



Operationeel plan 2015

In uitvoering van Horizon 2012-2017





Inhoud

1.	Inleiding	5
2.	Onze missie.....	6
3.	Onze visie.....	7
4.	Onze waarden.....	8
5.	Een duidelijke, ambitieuze maar haalbare strategie.....	9
6.	Onze strategische kaart	10
7.	De operationele plannen.....	11
7.1	Algemene Administratie van de Fiscaliteit.....	12
7.1.1	Inleiding.....	12
7.1.2	Missie.....	14
7.1.3	Visie	14
7.1.4	Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2015.....	15
7.2	Algemene Administratie van de Inning en de Invordering	33
7.2.1	Inleiding.....	33
7.2.2	Missie.....	34
7.2.3	Visie	35
7.2.4	Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2015.....	36
7.3	Algemene Administratie van de Bijzondere Belastinginspectie.....	54
7.3.1	Inleiding.....	54
7.3.2	Missie.....	57
7.3.3	Visie	58
7.3.4	Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2015.....	59
7.4	Algemene Administratie van de Douane en Accijnzen	75
7.4.1	Inleiding.....	75
7.4.2	Missie.....	77
7.4.3	Visie	78
7.4.4	Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2015.....	79
7.5	Algemene Administratie van de Patrimoniumdocumentatie	92
7.5.1	Inleiding.....	92
7.5.2	Missie.....	93
7.5.3	Visie	94



7.5.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2015.....	95
7.6 Algemene Administratie van de Thesaurie (AAThes).....	108
7.6.1 Inleiding.....	108
7.6.2 Missie.....	110
7.6.3 Visie.....	111
7.6.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2015.....	112
7.7 Stafdienst Personeel & Organisatie.....	129
7.7.1 Inleiding.....	129
7.7.2 Missie.....	130
7.7.3 Visie.....	130
7.7.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2015.....	131
7.8 Stafdienst ICT.....	132
7.8.1 Inleiding.....	136
7.8.2 Missie.....	137
7.8.3 Visie.....	137
7.8.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2015.....	138
7.9 Stafdienst Budget en Beheerscontrole.....	150
7.9.1 Inleiding.....	150
7.9.2 Missie.....	152
7.9.3 Visie.....	152
7.9.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2015.....	153
7.10 Stafdienst Logistiek.....	163
7.10.1 Inleiding.....	163
7.10.2 Missie.....	164
7.10.3 Visie.....	164
7.10.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2015.....	164
7.11 Stafdienst Beleidsexpertise en - ondersteuning.....	169
7.11.1 Inleiding.....	169
7.11.2 Missie.....	170
7.11.3 Visie.....	171
7.11.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2015.....	172
7.12 Diensten van de Voorzitter.....	180
7.12.1 Inleiding.....	180



7.12.2 Missie	181
7.12.3 Visie	182
7.12.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2015	183
7.13 Transversale Projecten	190
7.13.1 Inleiding	190
7.13.2 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2015	190



1. Inleiding

Dit operationeel plan 2015 is een vierde concrete vertaling van het strategisch managementplan 2012-2017. Daarin hebben wij een strategie uitgetekend om onze kernopdrachten zo goed mogelijk uit te voeren, met een optimale inzet van de middelen en binnen de voorziene termijnen.

Ook in 2015 blijven onze drie strategische doelstellingen centraal staan als basis van de verschillende initiatieven: het verbeteren van onze doeltreffendheid, de verhoging van de efficiëntie en het verbeteren van onze dienstverlening.

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

De herstructurering van het departement die de voorbije jaren 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 spelen een essentiële rol bij het succesvol doorvoeren van de noodzakelijke veranderingen op de werkvloer. Daarom 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 vergelijkbare overheidsdiensten bij onze belangrijkste handelspartners kan doorstaan. De voorbije jaren werd de basis gelegd voor projectopvolging, beheerscontrole, ontwikkelcirkels, interne controle en audit, leiderschapstraining e.d.. In 2015 bouwen we die instrumenten verder uit, met toepassing van een uniforme methodologie binnen de verschillende administraties en stafdiensten.

Integriteit is één van de belangrijkste kwaliteitseisen voor elke overheid. Het blijft een wezenlijke voorwaarde voor het vertrouwen van de burger in deze overheid. Na het opstellen en bekendmaken van onze deontologische leidraad in 2013, stond 2014 in het teken van het uittekenen van een volwaardig integriteitsbeleid. In 2015 gaan we dit gecoördineerd integriteitsbeleid verder uitbouwen met onze kernwaarden (correct, integer, dienstbaar en gedreven) als grondslag.

Halfweg de realisatie van het strategisch meerjarenplan 2012-2017 leert een terugblik ons dat we al belangrijke stappen in de goede richting hebben gezet. De komende jaren moeten we een benchmark worden 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 2015 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.

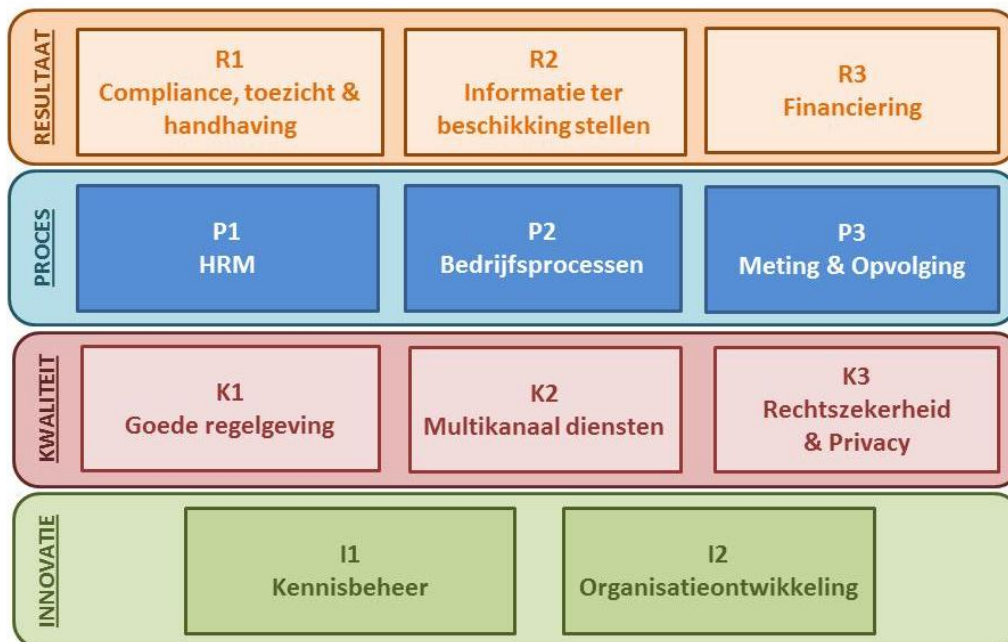
Bovendien willen we dit doen in het perspectief van **duurzame ontwikkeling**.



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
- Visie
- Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2015

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

Ook in 2015 blijven we geconfronteerd met een moeilijke budgettaire context en de daaruit voortvloeiende besparingen in de overheidssector. Bovendien blijven de maatschappelijke verwachtingen toenemen; meer doen met minder middelen blijft bijgevolg ook in 2015 het devies.

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 2015 zal AAFisc vooral focussen op de invoering van de nieuwe organisatiestructuur.

In 2014 kregen alle statutaire medewerkers een plaats toegewezen binnen onze nieuwe organisatiestructuur en werd de tweede golf selecties voor centrumdirecteurs en afdelingshoofden afgerond. De resultaten van die oefeningen en de plotse wervingsstop dwongen AAFisc haar aanpak voor de uitrol van de nieuwe organisatiestructuur bij te sturen.

Begin 2015 werd de gefaseerde uitrol van de nieuwe organisatiestructuur aangevat.

Kanteling 3 is ondertussen gerealiseerd binnen de centrale administratie en ook het Nationaal Centrum Opsporingen binnen de administratie P is opgericht.

Nu zullen ook alle contractuele medewerkers hun plaats toegewezen krijgen en zal voor de statutaire medewerkers nog een mutatieperiode georganiseerd worden.

In parallel analyseren de administrateurs P en KMO in welke mate de resultaten van die bewegingen al dan niet een verdere bijsturing van hun organisatiestructuur vereisen.

Ondertussen draaien de voorbereidingen op volle toeren om enerzijds op 1.7.2015 de oprichting van de teams controle en expertise binnen de centra GO te realiseren en anderzijds op 1.7.2016 de teams beheer, controle en expertise van de centra P, KMO en de resterende teams beheer GO op te richten.

Ter voorbereiding daarvan zullen de medewerkers van de controlecentra begin 2016, weliswaar zonder fysieke verplaatsing, in de klassieke diensten geïntegreerd worden om van daaruit progressief toegewezen te worden aan de afdelingen controle van de centra P en KMO die op hetzelfde moment worden opgericht. De toewijzing aan de afdelingen controle zal gebeuren voor die medewerkers die door hun K3 keuze een plaats in een afdeling controle (team controle of expertise) P of KMO hebben gekregen. Het is evident dat bij de toewijzing van medewerkers aan de afdelingen controle van de nieuwe centra, absolute prioriteit zal gegeven worden aan de continuïteit van de beheersactiviteiten. Concreet zal dat op het moment van de toewijzing in 2016 beoordeeld worden.

Onze reorganisatie is ingrijpend, niet alleen voor de burgers maar vooral ook voor onze eigen medewerkers. Het is onze verantwoordelijkheid ervoor te zorgen dat ook binnen de nieuwe organisatiestructuur de 'business' blijft draaien en het is dan ook in die context dat bijstellingen noodzakelijk zijn. We zijn er ons ten volle van bewust dat dit voor sommigen een bijkomende bron van onrust is maar we willen alvast meegeven dat we er alles aan zullen doen om onze medewerkers hierin zo goed mogelijk te begeleiden. We streven er immers naar de belangen van de organisatie maximaal te verenigen met de belangen van de medewerkers.



Daarnaast wil AAFisc in 2015 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.

Philippe Jacquij

Didier Leemans

Satoko Nakayama



7.1.2 Missie

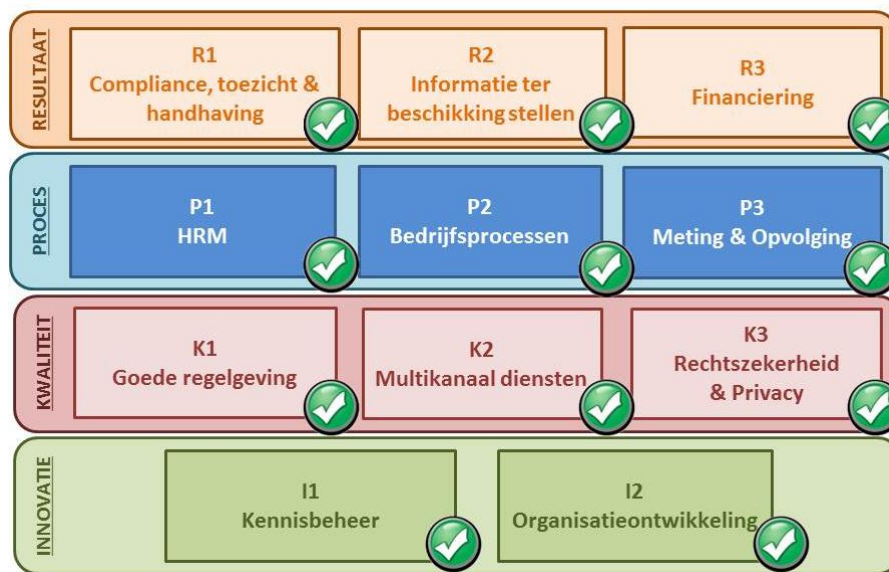
De Algemene Administratie van de Fiscaliteit verzekert de dienst inzake inkomstenbelastingen en btw met het oog op een rechtvaardige en juiste heffing van de belastingen & heffingen verschuldigd door particulieren, KMO's en grote ondernemingen.

