (lopend project)

De omschakeling beperkt zich hier tot een reglementaire aanpassing qua benaming en het werken via een nieuwe boekhoudkundige applicatie, aangezien het Muntfonds al een dienst met afzonderlijk beheer is. In 2012 werd het project volgens de methodologie uitgewerkt maar nog niet concreet gestart. In 2013 werd de procedure overheidsopdracht (aankoop van een boekhoudprogramma) en de aanpassing van de wet gerealiseerd. Het gekozen boekhoudprogramma moet getest en daarna geaccepteerd worden om in het tweede trimester van 2014 in productie te gaan.

Einddatum: juni 2014

Mijlpalen 2014

Mei 2014 test, vorming

Juni 2014 acceptatie, processen en procedures, evaluatie

Afhankelijkheid:

externe firma

FEDCOM (voor de invoer van de gegevens van MF)

P2 THES.09. Onderhoud bestaande loonmotoren (lopende doelstelling)

Gezien pas vanaf 1 januari 2015 de verantwoordelijkheid voor de loonmotoren zal gedragen worden door het Shared Service Center van de FOD P&O moet FOD FIN in 2014 hiervoor nog instaan en de continuïteit in de loonbetaling waarborgen. De gebruikte applicaties zijn in



COBOL taal geschreven. Om de vervanging en kennisoverdracht van Cobolanalyse mogelijk te maken, moet in de loop van het 1^e trimester 2014 een plan van aanpak uitgewerkt worden door de werkgroep Shared Service Center.

Timing

Einddatum bestaande loonmotor: 31 december 2017 (einddatum verantwoordelijkheid FOD FIN/THES: 31 december 2014)

Mijlpalen:

T1 Plan van aanpak

T2 -T4 uitvoering van dit plan in 2014

Afhankelijkheid:

TMA contract (beheerd door stafdienst ICT)
begeleiding kennisoverdracht

P3. Meting en opvolging.

P3 THES.01. Interne controle verder ontwikkelen (lopende doelstelling)

Deze doelstelling kadert in het streven naar een interne globale beheersing en risicogericht denken en handelen in de organisatie volgens BRICS: Building a Reliable Internal Control System met een stapsgewijze aanpak en opvolgbare voortgang.

In 2014 wordt een planning voor de opbouw van de interne controle op basis van gedocumenteerde processen (BPM) gevolgd volgens de methodiek bepaald binnen de stafdienst B&B en waarin een doorlooptijd van 17 weken wordt vooropgesteld per interne Controleproject.

Timing: einddatum 31/12/2017

Mijlpalen in 2014

T1 detailplanning voor 1 proces (DCV in FEDCOM)

T2 –T4 risicoanalyse en opstarten controlemaatregelen overeenkomstig de planning voor het uittekenen van de processen in de actieve projecten en de geprioritiseerde domeinen in het kader van het BCM project (templates op niveau3)

P3 THES.02. Interne benchmarking (lopende doelstelling)

De AATHES is in 2013 bij de Administratie van de Betalingen een benchmarkoefening gestart. Op basis van de door de stafdienst B&B meegedeelde methodologie werd bij de 6 werkstations van de CDVU-wedden in functie van voltijdse VTE 's een vergelijkende studie van het afgeleverde werk gestart.

Op basis van de bekomen resultaten zal een actieplan opgemaakt worden om de personeelsinzet te optimaliseren. De verkregen informatie is ook zeer nuttig in de actuele context van de onderhandelingen m.b.t. het oprichten van een P&O Shared Service Center.



De conclusies van de oefening worden verwacht voor het einde van het 1e trimester van 2014.

Timing: einddatum: 31 maart 2014

Mijlpalen in 2014:

T1 Conclusies met actieplan

Afhankelijkheid: Stuurgroep P&O Shared Service Center

P3 THES.03 Versterking van de beheerscontrole bij de AAThes (organisatiedoelstelling)

De maturiteitsgraad van de beheerscontrole werd gemeten eind 2013 in elke AA/SD met het oog op het ontwikkelen van een lange termijnvisie. In 2014 worden bij de AATHES een aantal acties met het oog op het verbeteren van de maturiteitsgraad ondernomen.

Timing: einddatum december 2014

Mijlpalen in 2014:

T1 confrontatie van de operationele plannen met de resultaten van de begroting en het personeelsplan, voorbereiding en organisatie van seminars, opname in de ontwikkelcirkels van teamdoelstellingen, functiebeschrijving van businesscorrespondent, beschikbaarheid kengetallen.

T2 beschikbaarheid kengetallen, communiceren rond lenteseminaries, confrontatie van de operationele plannen met de resultaten van de begroting en het personeelsplan

T3 beschikbaarheid kengetallen, confrontatie van de operationele plannen met de resultaten van de begroting en het personeelsplan, softskills voor businesscorrespondenten en beheerscontroller

T4 beschikbaarheid kengetallen, voorbereiden, organiseren en communiceren over de herfstseminaries, confrontatie van de operationele plannen met de begroting en het personeelsplan 2014 en de respectievelijke ontwerpen 2015

De cel Beheerscontrole van de Thesaurie zal daarenboven volledig samenwerken met de Stafdienst Budget en Beheerscontrole voor alle aspecten betreffende actualisatie en het invoeren van de cockpits volgens de vastgelegde procedures.

SD3 Ons niveau van dienstverlening sterk verbeteren

K2. Multikanaaldiensten

K2 THES.01. Installeren van een overlegplatform (matrix-model) met MKDV (lopende doelstelling)



Door in matrixmodel samen te werken met MKDV kan de communicatie efficiënter verlopen. Daarnaast neemt de communicatieverantwoordelijke van de AAThes deel aan het tweemaandelijks communicatieoverleg georganiseerd door SCC

Er wordt begin 2014 een installatie van een computergestuurd systeem (Interactive Voice Response - IVR) gepland. Zo kunnen de informatievragen die telefonisch bij de informatieambtenaar toekomen efficiënter behandeld worden. De beller kan dankzij dit systeem naargelang de taal en aard van zijn vraag kiezen uit verschillende opties. Zo kunnen bijv. de vele fiscale vragen die niet voor de Informatieambtenaar van de Thesaurie bestemd zijn, meteen doorgestuurd worden naar het Contactcenter van de FOD. Ook de vragen over pensioenen en kinderbijslagen, waarvan de overdracht naar andere administraties voorzien is in 2014, worden via het IVR-systeem onmiddellijk naar de juiste diensten afgeleid. Op die manier worden de burgers onmiddellijk naar de juiste administratie verwezen, waardoor de dienstverlening sterk verbetert. Tegelijk vermindert de telefonische werklast van de Informatieambtenaar.

K2 THES.02. Deelname aan het permanent overlegplatform over financiële markten en diensten (lopende doelstelling)

Dit platform onder initiatief van de Minister van Financiën- voorzien in de beleidsnota- moest in 2012 in een eerste fase een SWOT-analyse maken van de Belgische financiële sector. Uit deze analyse moesten actiepunten gedistilleerd worden zodat in de periode 2012-2017 volgens een op te maken planning hieraan kan gewerkt worden in continu wederzijds overleg van de deelnemers aan dit platform, dit met het oog op de modernisering van het Belgische financiële landschap ten voordele van de ondersteuning van de reële economie. Er wordt gewacht op een verder initiatief vanuit de beleidscel.

K2 THES.03. Samenwerking met federale, Europese en internationale instanties (lopende doelstelling)

De AAThes zal in het kader van haar vertegenwoordigingsopdrachten voor de Minister van Financiën, de Belgische inbreng vrijwaren in de periode 2012-2017: bijvoorbeeld

- bij federale instanties: o.a. Finexpo, een comité dat advies uitbrengt over de aanvragen van financiële steun aan de export.
- bij internationale instanties: o.a. IMF, Wereldbankgroep en regionale ontwikkelingsbanken, de Europese Investeringsbank, de G4 landen
- het instellen van financiële raden bij specifieke Belgische ambassades

K3. Rechtszekerheid en privacy

K3 THES.01. Uitwerken van een strategie rond rechtszekerheid en privacy (in samenwerking met de diensten van de Voorzitter) (lopende doelstelling).

De AAThes zal in 2014 verder deelnemen aan de werkgroep met betrekking tot de rechtszekerheid van de burger en de bescherming van zijn persoonlijke levenssfeer (privacy)



bij de dienst van de Voorzitter. De problematiek van Identity en Access Management, Privacy en Business Security is bij één aanspreekpunt binnen de AAThes gecentraliseerd.

In het eerste trimester 2014 dient dit aanspreekpunt de huidige situatie inzake privacy en rechtszekerheid bij de AAThes te identificeren in de verschillende diensten. Het resultaat hiervan zal zo nodig leiden tot acties ter verbetering van het respect van privacy en het versterken van de rechtszekerheid.

K3 THES.02. Certificaten van deposito's worden afgeleverd binnen de drie dagen (lopende doelstelling)

Deze doelstelling werd al in 2013 gevolgd en wordt voortgezet in 2014 rekening houdend met een aantal wijzigingen. De certificaten van deposito's zullen niet binnen de drie dagen moeten afgeleverd worden, maar wel binnen de 5 dagen. Bovendien zal de *KPI* metriek geen rekening meer houden met de boekhouding. De *KPI* gerelateerd aan deze doelstelling (target = maximum 7 % van de certificaten afgeleverd buiten de termijn) zal overeenkomstig aangepast worden.

12. Een nieuwe organisatiestructuur

I2 THES.01. Masterplan Kanteling Thesaurie (project)

De AAThes streeft evenals elke algemene administratie en dienst, naar een organisatie gebaseerd op resultaten en heeft daarvoor een aangepaste structuur uitgetekend die al in 2004 onder de benaming van "functionele hergroepering" ingevoerd werd. Om het personeel hierin zijn plaats te geven werd vanaf 1 september 2013 ook de keuze gegeven een administratie of dienst te kiezen en werden de ambtenaren van niveau A in de algemene graden geïntegreerd. De verdere operationalisering van de kanteling wordt voor de activiteiten die op de AAThes van toepassing zijn gevolgd in het project MK Thesaurie, een project op basis van het masterplan Kanteling. Een werkgroep en stuurgroep werden voorzien. De projectleider neemt deel aan het coördinatiecomité kanteling bij SCC.

Einddatum: november 2014

Mijlpalen 2014:

T1 bepalen van methodologie van affectatie van personeel en functiebeschrijvingen

T2 plannen vormingen

T3 communicatie externen

T1-T4 geven vormingen

Afhankelijkheden:

Stafdienst P&O voor de methodologie van kennisoverdracht (ondersteuning bij workshops) en voor de vervanging van de vertrekkers



I2 THES.02 Reorganisatie van de Administratie van de Betalingen (doelstelling)

Het jaar 2014 is voor de Administratie van de Betalingen een jaar van aanpassingen, in taken en organisatie: op 1 januari is de sector Pensioenen van de CDVU overgegaan naar de Pensioendienst voor de Overheidssector en de sector Kinderbijslagen van de CDVU zal op 1 juli eveneens overgaan naar de Rijksdienst voor Kinderbijslag van werknemers.

De sector Wedden zal op 1 januari 2015 overgaan naar een 'P&O Shared Service Center'. Ondertussen ondergaat deze afdeling een impact van de kanteling en dient in de eerste helft van 2014 gestreefd te worden naar maximale kennisoverdracht aan de nog te ontvangen vervangende personeelsleden (zie ook project I2. THES 01).

Ook in 2014 dient de formele overdracht van de personeelsleden van de voormalige 16e directie van de algemene boekhouding via interne mobiliteit geregeld te worden.

Nog op het vlak van de boekhouding verliest de dienst rekenplichtige van de geschillen terug een deel van haar taken gezien de geschillendossiers inzake pensioenen mee overgenomen worden door Pdos en wordt de behandeling van de geschillen op wedden door het Shared Service Center eveneens in het vooruitzicht gesteld op 1 januari 2015.

Mijlpalen 2014

T1 1 januari 2014: overheveling CDVU-Pensioenen en pensioenen/geschillen (PDOS)

T2 1 juli 2014 overheveling dossiers kinderbijslag naar RKW

T2-T3 opleiding vervangers CDVU-Wedden

T1- T4 voorbereiding overname CDVU-Wedden en Geschillen op wedden door P&O Shared Service Center

Afhankelijkheden:

P&O (recruitering vervangers in kanteling)

Task force P&O Shared Service Center (leiding voorbereiding overdracht)

I2 THES.03. Treasury on web (nieuwe doelstelling)

Inrichten van een interactief web dat voor interne en externe stakeholders van de DCV toelaat op een gebruiksvriendelijke wijze toegang te hebben tot de verschillende programma's. Hier wordt toegang via My MinFin vooropgesteld.

Timing: Einddatum: 31 december 2015

Mijlpalen 2014

T1 – T2 behoefte-, impact- en doelgroepenanalyse

T3 Aanpassen van de business case (werkwijze via MyMinFin)

Afhankelijkheden:

interne resources voor de analyses(beschikbaarheid business)



12 THES.04. Oprichting Centraal aanspreekpunt melding buitenlandse rekeningen (nieuwe doelstelling – on hold)

In het kader van een wetsontwerp houdende oprichting van een centraal aanspreekpunt voor de melding van buitenlandse bankrekeningen wordt dit bij de AAThes ondergebracht om het "niet fiscale karakter" van het aanspreekpunt te kunnen garanderen. Het is namelijk zo dat krachtens artikel 322, WIB 92 voor de raadpleging van dergelijke gegevens bij het aanspreekpunt een specifieke regeling is getroffen om het respect van het bankgeheim te kunnen verzekeren zonder de noodzaak om bepaalde gegevens op fiscaal vlak te kunnen controleren, te ondergraven.

Timing: Einddatum: nog niet bepaald gezien de wetgevende procedure nog haar beloop moet hebben.

Mijlpalen 2014

T1 – T2 Wetgevende procedure en uitvoering; afspraken ICT

T3 – T4 in functie van uitvoeringsbesluit concrete aanvang van inrichting van het aanspreekpunt.

Afhankelijkheden:

Wetgever

ICT-stafdienst (database)

BEO (AFZ) opvolging wetsontwerp en opmaak en opvolging uitvoeringsbesluit

Beschikbaarheid personeel



7.7 Stafdienst Personeel & Organisatie

7.7.1 Inleiding

Net zoals in 2013, brengt het jaar 2014 vele uitdagingen. We zien een tiental domeinen waarin we nog verdere vooruitgang moeten boeken. Het operationeel plan 2014 verdeelt die domeinen hieronder in doelstellingen en concrete projecten. Onze ambitie blijft om alles in het werk te stellen om in 2017 de aantrekkelijkste werkgever van het publieke domein te zijn.

De belangrijkste uitdaging blijft uiteraard de kanteling. Na hun entiteit te hebben gekozen, kunnen de medewerkers nu hun administratieve standplaats kiezen. Ik engageer me samen met het management om deze reorganisatie zo vlot mogelijk te laten verlopen.

Verder zullen de evaluatiecycli (de vroegere ontwikkelcirkels) een centrale plaats in onze organisatie innemen. Ik wil elke chef aanmoedigen om ze nauwgezet te realiseren omdat ze synoniem zijn voor verantwoordelijkheid en effectiviteit. Op het vlak van personeelsontwikkeling wil ik dat elke chef zijn rol als “leider” opneemt. De rol van expert volstaat niet meer. We hebben nood aan managers die hun medewerkers kunnen motiveren, responsabiliseren, die duidelijke doelstellingen vastleggen en hen doen streven naar gemeenschappelijke doelen.

De strijd tegen absentisme wordt ‘incontournable’. Het is een voorwaarde voor effectiviteit en efficiëntie voor onze FOD. Dit jaar bekijken we onze cijfergegevens op basis van sociodemografische en geografische gegevens om er de oorzaken uit te kunnen afleiden en gepast op te treden. We blijven ook inzetten op de informatisering van heel wat processen die zowel de werkgever als de werknemer tijd moeten besparen. Ik heb het hier onder andere over My P&O waarin verschillende functies zullen worden toegevoegd.

De tevredenheid van het personeel drijft het dagelijks werk en is een belangrijke factor voor motivatie. Daarom organiseren we een tweede enquête na die van 2012 om de veranderingen te meten.

Daarnaast wil ik kennis- en competentiebeheer inslijpen in het hart van alle P&O-processen. We geven daarbij prioriteit aan de kennisoverdracht van de 250 collega’s die kritieke functies uitoefenen. De opleiding zal evolueren, zowel op vlak van inhoud als van vorm, en wordt voluit ingezet als begeleiding van de kanteling op het terrein.

We willen ook de werving en ‘onboarding’ grondig hertekenen. Zo willen we talenten aantrekken op de arbeidsmarkt door de scholen te bezoeken, maar ook die talenten behouden om de anticiperen op de grote natuurlijke uitstroom, nu en de komende jaren.

Ik wil niet enkel de administraties in hun geheel bereiken, maar ook elke medewerker van onze FOD afzonderlijk. Onze stafdienst moet een plaats zijn waar medewerkers een snel en correct antwoord krijgen op hun vragen. Onze stafdienst moet streven naar kwalitatieve en klantgerichte



dienstverlening, voor elke administratie, elke dienst, elke manager en elke medewerker van onze FOD. Het Shared Service Center heeft die belangrijke taak.

Kurt Van Raemdonck – Stafdirecteur van de Stafdienst Personeel en Organisatie van de FOD Financiën



7.7.2 Missie

Het binnen de beschikbare middelen duurzaam aantrekken, motiveren, toewijzen, belonen en ontwikkelen van de juiste mensen opdat de FOD Financiën en al zijn entiteiten hun beoogde opdrachten efficiënt en doeltreffend kunnen uitvoeren.

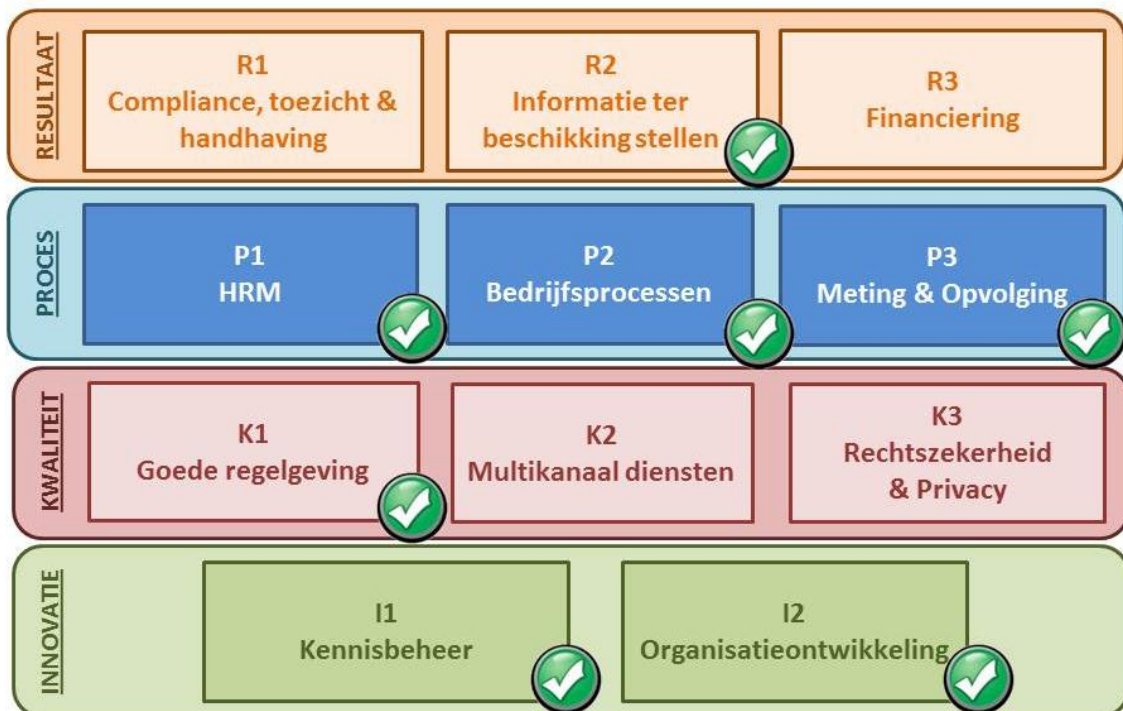
7.7.3 Visie

Om deze missie te verwezenlijken wil de stafdienst P&O een doeltreffende, efficiënte dienstverlener zijn die:

- klantgericht werkt en zijn dienstverlening laat meten,
- de persoon met de juiste competenties tijdig op de plaats en functie inzet nodig voor de realisering van de objectieven van de organisatie,
- zorgt dat medewerkers permanent de nodige competenties kunnen verwerven en ontwikkelen,
- de medewerkers inspireert en motiveert op basis van werkelijk beleefde waarden,
- een correcte verloning en appreciatie voor het geleverde werk waarborgt,
- voor alle medewerkers een evenwicht tussen werk en privé-leven nastreeft,
- eenvoud, gelijkheid en rechtszekerheid in de personeelsregelgeving en dossierbehandeling centraal stelt,
- daarover pro- en reactief, helder en open communiceert en luistert naar wat leeft,

en zo de FOD FIN tegen 2017 uitbouwt tot de uitverkoren werkgever binnen de publieke sector.

7.7.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014



PRIORITAIRE PROJECTEN VOOR 2014

a) HR (P1)

I. Verminderen van het absenteïsme

- **Realisatie van een pilootenquête over psychosociale risico's binnen de FOD Financiën bij een representatieve steekproef van de stafdienst Logistiek en op basis daarvan aanbevelingen formuleren.**
 - a. Doelstelling: realisatie van een studie met aanbevelingen en voorstellen voor uitbreiding van de enquête.
 - b. Datum: 30/03/2014
- **Een akkoord bereiken met Medex om een diagnostisch rapport specifiek voor Financiën te verkrijgen.**
 - a. Doelstelling: Over cijfers beschikken die ons toelaten conclusies te trekken.
 - b. Duurtijd: Tussen 01/03/2014 en 30/09/2014
- **Opmaken van een kadaster van absenteïsmegraad binnen de FOD op basis van de cijfers om doelgroepgerichte acties te kunnen ondernemen.**



- a. Doelstelling: Acties definiëren op basis van systematische gedragingen.
- b. Datum: 30/05/2014

b) Processen van de organisatie (P2)

I. Realisatie van kanteling 3

- **Opening van de keuzetool voor de medewerkers van de FOD (behalve AAFisc)**
 - a. Doelstelling: De medewerkers krijgen de mogelijkheid om hun administratieve standplaats te kiezen (geen garantie).
 - b. Datum: 22/01/2014
- **Opening van de keuzetool voor de medewerkers AAFisc**
 - a. Doelstelling : De medewerkers van de AAFisc krijgen de mogelijkheid hun administratie en administratieve standplaats te kiezen (geen garantie).
 - b. Datum: 15/03/2014
- **Analyse van de resultaten van de FOD (behalve AAFisc) om strategisch adviezen te geven aan het opvolgingscomité**
 - a. Doelstelling : Analyse van de situatie per standplaats na de keuze van de statutairen (behalve AAFisc)
 - b. Date : 31/03/2014
- **Analyse van de resultaten van de AAFisc om strategisch adviezen te geven aan het Directiecomité opvolgingscomité**
 - a. Doelstelling: Analyse van de situatie per standplaats na de keuze van de statutairen AAFisc
 - b. Datum: 30/04/2014
- **Realisatie van de kanteling voor contractuelen**
 - a. Doelstelling : Na de statutairen krijgen de contractuelen de kans om hun standplaats te kiezen (geen garantie)
 - b. Datum: 15/05/2014



➤ **Informatie en bespreking aan het opvolgingscomité**

- a. Doelstelling: analyse van de resultaten, voorbereiding van de vergadering en beheer van de communicatie, arbeidsongevallen ...
- b. Datum: 30/06/2014

II. Kwaliteit/Timing van dienst

➤ **Opvolging ICT-Plan**

- a. Doelstelling: Progressief ontwikkelen van My P&O (integratie van meerdere processen zoals de ziektefiches, het aanvragen van vergoedingen), Capella, SAS, ...
- b. Datum: 31/12/2014

c) Meten en opvolgen (P3)

i. Realisatie tevredenheidsenquête

➤ **Twee tevredenheidsenquête gerealiseerd**

- a. Doelstelling: De tevredenheid van het personeel meten over hun job.
- b. Datum: 30/09/2014

d) Kennisbeheer (I1)

➤ **Actieve deelname aan de werkgroep kennismanagement in samenwerking met de diensten van de Voorzitter**

- a. Doelstelling: Uitwerken van een uniform proces van kennisbeheer met betrekking tot de kritieke functies/processen/informatie binnen de FOD
- b. Datum: Continu in 2014

➤ **Identificeren van de kritieke functies A-B-C-D binnen de FOD**

- a. Doelstelling: Onontbeerlijke functies identificeren opdat deze ingevuld kunnen blijven
- b. Datum: Tussen 01/02/2014 en 30/08/2014



e) Ontwikkeling van de organisatie (12)

i. Leadership

- **Communicatie/Meetings met de 150 medewerkers van het topmanagement**
 - a. Doelstelling: Organisatie van trimestriële meeting, betrokkenheid van de regionale P&O-diensten (maandelijkse ontmoetingen). Ondersteuning van de 150 managers via opleiding, coaching en de sociale media.
 - b. Datum: 30/06/2014

- **Creatie van een individueel opleidingsaanbod en leiderschapscoaching voor de chefs**
 - a. Doelstelling: Ontwikkeling van een attitude « leadership » bij de medewerkers, d.w.z. hen motiveren, doelstellingen vastleggen en hen deelgenoot maken van gemeenschappelijke doelstellingen.
 - b. Datum: 30/06/2014

- **Event "Leadership-Change" gerealiseerd in Brussel**
 - a. Doelstelling: Ontwikkeling van een attitude « leadership » bij de medewerkers, d.w.z. hen motiveren, doelstellingen vastleggen en hen deelgenoot maken van gemeenschappelijke doelstellingen.
 - b. Datum: 31/05/2014

- **Oprichten van een interne en permanente opleiding voor nieuwe leidinggevenden**
 - a. Doelstelling: Ontwikkeling van een attitude « leadership » bij de medewerkers, d.w.z. hen motiveren, doelstellingen vastleggen en hen deelgenoot maken van gemeenschappelijke doelstellingen.
 - b. Datum: 31/12/2014

- **Fingrow: Organisatie van happenings in de regio's met de Voorzitter**
 - a. Doelstelling: Ontwikkeling van een attitude « leadership » bij de medewerkers, d.w.z. hen motiveren, doelstellingen vastleggen en hen deelgenoot maken van gemeenschappelijke doelstellingen.
 - b. Datum: 31/12/2014



ii. Evaluatiecyclus

- **Ter beschikking stellen van een opleiding « ontwikkelcirkels » voor de chefs die dat willen.**
 - a. Doelstelling: Mengen van E-Learning en klassikale lesvormen om het waarom en hoe van de evaluatiecyclus bij te brengen.
 - b. Datum: 31/12/2014

- **Opleiding van een groep 'begeleiders' evaluatiecycli**
 - a. Doelstelling: Ter beschikking stellen en communicatie van personen naar de medewerkers van de FOD.
 - b. Datum: 31/12/2014

- **Regionale contacten geïnstalleerd**
 - c. Doelstelling: Netwerk « kwaliteit » van begeleiders van de cycli (opleiding, ...).
 - d. Datum: 31/12/2014

- **Realiseren begeleidingstraject in samenwerking met FOD P&O**
 - a. Doelstelling : Realiseren begeleidingstraject in samenwerking met FOD P&O
 - b. Datum: 31/12/2014

PRIORITAIRE DOELSTELLINGEN VOOR 2014

a) Ter beschikking stellen van informatie (R2)

- I. Communicatie & Networking & projectopvolging
 - Ondersteuning van de kanteling, TAW en alle HR-materies in het algemeen
 - a. Doelstelling: Het verzekeren van een ondersteuning in alle HR-materies op vlak van communicatie, networking, verandering van de organisatiecultuur.
 - b. Doorlopend in 2014



b) HR (P1)

II. Opmaak en uitvoering van het personeelsplan

- **Opmaak van het personeelsplan 2015 op basis van SEPFIN**
 - c. Doelstelling: Redactie van het personeelsplan 2015 van de FOD Financiën
 - d. Duurtijd: van 30/05/2014 tot 20/12/2014
 - e. Tussentijdse mijlpalen:
 - 30/05/2014: Schatting en verdeling van de werkingsmarge
 - 15/06/2014: Validatie van de principes door het Dircom
 - 01/09/2014: Bepalen van de noden aan geprioritiseerd personeel in Findop
 - 01/10/2014: Analyse van de personeelsnoden en uitwerking voorlopig plan
 - 21/11/2014: Berekening en verdeling van de werkingsmarge op basis van de omzendbrief van de FOD P&O
 - 28/11/2014: Bepalen van de mogelijkheid om de personeelsnoden te realiseren
 - 05/12/2014: Validatie van de principes van de verdeling van de middelen door het Dircom
 - 12/12/2014: Invullen van SEPPFIN
 - 17/12/2014: Opsturen van dossier naar administratieve overheden voor validatie

- **Opvolging van de evolutie van het personeelsplan**
 - a. Doelstelling: Opstellen van het personeelsplan
 - b. Duurtijd: In functie van de noden
 - c. Tussentijdse mijlpalen:
 - Nog te bepalen: Begin van de monitoring
 - Nog te bepalen: Aankondigen van de beschikbare marge
 - Nog te bepalen: Invulling van de beschikbare marge op basis van FINDOP
 - Nog te bepalen: Opsturen dossier voor validatie
 - Nog te bepalen: Communicatie aangepast plan

- **Beheer van de verdeling van de personeelsmiddelen in functie van de strategische noden van de FOD FIN**
 - a. Doelstelling: Beheer van de personeelsmiddelen van de FOD
 - b. Duurtijd: 01/01/2014 tot 30/11/2014
 - c. Tussentijdse mijlpalen:
 - 28/02/2014: Bepalen van de kwalitatieve parameters voor het PP 2015
 - 31/03/2014: Bepalen van de methodologie
 - 30/04/2014: Valideren van de methodologie door het Dircom
 - 01/12/2014: Bepalen van de definitieve verdelingsleutel



- **Realiseren van de wervingen van het personeelsplan 2013, het complementaire plan 2013 en het personeelsplan 2014**
 - a. Doelstelling: Uitvoering van de voorziene wervingen in de verschillende personeelsplannen
 - b. Duurtijd: 01/01/2014 tot 31/03/2015 voor het plan 2014
 - c. Tussentijdse mijlpalen: zie gedetailleerde plannen

- III. Werken op de timing en de kwaliteit van de prestatie van de dienst door middel van elektronisering, meer interne controle, een aanpak gericht op klanten met als voorbeeld het Informatiecentrum P&O
 - **Het Informatiecentrum P&O streeft naar een gemiddelde antwoordtijd van 3 dagen in de eerste lijn (nu 4 dagen) en 12 dagen in de tweede lijn (nu 15 dagen)**
 - a. Doelstelling: De duurtijd voor de behandeling van vragen binnen het Shared Servicecenter P&O verminderen
 - b. Duurtijd: Doorlopend in 2014
 - c. Tussentijdse mijlpalen:
 - Op maandelijkse en wekelijkse basis: ter beschikking stellen van statistieken
 - **De kwaliteit van de FAQ's wordt maandelijks gecontroleerd en bij elke communicatie**
 - a. Doelstelling: De kwaliteit van de FAQ's verhogen
 - b. Duurtijd: Doorlopend in 2014
 - c. Tussentijdse mijlpalen:
 - Maandelijkse controles en voor elke communicatie
 - **70% van de tickets wordt in lijn 1 afgesloten**
 - a. Doelstelling: Een grotere hoeveelheid afgesloten tickets in lijn 1
 - b. Duurtijd: Doorlopend in 2014
 - c. Tussentijdse mijlpalen:
 - Wekelijkse en maandelijkse statistieken

c) Kennisbeheer (I1)

- i. Beheer van kennis en technische competenties
 - **Globaal Ontwikkelingsplan (GOP) en speciale, dringende modules voor kanteling 3**
 - a. Doelstelling: Uitvoering van het GOP en begeleiding van het luik opleiding van de kanteling
 - b. Duurtijd: 01/01/2014 tot 31/12/2014
 - c. Tussentijdse mijlpalen:
 - 31/12/2014: Uitvoering, opvolging en evolutie van het plan 2014
 - 30/04/2014: Noden ontvangen van business/bupa's
 - 30/09/2014: Analyse van de noden 2015-2016
 - 11/11/2014: Consolidatie GOP 2015-2016



- 12/2014: Validatie GOP 2015-2016 door het Dircom
- **Organisatie van brevetten + brevetten voor de expertencarrière + examens toegang niveau A**
 - a. Doelstelling: Organisatie van loopbaanexamens
 - b. Duurtijd: van 01/01/2014 tot 31/12/2014
 - c. Tussentijdse mijlpalen:
 - 01/08/2014: Brevet 1 (inschrijving tot verbetering)
 - 01/10/2014 tot 01/03/2015: Brevet 2 (inschrijving tot verbetering)
 - 01/04/2014 tot 21/12/2014: Opmaak van de fiches brevetten 3 en 4
- **Evolutie opleidingscatalogus**
 - a. Doelstelling: Aanpassen van de opleidingscatalogus in functie van de noden van de verschillende entiteiten
 - b. Duurtijd: van 01/01/2014 tot 31/12/2014
 - c. Tussentijdse mijlpalen:
 - 31/12/2014: Evolutie van de catalogus in functie van de noden van de business (cfr. Context van de kanteling)
 - 01/09/2014: Opleidingstraject voor het netwerk van loopbaanbegeleiders
 - 30/06/2014: Herziening van het stageprogramma
- **Leadership : opvolging FINGROW, begeleiding van de chefs in TAW**
 - a. Doelstelling: Begeleiding van het middenkader op vlak van leadership, absenteïsmes en alle HR-materies gelinkt aan TAW
 - b. Duurtijd: van 01/01/2014 tot 31/12/2014
- **Kennisoverdracht binnen de FOD aanmoedigen en ondersteunen**
 - a. Doelstelling: Kennisoverdracht aanmoedigen binnen de FOD
 - b. Duurtijd: van 01/01/2014 tot 31/12/2014
 - c. Tussentijdse mijlpalen:
 - 30/06/2014: Ondersteuning van de kennisoverdracht (door survival kits voor de eerste prioritaire groep (+/1 200 tot 250 vertrekkers K1 met kritieke functies)
 - 30/12/2014: Ondersteuning van de kennisoverdracht (door survival kits voor de tweede prioritaire groep (alle kritieke functies die zijn geïdentificeerd)

d) Ontwikkeling van de organisatie (I2)

- i. De absenteïsmegraad verminderen



- **De absentiegraad verminderen en initiatieven op het vlak van Welzijn**
 - a. Doelstelling: Kennisoverdracht binnen de FOD aanmoedigen
 - b. Duurtijd: van 01/01/2014 tot 31/12/2014

e) Juiste reglementering (Q1)

- i. Juridische en syndicale opvolging in de HR-domeinen:
 - **Updaten van het algemeen arbeidsreglement van de FOD Financiën**
 - a. Doelstelling: Arbeidsreglement beschikbaar
 - b. Duurtijd: vanaf 30/06/2014
 - **Afwerken van de KB's voor de ambtenarisering van de bedienden van hypotheekbewaarders**
 - a. Doelstelling: KB's beschikbaar
 - b. Duurtijd: van 01/01/2014 tot 31/12/2014
 - **Regionalisering en overdrachten binnen en buiten de FOD**
 - a. Doelstelling: Juridische ondersteuning van de regionalisering en de overdrachten waarbij de FOD Financiën betrokken zijn
 - b. Duurtijd: van 01/01/2014 tot 31/12/2014
 - **Professionalisering van het syndicaal overleg**
 - a. Doelstelling: Professionalisering van het syndicaal overleg
 - b. Duurtijd: Doorlopend in 2014
 - **Nieuwe geldelijke loopbaan (specificiteiten Financiën)**
 - a. Doelstelling: Uitwerken specifieke aspecten nieuwe geldelijke loopbaan
 - b. Duurtijd: 30/04/2014
 - **Aanpassen van het organiek reglement (expertencarrière A3)**
 - a. Doelstelling: Mogelijke carrierepad voor de experts A3
 - b. Duurtijd: 30/04/2014
 - **Réorganisatie van de interne structuren van de FOD Financiën (AA voor de autonome diensten, integratie van Niet Fiscale Invordering, van de DAVO, rentefonds,....)**
 - a. Doelstelling : Aanpassen van de interne structuren van de FOD om de modernisering van onze FOD voort te zetten.
 - b. Duurtijd : 31/12/2014



7.8 Stafdienst ICT

7.8.1 Inleiding

Naarmate de nieuwe toepassingen in productie komen, is het een uitdaging voor de stafdienst ICT om de beschikbaarheid en de betrouwbaarheid van de informatieverstopping ten behoeve van de interne en externe klanten te verzekeren.

De prioriteiten liggen voor de stafdienst ICT in het optimaliseren en het verzekeren van de efficiëntie, de doelmatigheid en de continuïteit van de geleverde diensten.

Om dit te bereiken zijn twee dingen nodig: een goede betrouwbare infrastructuur gebaseerd op moderne technologie en efficiënte processen die continu worden verbeterd.

De infrastructuur moet op peil worden gehouden, rekening houdende met de evolutie van hard- en software, en de capaciteit moet op het niveau gehouden worden dat nodig is om de diensten te kunnen leveren. De moderne IT-infrastructuur, die werd gerealiseerd in het verleden dankzij een volgehouden investering, is dan ook aan vernieuwing toe.

De verbetering van de proces efficiëntie en effectiviteit is reeds aangevat op basis van een assessment binnen het Cobit project dat de voorbije twee jaar binnen de stafdienst liep.

In 2013 werd ook een externe IT audit uitgevoerd.