- 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 2015



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. in te zetten op de preventieve aanpak
 - 1.3. de banden met stakeholders aan te halen
2. Anderzijds wenst AAFisc verder in te zetten op een optimalisatie van de controles door:
 - 2.1. de centrale selectie te verbeteren
 - 2.2. de bottom-up approach te versterken door:
 - 2.2.1. *expertenwerkgroepen op te richten*
 - 2.2.2. *een risicoregister op te stellen*
 - 2.2.3. *feedback te geven aan de diensten over in aanmerking genomen suggesties voor (lopende en nieuwe) controleacties*
 - 2.3. de kwaliteit van de uitgevoerde controles te verhogen door:
 - 2.3.1. *de e-auditcontroles uit te breiden*
 - 2.3.2. *het aantal multilaterale controles te verhogen*
 - 2.3.3. *de strijd tegen het gebruik van fictieve maatschappelijke zetels op te voeren*
 - 2.3.4. *de strijd tegen fictieve starters op te voeren*
 - 2.3.5. *Verdere professionalisering van de gestructureerde kwaliteitscontrole van uitgevoerde controles*
 - 2.4. de samenwerking tussen de sociale inspectiediensten en de opsporingsdiensten binnen AAFisc te verbeteren

Hierna verduidelijken we de initiatieven die we in die domeinen in 2015 zullen ondernemen.



1. STIMULEREN VAN COMPLIANCE

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

Met het oog op de verdere uitbreiding van de vooraf invulling 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.

Concreet gaat het hier om het uitwerken van de volgende 2 initiatieven:

1.1.1. Opzetten van elektronische gegevensuitwisseling met banken en verzekeraars met het oog op een vooraf invulling in TOW en uitbreiding van de doelgroep die een VVA ontvangt

Om een verdere uitbreiding te realiseren van de doelgroep die een voorstel van vereenvoudigde aangifte ontvangt is het absoluut noodzakelijk te komen tot een elektronische gegevensuitwisseling van de gegevens over de woonfiscaliteit (i.e. intresten, kapitaalsaflossingen en levensverzekeringspremies die recht geven op een fiscaal voordeel (vak VIII van de aangifte in de personenbelasting)).

Het is uiteraard ook de bedoeling die gegevens vervolgens vooraf in te vullen in TOW. In 2015 zal dan ook met Febelfin nagegaan worden hoe en binnen welke termijn deze doelstelling gerealiseerd kan worden.

1.1.2. Opzetten van elektronische gegevensuitwisseling over fiscaal aftrekbare giften en kinderoppas

Ook voor de gegevens over de fiscaal aftrekbare giften en kinderoppas is het de bedoeling te komen tot een elektronische gegevensuitwisseling met de betrokken instellingen. In 2015 zal dan ook hiervoor bekeken worden hoe en binnen welke termijn deze doelstelling gerealiseerd kan worden.

1.2. STIMULEREN VAN COMPLIANCE DOOR IN TE ZETTEN OP DE PREVENTIEVE AANPAK

1.2.1. Proactieve aankondiging selectie controleacties via internet

Begin 2015 zullen een aantal van de voor 2015 geplande controleacties via het internet worden aangekondigd, zoals dat ook de voorbije jaren al gebeurde.

1.2.2. Uitvoering CRM-acties

Bovendien zullen in 2015 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.

1.2.3. Uitwerken globale CRM-aanpak

CRM (customer relationship management) is een concept uit de marketing dat gebaseerd is op het opbouwen van een relatie met de klant vanuit een win-win logica. Vandaag de dag passen vele fiscale administraties, op zekere wijze, de



principes van relationele marketing toe. Dat kan zijn om klanten te werven voor nieuwe diensten of procedures, hun gebruik ervan aan te moedigen, enz.

Het teruggrijpen naar concepten, methodes of procedures die door de commerciële marketing geïnspireerd werden, gebeurt echter zelden bewust, wat verklaart waarom het niet de standaard is.

In 2015 zal een globale visie op CRM uitgewerkt worden en zal de strategie die AAFisc hierin wenst te volgen gedefinieerd worden.

Op basis van de uitgewerkte globale visie zal ook de geschiktheid en de haalbaarheid van concrete acties voor het testen van bepaalde principes in 2015 onderzocht worden.

1.3. STIMULEREN VAN COMPLIANCE DOOR DE BANDEN MET DE STAKEHOLDERS AAN TE HALEN

1.3.1. Trimestriële meetings met cijferberoepen

AAFisc zal ook in 2015 de trimestriële meetings met de cijferberoepen verder zetten. Voor de IT-gerelateerde agendapunten zal dat samen met de stafdienst ICT gebeuren.

1.3.2. TAX-CIFICATIE

Tax-cificatie betekent het streven naar een duurzame wederzijdse vertrouwensrelatie tussen enerzijds de vertegenwoordigers van de economische beroepen en de ondernemersorganisaties en anderzijds de FOD Financiën. Via concrete actiepunten zal het wederzijdse vertrouwen hersteld worden waar nodig en geoptimaliseerd worden waar mogelijk. Een eerste aanzet hiertoe werd gegeven in 2014 door de oprichting van 3 werkgroepen:

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

In 2015 zal getracht worden om hierop verder te bouwen. In een eerste fase zullen de concrete actiepunten binnen de werkgroepen besproken worden. Vervolgens zal bekeken worden hoe de toepassing van deze actiepunten in de praktijk kan bewerkstelligd worden met het oog op de effectieve uitvoering ervan.

AAFisc zal in 2015 de coördinerende taak van het tax-cificatie-project op zich nemen en ook actief meewerken aan de verschillende werkgroepen die voor dat project zullen worden opgezet en bovendien de lead nemen in werkgroep 1. Op verzoek van de cijferberoepen zullen in deze werkgroep ook nog een aantal andere topics worden behandeld.



2. OPTIMALISATIE VAN CONTROLES

2.1. OPTIMALISATIE VAN CONTROLES DOOR DE CENTRALE SELECTIE TE VERBETEREN

Binnen AAFisc streven we naar een kwalitatieve centrale selectie die het fundament is van een streven naar een gelijksoortige behandeling van belastingplichtigen.

Om de kwaliteit van de centrale selectie te verbeteren werden voor 2015 volgende initiatieven geprioriteerd:

2.1.1. Verfijnen van prioritering binnen selectielijsten

Om te komen tot een verbetering van de kwaliteit van de imperatief te controleren dossiers en tevens de dossiers te selecteren met het oog op het bestrijden van de hoogste risico's zal voor 2015 de prioritering binnen de selectielijsten worden verfijnd.

2.1.2. Verbeteren van de datakwaliteit voor activiteitscodes

Een goede centrale selectie vereist uiteraard een goede kwaliteit van de gegevens op basis waarvan de selectie gebeurt. Het is dan ook in die context dat in 2015 initiatieven zullen worden genomen om de datakwaliteit voor de activiteitscodes te verbeteren.

2.1.3. Verhogen van het aantal projecten met dataminingtechnieken

Voor de controleactie ARK werd in 2014 de selectie opnieuw gedaan maar dan met dataminingtechnieken om zo na te gaan hoe de selectie van deze recurrente controleactie verder zou kunnen worden geoptimaliseerd. Het is de bedoeling om in 2015 de geleerde lessen in kaart te brengen en toe te passen op deze en/of andere recurrente controleacties. Na evaluatie zullen bovendien de nieuwe projecten voor 2015 gedefinieerd worden.

2.1.4. Versterken van de samenwerking met het datawarehouse-team

In 2015 zal de samenwerking met het datawarehouse-team versterkt worden dankzij een specifiek initiatief in datamanagement.

Het is de bedoeling om binnen het team Gegevensbeheer van de dienst Applicatiebeheer één of meerdere medewerkers hiervoor te identificeren.

Hun primaire rol zal erin bestaan de metadata over de gegevens die reeds in de datawarehouse omgeving opgeladen werden, te beheren. Onder metadata verstaan we, in deze context, de omschrijving van gegevens: tabellen en velden, de omschrijving van hun inhoud in een business taal, technische kenmerken, enz.

Die omschrijvende informatie is immers onontbeerlijk indien we de datawarehouse als unieke bron voor statistische inlichtingen willen gebruiken, indien we de kwaliteit van de centrale selectie willen verhogen, enz.

Een andere taak van de medewerkers zal erin bestaan te anticiperen op de bronanalyses van AAFisc, die geïntegreerd moeten worden in de datawarehouse, en de lacunes van de metadata in die context op te vullen. Uiteraard moet dit



gerealiseerd worden in nauw overleg met de beheerders van de toepassingen van AAFisc.

De toepassing die gebruikt wordt om de metadata op professionelere manier te beheren, is de data dictionary die ontwikkeld werd door het gegevensbeheersteam van de AAFisc.

2.1.5. Analyseren nieuwe werkprocedure voor creatie parketdossiers in STIRCO

In 2015 zal worden nagegaan in welke mate het al dan niet noodzakelijk is de huidige werkprocedure m.b.t. dossiers die van het parket komen bij te sturen.

2.1.6. Maximaal groeperen van de controles in hoofde van eenzelfde belastingplichtige

In 2015 zal een analyse uitgevoerd worden met als doelstelling na te gaan in welke mate controleopdrachten met betrekking tot één en dezelfde belastingplichtige zo veel als mogelijk gegroepeerd kunnen worden. Dat moet de efficiëntie van de controleactiviteiten binnen de operationele diensten verhogen en de hinder voor de belastingplichtige beperken.

2.2. OPTIMALISATIE VAN CONTROLES DOOR DE BOTTOM-UP APPROACH TE VERSTERKEN

2.2.1. Expertengroepen oprichten

Om de in de operationele diensten aanwezige kennis over fiscale controle op een gestructureerde manier te capteren wil AAFisc expertengroepen oprichten. Die werkgroepen zullen niet alleen instaan voor het uitwerken van controleacties maar zullen ook tijdens de uitvoering van de controleacties ten dienste staan van de operationele diensten door het leveren van de nodige ondersteuning.

Daarvoor zal in 2015 een pilootproject worden opgestart om vervolgens, na positieve evaluatie, over te gaan tot een veralgemeende uitrol in 2016.

2.2.2. Een risicoregister opstellen

Vanaf 2015 zal elke input, ongeacht de bron of de wijze van verkrijging (FiscIdee, ...) in het risicoregister worden opgenomen. Het is de bedoeling dat elke input binnen de 2 maand na ontvangst een bestemming krijgt en dat voor de in aanmerking genomen input de voorstudies zijn afgerond binnen de 6 maanden. Dit alles opdat voormeld risicoregister als basis zou kunnen worden gebruikt voor de samenstelling van het jaarlijks controleprogramma van de operationele diensten.

2.2.3. Feedback geven aan de diensten over in aanmerking genomen suggesties voor (lopende en nieuwe) controleacties

In 2015 zal aan de operationele diensten feedback geleverd worden over het gevolg dat werd gegeven aan de via FiscIdee ontvangen input voor controleacties. Het is immers de bedoeling een aanpak uit te werken en vervolgens deze informatie periodiek ter beschikking van de diensten te stellen.



2.3. OPTIMALISATIE VAN CONTROLES DOOR DE KWALITEIT VAN DE UITGEVOERDE CONTROLES TE VERHOGEN

2.3.1. De e-auditcontroles uitbreiden

AAFisc voorziet het ter beschikking stellen van de nodige werkingsmiddelen alsook het versterken van de e-auditteams met de juiste profielen teneinde de e-auditcellen toe te laten hun opdrachten op een professionele wijze te vervullen.

2.3.2. Het aantal multilaterale controles verhogen

In 2015 zal, in nauwe samenwerking met de coördinator voor multilaterale controles, een specifieke controleactie voor het controleprogramma 2016 worden uitgewerkt waarbij het initiatief voor de multilaterale controle uitgaat van de Belgische fiscus. Bovendien zal vanaf 2015 systematisch feedback gegeven worden aan de diensten belast met de uitvoering van multilaterale controles en dat door de eindrapporten aan de betrokken diensten over te maken.

2.3.3. De strijd tegen het gebruik van fictieve maatschappelijke zetels opvoeren

Ook voor 2015 zal met het nationaal centrum opsporingen (NCO) een SLA worden afgesloten voor het nazicht van mogelijk fictieve adressen.