De aanbevelingen voor verbetering in 2014 situeren zich voornamelijk in de volgende domeingebieden:

- Project- en programmamanagement
- Opzetten van een 'Enterprise Architectuur'
- ICT proces efficiëntie en effectiviteit

De stafdienst ICT zal zich in eerste instantie concentreren op de processen in de volgende domeinen

- Testingstrategie
- Release controle
- ICT Supply en Demand side SLM
- Optimalisering Service desk & Incident management



7.8.2 Missie

De stafdienst ICT verzekert een doelmatige ICT-ondersteuning voor alle diensten van de FOD Financiën.

- Dit omvat het verzekeren van de beschikbaarheid van infrastructuur, gaande van bureauticamaterieel en randapparatuur over telecommunicatie tot en met serverplatformen.
- Het omhelst de beschikbaarheid van aangepaste software, gaande van typische bureauticatoepassingen over generieke software tot en met specifieke bedrijfstoeepassingen.

De stafdienst ICT werkt hiervoor nauw samen met de verschillende entiteiten en stafdiensten opdat de aangeboden ICT-ondersteuning beantwoordt aan hun behoeften voor het realiseren van hun doelstellingen en kernopdrachten.

Het is de verantwoordelijkheid van de stafdienst ICT om de ICT-standaarden en fundamenten te definiëren, uit te bouwen en het respecteren ervan te bewaken.

7.8.3 Visie

De stafdienst ICT wil op de eerste plaats een performante, transparante en strategische partner zijn voor alle diensten en bijdragen tot de realisatie van de strategische doelstellingen van de FOD Financiën.

- Gestructureerde processen, duidelijke dienstverleningsniveaus, een regelmatige communicatie en een klantgerichte attitude onderbouwen deze ambitie.
- Een afgestemde organisatiestructuur en competente medewerkers liggen hierbij aan de basis.

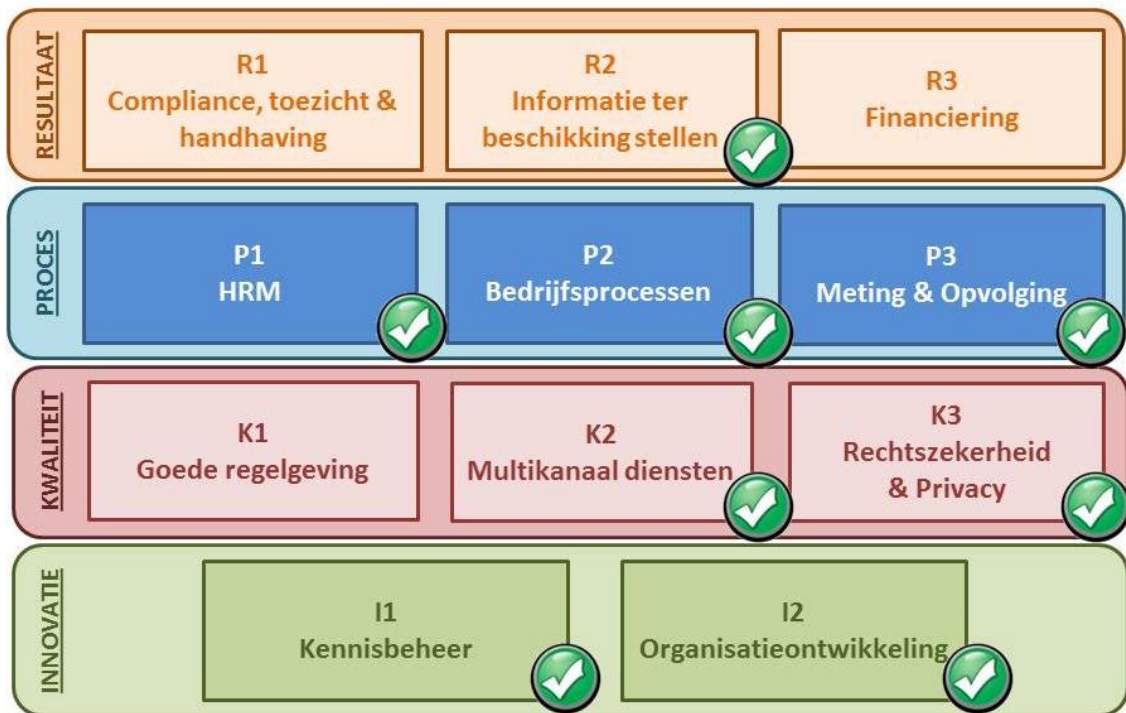
De stafdienst ICT wil hierbij technologische vernieuwing aanreiken als katalysator voor de beoogde modernisering van de FOD Financiën en bijgevolg een (pro-) actieve rol opnemen, steeds in partnerschap met de andere diensten en in het bijzonder met het strategisch PMO, om deze modernisering gestalte te geven.

- Innovatie, kennisopbouw en sensibilisering maar ook een pragmatische en resultaatgerichte houding typeren de stafdienst ICT met het oog op de uitbouw van een toekomstgericht en op de behoeften van de entiteiten afgestemd ICT-platform.

De stafdienst ICT heeft een sleutelrol te vervullen, binnen een nationaal en internationaal samenwerkingsmodel, inzake het uitwisselen van cruciale informatie over de verschillende beleidsniveaus heen en het respecteren van de informatieveiligheid en -vertrouwelijkheid .



7.8.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014



1



OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

***R2 INFORMATIE TER BESCHIKKING STELLEN**

In 2014 worden de 45 informatieschermen in de gebouwen van Financiën uitgerold en zullen ook de nodige tools ter beschikking zijn van de communicatie ambtenaren om deze te beheren vanaf einde maart. De installatie benadert momenteel de 30% van de te installeren toestellen. De einddatum welke werd vooropgesteld aan de installateur is eind februari. Dit project wordt dagelijks verder opgevolgd. Projectleiding is in handen van SCC.

***P1: HRM**

Ontwikkeling van interne competenties:

Aan iedere medewerker moet de kans worden gegeven om zichzelf te ontwikkelen en de nodige competenties te verwerven om zijn taken nog beter uit te voeren. In 2013 werd gestart met de opmaak van een competentiematrix waarin per functie de nodige technische vaardigheden worden opgelijst.

In 2014 zal daaruit een opleidingscurriculum worden opgesteld voor iedere functie in de stafdienst ICT.

Gebruik van tablets en GSM/PDA bij de FOD Financiën

In 2014 worden de twee technologieën, Android of Apple OS, geëvalueerd en een technische keuze gemaakt. In samenwerking met de stafdienst P&O worden vervolgens profielen opgesteld van de functies die een tablet en/of pda ter beschikking krijgen.

Nieuwe versie van de deontologische code

De deontologische code dateert van 2008. Sindsdien is de technologie geëvolueerd alsook de middelen ter beschikking van de ambtenaren, zowel privé als professioneel.

De stafdienst ICT samen met de dienst P&O en de voorzitter zullen de code bijwerken om rekening te houden met

- Telewerk en de VPN verbindingen
- De sociale netwerken

Deze nieuwe code zal aan alle personeelsleden worden bezorgd voor kennisname.



***P2: BEDRIJFSPROCESSEN**

Bedrijfszekere, beveiligde en toekomst gerichte datacenter infrastructuur.

De divisie ICT-Operations Facilities waakt over de fysieke infrastructuur en regelt de fysieke beveiliging van de twee datacenters waarover FOD Financiën momenteel beschikt meer bepaald het datacenter op verdieping -1 van het gebouw North Galaxy en een Disaster Recovery Site in het datacenter Smals te Anderlecht.

Binnen deze divisie heeft het Team Datacenter als strategische doelstelling in te staan voor bedrijfszekere, beveiligde en toekomstgerichte datacenter- infrastructuur. De belangrijkste elementen zijn de elektrische installaties, de koeling en de ruimtes nodig voor het uitvoeren van de activiteiten eigen aan een datacenter en de databekabeling. Deze locaties dienen fysiek beveiligd te worden en beschermd te worden tegen mogelijke calamiteiten.

De huidige datacenter infrastructuur binnen NoGA bestaat 10 jaar en is niet geoptimaliseerd om aan de nieuwe noden en technologische evolutie binnen het domein van datacenter infrastructuur en beheer. Daardoor sluit deze momenteel niet aan op de toekomstige behoeftes.

De behoeftes welke zich aandienen zijn:

- Stijgende vraag naar datacenter ruimte en diensten zowel voor de interne klanten binnen FOD Financiën als voor de externe federale overheidsdiensten.
- De opzet van nieuwe IT-architectuur in kader van de opzet van services in de 'cloud'.
- De vraag naar stijgende bedrijfszekerheid en performantie van de toepassingen draaiend op de centrale infrastructuur van het datacenter.
- De vraag naar een duurzamer en groener datacenter waarbij het energieverbruik de belangrijkste te bewaken parameter vormt. De koeling is hierbij een belangrijke kostenfactor.

Daartegenover stellen zich de volgende historisch gegroeide problemen en risico's op vlak van de infrastructuur.

- Onoverzichtelijke databekabeling.
- Beperkingen van het koelend vermogen in de computer rooms NoGa.
- Beperkingen in het elektrisch vermogen van de afzonderlijke zalen en tot op niveau van de rijen in datacenter NoGa.



De doelstellingen van een bedrijfszekere, beveiligde en toekomst gericht datacenter infrastructuur is dan ook gebaseerd op:

- Optimalisatie van de infrastructuur rekening houdende met de stijgende energievraag en bedrijfszekerheid van de installatie en aldus de verzekering van de beschikbaarheid van de IT-infrastructuur en de applicaties.
- Optimalisatie van de infrastructuur in de beide datacenters in vergelijking met algemeen aanvaarde standaarden (TIA 942).
- Optimalisatie van de infrastructuur rekening houdende met de moderne technieken op vlak van duurzaam energieverbruik. Door de Inspectie van Financiën werd gevraagd om te waken over de te verwachten stijgende energiekost in kader van de verlenging van het contract met smals voor de huur van het datacenter te Anderlecht. .
- Verbeteren van de operationele activiteiten door efficiënte processen in toegangsbeheer en incident en wijzigingsbeheer van de installaties.

Creatie van een structuur voor interne contrôle

Met behulp van de interne controller die binnenkort wordt ter beschikking gesteld van de stafdienst ICT wordt het interne controlesysteem opgezet.

Voor het eerste proces wordt een planning (boordtabel) opgemaakt tegen eind december 2013.

De planning voor de andere processen zal volgen in het eerste trimester van 2014.

Met de uitvoering zal vervolgens worden gestart in het tweede trimester.

Op gebied van de processen van ICT hanteren we sinds een paar jaar het framework Cobit. Deze evolutie wordt voortgezet, nog versterkt door de resultaten van de IT audit.

Toepassing van het kwaliteitsplan 2013-2014 zie ook project ICT-00850 Manage Quality

De resultaten van de IT audit worden geïntegreerd in het kwaliteitsplan waarbij wordt rekening gehouden met de nieuwe uitgebreide lijst van risico's.

Het kwaliteitsplan wordt eveneens gecommuniceerd naar alle stakeholders.

Wat de kwaliteitsbewaking van de projecten betreft zullen periodieke QUAC vergaderingen worden gehouden waarop de nieuwe projecten op kwaliteit worden beoordeeld.

Om kwalitatieve dienstverlening door derden te waarborgen wordt een template voor SLA's ter beschikking gesteld om systematisch in bestekken opgenomen te worden.



Project ICT-00833: APO09 - Manage service agreements Dienstencatalogus en service level agreements

It Audit - ICT Supply en Demand side SLM (ICT-audit Projectkaart 09)

Voor het proces APO09 – Manage Service Agreements – zijn volgende doelstellingen vooropgesteld:

verzekeren dat de ICT services en bijhorende service levels tegemoetkomen aan de huidige en toekomstige noden en verwachtingen van de FOD Financiën;

op een consistente manier meten van de performantie van de ICT dienstverlening;

preventieve en correctieve acties identificeren en implementeren om de ICT dienstverlening continu te verbeteren.

Daarom moet in een eerste fase de bestaande Service Catalogue in de Service Management tool nagekeken worden en geactualiseerd waar nodig.

Ontbrekende en nieuwe ICT services moeten worden opgenomen in de Service Catalogue. Vervolgens moet de Service Catalogue reactief aangevuld worden met alle niet-geïdentificeerde en niet-gecatalogiseerde ICT services.

Voor alle services in de catalogue worden ook SLA's gedefinieerd.

In 2013 werd reeds een project gestart en voor 25 % gerealiseerd. In 2014 worden de werkzaamheden vervolgd en zullen Service Levels worden gedefinieerd voor de belangrijkste e-services.

Project ICT-00818: DSS02 - Manage Service Requests and Incidents

In 2013 werd een project gestart voor de uitvoering van de aanbevelingen die werden geformuleerd in het kader van de toepassing van Cobit in de stafdienst ICT. Dit project komt tot zijn einde.

Voor het beheer van dit proces zal een Incident Manager worden aangesteld in 2014 met als belangrijke verantwoordelijkheden:

- Opvolging van incidenten en de backlog (interne benchmarking)
- Optimalisering Service desk & incident management (ICT-audit Projectkaart 03)
- "De verschillende ICT Afdelingen (2'de en 3'de lijn) responsabiliseren in de behandeling van incidenten/service requests."
- "Rapportering op de KPI's die vastgelegd werden voor deze opdracht opzetten"
- Integreeren van de monitoring in het proces Incident Management
- Een efficiënte behandeling van de alarmen en kritieke gebeurtenissen op de systemen

Project ICT-00767: DSS03 - Manage Problems

De doelstelling van dit project is het aantal incidenten met IT systemen te verminderen en de kwaliteit van de dienstverlening te doen toenemen door enerzijds sneller en effectiever te reageren



op incidenten en anderzijds pro-actief aan problem management te doen en zo incidenten te vermijden.

Met andere woorden de maturiteit van het probleemoplossend vermogen van de ICT organisatie significant te verhogen via een systematisch en gedefinieerd proces;

De nodige training en coaching te voorzien voor de actoren in het proces zodat het proces op een efficiënte en effectieve manier gevolgd wordt;

De nodige meetpunten (KPI) te voorzien om de kwaliteit van het proces te borgen.

Dienstverlening voor applicatieontwikkeling optimaliseren

Het departement Development stelt zich als doel de dienstverlening inzake applicatie ontwikkeling te verbeteren door het doorbreken van het silo denken tussen ICT en de business en de Alignment of afstemming van ICT op de business te verbeteren.

Meer bepaald zijn volgende initiatieven voorzien.

Verbetering van de specificaties van de functionele behoeften en de opvolging door integratie van het requirements management in de HP ALM tool.

Verdeling verantwoordelijkheden bij applicatie analyse tussen Business en ICT
Responsabilisering Business - kostprijsberekening met behulp van Costxpert van de nieuwe projecten om business te helpen bij bepalen en prioritering van behoeften.

Redmine, de opvolgingstool van de activiteiten van ontwikkelaars, toegankelijk en bruikbaar maken voor business projectleiders en externe projectleiders.

Concretiseren van verbeteringen van het proces BAI02 (Manage requirements definition) met verduidelijking van de respectievelijke rol van Business en ICT

Concretiseren en verbeteringen van het proces BAI03 (Manage solutions Identification and build) met verduidelijking van de rol SCC/ARCH/OPS/DEV

Project ICT-00820: BAI07 - Manage Change, Acceptance and Transition

Verbetering testingsstrategie (ICT-audit Projectkaart 14) --> met 2 luiken : test automatisering + gebruik dynatrace + bestek Fiscaliteit = BC1140

Prioritering van projecten waarvoor functionele testen nodig zijn tijdens het jaar 2014, testkaart + PRA + foutenlijst + eind testrapport

Testomgeving volgens het DTAP model voor de performantietesten

Opleiding van de testers voor het gebruik van de Compuware tools



Gelijktijdig gebruik van loarunner en Dynatrace + gedetailleerd analyserapport + foutenlijst in HP ALM (15% van de runs)

Verbeteren release controle (ICT-audit Projectkaart 04)

Release management : een concrete planning voor verbetering moet opgemaakt worden met vooral de focus op planningen van releases en van controle van releases voor de inproductiestelling

"Het optimaliseren van het gebruik van Delivery Management voor het aanleveren van nieuwe of gewijzigde java applicaties d.m.v. een nauwere integratie in de FUP-ITIL continuous integration tool chain"

"Het verhogen van de succesratio van de inproductiestelling van gewijzigde of nieuwe java toepassingen door een automatische kwaliteitscontrole van de broncode, geïntegreerd in de FUP-ITIL Continuous Integration tool chain"

"Het opstellen van richtlijnen en vereisten voor het op een consistente en coherente manier testen en accepteren van gewijzigde en nieuwe ICT oplossingen. Om dit te realiseren dient de methodologie en expertise van het TCC/PTC geïntegreerd te worden in de FUP methodologie"

"Stroomlijning van het in productie brengen van gewijzigde of nieuwe Java toepassingen a.d.h.v. een releaseplanning in Delivery Management"

"Optimaliseren van de acceptatie van de gewijzigde of nieuwe Java toepassing via Delivery Management"

***P3: METING EN OPVOLGING**

Metingen in huidige Datacenter-omgeving

In de huidige kritische omgeving op vlak van vermogen en koeling, beschikken we over te weinig of geen informatie over de risicogebieden binnen de verschillende respectievelijke computerruimtes. Meer adequate informatie en metingen zijn nodig om een exact idee te kunnen vormen over de temperatuurgevoelige gebieden en onze energieconsumptie. De bedoeling is om een beter zicht te krijgen op het verbruik van de systemen en de temperatuurgevoelige gebieden om daaruit verbeteringen te kunnen voorstellen op vlak van energie-efficiëntie en bedrijfszekerheid, bvb. door het verplaatsen van bepaalde apparatuur i.f.v. de gemeten waarden.

Cofely/Axima voert enkel metingen op vraag uit (manueel) en de temperatuurmetingen zijn enkel aan de uitgang gemeten voor de regeling van de koeling. Detailmetingen en metingen op de systemen liggen niet in hun scope.



Ontwikkeling van de beheerscontrole

Reductie van het aantal KPI in de strategische managementcockpit.

Voorrang geven aan KPI die voortvloeien uit de aanbevelingen van de ICT-audit.

KPI over de "SLA breaches", die voorgesteld werd tijdens de business review, op te nemen in de management cockpit.

Een maandelijkse rapportering van deze KPI zal uitgevoerd worden door Louis Collet op het Directiecomité

Alle fiches voor nieuwe en aangepaste KPI's worden verzameld om de aanpassingen aan de cockpit zo vlug mogelijk door te voeren. Doelstelling is een aangepaste cockpit te hebben op het einde van het eerste trimester 2014.

***K2: MULTIKANAAL DIENSTEN**

Integratie van de Servicedesk burger en ambtenaar

Om de dienstverlening aan burgers en ambtenaren te optimaliseren worden de beide servicedesks geïntegreerd. Bepaalde piekperiodes in de oproepen naar de servicedesk kunnen beter worden opgevangen door de middelen efficiënt in te zetten.