2.3.4. De strijd tegen fictieve starters opvoeren

In 2015 zal het nationaal centrum opsporingen eveneens op pad worden gestuurd voor vaststellingen over het al dan niet werkelijk activeren als btw-belastingplichtigen na toekenning van een ondernemingsnummer. Daarvoor zal ook een SLA worden afgesloten met het nationaal centrum opsporingen (NCO).

2.3.5. Verdere professionalisering van de gestructureerde kwaliteitscontrole van uitgevoerde controles

Er werd een model voor de kwaliteitscontrole ontwikkeld voor de 3 administraties P, KMO, GO. Dit verslag van kwaliteitscontrole moet online ingevuld worden op een webpagina.

De informatie is zowel beschikbaar voor de directeurs, de teamchefs en de betrokken agenten als voor het management.

Het aantal uit te voeren kwaliteitscontroles zal bepaald worden in functie van de controlecapaciteit van de dienst.

2.4. OPTIMALISATIE VAN CONTROLES DOOR DE SAMENWERKING TUSSEN DE SOCIALE INSPECTIEDIENSTEN EN DE OPSPORINGSDIENSTEN BINNEN AAFISC TE VERBETEREN

In 2015 wordt nagegaan in welke mate de samenwerking tussen de sociale inspectiediensten en de opsporingsdiensten binnen AAFisc geoptimaliseerd kan worden.



R2: INFORMATIE TER BESCHIKING 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 daarvoor in dit kader volgende doelstellingen in 2015:

1. Verbeteren van de interne communicatie
 - 1.1 Infosessies leidinggevenden
 - 1.2 FiscTOUR
 - 1.3 Professioneel intranet Fiscaliteit
 - 1.4 Invoeren nieuwsbrief 'Actua' binnen AAFisc
2. Verbeteren van de externe communicatie
 - 2.1 Doorgedreven harmonisatie internetpagina's van e-gov toepassingen
 - 2.2 Leesbare brieven
 - 2.3 Kwalitatieve bijdrage jaarverslag
3. Verder uitbreiden en optimaliseren van de interne en externe gegevensuitwisselingen
 - 3.1 Haalbaarheidsanalyse voor bijkomende gegevensuitwisselingsprojecten voor risicobeheer
 - 3.2 Verder uitbouwen van de gegevensuitwisseling met derde landen
 - 3.3 Optimaliseren van het beheer van de gegevensstroom over invaliditeit
 - 3.4 Impactanalyse van het only once principe

1. VERBETEREN VAN DE INTERNE COMMUNICATIE

1.1. INFOSESSIES LEIDINGGEVENDEN

Ook in 2015 plannen we de jaarlijkse infosessie voor onze leidinggevenden zodat zij uit eerste hand een toelichting krijgen bij het operationeel plan 2015 en bij een aantal actuele thema's.

1.2. FISCTOUR

Zoals in 2014 plannen de administrateurs ook in 2015 een FiscTOUR in de diensten binnen hun respectievelijke administraties.

1.3. PROFESSIONEEL INTRANET FISCALITEIT

Van zodra Drupal beschikbaar is zullen we investeren in de technische migratie van ons intranet. Na deze migratie zouden we meer mogelijkheden moeten hebben om tegemoet te kunnen komen aan een aantal belangrijke verzuchtingen van onze medewerkers.

In parallel werken we uiteraard verder aan de vervollediging van ons intranet met alle info die voor de medewerkers van AAFisc van belang kan zijn.

1.4. INVOEREN NIEUWSBRIEF 'ACTUA' BINNEN AAFISC

Om de toevloed aan informatie verteerbaar te maken zal in 2015 worden nagegaan in welke mate een nieuwsbrief 'Actua' hierin al dan niet soelaas kan bieden.

2. VERBETEREN VAN DE EXTERNE COMMUNICATIE

2.1. DOORGEDREVEN HARMONISATIE INTERNETPAGINA'S VAN E-GOV TOEPASSINGEN

AAFisc wil in 2015 nagaan in welke mate de verschillende internetpagina's van e-gov toepassingen al dan niet geharmoniseerd kunnen worden. Zij zal hiertoe in 2015 een



benchmark realiseren, de best practice definiëren alsook een impactanalyse en uitrolplanning opmaken.

2.2. LEESBARE BRIEVEN

Net als de voorbije 2 jaar zal AAFisc ook in 2015 verder investeren in het meer leesbaar maken van haar externe correspondentie. Voor een aantal brieven zal de effectieve in gebruik name afhankelijk zijn van het aanpassen van de maquettes die door de toepassingen worden gebruikt.

2.3. KWALITATIEVE BIJDRAGE TOT HET JAARVERSLAG VAN HET DEPARTEMENT

AAFisc waakt erover dat zij een kwalitatieve bijdrage levert tot het jaarverslag van het departement. In 2015 zullen we eveneens reeds een impactanalyse uitvoeren van de invoering van de nieuwe organisatiestructuur op het jaarverslag.

3. VERDER UITBREIDEN EN OPTIMALISEREN VAN DE INTERNE & EXTERNE GEGEVENSUITWISSELINGEN

In deze context worden volgende initiatieven voorzien:

3.1. HAALBAARHEIDSANALYSE VOOR BIJKOMENDE GEGEVENSUITWISSELINGSPROJECTEN VOOR RISICOBEBEER

Een haalbaarheidsanalyse opzetten voor een gegevensuitwisseling met de databank Sigedis als input voor de fiscale controle op de aftrekbaarheid van pensioenbijdragen.

3.2. VERDER UITBOUWEN VAN DE GEGEVENSUITWISSELING MET DERDE LANDE

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

AAFisc zal in de loop van 2015 eveneens starten met de van de financiële instellingen ontvangen FATCA-inlichtingen over te maken aan de VS.

Tenslotte zal ook een voorlopige, interne planning opgesteld worden met de op dat ogenblik beschikbare elementen voor de implementatie van de automatische uitwisseling van inlichtingen onder de Common Reporting Standard (OESO, 1ste uitwisseling voorzien in 09/2017).

3.3. OPTIMALISEREN VAN HET BEHEER VAN DE GEGEVENSSTROOM OVER INVALIDITEIT

Een correcte en tijdige gegevensuitwisseling om te komen tot een correcte vooraf invulling van het gegeven over een handicap is onontbeerlijk om te komen tot kwalitatieve voorstellen van vereenvoudigde aangifte en een kwalitatieve vooraf invulling van dit gegeven in TOW. Het lijkt ons onontbeerlijk deze gegevensstroom in 2015 verder te optimaliseren.

3.4. IMPACTANALYSE VAN HET ONLY ONCE PRINCIPE

In 2015 zullen we een impactanalyse uitvoeren van wat de introductie van het only once beginsel voor AAFisc, en de gegevens die zij beheert, impliceert.



R3: FINANCIERING

AAFisc stelt hieronder de initiatieven voor die ze plant in het kader van 'slim besparen':

1. Print & Post
2. Capteren van besparingsvoorstellen

1. PRINT & POST

In het kader van het project 'slim besparen' wordt voor de medewerkers van het contact center gewerkt aan een toepassing 'print & post' die niet alleen de verzending van een duplicaat van het aanslagbiljet moet vereenvoudigen maar bovendien ook een kostenbesparing zou betekenen. Na een positieve evaluatie van voormelde realisatie is het de bedoeling deze toepassing ook ter beschikking te stellen van de operationele PB-diensten.

2. CAPTEREN VAN BESPARINGSVOORSTELLEN

Gezien de moeilijke budgettaire context wil AAFisc in 2015 alle mogelijke besparingsvoorstellen capteren. Zij zal daarvoor (centrale en decentrale) werkgroepen oprichten om zo een zicht te krijgen op mogelijke besparingsvoorstellen.

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. Dat alles met het oog op een optimale inzet van ons personeel.

Voor 2015 werden volgende doelstellingen geformuleerd:

1. Verhogen van de tevredenheid van de medewerkers
2. Professionele opleiding afgestemd op de behoeften
3. Optimaliseren van het beheer van het personeel

1. VERHOGEN VAN DE TEVREDENHEID VAN DE MEDEWERKERS

AAFisc wil de tevredenheid van haar medewerkers verhogen. Het is dan ook in die context dat zij in 2015 enerzijds voor de centrale administratie en anderzijds voor de operationele diensten werkgroepen zal oprichten waarbinnen de resultaten van de tevredenheidsenquête verder geanalyseerd worden om zo te komen tot concrete actieplannen voor 2015.

2. PROFESSIONELE OPLEIDING AFGESTEMD OP DE BEHOEFTE

AAFisc plant voor 2015 initiatieven in volgende domeinen:

2.1 VERDERE ONTWIKKELING VAN E-LEARNINGMODULES

In 2014 werd gestart met de ontwikkeling van e-learningmodules voor de processen. Ook in 2015 zal hierin verder geïnvesteerd worden. Daartoe zullen begin 2015 de prioriteiten voor 2015 worden vastgelegd en dat in functie van de beschikbare resources binnen de SD P&O (i.e. Academie) die hierin ondersteuning biedt.

2.2 KWALITATIEF OPLEIDINGSPLAN

AAFisc staat voor de uitdaging om, naast de opleidingen noodzakelijk om de continuïteit van onze activiteiten niet in het gedrang te brengen, in 2015 bovendien de opleidingen aan te vatten die noodzakelijk zijn om ook na kanteling 3 diezelfde continuïteit te kunnen blijven garanderen.



Op basis van de resultaten van K3 zullen de nodige opleidingstrajecten in kaart gebracht worden en zullen in 2015 al opleidingstrajecten voor bepaalde doelgroepen worden opgestart.

3 OPTIMALISEREN VAN HET BEHEER VAN HET PERSONEEL

3.1 TOPMANAGEMENT SELECTEREN VIA PROMOTIEPROCEDURES

Ter voorbereiding van de operationalisering van de administraties P en KMO zullen net als in 2014 ook in 2015 selecties worden gerealiseerd voor de nog openstaande functies om zo tegen eind 2015 over het volledige topmanagement binnen die administraties te beschikken.

Daarnaast zullen ook voor de centrale administratie de nog lopende selectieprocedures worden afgerond en zullen de selecties noodzakelijk door pensioneringen worden opgestart.

3.2 GERICHT WERVEN BINNEN AAFISC

AAFisc wenst niet alleen voor de operationele diensten gericht te kunnen werven maar ook voor de centrale diensten. Zij zal hiertoe in 2015 een gericht wervingsplan opmaken dat vervolgens voor uitvoering aan de stafdienst P&O kan worden overgemaakt.

3.3 INVOEREN VAN 'MANAGEMENT BY INTERIM' (MOBIEL TEAM)

Om een antwoord te kunnen bieden op de bestaande behoefte om in bepaalde situaties (crisismanagement, ...) beroep te kunnen doen op 'management by interim' zal AAFisc hiertoe in 2015 een haalbaarheidsstudie uitvoeren en na positieve evaluatie overgaan tot de opmaak van een concreet implementatieplan met het oog op een specifieke opleiding en uitrol in 2016.

3.4 DUIDELIJKE PROCESSEN EN PROCEDURES INZAKE PERSONEELSAANGELEGENHEDEN

In 2015 zullen de processen voor P&O-aangelegenheden verder worden uitgewerkt. We denken hier in concreto aan de processen voor opleiding, hogere functies, tucht, detacheringen. Daarnaast zal in nauw overleg met de stafdienst P&O een procedure worden uitgewerkt voor de begeleiding van AAFisc-medewerkers die het slachtoffer zijn van agressie of bedreiging door externen.

P2: BEDRIJFSPROCESSEN

AAFisc zet volop in op het modelleren en documenteren van haar bedrijfsprocessen.

Zij doet dit niet alleen in het kader van de evolutie van een materie- & taakgerichte naar een doelgroep- & procesgeoriënteerde organisatie maar zij wenst ook 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 daarbij 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.

Daarnaast werd in 2014 het kerntakendebat aangevat op het niveau van het directiecomité. Dit debat is immers onontbeerlijk willen we het verminderd personeelseffectief, dat bovendien nog dreigt af te nemen, kunnen opvangen zonder onze kernopdrachten in het gedrang te brengen.