***K3: RECHTSZEKERHEID EN PRIVACY**

DSS05 - Manage security services

Ontwikkeling en versterking van de beveiliging

Met de technologische evolutie die we de laatste jaren kennen, wordt de informatica beveiliging een essentieel onderdeel van de ICT strategie van een organisatie.

De informatica beveiliging is vandaag een groot probleem in het beheer van de netwerken van een onderneming alsook voor de particulieren steeds talrijker aanwezig op het internet. Het verzenden van gevoelige gegevens en de wens om de vertrouwelijkheid ervan te waarborgen zijn essentiële punten geworden bij het inrichten van informatica netwerken.

De informatica beveiliging bestaat in het algemeen eruit dat het gebruik van de materiële of software hulpmiddelen van een organisatie enkel en alleen binnen het voorziene kader gebeurt.

Voornamelijk heeft de informatica beveiliging tot doel

- Integriteit van de gegevens verzekeren
- De vertrouwelijkheid van de informatie verzekeren



- De beschikbaarheid van de informatie verzekeren
- De authenticatie van de gebruikers verzekeren

Dit lijkt zeer eenvoudig maar de informatica domeinen die hiermee worden gedekt zijn talrijk.

Daarenboven verhoogt de interconnectie van de systemen nog het risico binnen de FOD Financiën.

Om deze beveiliging te verbeteren worden enkele actiepunten voorgesteld in het kader van het Cobit proces DSS05.

Encryptie van de wachtwoorden

Alle toepassingen die recentelijk werden ontwikkeld op basis van de technische standaarden van de FOD Financiën gebruiken een encryptiemethode van de wachtwoorden.

Voor de andere toepassingen wordt meestal geen enkele encryptiemethode gebruikt. Deze toepassingen gebruiken meestal onze oude LDAP mailserver (dsmtp) voor de authenticatie van de gebruikers zonder enige controle.

We zullen een campagne opzetten om de beveiliging van deze toepassingen te versterken door een standaard encryptiemethode te voorzien.

Hiervoor zal de DSMail server worden afgekoppeld einde 2013.

De periode tot einde 2013 werd gebruikt door de development teams om de authenticatie methode van de betrokken toepassingen aan te passen.

Een groot aantal toepassingen is reeds compliant met het encryptieniveau vereist voor een aanvaardbare beveiliging terzake.

Het IAM team houdt zich ter beschikking van de programmeurs voor advies over de integratie van hun toepassingen in Identity & Access Management. De IAM cellen van de business zijn verwittigd.

Structuur van de wachtwoorden

De huidige structuur van de wachtwoorden is zeer eenvoudig en weinig beveiligd. Ziehier de huidige regels :

Maximum geldigheid voor een wachtwoord	182 dagen
Minimum lengte van een wachtwoord	6 karakters
Historiek van een wachtwoord	24 wachtwoorden



Op basis van het bestaande kunnen we bevestigen dat het beveiligingsniveau niet meer aangepast is aan de huidige technologie gebruikt door piraten in de informatica.

Wij zullen de structuur van onze wachtwoorden moeten wijzigen en versterken :

De lengte van de wachtwoorden zal gebracht worden op 10 karakters met de verplichting cijfers en letters (hoofd- en kleine letters) op te nemen in het wachtwoord

Een specifieke communicatie zal worden gericht naar alle FOD Financiën medewerkers (via Intranet en email) om het te verwittigen en te sensibiliseren.

Gebruik van EID

Momenteel gebeurt de authenticatie van de applicaties geïntegreerd met IAM (Identity & Access Management) waartoe de ambtenaren toegang hebben door middel van een login/wachtwoord of door gebruik van de elektronische identiteitskaart.

Sommige applicaties kunnen een authenticatie vragen uitsluitend gebaseerd op het gebruik van de EID kaart.

Het management wordt uitgenodigd om aan Luc Mathieu de lijst van toepassingen te bezorgen waarvoor alleen authenticatie via EID wordt toegelaten.

Herinitialisatie van de wachtwoorden

Iedere interne gebruiker beschikt over een login en een wachtwoord om verbinding te leggen met de toepassingen. Momenteel wordt gevraagd dit wachtwoord na een zekere tijd te veranderen.

Dit moet nu gebeuren na 180 dagen.

Wij kunnen in de huidige stand van zaken bevestigen dat het beveiligingsniveau niet meer aangepast is aan de technologie die momenteel wordt gebruikt door piraten in de informatica.

Er wordt voorgesteld de geldigheidsperiode van een wachtwoord terug te brengen tot 90 dagen.

Vergrendeling van de werkpost

Tegenwoordig is geen enkele veiligheid (buiten de login en wachtwoord) voorzien om de toegang tot de computer van onze medewerkers te beperken.

Er wordt voorgesteld op een gecentraliseerde wijze de instellingen van de individuele posten te wijzigen door een automatische vergrendeling toe te voegen.

Deze vergrendeling zal automatisch worden geactiveerd na een periode van inactiviteit van de computer.

Deze periode van inactiviteit is moduleerbaar voor het geheel van de werkposten van de FOD Financiën.



De gebruiker zal opnieuw zijn wachtwoord moeten ingeven om de computer te activeren, juist zoals bij het opstarten 's morgens.

Terwijl men meer en meer de toegang tot applicaties beveiligt op basis van rollen toegekend aan ambtenaren, is het ondenkbaar de toegang tot de machine van een ambtenaar open te laten en dus ook tot zijn toegangsrechten tot de applicaties. Waarom een deur op slot doen als men de vensters open laat.

In vele kantoren bewegen zich externen en burgers min of meer vrij rond en is het dus logisch het risico van toegang tot de werkposten te beperken.

De periode van inactiviteit wordt voorgesteld op 15 minuten. Deze tijd zal worden ingekort in de maanden volgend op het instellen van de schermvergrendeling.

Posten onder Windows 2000

Binnen de FOD zijn er nog werkposten uitgerust met Windows 2000.

Aangezien er geen enkele support noch veiligheidsbijwerkingen worden gedaan door Microsoft voor dit besturingssysteem zullen de werkposten Windows 2000 worden verwijderd uit het park voor einde 2013.

Sensibilisering van de gebruikers

Een campagne voor sensibilisering bij de gebruikers voor goede praktijken in informatica veiligheid zal worden opgezet door de stafdienst ICT.

Deze campagne zal hoofdzakelijk steunen op drie communicatiekanalen: fininfo web, e-learning platform en de mail.

Korte boodschappen met praktische raadgevingen inzake beveiliging zullen regelmatig worden gepubliceerd. Deze boodschappen zijn gebaseerd op positieve houding door de ambtenaren van de FOD Financiën aan te kweken om de globale beveiliging van de gegevens van de FOD Financiën te verhogen.

De inhoud van de boodschappen zal voor een deel de inhoud van de deontologische code 2.0 bevatten.

De communicatie zal ook enkele goede praktijken bevatten om te gebruiken in het dagelijkse leven om zich te beschermen tegen informatica risico's.

In de fininfo zullen generieke artikelen worden gepubliceerd over de informatica beveiliging in de professionele wereld.

Network Access Control (NAC)

Tegenwoordig is de toegang tot het netwerk van de FOD Financiën op verschillende wijzen beveiligd:

VPN : toegangscontrole door eid en wachtwoord en antivirus validatie



WiFi : toegangscontrole door login en wachtwoord

Finmob.be : toegangscontrole door login en wachtwoord

Op het niveau van de netwerkkabel is er momenteel geen enkele beveiliging.

Om deze tekortkoming te verhelpen stelt de FOD Financiën voor om een Network Access Control te installeren.

Deze toegangscontrole tot het netwerk zal toelaten de gebruikers te identificeren en het beveiligingsniveau van hun werkpost na te gaan (antivirus, bijwerkingen Windows, versie van Windows, ...)

Deze implementatie zal in fasen gebeuren. De eerste fase is in het North Galaxy gebouw.

***I1: KENNISBEHEER**

Project: BAI08 – Manage Knowledge

Doelstelling : kennisbeheer en –deling door een centrale technische bibliotheek (IrisNext)

Momenteel is veel technische documentatie verspreid op diverse plaatsen en platformen. Om iedere ICT medewerker gemakkelijk toegang te kunnen verschaffen en wegwijs te maken in de technische informatie wordt een centraal toegangspunt opgezet.

Hiervoor wordt progressief de documentatie van ieder departement geïntegreerd in de tool IrisNext.

***I2: ORGANISATIEONTWIKKELING**

Reorganisatie van ICT op basis van de resultaten van de IT audit

Nieuwe functies

De IT audit die in 2013 werd uitgevoerd door KPMG heeft op organisatorisch vlak enkele aanbevelingen gedaan.

Zo werd een versterking van de transversale functies binnen ICT aangeraden. Hiervan wordt werk gemaakt door de aanstelling van Service Managers. De wervingsprocedure wordt door P&O opgestart.

Er wordt een beroep gedaan op de wervingsmarkt om bijkomende specifieke competenties aan te trekken die volgens de audit momenteel ontbreken.



Programma Manager
Incident Manager
Service Portfolio Manager
Hoofd CIO Office
Lead IT Architect
Sourcing manager
Data Architect
Applicatie Architect
Security Officer

Ondersteuning van de kanteling K3 van de FOD Financiën

Het jaar 2014 betekent de start van kanteling K3. De stafdienst ICT heeft een belangrijke ondersteunende rol in deze operatie.

De verhuis van PC's en telefoons moet worden verzekerd in samenspraak met de stafdienst logistiek. Het belangrijkste werk zal bestaan in het aanpassen van de toegangscontrole in de toepassingen ten gevolge van de nieuwe structuren.

Ook gegevens omtrent de oude structuur in de databanken moeten worden aangepast en/of aangevuld.



7.9 Stafdienst Budget en Beheerscontrole

7.9.1 Inleiding

De FOD Financiën heeft haar strategisch plan in het kader van horizon 2017 opgemaakt. Dit strategisch plan is gekoppeld aan haar missie en visie. De realisatie ervan hangt uiteraard af van de bijdragen van elke Algemene Administratie en Stafdienst.

Wat de Stafdienst B&B betreft, zullen we ons in 2014 vooral focussen op onze interne reorganisatie naar aanleiding van de kanteling en de uitrol van het project 'e-scanning en digitale goedkeuringsflow van facturen'.

Daarnaast hebben we een belangrijke rol te spelen in de uitrol van interne controle en beheerscontrole binnen het departement en willen we meer transparantie creëren op het vlak van boekhouding en financiële informatie. We werken ook net als alle andere Algemene Administraties en Stafdiensten aan de verdere professionalisering van onze werking. Op die manier moeten we er in slagen om te sturen op concrete en meetbare resultaten en dit op elk niveau van onze organisatie.

1°) De DOELTREFFENDHEID - en dus de mate waarin we onze doelstellingen behalen - sterk verhogen door de ondervermelde acties :

- a. de Stafdienst B&B streeft naar de implementatie van "integraal sturen" waarbij de verschillende managementniveaus met een beheerscyclus werken waarin de cycli betreffende beleid, budget, personeelsplan, ICT, logistiek, ontwikkelcirkels en interne controle geïntegreerd zijn. Daardoor zal de beheerscontrole een managementmethodologie zijn binnen de FOD FIN met een duidelijke meerwaarde gericht op het uitvoeren van de strategie.
- b. de Stafdienst B&B faciliteert de implementatie van een interne controlesysteem binnen elke Administratie en Stafdienst, gedragen door een uniforme methodologie.

2°) De EFFICIËNTIE - en dus de inzet en productiviteit van onze beschikbare middelen - sterk verbeteren door de volgende acties:

- c. de Stafdienst B&B streeft naar een zo hoog mogelijke efficiëntie o.a. door de implementatie van een kwaliteitsvolle begroting via de geleidelijke overgang van een inputbegroting naar een outputbegroting, wat resulteert in een geïntegreerde budgettaire cyclus die gestroomlijnd verloopt.
- d. de Stafdienst B&B werkt aan een volledig geïntegreerd financieel systeem en ontwikkelt de nodige competenties om dat systeem autonoom te beheren.
- e. de Stafdienst B&B bouwt - via een gefaseerde aanpak - de analytische boekhouding uit tot een performante tool voor de onderbouw van een kwaliteitsvolle begroting en de aanlevering van andere financiële managementinformatie op verschillende



niveaus.

- f. de Stafdienst B&B wil al haar processen onder controle houden en concretiseert dat via welbepaalde operationele doelstellingen waarvan de opvolging gebeurt via de operationele management rapportering.

3°) Het niveau van DIENSTVERLENING substantieel verbeteren.

De dienstverlening van de stafdienst B&B is uitsluitend gericht op “interne” klanten:

- g. de Stafdienst B&B werkt klantgericht en bouwt daartoe een kennis- en een adviescentrum op dat zich richt op advies en controle ten behoeve van een uit te bouwen budgettair netwerk, en een expertisecentrum inzake boekhouding voor advies .
- h. de Stafdienst B&B wil een uniek aanspreekpunt zijn inzake de ontwikkeling van meetinstrumenten en kwantitatieve en kwalitatieve analyses en biedt alle ondersteuning aan de respectievelijke entiteiten en stafdiensten.

Hilde Aerts

Belast met de leiding van de stafdienst B&B



7.9.2 Missie

De Stafdienst Budget en Beheerscontrole stelt de begroting op en voert de boekhouding voor de FOD Financiën.

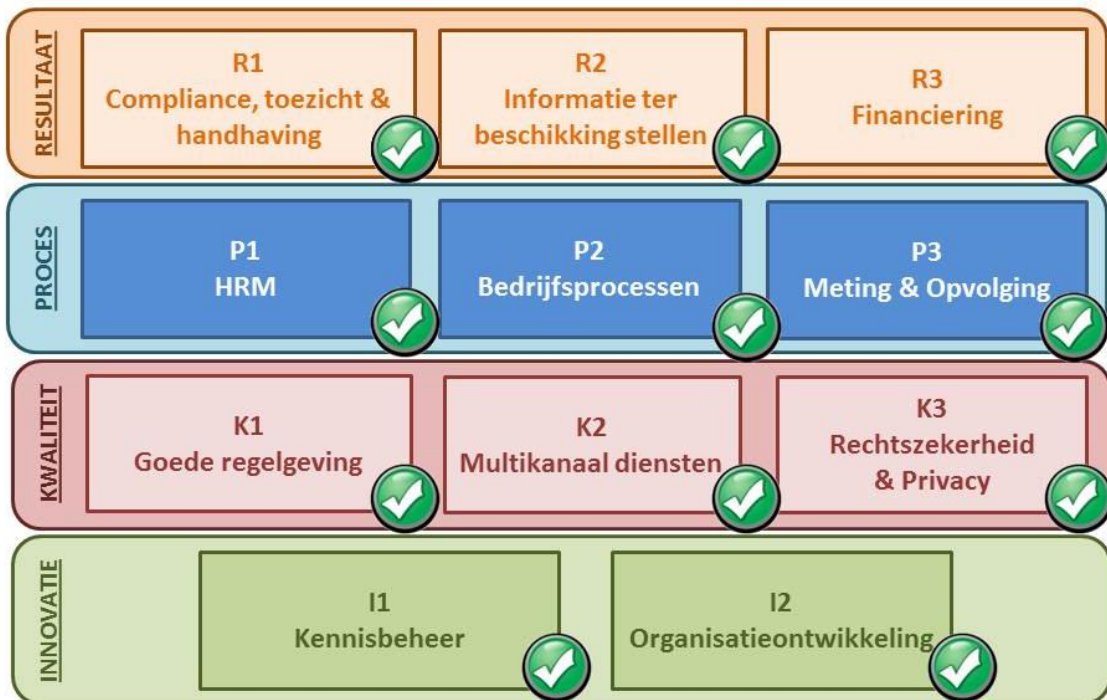
Daarnaast levert de stafdienst relevante beheersinformatie aan die een efficiënt en effectief gebruik van de middelen mogelijk maakt en zij oefent hierop toezicht uit.

7.9.3 Visie

De Stafdienst Budget en Beheerscontrole staat ten dienste van de Lijn- en Stafdiensten van de FOD Financiën om een geïntegreerde beleids-, begrotings- en beheerscyclus mogelijk te maken.

Om deze taken te realiseren wil de Stafdienst Budget en Beheerscontrole uitgroeien tot een dienst met gespecialiseerde en gemotiveerde medewerkers. Via de ontwikkeling van specifieke competenties zal de best mogelijke dienstverlening naar de andere entiteiten van de FOD Financiën worden gegarandeerd.

7.9.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014





OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

De verschillende geplande initiatieven per KSF en prioriteiten:

Vanuit het niveau van de stafdirectie en naast haar algemene rol, namelijk het zorgen voor een optimaal functioneren van elke afdeling en cel, zal de Stafdienst B&B een uitzonderlijke klemtoon leggen op de volgende operationele doelstellingen:

⇒ **OD 02 : Verhogen van de tevredenheid binnen de Stafdienst**

KSF's:

*R1: COMPLIANCE, TOEZICHT EN HANDHAVING

*R2: INFORMATIE TER BESCHIKING STELLEN

*I2 : ORGANISATIEONTWIKKELING

Door de resultaten die uit het tevredenheidsenquête FOD FIN 2012 (P&O) voortvloeien, werd een actieplan voor B&B geformuleerd. Een deel daarvan werd reeds in 2013 uitgevoerd. In 2014 zal de Stafdienst B&B het actieplan herstructureren en verfijnen om de realisatie van de acties te optimaliseren en de opvolging ervan te vergemakkelijken.

⇒ **OD 04: Uitvoeren ontwikkelcirkels**

⇒ **OD 05: Uitvoeren van kennisbeheer binnen de stafdienst B&B**

KSF's:

*I1: KENNISBEHEER

*I2: ORGANISATIEONTWIKKELING

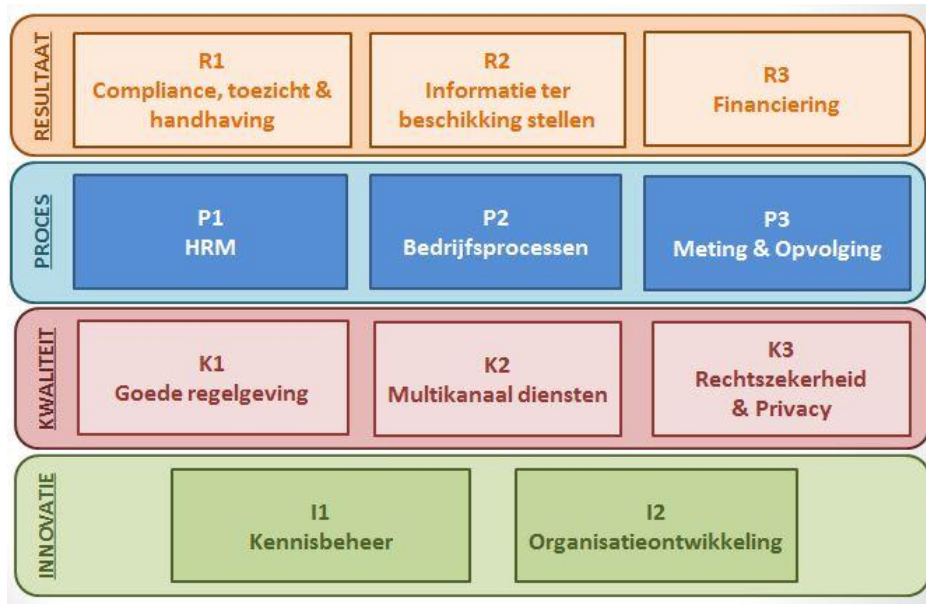
*P1: HRM

*P2: BEDRIJFSPROCESSEN

De Stafdienst B&B is zich bewust van het prioritaire karakter van HR als middel in een organisatie in het algemeen, en binnen de Stafdienst B&B in het bijzonder. Om die reden zullen we in 2014 een uitzonderlijke klemtoon leggen op een effectieve aanpak van het kennismanagement en de competentie-ontwikkeling van elke medewerker. Daarom zullen we waken over de correcte uitvoering van de ontwikkelcirkels zodat de prestaties op het individuele niveau verzekerd worden. Dit is immers een belangrijke ingrediënt om het algemene prestatie management te garanderen.



a. CEL BEHEERSCONTROLE B&B:



OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

De verschillende geplande initiatieven per KSF en prioriteiten:

⇒ **OD 01 : Het management ondersteunen in het kader van de beheerscyclus binnen B&B**

KSF's:

*R1: COMPLIANCE, TOEZICHT EN HANDHAVING

*R2: INFORMATIE TER BESCHIKING STELLEN

*I2: ORGANISATIEONTWIKKELING

Naast haar algemene rol ter ondersteuning van de directie, haar afdelingen en cellen, zal de Cel Beheerscontrole B&B volgende prioriteit stellen:

- zorgen dat de beheerscyclus correct en tijdig wordt uitgevoerd binnen de Stafdienst B&B



⇒ **OD 02: Verzamelen en analyseren van de bestaande beheersinstrumenten, deze verbeteren en eventueel nieuwe beheersinstrumenten opmaken**

KSF's:

*P2: BEDRIJFSPROCESSEN

*P3: METING EN OPVOLGING

*I1: KENNISBEHEER

De Cel Beheerscontrole B&B zal volgende beheersinstrumenten van de StafdienstB&B beheren :

- de boordtabellen vereenvoudigen door hun centralisatie en automatisatie uit te werken om de input van de betrokken afdelingshoofden te vergemakkelijken
- de basisactiviteiten binnen elke afdeling grondig analyseren in samenwerking met de betrokken afdelingshoofden
- mogelijkheden onderzoeken om nieuwe beheersinstrumenten te creëren

⇒ **OD 04: uitrol beheerscontrole B&B (maturiteitstabel AS IS - TO B) in het kader van horizon 2017**

KSF:

*R1: COMPLIANCE, TOEZICHT EN HANDHAVING

*R2: INFORMATIE TER BESCHIKKING STELLEN

*I1: KENNISBEHEER

*I2: ORGANISATIEONTWIKKELING

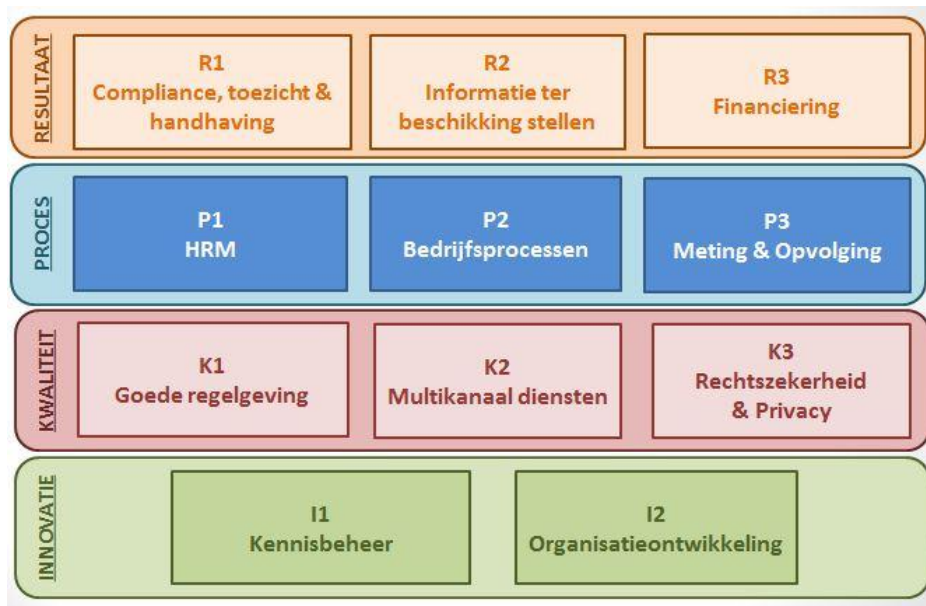
*P2: BEDRIJFSPROCESSEN

*P3: METING EN OPVOLGING

In het kader van Horizon 2017 zal de Cel Beheerscontrole B&B zorgen voor :

- het opmaken van een roadboek beheerscontrole B&B
- het optimale koppelen van de operationele doelstellingen aan de kalenders van het roadboek beheerscontrole
- het grondige analyseren van de basisactiviteiten om eventueel nieuwe indicatoren te creëren

b. AFDELING BOEKHOUDING:



OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

De verschillende geplande initiatieven per KSF en prioriteiten:

⇒ **OD 01 : de algemene boekhouding van de FOD Financiën wordt correct gevoerd.**

KSF:

*R3: FINANCIERING

*P1: HRM

*P2: BEDRIJFSPROCESSEN

Vanaf 2014 zal de uitvoeringskalender inzake periodieke afsluiting door alle actoren binnen het boekhoudproces strict worden uitgevoerd en opgevolgd.

- ⇒ **OD02 : de analytische boekhouding van de FOD Financiën wordt correct gevoerd en resulteert in een trimestriële rapportering**
- ⇒ **OD03 : Fedcom : tijdig aanleveren van de rapportering uit de algemene boekhouding**
- ⇒ **OD05 : uitwerken van financiële- en managementrapportering via Cognos binnen een adequate rapporteringsstructuur**
- ⇒ **OD06 : Fedcom : uitbreiding – project Fedcom interfacing “fiscale ontvangsten/niet fiscale ontvangsten**

KSF:

*R1: COMPLIANCE, TOEZICHT EN HANDHAVING



*R2: INFORMATIE TER BESCHIKKING STELLEN

*P2: BEDRIJFSPROCESSEN

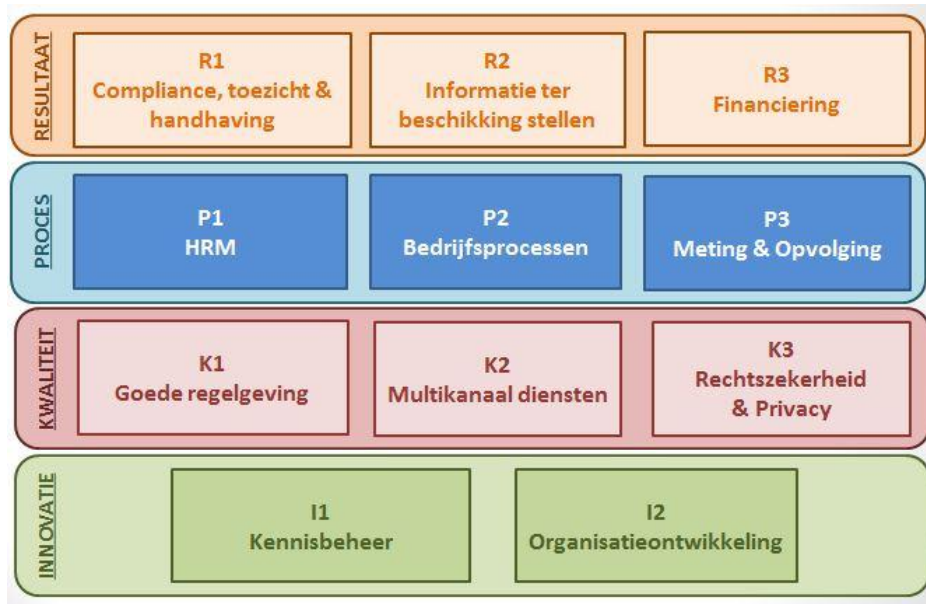
*P3: METING EN OPVOLGING

De Afdeling Boekhouding zal een adequate financiële rapportering voor het management uitwerken. Dit moet de leiding in staat stellen zich o.m. een beeld te vormen over de uitvoering van de begroting, geventileerd naar meer gedetailleerde kostensoorten en kostenplaatsen, de ingeboekte ontvangsten en haar activa/passivabestanddelen.

Daarnaast zal in functie van de businessbehoeften een gestandaardiseerde rapportering worden uitgewerkt.

Met het oog op een snellere verwerking van de fiscale ontvangsten in Fedcom ten behoeve van de rapportering naar het Europese niveau, zal een analyse worden voorbereid. Hierin zal de wijze waarop de boekhoudapplicaties van de diverse administraties van een kas- naar een dubbele boekhouding kunnen worden omgevormd en de automatische transfer van ontvangstendata naar Fedcom worden beschreven. Ook zal een bijhorend implementatietraject worden voorbereid.

c. AFDELING VASTLEGGING:



OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

De verschillende geplande initiatieven per KSF en prioriteiten:

KSF:

*R1: COMPLIANCE, TOEZICHT EN HANDHAVING

*R2: INFORMATIE TER BESCHIKKING STELLEN

*R3: FINANCIERING

*P2: BEDRIJFSPROCESSEN

*P3: METING EN OPVOLGING

*K1: GOEDE REGELGEVING

*I1: KENNISBEHEER

*I2: ORGANISATIEONTWIKKELING

⇒ **OD 3 : invoeren van een benchmark tussen de vastleggingsteams**

De afdeling vastleggingen pakt de benchmarkoefening systematisch aan door de verschillende werkmethodes van elk team te vergelijken, passende conclusies te trekken en de werkprocedures te harmoniseren.

⇒ **OD 4 : de vastleggingsdossiers worden tijdig gecontroleerd**

De gemiddelde doorlooptijd van de te controleren dossiers zal verminderen door het doorloopproces te stroomlijnen via een benchmark van werkprocedures. Ook moet een actieplan ontwikkeld worden om de kwaliteit van de door de kredietbeherende diensten ingediende dossiers te verbeteren.

⇒ **OD 8 : uitbouwen van een vastleggingsteam door volledige integratie en kennisoverdracht**

De afdeling vereffeningen beoogt een volledige integratie van de verschillende vastleggingsteams tot één team en een kennisoverdracht in 2014. Zij zal daartoe een plan van



aanpak opmaken en communiceren aan de betrokken medewerkers bij het bepalen van hun nieuwe takenpakket.

⇒ **OD 9 : uitbouwen van een communicatiestrategie vastleggingen**

De afdeling vastleggingen zal haar visibiliteit verhogen en zal een communicatieplan opmaken en uitvoeren. Belangrijk hierbij zijn : meer rapportering over de uitvoering van de toegekende budgetten; een uitgewerkte intranetsite met FAQ – vragen om de ambtenaren van de FOD Financiën te adviseren inzake budgettaire materies; een opleiding “rapportering in fedcom” aan de kredietbeherende diensten. Binnen de Stafdienst worden georganiseerde overlegmomenten tussen de afdelingen gehouden.

⇒ **OD 10 : interne controle op het proces “van bestelling tot betaling” opbouwen**

De methodologie van de interne controle wordt toegepast op het proces “van bestelling tot betaling” met als doel de risico’s te identificeren en passende interne controlemaatregelen te formuleren voor de vastleggingen.

⇒ **OD 11-13 : Bepalen van de behoeften rond financiële rapporten uit Fedcom in het uitgavenproces, en dit in samenwerking met de afdeling Boekhouding / uitrol beheerscontrole adhv de maturiteitsmatrix BC**

Tegen eind 2014 moet de klanttevredenheid van de Stafdienst B&B worden verhoogd. De afdeling Vastleggingen zal de intranetsite met FAQ en contactpunten uitbouwen, een rapportering inzake uitvoering begroting voorzien en andere financiële rapporten uit Fedcom voor het management ontwikkelen.

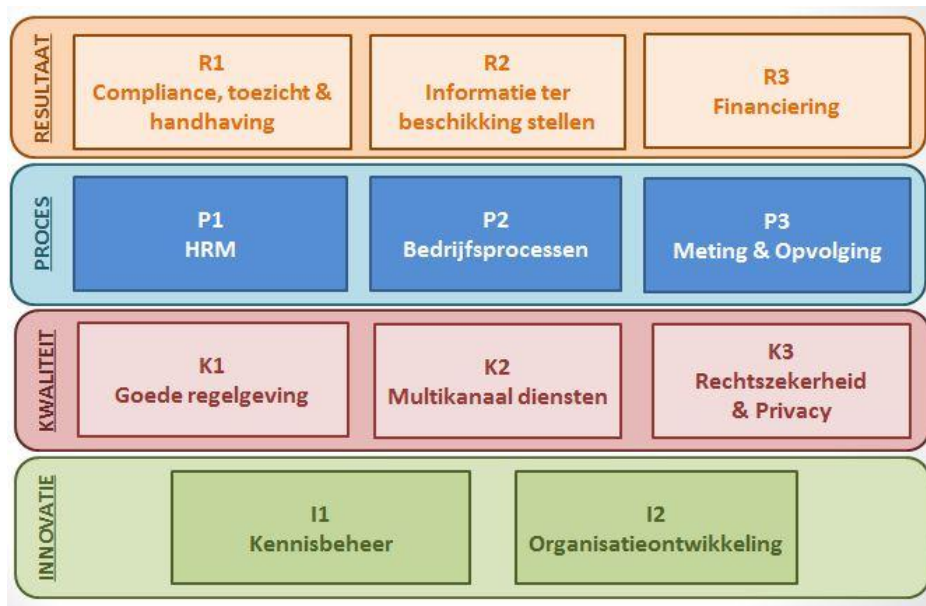
⇒ **OD 12 : Plan van aanpak uitwerken rond : de “uitvoering begrotingscyclus” en het proces “ramingsstaten” en dit in samenwerking met de afdeling Budget**

De rapportering over de uitvoering van de begroting wordt in samenwerking met de afdeling Budget verder uitgewerkt. De kredietbeheerders worden maandelijks geïnformeerd aangaande hun krediettoestand. De ingebruikname van de Contractmanagementtool sedert oktober 2013 moet de opmaak van de ramingstaten ondersteunen en verder professionaliseren.

⇒ **OD 17 : Task Force financiële analyse opstellen : project Slim besparen**

De Stafdienst B&B coördineert de transversale doelstelling “Slim besparen” door B&B medewerkers in de verschillende subprojecten in te zetten, om tegen midden 2014 een door het Directiecomité gevalideerd besparingsplan voor te kunnen leggen.

d. AFDELING VEREFFENING:



OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

De verschillende geplande initiatieven per KSF en prioriteiten:

KSF :

*R1: COMPLIANCE, TOEZICHT EN HANDHAVING

*R2: INFORMATIE TER BESCHIKKING STELLEN

*R3: FINANCIERING

*P2: BEDRIJFSPROCESSEN

*P3: METING EN OPVOLGING

*K1: GOEDE REGELGEVING

*I1: KENNISBEHEER

*I2: ORGANISATIEONTWIKKELING

⇒ **OD 1 : tijdig betalen van de facturen**

De afdeling vereffeningen streeft naar een tijdige betaling van facturen van 85% tegen eind 2014. Daarnaast wordt ook aandacht gegeven aan kengetallen, zoals het aantal dagen te laat betaald en het aantal te laat betaalde facturen.

⇒ **OD 2 : invoeren van een benchmark tussen de vereffeningsteams**

De afdeling vereffeningen pakt de benchmarkoefening systematisch aan door de verschillende werkmethodes van elk team te vergelijken, passende conclusies te trekken en de werkprocedures te harmoniseren.



⇒ **OD 3 : Hervorming doorvoeren van 4 naar 2 nieuwe teams vereffeningen**

De geplande werking van de nieuwe afdeling vereffeningen wordt geconcretiseerd. De fusie van de verschillende vereffeningsteams naar 2 teams, moet voor een hogere efficiëntie zorgen. De medewerkers kunnen meer optimaal worden ingezet en de rol van geschillenbeheerder zal binnen elk team worden geïdentificeerd.

⇒ **OD 06 : uitbouwen van communicatiestrategie vereffeningen**

De afdeling vereffeningen zal haar visibiliteit verhogen en zal een communicatieplan opmaken en uitvoeren. Belangrijk hierbij zijn : meer rapportering over de uitvoering van de toegekende budgetten; een uitgewerkte intranetsite met FAQ – vragen om de ambtenaren van de FOD Financiën te adviseren inzake budgettaire materies; een opleiding “rapportering in fedcom” aan de kredietbeherende diensten. Binnen de Stafdienst worden georganiseerde overlegmomenten tussen de afdelingen gehouden.

⇒ **OD 8 : uitbouwen van een rapportering op basis van werklastmeting**

De afdeling vereffeningen beoogt een volledige integratie van de verschillende vereffeningsteams en een kennisoverdracht in 2014. Zij zal daartoe een plan van aanpak opmaken en communiceren aan de betrokken medewerkers bij het vastleggen van hun nieuwe takenpakket.

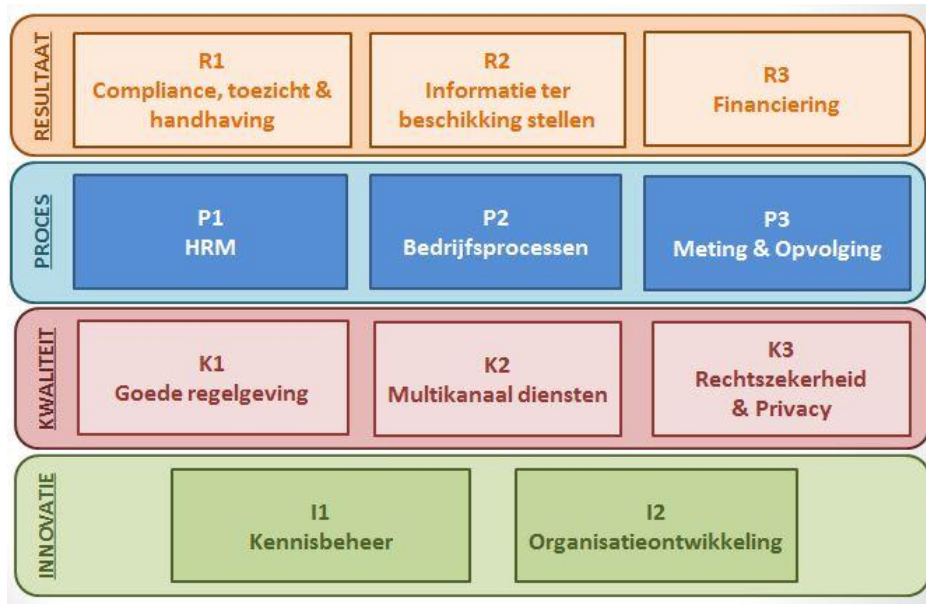
⇒ **OD 12 : verhogen klanttevredenheid tegen eind 2015**

Tegen eind 2014 moet de klanttevredenheid van de Stafdienst Budget en Beheerscontrole worden vergroot. De afdeling vereffeningen zal daartoe de uitbouw van de intranetsite met FAQ en contactpunten ondersteunen, een rapportering inzake tijdige betaling facturen en andere financiële rapporten uit Fedcom ten behoeve van het management.