Het resultaat van dit debat is dat we enerzijds nagaan in welke mate het al dan niet mogelijk is om activiteiten die we momenteel uitvoeren door andere externe partijen en/of belastingplichtigen te laten overnemen. Anderzijds zullen we samen met de stafdienst Logistiek nagaan of het internaliseren van het drukken van de aangifte in de personenbelasting al dan niet haalbaar is.

Het is dan ook in die context dat de AAFisc voor 2015 volgende doelstellingen heeft gedefinieerd:

1. FOCUS OP KERNTAKEN (KERNTAKENDEBAT)

1.1 DOCUMENTEREN VAN DE TRANSFERPRIJZEN DOOR DE ONDERNEMING ZELF IN HAAR AANGIFTE (BENCHMARK EN HAALBAARHEIDSSTUDIE)

In 2015 zal worden nagegaan of het documenteren van de transferprijzen niet eerder door de ondernemingen zelf zou kunnen gebeuren en dit in het kader van hun aangifte.

Het is dan ook in die context dat AAFisc in deze materie voor 2015 een benchmark plant met het oog op het detecteren van mogelijke best practices alsook een haalbaarheidsstudie naar een verdere uitrol.

1.2 HAALBAARHEIDSSTUDIE VAN HET LATEN DRUKKEN VAN DE AANGIFTE IN DE PERSONENBELASTING DOOR FEDOPRESS

AAFisc zal in 2015 nagaan in welke mate het al dan niet mogelijk en/of wenselijk is om het drukken van de aangifte in de personenbelasting door Fedopress te laten uitvoeren. Hiertoe zal in eerste instantie een kosten-batenanalyse en haalbaarheidsstudie worden uitgevoerd om vervolgens in geval van positieve evaluatie, dus als het zelf drukken goedkoper blijkt, over te gaan naar de opmaak van een concreet implementatieplan.

2. ACTIEF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) BINNEN AAFISC

2.1 DUIDELIJKE ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN BINNEN AAFISC

Om BPM te verankeren binnen AAFisc dringt een discussie over de rollen en verantwoordelijkheden zoals ze momenteel zijn gedefinieerd zich op. AAFisc neemt zich dan ook voor om begin 2015 te beslissen over de richting die zij hierin wil inslaan en een concreet implementatieplan op te maken en waar mogelijk in 2015 uit te rollen.

2.2 ALLE BEDRIJFSPROCESSEN GEMODELLEERD EN GEDOCUMENTEERD

In 2015 zullen de resterende AAFisc-processen gemodelleerd en gedocumenteerd worden.

2.3 EFFECTIEVE UITROL VAN EEN AANTAL PROCESSEN

Ook in 2015 zullen de processen verder uitgerold worden in de diensten

2.4 OPTIMALISEREN VAN EEN AANTAL PROCESSEN

2.4.1 Leanprojecten

2.4.1.1 Realisatie aanbevelingen Leanproject verklikkingen

Eén van de aanbevelingen die geformuleerd werd naar aanleiding van de realisatie van het Leanproject over verklikkingen had betrekking op het digitaliseren van de ontvangen verklikkingen om die zo via DOCTRAN ter beschikking te kunnen stellen van de diensten. Nu DOCTRAN hiervoor werd aangepast kan het nieuw uitgetekend



proces worden uitgetest om zo, na positieve evaluatie, in de dienst te worden uitgerold.

2.4.1.2 Leanproject giften

Voor 2015 voorzien we de realisatie van een Leanproject voor het erkenningsproces voor de fiscaal aftrekbare giften in de hoop zo te komen tot een geoptimaliseerd proces en/of een prioritering van de geformuleerde aanbevelingen om het erkenningsproces vlotter te laten verlopen.

2.4.2 Automatiseringsprojecten

Naast het jaarlijks onderhoud van onze toepassingen focust AAFisc in 2015 vooral op de aanpassing van de toepassingen noodzakelijk voor het invoeren van de nieuwe organisatiestructuur (aanpassingen naar aanleiding van de operationalisering binnen AAFisc maar ook binnen AAI&I).

Daarnaast worden volgende initiatieven voorzien:

2.4.2.1 Web service BNI-SITRAN

Om tijdens de creatie en de bijwerking van fiscale gegevens van niet-inwoners dubbele ingave te vermijden zal in 2015 een interface tussen SITRAN en BNI ontwikkeld worden. Zo worden de in Sitran gekende bisnummers automatisch ingevoerd in Belconet-on-web.

2.4.2.2 MOSS (Mini One Stop Shop)

In 2014 werd de front office uitgerold, in 2015 is het de bedoeling de back office uit te rollen.

2.4.2.3 Tool beheer doelgroep KMO-GO

Door de bijsturing van de uitrolplanning van de nieuwe organisatiestructuur werd beslist de ontwikkeling van de tool voor het beheer van de doelgroep KMO-GO over te dragen naar het OP2015. Het blijft de bedoeling om over deze tool te kunnen beschikken van zodra de administratie GO wordt geoperationaliseerd.

2.4.3 Digitaliseringsinitiatieven

Net zoals in 2014 definieert AAFisc ook voor 2015 een aantal digitaliseringsinitiatieven in een streven naar een verhoogde efficiëntie van de interne werking en een verdere digitalisering van de communicatie tussen de belastingplichtigen en AAFisc.

2.4.3.1 Verdere digitalisering fiscale dossiers

In 2015 wordt fase 3 (overdracht OP2014) afgerond en fase 4 aangevat. De realisatie is afhankelijk van de beschikbare resources binnen de scanningcentra (stafdienst Logistiek).



2.4.3.2 Analyse gebruik MyScan in TAXI

In 2015 zal worden nagegaan in welke mate de operationele diensten personenbelasting MyScan in TAXI al dan niet gebruiken. Bovendien zal, indien mogelijk, een best practice worden uitgewerkt alsook een concreet implementatieplan.

2.4.3.3 Standaardiseren en uniformiseren van documentbeheer

Het is absoluut noodzakelijk om het documentbeheer binnen AAFisc te standaardiseren en te uniformiseren.

AAFisc voorziet hiertoe 2 initiatieven voor 2015:

- ♦ enerzijds de ontwikkeling en uitrol van de algemene upload-functie in Doctran
- ♦ anderzijds zal AAFisc nagaan wat de standaard is die zij hierin wenst te hanteren en hoe die vervolgens in de verschillende toepassingen kan worden ingebouwd.

2.4.3.4 Haalbaarheidsstudie om volledig digitaal te werken binnen de operationele diensten (inkomende post en autogegeneerde documenten)

In 2015 zal AAFisc nagaan in welke mate de bestaande toepassingen en hardware het al dan niet mogelijk maken om in de operationele diensten volledig digitaal te gaan werken. Daarvoor zal de huidige stand van zaken per proces en per type dienst worden geanalyseerd en zal een typeproces worden uitgewerkt alsook een implementatieplan.

2.4.3.5 Digitalisering van de communicatie tussen belastingplichtigen en AAFisc

In 2015 gaat AAFisc na in welke mate de communicatie met belastingplichtigen al dan niet verder kan worden gedigitaliseerd. Ze realiseert hiervoor een impactanalyse op haar processen en/of toepassingen en maakt op basis daarvan een concreet implementatieplan.

2.4.4 Versterken van de samenwerking met andere AA

In 2015 wil AAFisc samenwerkingsakkoorden afsluiten met de AA BBI, PD en I&I. Daarnaast wil zij in 2015 initiatieven nemen om de gewijzigde samenwerking met de AAI&I naar aanleiding van de uitrol van hun nieuwe organisatiestructuur te formaliseren en de samenwerking met AAD&A versterken en dat vooral op het vlak van informatie-uitwisseling.

P3: METING EN OPVOLGING

1. STREVEN NAAR EEN VERDERE PROFESSIONALISERING BINNEN AAFISC

1.1 WERKLASTMETING: ACTUALISERING NAAR AANLEIDING VAN UITROL (GEOPTIMALISEERDE) BACK OFFICE-TOEPASSINGEN

De uitrol van BizTax en (de geoptimaliseerde versies) van de STIRON- en STIR-BTW-toepassingen vereist een herziening van de normen die voor de beheerstaken in de vennootschapsbelasting, de belasting van niet-inwoners, de rechtspersonenbelasting alsook



de BTW werden bepaald. Die aangepaste normen zullen als basis dienen voor het definiëren van de benodigde middelen.

1.2 VERDERE UITBOUW VAN ORGANISATIEBEHEERSING BINNEN AAFISC

1.2.1 Oprichting van de cel interne controle

Begin 2015 worden de medewerkers voor de cel interne controle geselecteerd. Van zodra de selecties zijn afgerond en de medewerkers effectief ter beschikking zijn van de cel kan die opgericht worden en kan het proces interne controle uitgerold worden.

1.2.2 Oprichting van de cel interne inspectie

Begin 2015 worden ook voor de cel interne inspectie de medewerkers geselecteerd. Van zodra deze selecties zijn afgerond kan bijgevolg ook die cel worden opgericht en kunnen deze medewerkers worden ingezet voor het finaliseren van hun proces.

1.2.3 Risicoanalyse op de processen

Ook in 2015 zullen een aantal processen aan een risicoanalyse worden onderworpen zodat waar nodig nieuwe beheersingsmaatregelen kunnen worden genomen. Voor meer detail verwijzen we graag naar de boordtabel.

1.2.4 Informatie- & sensibiliseringscampagne over integriteitsbeleid binnen AAFisc

Tenslotte zullen alle leidinggevendenden in 2015 geïnformeerd en gesensibiliseerd worden met betrekking tot het integriteitsbeleid binnen AAFisc.

1.3 AANSTUREN EN OPVOLGEN OP BASIS VAN PROCES-KPI'S

De cel beheerscontrole zorgt ervoor dat AAFisc tegen eind 2015 over door de proces-owners gevalideerde proces-KPI-fiches beschikt voor de processen 1, 2, 110 en 111.

1.4 VERDERE UITROL VAN DE BEHEERSCYCLUS

Tegen eind 2015 wil AAFisc de beheerscyclus verder uitrollen in de operationele diensten tot op het niveau van de teams (N-5).

2. OPTIMALISATIE VAN DE BEHEERSACTIVITEITEN

2.1 JAARLIJKSE K/B-ANALYSE VOOR BEHEERSFILTERS

In 2015 zal worden nagegaan of de kosten-batenanalyse, zoals die jaarlijks voor de taxifilters wordt uitgevoerd, ook kan worden uitgebreid naar de andere materies en hun toepassingen. We denken hierbij aan de filters die in STIR-BTW, STIRON en BIZTAX worden toegepast.

2.2 VERDERE VERBETERING VAN TAXIFILTERS

Op basis van de jaarlijkse kosten-batenanalyse van de filters die in de toepassing TAXI worden gehanteerd zal een concreet actieplan worden opgemaakt voor de realisatie van de optimalisatie en/of schrapping van de daarvoor geïdentificeerde filters.



3. MAXIMALE AUTOMATISCHE INZAMELING VAN STATISTISCHE INFORMATIE

Met het oog op performantere managementinstrumenten en een volledig automatisch verlopende inzameling en verwerking van statistische informatie, analyseert de cel Beheerscontrole in 2015, in samenwerking met de dienst Applicatiebeheer en de dienst IBIT (ICT), welke informatie uit het datawarehouse kan worden betrokken. Tegen eind december is een gevalideerde planning beschikbaar met het oog op een maximale omschakeling tijdens de jaren 2016 en 2017.

4. STREVEN NAAR EEN HOGERE MATURITEIT VAN DE CONTROLEOMGEVING

AAFisc doet jaarlijks een inschatting van de maturiteit van de controleomgeving.

Zij neemt zich voor om enerzijds de resultaten van de inschatting van de controleomgeving die eind 2014 werd gerealiseerd onder de loep te nemen en op basis van deze resultaten een concreet actieplan op te maken dat op het strategisch voorjaarsseminarie ter validatie zal worden gepresenteerd. Anderzijds zal ze de timing van de jaarlijkse inschatting bijsturen zodat het concreet actieplan op basis van de resultaten van deze oefening meegenomen kan worden in de strategische cyclus.