⇒ **OD 13 : interne controle op het proces “van bestelling tot betaling” opbouwen**

De methodologie van de interne controle wordt toegepast op het proces “van bestelling tot betaling” met als doel de risico’s te identificeren en passende interne controlemaatregelen te formuleren voor de vastleggingen.

e. AFDELING BEHEERSCONTROLE:



OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

De verschillende geplande initiatieven per KSF en prioriteiten:

KSF :

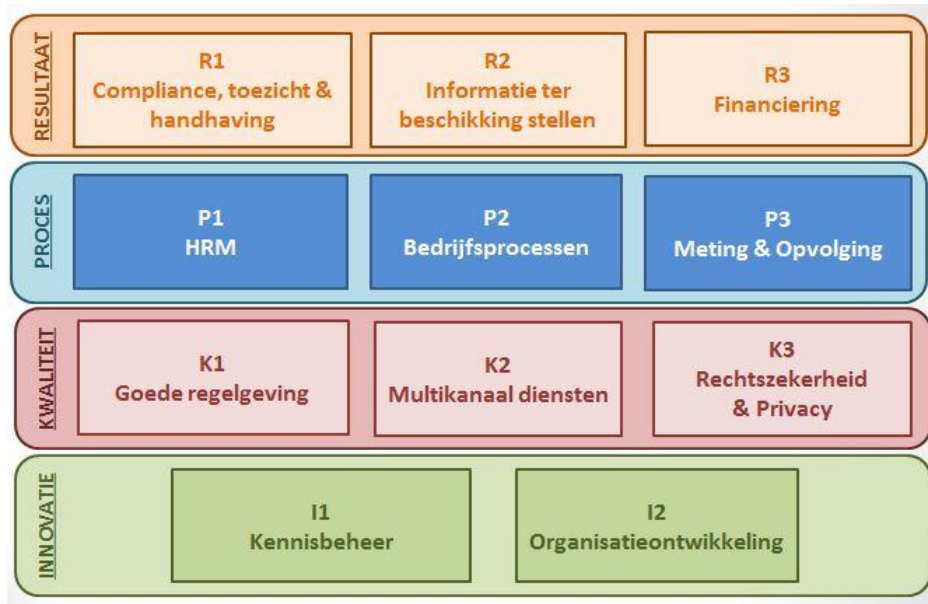
*P2: BEDRIJFSPROCESSEN

*P3: METING EN OPVOLGING

In 2014 zal de Afdeling Beheerscontrole haar inspanningen verder zetten om het performantie management in de FOD te verbeteren. Om dit te realiseren, heeft de Afdeling zich doelstellingen voorop gesteld onder meer om de maturiteit van de organisatie te analyseren op verschillende niveaus op het vlak van beheerscontrole, om verbeteracties naar aanleiding van deze analyse op te starten en om de beschikbaarheid van informatie die nodig is voor de besluitvormingsprocessen te verbeteren.

Parallel, maar aanvullend, is het opzetten van het intern controlesysteem van de FOD eveneens een prioriteit voor de Afdeling en zal er bijgedragen worden aan het opzetten van een volwaardige financiële rapportering vanuit FEDCOM.

f. Cel Interne Controle:



OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

De verschillende geplande initiatieven per KSF en prioriteiten:

KSF :

*R1: COMPLIANCE, TOEZICHT EN HANDHAVING

*R2: INFORMATIE TER BESCHIKKING STELLEN

*R3: FINANCIERING

*P1: HRM

*P2: BEDRIJFSPROCESSEN

*P3: METING EN OPVOLGING

*K1: GOEDE REGELGEVING

*K3: RECHTSZEKERHEID EN PRIVACY

*I1: KENNISBEHEER

*I2: ORGANISATIEONTWIKKELING

⇒ **OD01 : uitbouw interne controle binnen de stafdienst B&B**

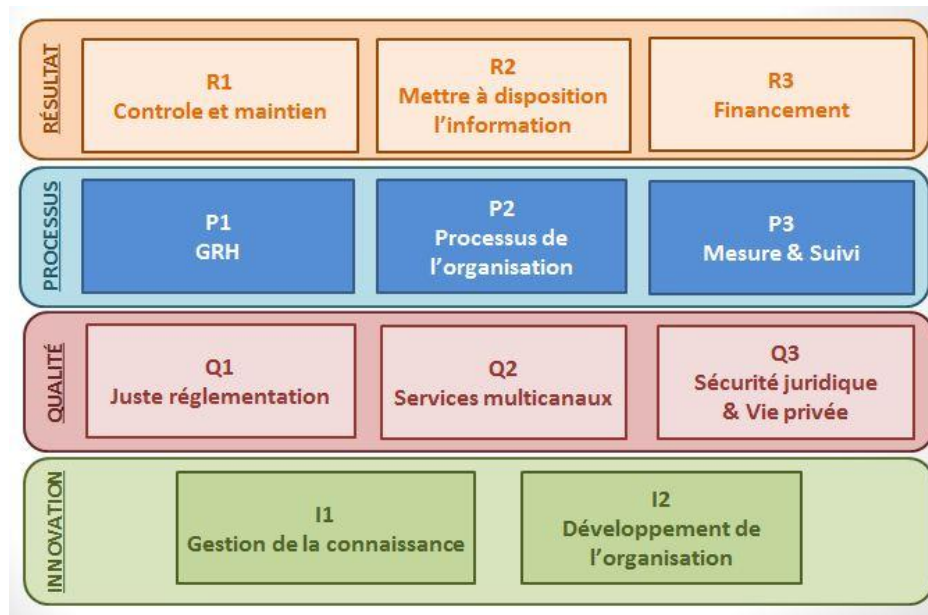
De interne controle binnen de Stafdienst B&B faciliteren volgens een uniforme methodologie.



Volgende acties zullen worden ondernomen met het oog op de verwezenlijking van de operationele doelstelling:

- (1) Evaluatie van de controleomgeving door een inschatting te maken van de controleomgeving op basis van een maturiteitsmatrix.
- (2) Sensibilisering, door het uitwerken van een opleiding en het organiseren van opleidingssessies “interne controle” binnen elke afdeling van de stafdienst.
- (3) Verzekeren van het toepassen van risicobeheersing bij de identificatie en evaluatie van de operationele doelstellingen 2015.
- (4) Realisatie van Interne Controle-project, volgens een uniforme methodologie, als interne controlefacilitator, op het proces “begroting”, waarvoor de stafdienst B&B eigenaar is.
- (5) Realisatie van Interne Controle-project, volgens een uniforme methodologie, als interne controlefacilitator, op het proces “van bestelling tot betaling-subproces Vastleggingen”, waarvoor de stafdienst B&B eigenaar is.
- (6) Uitwerken en beheren van een monitoringsysteem inzake aanbevelingen verstrekt door interne en externe auditinstanties; rapportering aan het management over de

g. Cel BUPA-P&O:



Overzicht van de strategische initiatieven

De verschillende geplande initiatieven per KSF en prioriteiten:

KSF

*R1: COMPLIANCE, TOEZICHT EN HANDHAVING

*R2: INFORMATIE TER BESCHIKKING STELLEN

*I1: KENNISBEHEER

*I2: ORGANISATIEONTWIKKELING

*P1: HRM

⇒ **OD1a: Managementondersteuning voorzien voor PP / GOP 2013**

Kwalitatief recruter en bevorderen

⇒ **OD1b: Managementondersteuning voorzien voor PP / GOP 2014**

⇒ **OD2: Managementondersteuning voor de uitvoering van de kanteling**

⇒ **OD3: Ondersteuning in het kader van de motivatie van het personeel**

Deze operationele doelstelling zal bijdragen tot de ontwikkeling van de organisatie (I2) via de HRM-processen (P1).



Deze operationele doelstellingen zullen rechtstreeks bijdragen tot het ter beschikking stellen van informatie **(R2)** via de HRM-processen **(P1)**.

⇒ **OD4: Voorbereiding van een portfolio P&O**

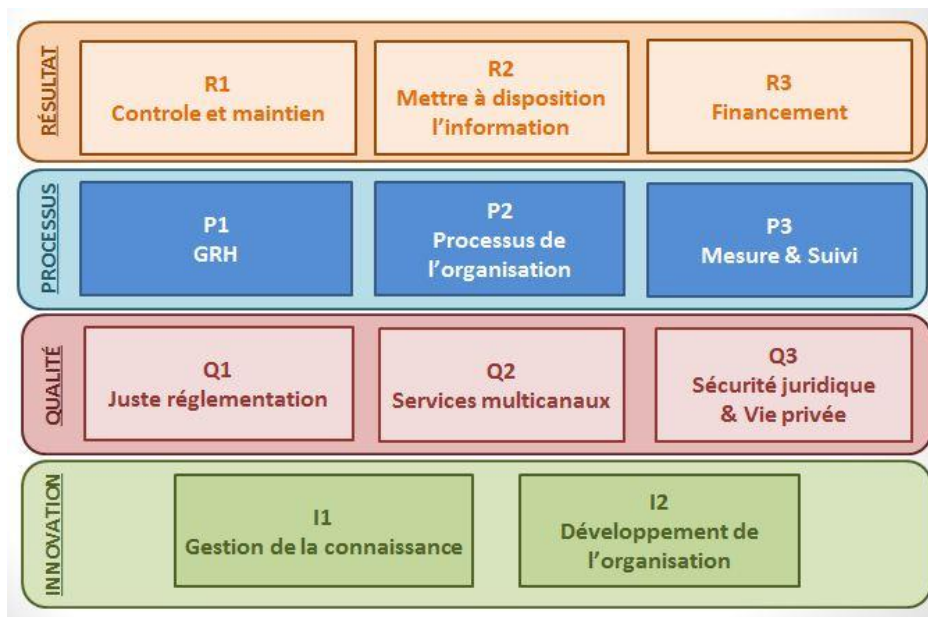
⇒ **OD5: Loopbaantraject – pilootproject**

Deze operationele doelstellingen zullen rechtstreeks bijdragen tot het ter beschikking stellen van informatie **(R2)** via de HRM-processen **(P1)**.

⇒ **OD6 : De kennisoverdracht waarborgen**

Deze operationele doelstelling zal bijdragen tot het kennisbeheer **(I1)** via de HRM-processen **(P1)**.

h. Cel OCC:



OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

De verschillende geplande initiatieven per KSF en prioriteiten:

KSF

*R1: COMPLIANCE, TOEZICHT EN HANDHAVING

*R2: INFORMATIE TER BESCHIKING STELLEN

*R3: FINANCIERING

*P2: BEDRIJFSPROCESSEN

*P3: METING EN OPVOLGING

*I1: KENNISBEHEER

*I2: ORGANISATIEONTWIKKELING

OCC B&B zal in 2014 opnieuw werken rond de 4 ondersteunende pijlers : strategie en veranderingsbeheer, communicatie, projectbeheer en procesbeheer.

De focus zal dit jaar vooral op de laatste pijler liggen. Volgende kernprocessen van de stafdienst zullen worden in kaart gebracht of verder worden gefinaliseerd in de tool Aris : uitgavenproces, begrotingsproces, beheerscontrole. Hier zal OCC ook ondersteuning geven aan de verscheidene afdelingen bij het uitschrijven van de procedures.

Voor communicatie is het de ambitie om de zelfstandige MPM-site (het vroegere Prestatiemeting - nu Beheerscontrole) te integreren in de site van de stafdienst.

Voor B&B liggen momenteel de grote projecten net achter ons : Fedcom, invoer van de geïntegreerde beheerscyclus en de interne reorganisatie, deze moeten nu stabiliseren, maar in 2014



wordt de analytische boekhouding verder verfijnd en het beheer van het Vast Actief van de FOD onder handen genomen. Ook het project Interne Controle zal uit de startblokken schieten. Op vlak van strategische ondersteuning werken we verder aan de maturiteit van onze eigen beheerscyclus samen met alle afdelingen.



7.10 Stafdienst Logistiek

7.10.1 Inleiding

De Stafdienst Logistiek is een dienstverlenende organisatie die proactief de kernprocessen van de diverse lijn- en stafentiteiten ondersteunt. Door zijn optreden kan hij als katalysator fungeren bij veranderingen van structuren en processen.

In 2010 werd overgegaan tot een nieuwe functionele hergroepering van de logistieke afdelingen en de afdeling aankopen. Daarnaast werd bovendien een eigen cel “operationele coördinatie en communicatie” opgestart.

De Stafdienst Logistiek zal in de periode 2012-2017 verder werken om zijn werking en structuur verder te professionaliseren en vorm te geven in het kader van de “kanteling”. In deze context zal de ondersteuning verleend door de Stafdienst Logistiek, door het realiseren van de verhuizing van de diensten, een van zijn primordiale taken zijn.

De professionalisering en de implementatie van de structuur van de Stafdienst Logistiek op het terrein wordt verdergezet.

Tenslotte wordt het strategisch gebouwenplan geëvalueerd en permanent met helder versiebeheer geactualiseerd naar alle stakeholders toe. Gebouwenbeheer en –planning moet uitmonden in een overkoepelende aanpak van “facility management”.

Het blijft belangrijk ook de bestaande processen onder controle te houden. Daarom zal er meer aandacht uitgaan naar interne controle en beheerscontrole binnen de Stafdienst Logistiek.

Ivan Verborgh – Stafdirecteur Logistiek

7.10.2 Missie

Creatie van een optimaal werkklimaat dat de primaire taken en doelstellingen van de FOD FIN en het management ondersteunt door te voorzien in:

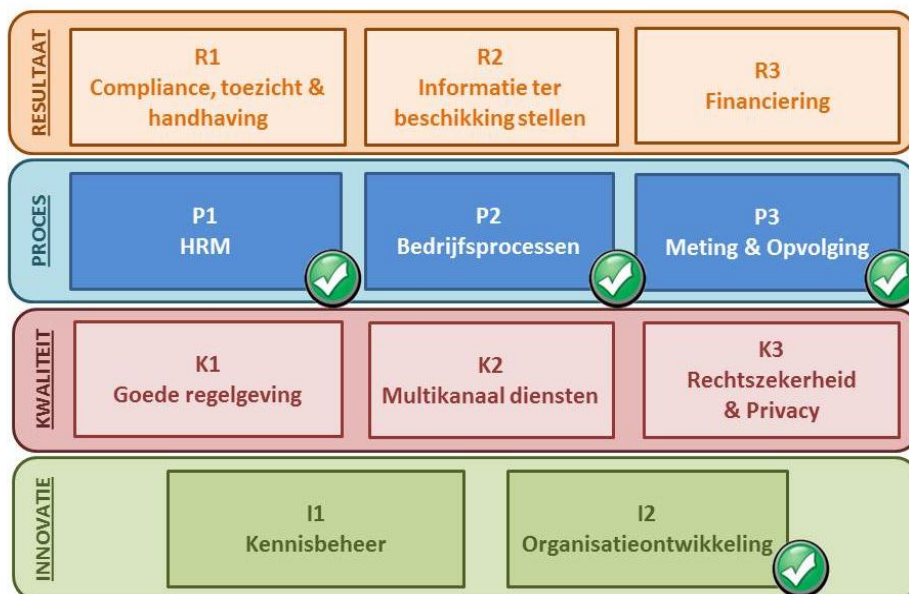
- Een aangepaste en veilige huisvesting als onderdeel van globale “facility management” aanpak;
- Effectieve, efficiënte en rechtmatige aankopen;
- Snelle en kwaliteitsvolle vertalingen en drukwerken;
- Een effectief en efficiënt fleetmanagement.

7.10.3 Visie

De Stafdienst Logistiek is een klantgerichte organisatie. De dienstverlening vindt plaats vanuit een integrale aanpak, een transparant proces en een proactieve houding.

De Stafdienst Logistiek neemt een strategische positie in als partner van de primaire processen en ondersteunt de Coperfin-migratie van “as is” naar “to be”.

7.10.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014





OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

***P1: HRM**

Realisatie van fase 3 van de kanteling en verderzetting van de professionalisering van de Stafdienst Logistiek.

Het is van cruciaal belang dat onze Stafdienst over het personeelsbestand kan beschikken dat nodig is om een logistieke dienst te verlenen aan de ambtenaren van onze FOD en ons quotum te ontvangen.

Logischerwijs dient onze K3 te worden gerealiseerd voor die van de andere stafdiensten/algemene administraties.

De doelstelling van professionalisering die werd vastgelegd in 2013, wordt behouden in 2014 via de omkadering, de opleidingen en de ontwikkeling van een loopbaanplan voor de ambtenaren van de Logistiek.

Ondersteuning van de kanteling van de FOD Financiën door de verhuizingen te verzekeren

In het kader van de kanteling van de FOD Financiën, gaat de Stafdienst Logistiek de verhuizing van de diensten "As is" naar de diensten "To be" verzekeren.

Om deze verhuizingen te realiseren, hebben wij nood aan:

- de realisatie van K3 SL,
- de input van de algemene administraties/stafdiensten inzake de planning van K3 en de lokalisatie van personen en diensten,
- de samenwerking van de ambtenaren van de FOD Financiën in het kader van de moves.

Verderzetting van de uitvoering van de ontwikkelcirkels

Het verderzetten (functionerings- en evaluatievergaderingen) vormt een van de HR-prioriteiten van SL.

***P2: BEDRIJFSPROCESSEN**

Oprichting van een Copyshop

FedoPress is een drukkerij met industriële machines die zijn gekalibreerd voor het afdrucken van grote hoeveelheden en volgens een bepaalde planning.



Een copyshop heeft nood aan printers en afwerkingsapparatuur die op een soepele en snelle manier moeten kunnen worden gebruikt. Dit is onmogelijk in een drukkerij zoals FedoPress.

Daarom gaan wij overgaan tot de investering via de Afdeling Logistiek Brussel om een zwart-witprinter, een kleurenprinter en een afwerkingsapparaat te kopen.

De termijnen voor de bestelling van kantoorbenodigdheden en bureaumaterieel naleven

De bestellingen van kantoorbenodigdheden en bureaumaterieel worden opgevolgd zodat 90% binnen een termijn van 3 weken wordt besteld.

Task Force Optimalisation van de werking van fmUp en Upgrade

Tijdens 2014 zal er een monitoring worden georganiseerd inzake de beschikbaarheid, de werking en de reactiesnelheid van de toepassing fmUp om verbeterpunten te identificeren en om een beslissing te nemen over de relevantie van een upgrade naar de nieuwe versie van fmUp.

***P3: METING EN OPVOLGING**

Project Rationalisering van de Logistieke diensten - Werklastmeting – Verbetering van de efficiëntie

Teneinde de volledige invoering van de logistieke structuur te vergemakkelijken, rekening houdend met het beperkte personeelsbestand en met de minimumdienstverlening die onze stafdienst moet garanderen, heeft dit project als doel:

- een diagnose te maken van de huidige werking en de werkmethodes die binnen onze stafdienst worden toegepast,
- de parameters van het model van de werklast te controleren dat in het kader van het project Opera SL II werd opgesteld,
- de werklast met dit model te berekenen,
- het resultaat te vergelijken met ons personeelsbestand en onze dienstencatalogus,
- onze processen te optimaliseren en/of de effectiviteit ervan te verbeteren en/of ons niveau van dienstverlening aan te passen,
- en, tot slot, een nieuwe logistieke structuur in te voeren.

Opdat de toegepaste methodologie kwalitatief en objectief zou zijn, wordt ondersteuning van consultants gevraagd. De graad van verwezenlijking en omvang van dit project is dus sterk gebonden aan de beschikbare budgetten.



Project Verdeling van diensten - Haalbaarheidsstudie

Rekening houdend met onze geografische spreiding en onze nieuwe structuur die is voortgevloeid uit Opera SL II, waardoor een kwaliteitsvolle dienstverlening kan worden gegarandeerd over het hele grondgebied en in het kader van een langetermijnvisie, heeft dit project als doel de opportuniteit en de capaciteit voor SL te evalueren om zijn diensten aan te bieden aan andere FOD's en parastatalen.

De planning van de aankopen wordt maximaal gerespecteerd

In 2014 zal de Afdeling Aankopen ervoor blijven zorgen dat de aanbesteding van overheidsopdrachten binnen de voorziene termijnen plaatsvindt.

De overheidsopdrachten zullen worden samengevoegd om schaalvoordelen te bekomen en de budgettaire kosten (schoonmaak, bewaking, enz.) te verlagen.

De leveringstermijnen van bestellingen naleven en de klanten van FedoPress tevreden stellen

Kwalitatieve vertalingen binnen de gevraagde termijn aanbieden

Een optimale verdeling van de vertaalaanvragen tussen de interne dienst en de externe firma, alsook de ondersteuning van de nieuwe database Gestra zal het mogelijk maken om de nodige ondersteuning te verlenen aan de vertaaldienst om deze doelstelling te bereiken.

BPM

De analyse en beschrijving van sleutelprocessen voor SL, alsook de evaluatie van de maturiteit door de samenwerking tussen het OCC SL en de SCC. Tegen eind 2014 moeten alle sleutelprocessen zijn beschreven en gepubliceerd in ARIS.

Implementatie van het interne controleplan

Naast de beschrijving van de sleutelprocessen, zal er een risicoanalyse worden uitgevoerd en zullen er maatregelen worden voorgesteld om de belangrijkste risico's die betrekking hebben op de activiteiten van SL, te beheersen.

Implementatie van ad hoc beheerscyclus op het niveau "N-2"

Implementatie van de beheerscontrole bij de afdelingen van de Stafdienst logistiek. Elke afdeling zal tegen het einde van 2014, over een strategisch plan en een aangepast operationeel plan beschikken in overeenstemming met de doelstellingen van de FOD Financiën en zal beheerscyclus uit te voeren.



***12: ORGANISATIEONTWIKKELING**

fmUp, het unieke systeem voor het beheer van de gebouwen

In 2013 gaat de implementatie van fmUP door volgens de planning die is vastgelegd volgens de uitvoering van het infrastructuurplan. Het doel is dat fmUp het referentiesysteem wordt voor alles wat met gebouwenbeheer te maken heeft (interventieaanvragen, zaalreservering, onthaal van bezoekers,...) In de eerste plaats zal aandacht worden geschonken aan het gebruik van het systeem via de interventieaanvragen en de afhandeling ervan.

Verhoging van de expertise van de Afdeling Aankopen met de bedoeling om leading FOD te worden voor bepaalde aankoopcontracten

Ons doel is om het expertiseniveau van onze medewerkers van de Afdeling Aankopen te verhogen, wat ons toelaat om, op termijn, enerzijds aanbestedende overheid te worden voor de aankoopopdrachten waarvoor wij beschikken over een sterke technische expertise en een belangrijke koopkracht en anderzijds, om het voor andere FOD's mogelijk te maken, toegang te hebben tot onze opdrachten.

Waarom willen wij deze doelstelling vooropstellen?

- Gebruikmaking van de koopkracht van de FOD Financiën,
- Versterking van het imago van de FOD Financiën en partnering met andere FOD's,
- Het algemeen aankoopbeleid,
- De standaardisatie van de aankopen,
- Een win-win resultaat. De andere FOD's laten genieten van de expertise van de FOD Financiën.

Deze moderniseringsdoelstelling door de Afdeling Aankopen brengt een integraal beheer van de opdrachten waarvoor wij aanbestedende overheid zullen zijn, met zich mee.

Bovendien zullen wij in 2014 binnen onze afdeling de aankoopcel ICT integreren, wat in samenwerking met ICT zal bijdragen tot de uitbreiding van onze expertise.

In dit kader is het dus belangrijk om zowel het personeelsbestand als de professionalisering van de Afdeling uit te breiden.



7.11 Diensten van de Voorzitter

7.11.1 Inleiding

De diensten van de Voorzitter hebben als belangrijkste taak de ondersteuning van het management en de dagelijkse werking van de FOD Financiën.

In 2014 willen we onze doeltreffendheid verhogen door ons verder te profileren naar onze stakeholders. Hiervoor is een proactieve en toegankelijke communicatie noodzakelijk. De inhoud en het gebruik optimaliseren van de verschillende communicatiekanalen is een belangrijk aandachtspunt. Verder willen we onze doeltreffendheid verhogen door ons projectbeheer te optimaliseren en kennis beter te beheren.

Om de efficiëntie van onze werking te verbeteren, worden initiatieven rond Business Proces Management en werklasmeting verder uitgebouwd.

In 2014 zullen we onze dienstverlening verbeteren door tools ter beschikking te stellen die interne en externe bereikbaarheid zullen verbeteren.

Tot slot voorziet de dienst Duurzame Ontwikkeling meerdere activiteiten om de FOD Financiën verder uit te bouwen tot een maatschappelijk verantwoorde overheidsdienst, via thema's als mobiliteit en energieverbruik.



7.11.2 Missie

De diensten van de Voorzitter van het Directiecomité ondersteunen het management en de dagelijkse werking van de FOD Financiën.

- De **Dienst Strategische Coördinatie en Communicatie (SCC)** coördineert de bepaling en opvolging van de strategie, de projectwerking, het procesmanagement en stuurt communicatie-initiatieven aan. Dat gebeurt in samenwerking met de diensten Operationele Coördinatie en Communicatie van elke algemene administratie en stafdienst. De Dienst SCC werkt ook samen met de Stafdienst B&B voor performantiemanagement en interne controle.
- De **Dienst Multikanaal Dienstverlening (MKDV)** coördineert en beheert het Contactcenter van de FOD Financiën, dat het eerste contactpunt is tussen de burger en de organisatie.
- De **Dienst Duurzame Ontwikkeling (DO)** stimuleert een duurzame attitude bij het personeel en helpt de FOD Financiën om te vormen tot een maatschappelijk verantwoorde overheidsdienst.
- De **Dienst voor het toezicht (SITRAN)** verzamelt, beheert en onderhoudt de identificatiegegevens die ter beschikking worden gesteld aan de organisatie en waarborgt de integriteit van die gegevens.
- De **Dienst voor de informatieveiligheid en de bescherming van de persoonlijke levenssfeer (privacy)** is het centraal aanspreekpunt tussen de FOD Financiën en de Commissie voor de Bescherming van de Persoonlijke Levenssfeer. Die dienst ondersteunt het management bij de bewaking van de bescherming van de persoonlijke levenssfeer en de gegevensbescherming.
- De **Centrale juridische dienst** geeft de overheid raad op juridisch en strategisch vlak bij juridische problemen en adviseert administraties en diensten van de FOD Financiën
- De **Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (IDPBW)** zorgt voor het welzijn van de medewerkers bij de uitvoering van hun werk en bij alle andere preventiemaatregelen en -activiteiten.
- De **Cel Fiscaliteit van de Buitenlandse Investeringen** informeert en assisteert kandidaat buitenlandse investeerders en in België gevestigde buitenlandse investeerders op fiscaal gebied.
- De **Waarnemingspost gewestelijke fiscaliteit** volgt de ontwikkeling van de gewestelijke fiscaliteit op en coördineert de werkzaamheden voor de overname van de dienst van de gewestelijke belastingen door de gewesten.

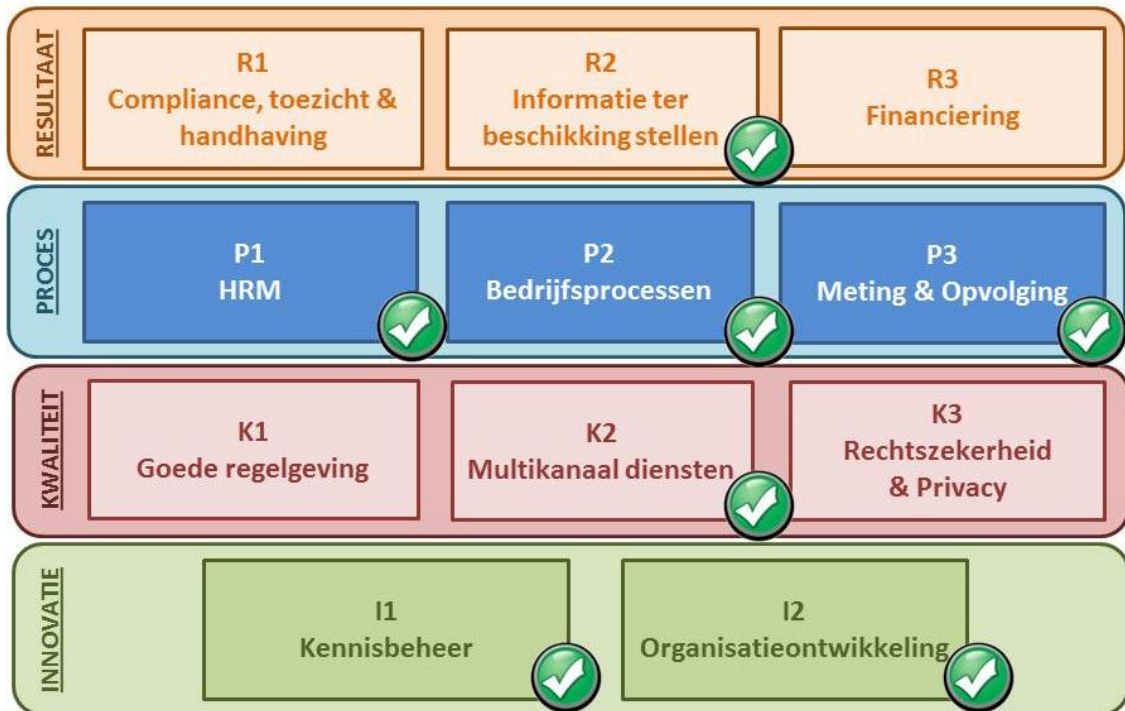


7.11.3 Visie

1. De Diensten van de Voorzitter willen een performante, transparante en strategische partner zijn voor en ondersteunen het Directiecomité en alle diensten van de FOD.
2. Wij willen de efficiëntie en effectiviteit van onze diensten verbeteren door te streven naar professionalisme bij onze medewerkers, naar gemanagede processen en naar een optimaal afgestemde organisatiestructuur.
3. Wij willen onze dienstverlening optimaliseren door in te zetten op transparante interne en externe communicatie.

7.11.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014

Met het oog op de realisatie van de strategische doelstellingen zullen de Diensten van de Voorzitter in 2014 een aantal nieuwe initiatieven nemen en een aantal initiatieven die we in 2013 opstartten verderzetten.





De Diensten van de Voorzitter wensen:

1. De **doeltreffendheid** te verhogen door **beter, gestructureerder, begrijpelijker en proactiever te communiceren**. Hierdoor willen we het imago en de identiteit van de FOD verbeteren en willen we de interne en externe tevredenheid verhogen.

We nemen volgende initiatieven (cf. boordtabel):

❖ **R2: INFORMATIE TER BESCHIKKING STELLEN**

- Ontwikkelen en implementeren van een nieuwe en geïntegreerd **intranet** (Project 1)
Het intranet is een etalage van de organisatie naar haar medewerkers. Zijn opbouw en lay-out zeggen veel over onze organisatie zelf. De uitrol van het nieuwe intranet zal gefaseerd gebeuren over 2014 en 2015. In die periode zullen de bestaande intranetpagina's worden geïntegreerd en geharmoniseerd in het nieuwe content management systeem.
- Verdere integreren van satellietsites en verder ontwikkelen van onze nieuwe **internet-website** (Project 2)
De website is een etalage van de organisatie naar de buitenwereld. Zijn opbouw en lay-out zeggen veel over onze organisatie zelf. We vernieuwden een belangrijk deel van de website in 2013. Alle internetpagina's en –websites worden verder geïntegreerd in de nieuwe website en de stijl wordt verder geharmoniseerd. De website wordt vervolledigd met informatie voor alle doelgroepen van de FOD Financiën. De uitrol zal gefaseerd gebeuren over 2014 en 2015.
- Verderzetten van de vernieuwingsoperatie van de **Fininfo** met aandacht voor de elektronische versie (project 4)
Het vernieuwingsproces van Fininfo startte eind 2011. De doelstelling was de lay-out en de vormgeving ervan te herzien en de inhoud te vernieuwen. De nieuwe Fininfo wil zich meer richten op de medewerker.

In 2014 willen we verder evolueren naar een elektronische versie en nagaan wat de meest effectieve manier van verzenden is. De finale doelstelling is om eind 2014 een elektronische versie te hebben die makkelijk te gebruiken is en de voornaamste magazine-informatiebron is voor de medewerkers. Ook willen we de inhoud van de papieren versie volledig herdenken en lichter maken om beter gestroomlijnd te zijn met de periodiciteit.

Door gebruik te maken van een onlineversie van de Fininfo en de integratie van verschillende initiatieven, wensen we korter op de bal te spelen. We zetten in op transparantie, proactiviteit en flexibiliteit.



- Uitrollen van **digitale schermen** als extern communicatiekanaal (project 5)
Digital Signage is een technologie die toelaat om, individueel en op ieder scherm, een aangepaste inhoud te verspreiden en dit in functie van locatie, moment van de dag en type van klant. Die schermen worden centraal en onafhankelijk beheerd. De ambitie van dit project is praktische informatie geven aan onze bezoekers in het onthaal of de wachtzalen, maar ook onze diensten, applicaties, ... promoten.

- Participeren in en uitrollen van een **federale visibiliteit** (project 6)
De Kanselarij van de Eerste Minister nam het initiatief om een grafische coherentie uit te werken voor alle federale overheidsdiensten. Dit project zal voorgelegd worden aan de Ministerraad. Vanaf 2014 zou die federale visibiliteit moeten geïmplementeerd worden binnen de FOD Financiën. De meerwaarde van het project ligt in het versterken van het imago van de FOD Financiën binnen de federale administraties. Er zal zoveel mogelijk binnen de bestaande budgetten gewerkt worden en de uitrol is voorzien op 3 jaar.

- Opmaken en communiceren van een **klantencharter** (doelstelling 1)
In overeenstemming met het wettelijk kader zal een klantencharter met onze producten en diensten opgemaakt en gecommuniceerd worden naar onze doelgroepen.

- Verder uitrollen van initiatieven betreffende **sociale media** (doelstelling 2)
Sociale media zijn niet meer weg te denken. In april 2012 werd een pilootproject gelanceerd. Momenteel wordt die vorm van communicatie verruimd en gesystematiseerd. In 2014 is het de bedoeling de visie, strategie en editoriale lijn op te stellen voor het gebruik van sociale media en communicatie via die kanalen stimuleren.

❖ K2: MULTIKANAAL DIENSTEN

- Inzetten op de **leesbaarheid** van onze communicatie en in het bijzonder van onze brieven naar de burger en ondernemingen (Project 3)
In 2013 werd het idee opgevat om in te zetten op de leesbaarheid van de communicatie. Een aantal acties (website, schrijfgids, eerste contacten en werkgroepen) werden al opgestart. In 2014 zullen de brieven van de algemene administraties van Fiscaliteit, Inning en Invordering en Patrimoniumdocumentatie worden herschreven in samenwerking met die entiteiten. Bovendien worden de medewerkers verder gesensibiliseerd om leesbare communicatie op te stellen.

- Realiseren van **bedrijfsfilms** (Doelstelling 3)
Bedrijfsfilms maken die de missies van onze verschillende algemene administraties duidelijk maken. De opmaak en verspreiding zijn voorzien over 2014 en 2015.



2. De **doeltreffendheid** te verhogen door de **optimalisering van HR-management** binnen de Diensten van de Voorzitter. Hiervoor zijn wij uiteraard afhankelijk van de Stafdienst P&O en volgen wij de richtlijnen die ze voorschrijven.

We nemen volgende initiatieven (cf. boordtabel):

❖ **P1: HRM**

- Terugdringen van het **absenteïsme** (Doelstelling 13)

Invoeren van de **ontwikkelcirkels** (Doelstelling 14)

3. De **doeltreffendheid** te verhogen door onze **werking, producten en dienstverlening te meten, op te volgen** en te optimaliseren. Hierdoor willen we het externe imago van de FOD en de interne identiteit verbeteren, evenals de communicatie en tevredenheid te verhogen.

We nemen volgende initiatieven (cf. boordtabel):

❖ **P3: METING EN OPVOLGING**

- Optimaliseren van **projectbeheer** in uitvoering van de ICT-audit (projecten 12 en 18)

In het kader van de ICT-audit werden verbeteringsprojecten voorgesteld die betrekking hebben op project- en portfoliobeheer. In 2014 zetten we in op de optimalisering van de werking van stuurgroepen, business case optimalisatie en beter monitoring van projecten. In eerste instantie willen we een verzameling van quick wins realiseren die grotendeels kunnen uitgevoerd worden met de bestaande middelen en een minimale versterking van het team.

Een kleine ondersteuning zal best voorzien worden voor het optimaliseren van de business cases en eventueel de uitbouw van het portfoliomanagement. De meerwaarde ligt in het verbeteren van de projectwerking in de organisatie zodat de projecten effectief de scope opleveren binnen tijd en budget en met de garantie van de kwaliteit.

- Behalen van **EMAS**-certificaten (Project 14)

EMAS, de EU Eco-Management and Audit Scheme, is een managementinstrument voor organisaties om hun performantie op vlak van duurzaamheid te evalueren, rapporteren en te verbeteren. We willen dat certificaat halen voor al onze gebouwen. Dit project loopt ook in 2015 verder.