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.

1. COMMENTAAR ALS UNIEKE BRON VOOR ZIENSWIJZE VAN DE ADMINISTRATIE

Begin 2015 zal hieromtrent een visienota worden opgemaakt die na goedkeuring vertaald zal worden in concrete operationele doelstellingen voor 2015.

2. RELANCEMAATREGEL 'SPECIFIEKE STEUN IN ONTWRICHTE ZONES'

Na publicatie van de reglementaire bepalingen zal AAFisc overgaan tot de concrete operationele uitwerking.

3. UITROL VAN DE GEREgistREERDE ELEKTRONISCHE KASSA

Op het strategisch seminarie van het directiecomité werd beslist dat AAFisc in 2015 de transitie van dit BBI-project naar AAFisc concretiseert. Daarvoor zullen begin 2015 de nodige concrete afspraken met de AABBI gemaakt worden en zal een concreet implementatieplan worden opgemaakt dat na goedkeuring door de beide administraties kan worden uitgerold.

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. Daarbij wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen een dienstverlening enerzijds aan burgers (doelgroep Particulieren) en anderzijds aan bedrijven (doelgroepen KMO en GO) aangezien deze doelgroepen andere behoeften hebben.



1. VERALGEMENING VERPLICHTE ELEKTRONISCHE INDIENING AANGIFTEN VOOR KMO EN GO

In 2015 zal worden nagegaan in welke mate de veralgemeende verplichting tot elektronische indiening van de verschillende aangiften door KMO's en grote ondernemingen al dan niet haalbaar is.

2. VERZEKEREN VAN EEN KWALITATIEVE DIENSTVERLENING VOOR PARTICULIEREN

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 particulieren op peil te kunnen houden worden bestaande initiatieven verder uitgebouwd en gaan we op zoek alternatieven.

2.1 VERDERE UITBREIDING VAN DE DOELGROEP DIE EEN VVA ONTVANGT

Op basis van een analyse van de impact van de regionalisering zullen de doelgroepen die respectievelijk in 2016 en 2017 een voorstel van vereenvoudigde aangifte zullen ontvangen, worden afgebakend zodat de nodige voorbereidingen kunnen worden opgestart.

2.2 PERMANENTIES TOW-AMBTENAAR EN PILOOTPROJECT VOOR DOVEN EN SLECHTHORENDE

Ook in 2015 wil AAFisc aan de burgers een uitgebreide dienstverlening aanbieden tijdens de aangifteperiode personenbelasting. Zij voorziet daarvoor niet alleen ruimere openingsuren in haar kantoren maar zij voorziet eveneens in zitdagen in steden en gemeenten, in shoppingcentra, enz.

Bovendien start zij dit jaar een pilootproject voor doven en slechthorenden. Het is immers de bedoeling voor deze doelgroep specifieke permanenties te organiseren in aanwezigheid van een doventolk.

2.3 SAMENWERKINGSAKKOORD STEDEN EN GEMEENTEN

Begin 2015 zal het pilootproject van 2014 geëvalueerd worden zodat dit initiatief na positieve evaluatie verder kan worden uitgerold.

2.4 VERDERE OPTIMALISATIE TOW

Naast de jaarlijkse aanpassingen zal voor Tax-on-web in 2015 ook een studie met betrekking tot de nodige aanpassingen van de 'look & feel' voor tablets worden uitgevoerd.

2.5 OPTIMALISATIE UITREIKEN ATTESTEN

2.5.1 Self service diverse attesten: haalbaarheidsstudie

Tenslotte willen we nagaan of het uitrollen van een self service voor diverse attesten die door AAFisc aan particulieren worden uitgereikt al dan niet een haalbare kaart is.

2.5.2 Op zoek naar efficiëntiewinsten voor het uitreiken van certificaten 276.c1

In 2015 wordt nagegaan hoe de uitreiking van certificaten 276.c1 in het kader van de taks op het lange termijnsparen kan geoptimaliseerd worden.



3 ELEKTRONISCHE INDIENING VAN EEN BEZWAARSCHRIFT/VRAAG TOT AMBTSHALVE ONTHEFFING

Eind 2014 kreeg AAFisc de definitieve goedkeuring van het noodzakelijke budget om de aanpassingen aan MyMinFin uit te voeren en zo de elektronische indiening van een bezwaarschrift of vraag tot ambtshalve ontheffing in 2015 te realiseren.

K3: RECHTSZEKERHEID EN PRIVACY

1. AUTOMATISCH TOEKENNEN VAN EEN RECHT

In 2015 zal worden nagegaan welke rechten mogelijk nog automatisch kunnen worden toegekend. Daarvoor zullen de bestaande en nog te realiseren automatische toekenningen geëvalueerd worden.

2. OPTREDEN ALS PARTNER VAN DE ONDERNEMING BIJ EEN EERSTE OVERTREDING

Volgens het principe 'iedereen maakt wel eens een fout' kan een eerste overtreding door een onderneming misschien wel door de vingers worden gezien en/of kan milder met boetes omgesprongen worden.

In 2015 zal de impact hiervan in kaart gebracht worden en zal een implementatieplan opgemaakt worden.

3. HERVORMING BTW-SANCTIES MET ALS UITGANGSPUNT DE GOEDE TROUW VAN DE BELASTINGPLICHTIGE

Op basis van de gewijzigde reglementering zal AAFisc, na een impactanalyse op haar processen, procedures en applicaties, een concreet implementatieplan uitwerken en waar mogelijk realiseren.

4. GARANDEREN VAN DE PRIVACY COMPLIANCY

In 2015 zullen de rollen en verantwoordelijkheden verder worden afgelijnd en de werkprocedures verder worden verfijnd om de privacy compliancy, namelijk het naleven van de regels die in het kader van privacy gelden, steeds te kunnen garanderen.

I1: KENNISBEHEER

De grote uitstroom aan menselijk kapitaal verplicht AAFisc verder te blijven investeren in kennisbeheer.

Door het versneld in kaart brengen van de bedrijfsprocessen (cf supra) en de onderliggende werkprocedures enerzijds en het ter beschikking stellen van controlemodellen voor controleacties anderzijds, wordt alvast een basis gelegd ter ondersteuning van een gestructureerde kennisoverdracht. Bovendien zou ook het ter beschikking stellen van alle reglementering via één unieke bron, de commentaar (cf supra), een stap in de goede richting moeten zijn.

In een organisatie waar tele- en satellietwerk stilaan ingeburgerd raakt moeten we er evenwel over waken dat ook de communicatie en informatie-uitwisseling tussen de medewerkers niet in het gedrang komt.

Het is dan ook in die context dat AAFisc in 2015 enerzijds wil nagaan in welke mate het opstarten van een sociaal netwerk hier al dan niet soelaas kan bieden en anderzijds de operationele diensten wegwijst wil maken in het gebruik van SharePoint.



1. INTRODUCTIE YAMMER

AAFisc wil met de Yammer applicatie een nieuw intern sociaal netwerk opstarten. Met dit netwerk wordt gestreefd naar een verbetering van de interne interactie en samenwerking tussen de medewerkers van de administratie. Dit netwerk zou (bijvoorbeeld) kunnen fungeren als uitwisselings- en communicatieforum.

2. UITROL SHAREPOINT IN IEDER CENTRUM

In 2015 wil AAFisc de centrumdirecteurs wegwijs maken in het gebruik van SharePoint.

12: ORGANISATIEONTWIKKELING

In 2015 zal de nieuwe organisatiestructuur verder worden ingevoerd.

1. INVOERING NIEUWE ORGANISATIESTRUCTUUR (PROJECT MASTERPLAN KANTELING AAFISC)

In 2013 werden de eerste stappen (K1 en K2) voor de kanteling gezet.

In 2014 kregen de statutairen hun plaats toegewezen in de nieuwe organisatiestructuur. Voor de contractuelen zullen de resultaten begin 2015 beschikbaar zijn.

Met ingang vanaf 1.1.2015 werd kanteling 3 voor de centrale administratie en het nationaal centrum opsporingen gerealiseerd.

Vervolgens staat medio 2015 de oprichting van de teams controle en expertise binnen de centra GO op de planning en wordt de operationalisering van de centra binnen de administraties P en KMO volop verder voorbereid. Het is immers de bedoeling om met ingang van 1.1.2016 de medewerkers van de controlecentra, zonder fysieke verplaatsing, in de klassieke diensten te integreren om van daaruit progressief toegewezen te worden aan de afdelingen controle van de centra P en KMO die op hetzelfde moment worden opgericht. De toewijzing aan de afdelingen controle zal gebeuren voor die medewerkers die door hun K3 keuze een plaats in een afdeling controle (expertise) P of KMO hebben gekregen. Het is evident dat bij de toewijzing van medewerkers aan de afdelingen controle van de nieuwe centra, absolute prioriteit zal gegeven worden aan de continuïteit van de beheersactiviteiten. Concreet zal dat op het moment van de toewijzing in 2016 beoordeeld worden.

Tenslotte zullen op 1.7.2016 de teams beheer, controle en expertise van de centra P, KMO en GO zijn opgericht en zullen alle medewerkers hun nieuwe functie opgenomen hebben.

2. OPRICHTING VAN DE DIENST TAX SHELTER BINNEN DE ADMINISTRATIE GO

Met ingang van 1.1.2015 werd binnen de administratie GO een dienst opgericht die bevoegd is voor alle erkenningen met betrekking tot Tax Shelter.

3. CENTRALE ADMINISTRATIE N1/N2 ALS ONDERSTEUNEND EN STUREND ORGAAN BINNEN AAFISC

In 2015 zal worden nagegaan of het 'doelgroepenbeheer' dat momenteel op het N1-niveau wordt uitgevoerd niet eerder naar het N2-niveau kan worden verschoven. In diezelfde context zullen ook de geschillenactiviteiten onder de loep genomen worden.



7.2 Algemene Administratie van de Inning en de Invordering

7.2.1 Inleiding

Na 10 jaar stilstand werd in 2013 gestart met de modernisering en operationalisering van onze algemene administratie.

In 2013 zijn alle statutaire medewerkers gekanteld vanuit de voorlopige cel Directe belastingen en Btw om eindelijk officieel medewerker te worden van de Algemene Administratie van de Inning en de Invordering (K1). Daarna, in K2, kreeg iedereen een nieuwe functie toegewezen. In 2014 werden al heel wat stappen van de operationalisering, deel K3, gerealiseerd. Het Inningscentrum en de Invorderingscentra werden opgericht, de centrumdirecteurs aangesteld, de directiediensten, de centrale diensten en de DAVO geoperationaliseerd.

Op 1 mei 2014 werd bovendien, met het oog op een verdere rationalisering van de innings- en invorderingstaken binnen de Federale Overheidsdienst Financiën, de Administratie van de Niet-fiscale Invordering geïntegreerd in de Algemene Administratie van de Inning en de Invordering (voormalige kantoren van de Domeinen en Penale boetes en de diensten van de DAVO).

In 2015 zal de modernisering van onze algemene administratie verder worden afgerond. Enerzijds door de oprichting van een Regionaal Invorderingscentrum te Eupen en door de oprichting van 14 Teams Inning op 1 januari. Anderzijds, wordt op 1 juli 2015 de laatste steen van onze nieuwe structuur gelegd door de oprichting van de polyvalente invorderingsteams (DB en Btw).

Wanneer we de personeelscijfers analyseren stellen we vast dat, tussen 2008 en 2020, 40 à 50% ambtenaren uit onze algemene administratie zullen verdwenen zijn. Ook de werkingskosten worden verminderd. Het is duidelijk dat wij hierdoor met onze administratie op een belangrijk kruispunt staan. In managementjargon zou men zeggen dat we op een “burning platform” zitten.

Er is maar één correcte manier om te reageren en dat is van het brandend platform afspringen en naar een fundamentele hervorming van onze organisatie te streven.

Hiervoor zullen we onze IT ondersteuning nog verder moeten uitbouwen en 2015 zal hier een héél belangrijk jaar worden vermits we de toepassing stimer-first definitief willen stabiliseren, e-deduction, e-notariaat en 180B/RNFI in productie willen stellen.