- Organiseren van **benchmarking** met onze belangrijkste handelspartners (Project 15)

In het kader van de professionalisering van het Departement is één van de initiatieven het opzetten van een benchmark-oefening. In 2013 startten we een externe benchmarking met de belangrijkste handelspartners (Nederland, Duitsland en Frankrijk). De externe benchmarking heeft tot doel om niet alleen de huidige bestaande ambitiegraad van de FOD Financiën af te toetsen met de belangrijkste



handelspartners maar vooral een “systematisch onderzoek naar de prestaties en de onderliggende processen en methoden van een of meer leidende referentie-organisaties op een bepaald gebied, en de vergelijking van de eigen prestaties en werkmethoden met deze “best practice”, met het doel om de eigen prestaties te plaatsen en te verbeteren.”

In 2014 willen we gemeenschappelijke indicatoren identificeren met onze belangrijkste handelspartners en minstens even goed presteren op elk van die indicatoren ten opzichte van die belangrijkste handelspartners. De resultaten van het project worden opgenomen in de business reviews.

- **Rapportering en opvolging van onze dienstverlening** (Doelstelling 5, 6 en 7)
Het verhogen van het imago en identiteit van de organisatie maakt deel uit van de hoofddoelstellingen. Om dat te bereiken, is het uiteraard noodzakelijk om te moderniseren, maar ook om naar onze stakeholders te luisteren. Hierbij willen we het woord geven aan stakeholders om te bepalen waarover ze tevreden zijn en wat hun klachten zijn. In 2014 willen we verder inzetten op de professionalisering van het team enquêtes. Bovendien willen we de doeltreffendheid van de ondernomen communicatie-acties via enquêtes en statistieken opvolgen.
- **Geïntegreerde strategische managementrapportering** (Doelstelling 15)
Koppelen van de strategische kaart met de strategische doelstellingen. In 2014 gebeurt een piloot bij de Algemene Administratie Inning en Invordering en de Dienst SCC.
- **Uitvoeren van mobiliteitsenquêtes** (Doelstelling 16)
De FOD Financiën moet driejaarlijks een grootschalig onderzoek organiseren naar de mobiliteitsgewoonten en -wensen van zijn personeelsleden. De FOD heeft dit onderzoek voor de eerste keer georganiseerd in 2011. In 2014 zal dat opnieuw georganiseerd worden. De FOD moet twee verplichtingen na leven. Hij moet enerzijds een bedrijfsvervoerplan opstellen voor al zijn gebouwen in Brussel waarin 100 of meer personeelsleden tewerkgesteld zijn (regionale verplichting - Brussels Instituut voor Milieubeheer). Anderzijds moet hij de nationale diagnostiek woon-werkverkeer aanvullen op basis van de gegevens die hij verzamelt bij zijn personeelsleden die werken in een gebouw waarin 30 of meer personen tewerkgesteld zijn (nationale verplichting - FOD Mobiliteit en Vervoer).

4. De **doeltreffendheid** te verhogen door **kennis en kennisoverdracht beter te beheren** en te ontwikkelen. Hierdoor willen we de inzet van middelen (tijd en resources) optimaliseren en de competenties van onze medewerkers verder uitbouwen.

We nemen volgende initiatieven (cf. boordtabel):



❖ **I1: KENNISBEHEER**

- Verder uitbouwen van een pool van **projectleiders** (Project 13)
Door een investering in het menselijk kapitaal zal de FOD met dit project de toepassing van een uniforme projectwerking optimaliseren. In 2014 willen we een opleidingstraject opmaken en willen we het bestaande lerende netwerk verder uitbouwen. Verder wordt aandacht besteed aan de opmaak van een projectevaluatie.
- Professionaliseren van de **communicatie** (Doelstelling 4)
Optimaliseren van de werking van het CCO, opmaken van een communicatiekalender en uitbouw van een netwerk van interne coaches

5. De **doeltreffendheid** te verhogen door de **modernisering van onze diensten** in goede banen te leiden en onze nieuwe organisatiestructuur uit te rollen.

We nemen volgende initiatieven (cf. boordtabel):

❖ **I2: ORGANISATIEONTWIKKELING**

- Overkoepelende coördinatie en ondersteuning van de **organisatiekanteling** (Project 7)
In 2013 maakten we een masterplanning op die de afhankelijkheden in kaart bracht en de basis vormde voor de opvolging van de modernisering. In 2014 willen we die masterplanning verder detailleren en opvolgen. Ook zal er gerapporteerd worden over de voortgang en de risico's naar het Directiecomité.
- Operationaliseren van de Diensten van de Voorzitter (Project 8)
Opmaak en opvolging van het masterplan kanteling.

6. De **doeltreffendheid** te verhogen door de **opzet van enterprise architectuur**.

We nemen volgende initiatieven (cf. boordtabel):

❖ **I2: ORGANISATIEONTWIKKELING**

Enterprise architectuur in 20 stappen – Fase 1 (Project 16)

Vanuit de ICT-audit wordt aanbevolen om te starten met de uitbouw van enterprise architectuur (EA). EA is de discipline die zich bezig houdt met de inrichting van een bedrijf (keten, organisatie, unit of afdeling). Het bewaakt daarbij de samenhang tussen alle benodigde aspecten binnen deze inrichting. EA is een zeer bruikbaar communicatiemiddel. Er wordt in 2014 voorzichtig gestart met EA binnen de FOD en in hoofdzaak met interne middelen. Op die manier kunnen we na verloop van tijd evalueren hoe ver we staan en op welke manier we EA verder uitbouwen.

7. De **efficiëntie** verbeteren door processen te documenteren en de ondersteuning hierbij. Door dat te doen willen we komen tot een uniforme en gestructureerde manier van werken,



een betere monitoring en opvolging van en communicatie over de processen, een optimalere beheer en inzet van middelen (resources en tijd), een betere afstemming tussen business en ICT en een correctere inschatting van de risico's op de processen.

We nemen volgende initiatieven (cf. boordtabel):

❖ **P2: BEDRIJFSPROCESSEN**

- Modelleren en documenteren van de **processen van de Diensten van de Voorzitter** en de risico's op die processen beter inschatten (Project 9 en doelstellingen 9 en 10)

In 2014 willen we ondersteuning bieden bij het modelleren van de processen en het uitschrijven van de werkinstructies en procedures voor de processen van de Diensten van de Voorzitter. Het is cruciaal om een permanent en actief beheer van business processen te hebben.

- Implementeren en uitbreiden van een tool voor het beheer van de processen (Projecten 10, 11 en 17)

De FOD Financiën beschouwt het als een strategisch objectief om te evolueren naar een permanent en actief beheer van de business processen. Het actief beheren, documenteren en ter beschikking stellen (publiceren) van de business processen vergt een gespecialiseerde 'intelligente' tool. Op die manier kan er verder gewerkt worden met het modelleren en documenteren van de business processen en het documenteren van de risico's van de processen in de tool in kader van interne controle. De tool Aris zal verder uitgebouwd worden en er wordt een uitbreiding voorzien van BPA en BPMSuite.

- Professionaliseren van de **kenniscel BPM** (Doelstelling 8)

Het actief beheren en aansturen van onze processen vormt het fundament om efficiënt en effectief te werken, om in te spelen op verandering, om risico's te beheersen en een kwalitatieve dienstverlening te waarborgen. In 2014 wordt BPM binnen de FOD verder uitgebouwd door rollen rond proceseigenaarschap te definiëren en processen actief op te volgen. Verder is het de bedoeling lean management en interne controle uit te rollen. Ook zal er een forum van business analisten uitgebouwd worden. Zo kan er tegemoet gekomen worden aan de opleidingsbehoeften.

❖ **P3: METING EN OPVOLGING**

- Professionaliseren van **werklastmeting** (Doelstelling 11)

Met het oog op de meest rationele verdeling van de middelen over de verschillende entiteiten en diensten van de FOD Financiën, heeft de FOD Financiën een objectieve methodologie ontwikkeld om de reële werklast te bepalen in functie van de onderliggende processen en de vooropgestelde doelstellingen. De centrale WLM-cel zal de methodologie onderhouden en nagaan of die correct wordt aangewend en op maat van een WLM-project geïmplementeerd wordt. De cel heeft een belangrijke rol in de kwaliteitsbewaking van het werklastmetingsproject en de implementatiefase ervan.



De methodologie voor werklasmeting is evolutief en zal op basis van de concrete ervaringen in de WLM-projecten verder op punt gesteld worden en aangevuld worden. Daarom zal er na het afsluiten van een WLM-project steeds een fase 'lessons learned' worden ingebouwd waar de sterke en zwakke punten van het project voor het aspect WLM geëvalueerd worden.

Verder zal er door de cel nauwgezet op worden toegezien worden dat de deliverables van de WLM-projecten centraal bewaard worden zodat de Fod Financiën na een tijd over een 'kennisdatabank' rond WLM zal beschikken.

8. De **dienstverlening** verbeteren door tools ter beschikking te stellen die de interne en externe bereikbaarheid zullen verbeteren. Hierdoor willen we de toegang tot onze medewerkers en kantoren vergemakkelijken.

We nemen volgende initiatieven (cf. boordtabel):

❖ **R2: INFORMATIE TER BESCHIKING STELLEN**

- ➡ Verbeteren van **interne en externe bereikbaarheid** (Doelstelling 12)

In 2014 willen we contactgegevens over onze personeelsleden en kantoren beschikbaar maken voor interne en externe doelgroepen. De uitrol is verspreid over 2 jaar. Na afloop van het project wordt dat verder opgenomen in onze dagelijkse activiteiten.

7.12 Transversale Projecten

7.12.1 Inleiding

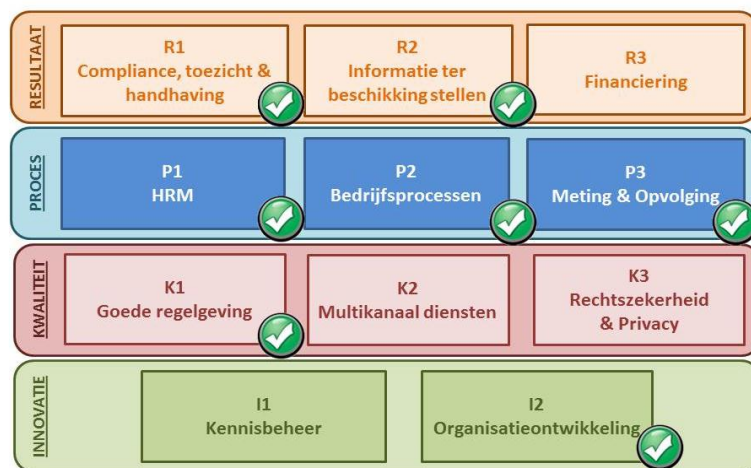
De voorbije jaren heeft de FOD Financiën grote inspanningen geleverd om te evolueren naar een moderne en op de burgergerichte organisatie. Die weg was moeilijk, en ondanks de onmiskenbare inspanningen van velen, is het resultaat niet steeds voldoende zichtbaar. Toch werd op veel domeinen al vooruitgang geboekt.

Zoals aangehaald wordt in het Managementplan 2012-2017 willen we inzetten op een tweesporenbeleid namelijk de herstructurering van het departement en de verdere professionalisering van de organisatie.

Om te slagen in dit tweesporenbeleid is samenwerking tussen de verschillende algemene administraties en stafdiensten noodzakelijk. Bepaalde projecten kunnen pas tot een goed einde gebracht worden met de inzet en medewerking van verschillende partners.

7.12.2 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2014

Met het oog op de realisatie van de strategische doelstellingen zullen we in 2014 een aantal nieuwe transversale initiatieven nemen en een aantal initiatieven die we in 2013 opstartten, verderzetten.



1

In 2014 wenst de FOD Financiën:

1. De **dienstverlening** te verhogen door **een integere organisatie** te zijn via een meer transparante aanpak op gebied van integriteit. Dat zal zorgen voor een beter extern imago en een hoger engagement van de medewerkers.



We nemen volgende initiatieven (cf. boordtabel):

❖ **R1: COMPLIANCE, TOEZICHT, EN HANDHAVING**

- ➡ Correct **vaststellen en beteugelen** van incidenten en aandacht hebben voor een **goede afhandeling** (nazorg) en het reduceren van de negatieve gevolgen van aanwezige problemen. (Project 1)

De organisatie onderneemt in dat kader verschillende initiatieven om tot de volgende doelstellingen te komen.

- *Het management past het sanctiebeleid consequent toe bij incidenten.*
- *In onze organisatie worden (vermoedens van) schendingen geregistreerd.*
- *De organisatie heeft een adequaat communicatiebeleid rond integriteitsschendingen.*

❖ **P1: PERSONEELSBELEID**

- ➡ Via het personeelsbeleid willen we een bijdrage leveren aan een cultuur waarbij alle medewerkers zich verbonden voelen met het integriteitsbeleid van onze organisatie en dit ook uitdragen. Integriteit moet **zichtbaar en bespreekbaar** gemaakt worden binnen **in-, door- en uitstroomprocessen, evaluaties en ontwikkeling** van medewerkers. (Project 1)

Integriteitsbevorderende procedures en maatregelen worden geïntegreerd in het HR beleid en HR instrumenten van de organisatie. De organisatie onderneemt in dat kader verschillende initiatieven om tot de volgende doelstellingen te komen.

- *Medewerkers herkennen situaties waarin integriteit in het werk een rol speelt.*
- *Medewerkers weten wanneer welke regels en waarden gelden en nemen deze mee in hun beslissingen.*
- *De organisatie ondersteunt medewerkers bij lastige situaties en dilemma's.*
- *Tijdens personeelsgesprekken (werkoverleg, functioneringsgesprekken, etc.) is er voldoende aandacht voor integriteit.*
- *Medewerkers spreken elkaar aan op hun gedrag.*

❖ **P3: METING & OPVOLGING**

- ➡ Opstellen van een planning en zorgen voor de implementatie van meet- en opvolgingssystemen, rapportering, gericht op de **evaluatie en bijsturing van het integriteitsbeleid**. (Project 1)

De organisatie onderneemt in dat kader verschillende initiatieven om tot de volgende doelstellingen te komen.

- *De activiteiten en maatregelen op het gebied van integriteit worden in onze organisatie geregeld opgevolgd en geëvalueerd.*
- *Het meerjaren-integriteitsbeleidsplan wordt op regelmatige basis geëvalueerd en waar nodig bijgestuurd (PDCA-cyclus).*
- *Het management houdt rekening met aanbevelingen van externe actoren (vb. Rekenhof, Federaal Auditcomité, ...).*
- *Het management anticipeert op toekomstige integriteitsrisico's.*



❖ **K1: GOEDE REGELGEVING**

- ➡ Enerzijds de bestaande **regels en procedures** inventariseren, harmoniseren, kenbaar maken en onderhouden en anderzijds het uitwerken en initiëren van nieuwe richtlijnen en procedures. (Project 1)

De organisatie onderneemt in dat kader verschillende initiatieven om tot de volgende doelstellingen te komen.

- *De formele regels, procedures, regelingen, werkafspraken en voorschriften zijn eenduidig, volledig en gekend.*
- *Er zijn specifieke procedures voor het beheersen van kwetsbare handelingen.*
- *De organisatie stelt integriteitseisen aan (potentiële) externe dienstverleners.*
- *Medewerkers weten hoe en bij wie ze (vermoedens van) integriteitsinbreuken kunnen melden.*
- *De organisatie heeft een duidelijke procedure voor het onderzoeken van (vermoedens van) schendingen.*

❖ **I2: ORGANISATIEONTWIKKELING**

- ➡ Het directiecomité ontwerpt **een missie en een visie** over integriteit van de organisatie en haar medewerkers die in een **beleidsplan** worden opgenomen. Ook creëert het directiecomité **een sterk en blijvend draagvlak** bij de implementatie van het integriteitsbeleid en ziet er ook op toe dat dit draagvlak behouden blijft.

(Project 1)

De organisatie onderneemt in dit kader verschillende initiatieven om tot de volgende doelstellingen te komen.

- *Integriteit wordt door het management gezien als een belangrijk thema.*
- *Het management heeft een heldere visie op het gewenste integriteitsbeleid en de wijze waarop zij dat vorm willen geven.*
- *De medewerkers worden voldoende geïnformeerd over alle aspecten van het integriteitsbeleid van de organisatie.*
- *Managers geven het juiste voorbeeld inzake integer handelen.*
- *Het management stuurt actief op het voeren van integriteitsbeleid en -maatregelen.*

- ➡ De **kernwaarden** inzichtelijk maken en levend houden binnen de organisatie. (Project 1)

De organisatie onderneemt in dit kader verschillende initiatieven om tot de volgende doelstellingen te komen.

- *De organisatie heeft duidelijke waarden geformuleerd.*
- *Het management communiceert over de kernwaarden.*
- *De waarden van de organisatie zijn relevant en richtinggevend voor de medewerkers.*
- *Medewerkers kennen en begrijpen de waarden van de organisatie.*
- *Medewerkers passen de waarden toe in hun werk.*

- ➡ Het in kaart brengen en coördineren van de verschillende **actoren** op het vlak van het integriteitsbeleid. De verantwoordelijkheden op de verschillende niveaus



binnen onze organisatie beschrijven en afbakenen en aanduiden van de respectievelijke verantwoordelijken. (Project 1)

De organisatie onderneemt in dit kader verschillende initiatieven om tot de volgende doelstellingen te komen.

- *Het integriteitsbeleid wordt transversaal gecoördineerd.*
- *De organisatie maakt voldoende middelen vrij voor het integriteitsbeleid.*
- *De rollen en actoren voor het integriteitsbeleid zijn duidelijk gedefinieerd.*
- *De zorg voor integriteitsbeleid is op een duurzame wijze binnen de organisatie geborgd.*

2. De **doeltreffendheid** te verhogen door de **kennis** in de organisatie beter te **beheren** (Doelstelling 2).

3. De **doeltreffendheid** te verhogen door het invoeren van **preventieve risicoanalyse**.

We nemen de volgende initiatieven (cf. boordtabel):

❖ **R1: COMPLIANCE, TOEZICHT & HANDHAVING**

- ➡ Datawarehouse III (Doelstelling 3)
- ➡ Datamining (Doelstelling 3)

4. De **doeltreffendheid** verhogen door de accurate opvolging van internationale activiteiten.

We nemen het volgende initiatief (cf. boordtabel):

❖ **P2: BEDRIJFSPROCESSEN**

- ➡ Stirint (Doelstelling 4)

5. De **efficiëntie** te verhogen door de **aanbevelingen** geformuleerd in de **ICT Audit** te realiseren. Dat zal gespreid zijn over verschillende jaren (Doelstelling 2).

6. De **efficiëntie** te verhogen door meer **uniformiteit** en **transparantie** tot ontwikkelen met betrekking tot **dossieropvolging** bij de centrale diensten van de verschillende algemene administraties en stafdiensten.

We nemen het volgende initiatief (cf. boordtabel):

❖ **R2: INFORMATIE TER BESCHIKING STELLEN**

- ➡ Ontwikkelen van een systeem voor transversale dossieropvolging (Project 2)
Door een geharmoniseerde werkwijze en één systeem te gebruiken wil men meer efficiëntie en transparantie bereiken. Er komt een meer efficiënt proces rond dossieropvolging, onder andere doordat dossiergegevens niet meer gekopieerd moeten worden in meerdere applicaties. Betere opvolging zal mogelijk zijn door het elektronische beheer van dossierdata (o.a. deadlines, status).