Daarnaast is het de bedoeling om van debiteurenbeheer verder de spil van onze invorderingstoepassingen te maken. Ook onze processen zullen grondig geanalyseerd worden om op onze kerntaken terug te vallen en er zal een duidelijke strategie moeten ontwikkeld worden.

Het zal niet evident zijn en een belangrijke inzet van ieder van ons vereisen waarbij de dienstchefs het voortouw moeten nemen om het leiderschap van dit veranderingstraject op te nemen.

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 van de Inning en Invordering 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.

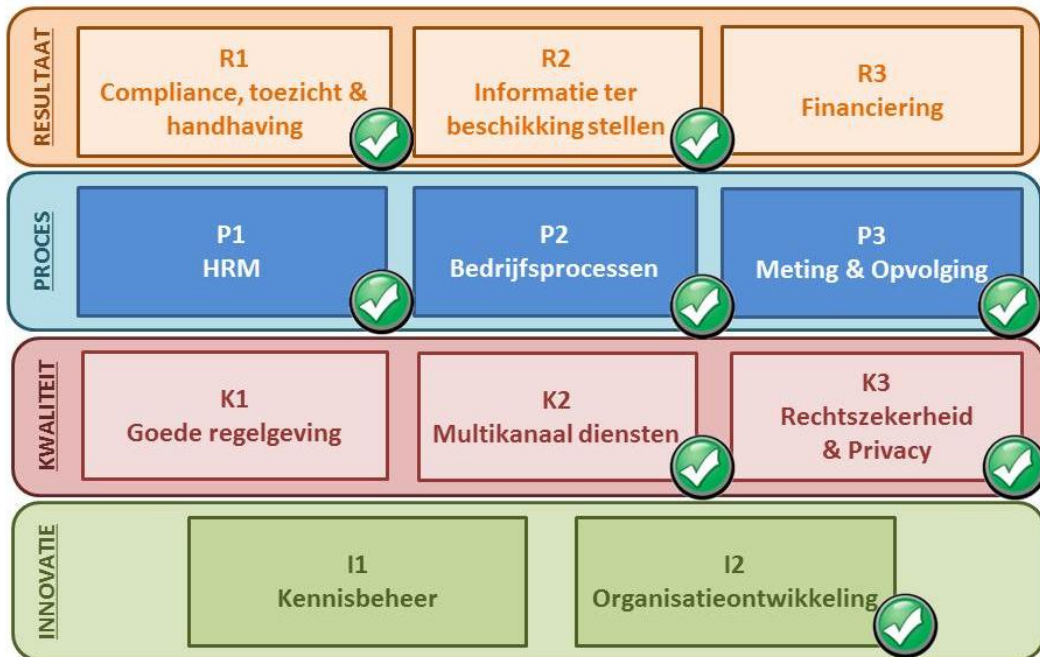
Door een doorgedreven standaardisatie van de bedrijfsprocessen, de uitbouw van performante verwerkingssystemen en de constante zoektocht naar mogelijkheden voor verbetering van de efficiëntie kan de administratie schaalvoordelen realiseren en een 'best performer' worden in het specifieke werkteerrein.

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.

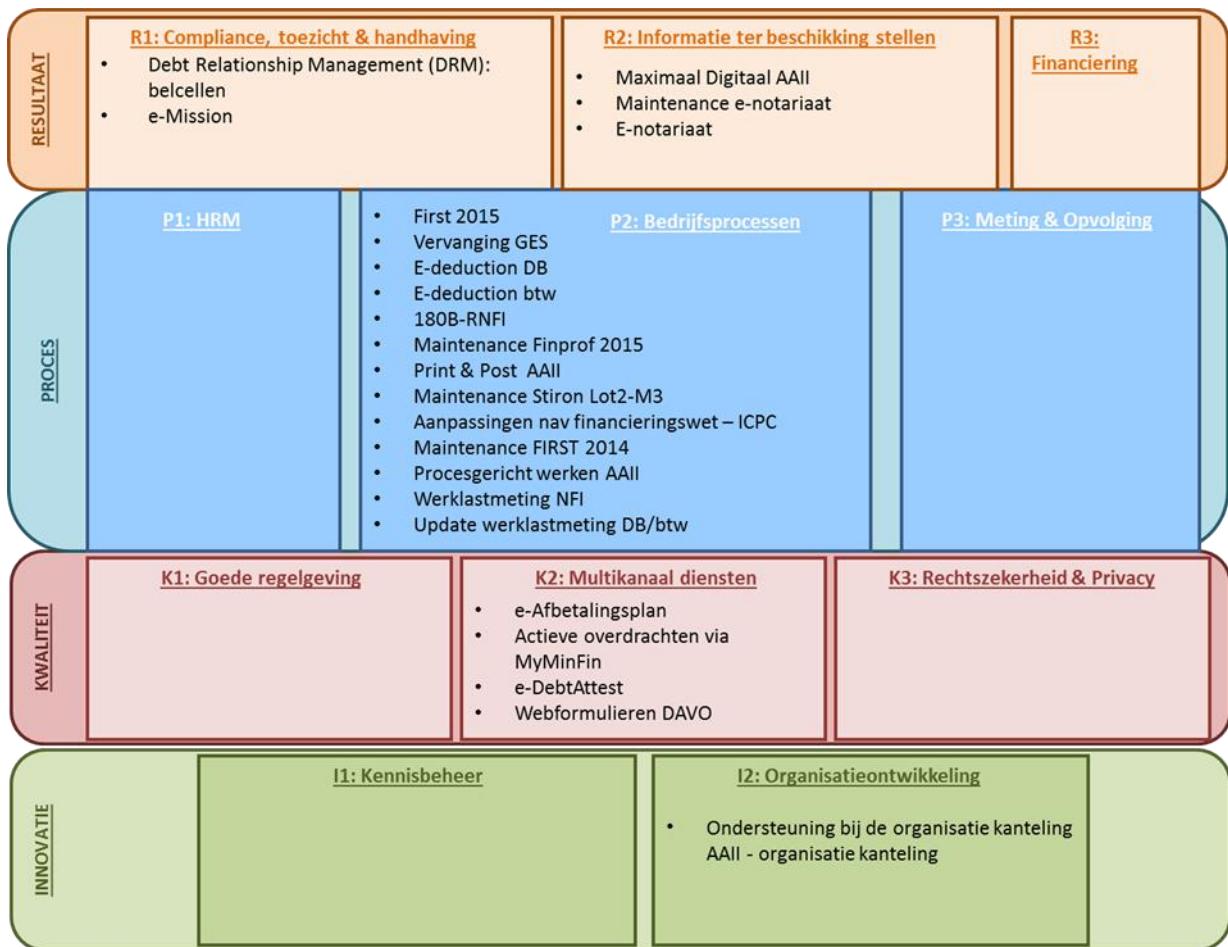


7.2.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2015



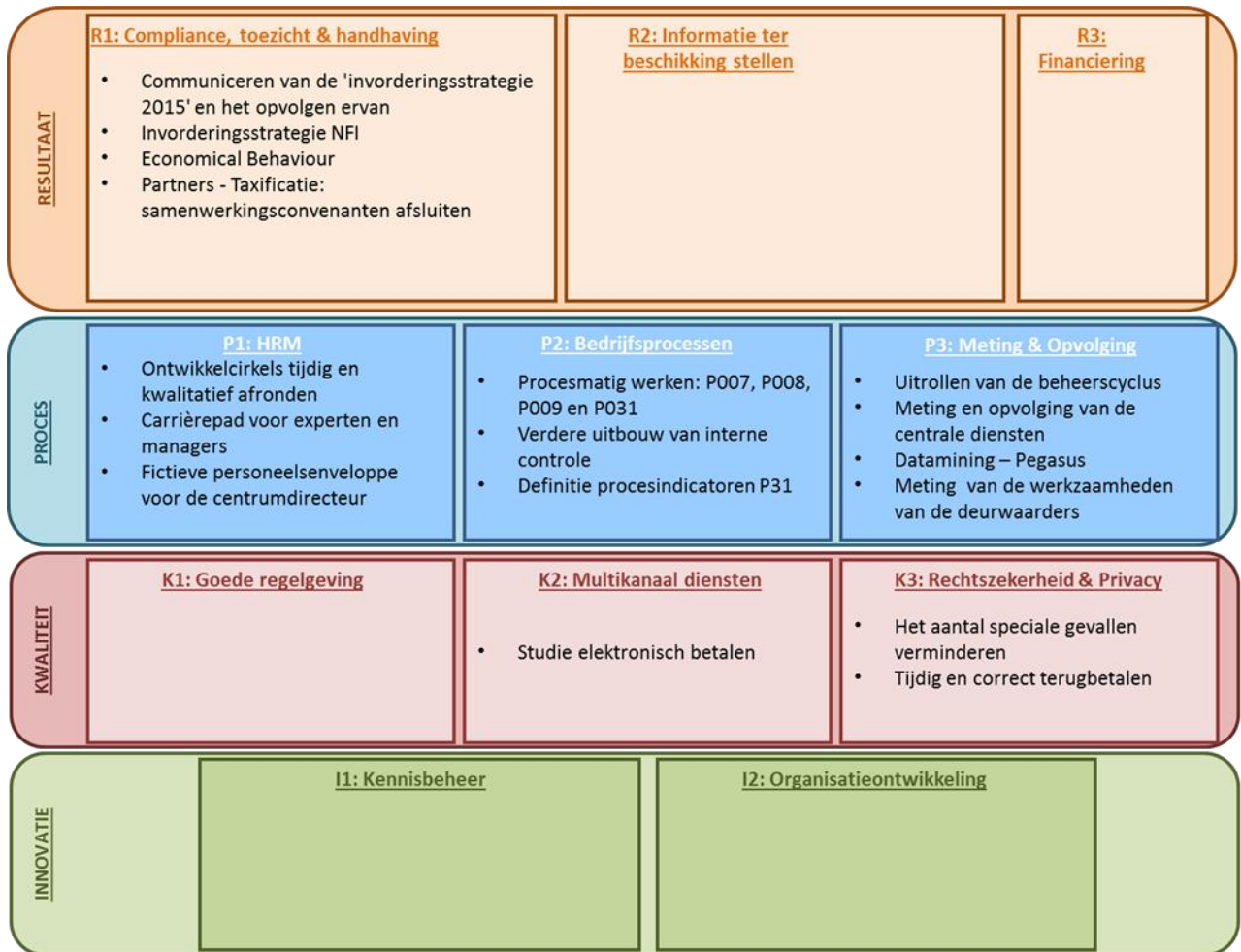


Strategische kaart: Projecten





Strategische kaart: Doelstellingen





OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

Beschrijving van de verschillende geplande initiatieven per KSF en prioriteiten voor 2015.

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 operationalisering 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 in eerste instantie het vervangen van de vroegere « belcellen », de cellen die instaan voor het telefonisch debiteurenbeheer.

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

In 2014 werd volop gewerkt aan de oprichting van deze dienst binnen het inningscentrum en aan het ontwikkelen van het dataminingmodel IRIS. Sinds 1 januari 2015 is deze dienst volop in werking. Het project wordt afgerond in 2015 door in het eerste kwartaal een communicatie te verspreiden over de uitrol van deze dienst, gevolgd door een evaluatie over de werking van deze nieuwe dienst.

**PROJECT: e-Mission*

Het project e-Mission zet in op het informatiseren van de samenwerking tussen de invorderingsdiensten en de gerechtsdeurwaarders. Dit zal gebeuren door de ontwikkeling van een platform bij de FOD Financiën om de opdrachten aan de Gerechtsdeurwaarder en de verwerking van de kosten te automatiseren.

In 2015 zullen we alles in het werk stellen om een externe partner toe te wijzen voor de realisatie van het bestek dat in 2014 werd uitgewerkt. Eerst en vooral zullen we het bestek indienen bij de Inspectie van Financiën in het eerste kwartaal van 2015. Van zodra we goedkeuring krijgen, zal het bestek kunnen worden gepubliceerd. Dit wordt voorzien tegen het einde van het eerste kwartaal. In het tweede kwartaal zullen we vervolgens de ingediende offertes evalueren om in het derde kwartaal de beste



kandidaat toe te wijzen. Van zodra we de geselecteerde leverancier kennen, kunnen we in het vierde kwartaal de planning van de door de leverancier op te leveren producten opnemen in de projectplanning.

****DOELSTELLING: Verhogen van de compliance - Communiceren van de 'invorderingsstrategie 2015' en het opvolgen ervan***

De FOD Fin wil de *tax gap* reduceren en dus maximaal innen wat moet geïnd worden. We willen dit doen door te streven naar een maximale compliance of spontane naleving. Om blijvend in te zetten op het verhogen van deze compliance zal de invorderingsstrategie in 2015 verder worden uitgewerkt, gecommuniceerd en opgevolgd.

In het eerste kwartaal van 2015 zullen we via een instructie communiceren over de toepassing van bepaalde codes waarrond nog verwarring heerst.

Na de operationalisering van de diensten en het oprichten van de polyvalente teams op basis van de resultaten uit kanteling 3, zullen we bovendien in het derde kwartaal van 2015 de invorderingsstrategie herbekijken voor de DB- en btw-schulden. In het laatste kwartaal van 2015 zal er voor het strategisch najaarseminarie een voorstel tot nieuwe invorderingsstrategie worden uitgewerkt.

****DOELSTELLING: Verhogen van de compliance - Invorderingsstrategie NFI***

Om de compliance te verhogen, zal er naast een invorderingsstrategie voor DB en btw ook een concrete invorderingsstrategie voor de NFI worden uitgewerkt.

De eerste stap die we hiervoor zullen ondernemen is zicht verkrijgen op de achterstand aan openstaande NFI-schulden. In het eerste kwartaal zal dan ook worden nagedacht over een werkwijze om deze achterstand weg te werken. Deze werkwijze zal via een centrale instructie worden gecommuniceerd aan alle kantoren van de NFI en zal dienen om zich in het tweede kwartaal van 2015 voor te bereiden op de Fresh Start. Deze zal van start gaan in het derde kwartaal en houdt voor de kantoren in dat alles binnen een redelijke termijn en in de juiste systemen zal worden geëncodeerd en de invordering ervan wordt opgestart. In het laatste kwartaal zal deze werkwijze worden geëvalueerd.

****DOELSTELLING: Economical behaviour***

In 2015 zullen we een studie maken voor de AAll van economical behaviour en nudging en de mate waarin deze nieuwe wetenschappelijke inzichten een meerwaarde voor de AAll van de FOD Financiën kunnen betekenen.

We zullen hiervoor in het eerste kwartaal van 2015 van start gaan met een werkgroep. Na een grondige studie van de theorie over dit onderwerp zal de werkgroep een



visiedocument opstellen die alle mogelijkheden van de gedragseconomie voor de AAI op lange en korte termijn weergeeft. In het tweede kwartaal zullen we een samenwerking met de Universiteit van Antwerpen opstarten, onder andere voor het samenstellen van de doelgroepen voor “nudging”. Daarnaast zullen we onze werking benchmarken door een bezoek te organiseren aan een land dat “economical behaviour” reeds in de praktijk brengt. Op basis van al deze informatie zullen we tegen het derde kwartaal een actieplan met aanbevelingen voor het management opstellen. In het vierde kwartaal zullen we ten slotte van start gaan met het integreren van de economical behaviour en nudging-inzichten in de werking van onze administratie.

****DOELSTELLING: Partners - Taxificatie: samenwerkingsconvenanten afsluiten***

In het kader van een goed stakeholdermanagement en de samenwerking met onze partners, wordt er in 2015 gewerkt aan het afsluiten van verschillende samenwerkingsconvenanten of protocollen met onze belangrijkste partners. Hiermee dragen we bij aan de beleidsdoelstelling van de minister van Financiën die volop wil inzetten op taxificatie.

Eerst en vooral zal er in 2015 worden gewerkt aan een generiek akkoord/protocol dat kan dienen voor alle partners van de AAI. Daarnaast zullen er een aantal meer specifieke protocollen worden opgesteld met de volgende partners: de nationale kamer van notarissen en de nationale kamer voor gerechtsdeurwaarders.



R2: INFORMATIE TER BESCHIKING STELLEN

**PROJECT: Maximaal digitaal AAI*

Het elektronisch bewaren van onze dossiers moet ons toelaten om op een efficiënte wijze onze informatie ter beschikking te stellen en te behandelen. Om hier verder aan bij te dragen, zullen we in 2015 werk maken van het digitaliseren van onze invorderingsdossiers.

Voor de realisatie van een volwaardig en betrouwbaar elektronisch invorderingsdossier, zullen we de papieren dossiers digitaliseren, nieuwe stukken aan het dossier toevoegen en verzonden documenten in het elektronisch dossier bewaren.

Om hiertoe te komen, zullen we in het eerste kwartaal van 2015 een boomstructuur voor het opslaan van documenten ontwikkelen in Filenet. Ter voorbereiding van de scanning bij Fedoscan, zal er in het tweede kwartaal van 2015 software worden voorzien om scanbladen lokaal af te drukken en zal er een instructie worden opgesteld over de werkwijze rond het samenstellen van de dossiers met het oog op de scanning. In het derde kwartaal zullen een aantal geselecteerde pilootkantoren van start gaan met het scannen van hun dossiers. Bovendien zullen we na het oprichten van de invorderingsteams in juli 2015, waar mogelijk, van start gaan met het fusioneren van dossiers van verschillende diensten op basis van het nationaal- of ondernemingsnummer. In het vierde kwartaal worden de toegangsrechten IAM bepaald en zouden de gescande documenten in het elektronisch dossier (Filenet) van de belastingplichtige consulteerbaar moeten zijn via DOCTRAN.

**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, werd er in 2014 gestart met het optimaliseren van de toepassing e-notariaat. Het doel is enerzijds de stabilisatie van de applicatie zodat de verschillende gevallen op een optimale wijze kunnen behandeld worden en anderzijds het realiseren van een mechanisme voor de elektronische notificatie naar de notarissen.

Dit project loopt door in 2015. Meer specifiek wordt de applicatie verder getest en wordt de definitieve oplevering verwacht tegen het einde van het eerste kwartaal van 2015.



**PROJECT: Maintenance e-notariaat*

Het doel van dit project is om in 2015 technische aanpassingen in de bestaande toepassing door te voeren om het behoud ervan te kunnen verzekeren en continuïteit van de functionaliteiten en de wettelijke dienstverlening te garanderen zodat de verschillende gevallen op een optimale manier kunnen worden behandeld.

Het project zal van start gaan in het tweede kwartaal van 2015 met een functionele analyse van de werkzaamheden. Het gaat hier onder andere over aanpassingen in het kader van K3 en linken met andere toepassingen, zoals Biztax en STIRON. In het derde kwartaal zal de technische analyse worden uitgevoerd om in het vierde kwartaal de ontwikkelingen te realiseren.

P1: HRM

**DOELSTELLING: Ontwikkelcirkels tijdig en kwalitatief afronden - verbeteren van de kwaliteit van ontwikkelcirkels*

In 2015 zal de AAll naast het tijdig uitvoeren van de ontwikkelcirkels, volop inzetten op de kwalitatieve verbetering ervan. Om dit te realiseren zal er een calibrage gebeuren van de evaluatiegesprekken en zal er verdere opleiding voorzien worden op vlak van evaluatie- en planningsgesprekken. Bovendien zullen er indicatoren voor leidinggevendens ter beschikking worden gesteld.

**DOELSTELLING: Carrièrepad voor experts en managers*

Er zal in 2015 een nieuw bevorderingsplan worden opgesteld. Bovendien zullen we verder werken aan de uitvoering van het bevorderingsplan 2014/2015. Profielen voor experts en managers zullen worden uitgeschreven, waaronder bijvoorbeeld een profiel voor de N-2 proceseigenaars.

**DOELSTELLING: fictieve personeelsenveloppe voor de centrumdirecteur*

Voor het personeelsbeheer van de centrumdirecteur wordt er in 2015 ook gewerkt aan de aanmaak van een fictieve personeelsenveloppe. Hiermee willen we bepaalde simulaties van personeelsstromen, alsook de gevolgen ervan, in kaart kunnen brengen.



P2: BEDRIJFSPROCESSEN

**PROJECT: First 2015*

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

FIRST moet het belangrijkste, zo niet de enige innings- en invorderingstool van de AAll 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 2015 het bestek voor de overheidsopdracht afwerken en indienen voor goedkeuring bij de Inspectie van Financiën. Nadien zullen we het bestek publiceren en toewijzen om de noodzakelijke competenties aan te trekken ter verwezenlijking van het project.

**PROJECT: 180B-RNFI*

Dit project kadert in het perspectief van de integratie van de Administratie van de Niet-Fiscale Invordering (NFI) in de AAll. Om de bedrijfsprocessen op elkaar af te stemmen en te automatiseren wordt er in 2015 verder gewerkt aan de ontwikkeling van de toepassing. De ontvangkantoren NFI zullen beschikken over een gecentraliseerde database voor de invoer van schuldinformatie, alsook voor de consultatie en het (semi)automatisch aanmaken van standaarddocumenten, met een op te volgen boekhoudkundig systeem en een koppeling naar debiteurenbeheer. De uitbetaling van derden zal niet meer via het wachtregister moeten gebeuren.

In het eerste kwartaal van 2015 zullen er verbeteringen en extra features worden aangebracht aan de eerste versie van de applicatie die in de loop van 2014 werd ontwikkeld. Het is de bedoeling dat de applicatie wordt geëvalueerd in het tweede kwartaal van 2015 en tenslotte voor alle kantoren in productie wordt gesteld.

**PROJECT: Vervanging GES*

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

In 2015 zullen we een geautomatiseerd wachtregister ontwikkelen dat de functionaliteiten biedt waarover ook de rekenplichtige der geschillen moet beschikken en dat zal toelaten om het verwerkingsproces van de probleemteruggaven te versnellen.



****PROJECT: Print & Post AAI***

Ook de behandeling van de briefwisseling zal in 2015 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. Hiermee zullen we in de toekomst een centrale en transversale dossieropvolging kunnen verzekeren.

In 2015 werken we verder aan dit project door de techniek van polling, die toelaat om rechtstreeks vanuit de toepassing te verzenden en af te drukken, toe te voegen aan de verschillende applicaties van de AAI. Hiervoor zullen we in het eerste kwartaal een testperiode uitvoeren om deze functionaliteit te testen in debiteurenbeheer. Het is de bedoeling dat Print & Post in het tweede kwartaal wordt geïmplementeerd voor de geselecteerde documenten btw en DB.

****PROJECT: E-deduction DB***

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

We zullen hiervoor in 2015 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 2015.

****PROJECT: E-Deduction btw***

In 2015 wordt er bovendien ook gewerkt aan een elektronisch derdenbeslag bij de vakantiekassen voor belastingschulden btw. Deze functionaliteit zal ontwikkeld worden in de applicatie STIRON.



****PROJECT: Maintenance FIRST 2014***

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 volledig stabiele basis voor FIRST te waarborgen, zullen we in 2015 via een raamovereenkomst met co-sourcing van interne medewerkers verder werken aan de performantie van de applicatie FIRST om deze optimaal te laten werken. Er zal ook worden gewerkt aan het verbeteren en uitbreiden van de functionaliteiten van de vijf bestaande modules die in productie zijn, namelijk: Penale Boeten, Beslagen en Overdrachten, Roerende Voorheffing, Invordering en comptabiliteit.

****PROJECT: Maintenance Finprof 2015***

Om de samenwerking met onze partners te verbeteren, werd er in 2014 gewerkt aan het optimaliseren van het proces bedrijfsvoorheffing met de sociale secretariaten. In dit kader werd een actieplan opgesteld en goedgekeurd. In dit actieplan werd geijverd voor een aantal functionele verbeteringen in de applicatie Finprof. In 2015 zal deze applicatie bijgevolg verder worden onderhouden en verbeterd.

****PROJECT: Maintenance Stiron Lot2-M3***

Dit project heeft als doel een aantal technische aanpassingen in STIRON L2/M3. Hiermee willen we het behoud en de continuïteit van de business functionaliteiten voor de invordering en van de boekhoudkundige functionaliteiten voor de inning verzekeren.

In 2015 zullen we van start gaan met een functionele analyse van het deelpakket 'inning en de boekhouding'.

****PROJECT: Aanpassingen n.a.v. financieringswet – ICPC***

Ingevolge de herziening van de bijzondere financieringswet zullen de gewesten ongeveer 11,944 miljard euro aan eigen middelen halen uit de gewestelijke aanvullende belasting op de personenbelasting, die de gewesten vanaf aanslagjaar 2015 kunnen heffen aan de hand van het "uitgebreide opcentiemenmodel" (titel III/1 van de bijzondere financieringswet, zoals ingevoegd bij de bijzondere wet van 6 januari 2014). De personenbelasting zal vanaf aanslagjaar 2015 twee grote blokken omvatten: de "federale personenbelasting" en de "gewestelijke personenbelasting".



De gewesten worden ook exclusief bevoegd voor het verlenen van bepaalde belastingverminderingen en belastingkredieten (“overgehevelde fiscale uitgaven”), waaronder de belasting-verminderingen en belastingkredieten voor het verwerven of behouden van de eigen woning.

Alhoewel de federale overheid exclusief bevoegd blijft voor de belasting van niet-inwoners, zullen de gewestelijke belastingregels in een aantal gevallen ook worden toegepast voor niet-inwoners, natuurlijke personen.

Binnen dit kader moet een informatiestroom naar de gewesten worden georganiseerd. Bovendien moeten een aantal statistische gegevens beschikbaar worden gemaakt.

Als gevolg van de zesde staatshervorming worden de opbrengsten uit de onmiddellijke inningen, de minnelijke schikkingen en de strafrechtelijke boeten voor verkeersovertredingen aan de gewesten vanaf 1 januari 2015 toegekend in functie van de plaats van de overtreding.

In 2015 zullen we via dit project de aanpassingen in ICPC doorvoeren die nodig zijn naar aanleiding van deze Financieringswet.

**PROJECT: Update werklastmeting DB/btw*

In het kader van het project ‘procesgericht werken AAll’ werd een update van de werklastmeting DB/btw voorzien. De update werklastmeting zal op basis van de nieuwe kantelingscijfers nagaan of de bestaande en de toekomstige VTE’s optimaal verdeeld zijn over de kantoren. Bovendien zullen de resultaten van de werklastmeting vergeleken worden met het huidige personeelsplan en als input dienen voor het toekomstige personeelsplan. Daarenboven zal de werklastmeting tevens nagaan welke kantoren de meest efficiënte werkmethoden gebruiken.

Meer concreet is het dus de bedoeling om in 2015 een update van de werklastmeting te verwezenlijken op basis van nieuwe volumes en VTE’s, eventuele (on)evenwichten van personeelsaantallen tussen de kantoren in kaart te brengen, te monitoren en een link te leggen met personeelsplan van de AAll.



**PROJECT: Werklastmeting NFI*

In het kader van het project 'procesgericht werken AAI' werd een update van de werklastmeting NFI voorzien. In 2015 zal er op basis van de voor handen zijnde data in verband met volumes en normen, een 'TO BE' foto uitgewerkt worden, die de NFI, en meer bepaald de penale boetes, zal moeten kunnen verwerken.

In het eerste kwartaal van 2015 zal een werkgroep worden opgestart die de data in verband met volumes en normen zal verzamelen. In het tweede kwartaal zullen we de nieuwe werkmethode waarbij er gewerkt wordt met de applicaties FIRST, debiteurenbeheer en 180B-RNFI in kaart brengen, op basis van gegevens uit de testkantoren (Gent en Luik voor penale boetes en Oudenaarde voor 180B-RNFI). Meer bepaald zullen we, aan de hand van interviews, voor de testkantoren bekijken hoeveel tijd elke activiteit in beslag neemt. Tegen het einde van het tweede kwartaal willen we, op basis hiervan, in staat zijn een voorstel van VTE-verdeling voor de NFI-kantoren aan te leveren op basis van een volumeschatting (aantal dossiers per jaar). De definitieve foto 'TO BE' voor de NFI-kantoren wordt voorzien tegen het einde van het derde kwartaal.

**PROJECT: Procesgericht werken AAI*

Het Project 'Procesgericht werken AAI' kadert in het Programma Organisatie-Ondersteuning. Dit project biedt een vervolg op het project 'Werklastmeting operationele diensten van de Algemene Administratie van de Inning en de Invordering'. Uit de werklastmetingsoefeningen kwamen grote productiviteitsverschillen naar boven, alsook een reeks verbetermogelijkheden in de verschillende pijlers DB, btw en NFI.

Het huidige project borduurt verder op de resultaten van de werklastmeting en zal een kader scheppen voor procesgericht werken binnen de Algemene Administratie van de Inning en de Invordering. Het einddoel is om in het eerste kwartaal van 2015 de opzet van een coach-netwerk te realiseren met het oog op het bevorderen van procesgericht werken op proces P031 (invordering) in een aantal geselecteerde pilotkantoren. In het tweede kwartaal zal een organigram, gericht op procesgericht werken met gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden, worden opgesteld.

**DOELSTELLING: Procesmatig werken - Modelleren van proces P007, P008 en P009*

In 2015 werken we verder aan het in kaart brengen van alle processen van de Algemene Administratie van de Inning en de Invordering. Hiervoor worden in het eerste kwartaal van 2015 proceseigenaars voor P007 (inning), P008 (teruggaven) en



P009 (Afsluiting en verificatie) aangeduid. In het tweede kwartaal zal er worden gestart met de werkgroepen voor het modelleren van deze kernprocessen, die tegen het einde van 2015 gevalideerd zullen worden.

****DOELSTELLING: Procesmatig werken – proces P031***

In 2014 werd het proces P031 “Invordering” in kaart gebracht. De uitrol naar de gehele organisatie zal plaatsvinden in het derde kwartaal van 2015, gevolgd door een evaluatie in het vierde kwartaal.

****DOELSTELLING: Definitie procesindicatoren P031***

In 2015 zullen we in het kader van het traject ‘procesgericht werken AAll’ ook starten met het definiëren en opvolgen van procesgerichte KPI’s op proces P031 Invordering.

****DOELSTELLING: Verdere uitbouw van interne controle***

We zullen in 2015 verder werken aan de uitbouw van een interne controle op het kernproces P031 'invordering', alsook op de overige processen van de AAll, namelijk proces P007 'inning', P008 'teruggaven' en P009 'afsluiting en verificatie'. De bedoeling hiervan is de performantie van de processen te kunnen meten en het risicobeheer te rapporteren.

In het eerste kwartaal van 2015 zullen we de beheersmaatregelen, die voor het proces P031 werden gedefinieerd, valideren en toewijzen aan een eigenaar. In het tweede kwartaal zullen deze beheersmaatregelen worden geïmplementeerd. Daarnaast zullen we in het derde kwartaal beginnen met de oefening van interne controle op proces P007, P008 en P009 om tegen het vierde kwartaal een risicotabel voor deze processen voor handen te hebben.

P3: METING EN OPVOLGING

****DOELSTELLING: Uitrollen en opvolgen van de beheerscyclus***

In 2015 wordt de beheerscyclus verder uitgerold door de opmaak van een operationeel plan tot op niveau van de 'departementshoofden van de centrale diensten'. Bovendien zullen de operationele plannen op niveau N-3 'centrumdirecteur' verder worden opgemaakt en opgevolgd.



****DOELSTELLING: Meting en opvolging van de werkzaamheden van de centrale diensten.***

We starten in 2015 met het opvolgen en meten van de werkzaamheden van de centrale diensten. Om dit te realiseren zullen we in het eerste kwartaal alle informatie verzamelen over de processen van de centrale diensten. Waar nodig zullen de ontbrekende of specifieke processen worden gemodelleerd in het tweede kwartaal. In het derde kwartaal zullen we bovendien een analyse maken van de toepassing 'orderbureau' om in het vierde kwartaal KPI's op de processen van de centrale diensten te definiëren zodat we van start kunnen gaan met de opvolging van haar werkzaamheden.

****DOELSTELLING: Datamining – Pegasus***

Op vlak van datamining zal er in het eerste kwartaal van 2015 verder worden gewerkt aan het ontwikkelen van het model Pegasus. Dit model moet toelaten een voorspelling te maken over welke invorderingsprocedure (gerechtsdeurwaarder, derdenbeslag,...) de meeste kans op slagen biedt. Dit zal ervoor zorgen dat men de middelen efficiënter en doeltreffender kan inzetten en vermijden dat er onnodige vervolgingskosten worden gemaakt.

Het tweede kwartaal zal het model getest worden in pilootkantoren, met het oog op een in productie stelling eind juni.

****DOELSTELLING: Meting van de werkzaamheden van de deurwaarders***

In 2015 zal er een procedure in werking worden gesteld dat de werkzaamheden van de gerechtsdeurwaarders zal controleren.

Een analyse in het eerste kwartaal zal zich richten tot de verschillen per kantoor in de werkprocedure met de gerechtsdeurwaarder en de naleving van het protocol. De resultaten van deze analyse worden in het tweede kwartaal gecommuniceerd aan de centrumdirecteurs. Daarnaast zal ook een onderzoek plaatsvinden naar de oorzaak van deze eventuele verschillen en de niet-naleving van het protocol. Indien vereist zullen acties worden bepaald om het werkproces bij te sturen en te verbeteren. Deze acties, eventueel ook een aanpassing van het protocol, zullen in het derde kwartaal worden geïmplementeerd.

Het resultaat van deze acties zal in het vierde kwartaal worden geëvalueerd.



K2: MULTIKANAALDIENSTEN

**PROJECT: e-Afbetalingsplan*

Om in te spelen op onze dienstverlening via multikanaaldienstverlening, alsook het garanderen van rechtszekerheid aan de burger werken we in 2015 aan onze toekenning van betalingsfaciliteiten via het project ‘e-afbetalingsplannen’.

Het project beoogt meer concreet het scheppen van een wettelijk of reglementair kader inzake afbetalingsplannen conform de aanbevelingen van het Rekenhof. Dit betekent dat de toekenning of weigering van een afbetalingsplan moet getoetst worden aan objectieve criteria met daaraan een proces van toezicht gekoppeld. Bovendien beoogt het project in het bijzonder het geautomatiseerd aanvragen, verwerken en toekennen van afbetalingsplannen met onder meer het ontwikkelen van een online platform alsook, op termijn, de ontwikkeling van een risicoprofiel.

In het eerste kwartaal zal een werkgroep beginnen met de beschrijving van de werkwijze AS IS in de front offices, het bestaande aanvraagformulier voor een afbetalingsplan herbekijken en starten met het onderzoek voor een “wetgevend kader”. Het definitief wetsontwerp zal klaar zijn voor het einde van het tweede kwartaal.

In het derde kwartaal zal het business proces worden afgewerkt; de toekenningscriteria gedefinieerd, juridisch correcte weigeringsgronden opgesteld, toezending aan het kantoor, Het formulier wordt ingeladen in MyMinFin en het proces zal getest worden in enkele kantoren.

Na de testfase (3 maanden) en de nodige bijsturing zal het e-afbetalingsplan einde van het vierde kwartaal nationaal ter beschikking worden gesteld.

**PROJECT: Actieve overdrachten via Myminfin*

De AAI wil blijvend inzetten op elektronische dienstverlening aan de burger. Het project ‘Actieve overdrachten via Myminfin’ heeft tot doel de transparantie te verhogen met betrekking tot de schuldoverdrachten (belastingteruggaven) die door derden en in het nadeel van de belastingplichtige, aan de FOD Financiën ter kennis worden gebracht. Dit willen we doen door ze in 2015 via Myminfin consulteerbaar te maken.

In het eerste kwartaal zullen we werken aan de technische beschrijving en een link leggen tussen Myminfin, Stimer beslagen en overdrachten, Filenet. In het tweede kwartaal zal de lay-out “beslagen en overdrachten” ontwikkeld worden voor Myminfin om in het derde kwartaal in productie te kunnen gaan.



**PROJECT: e-DebtAttest*

Dit project beoogt het elektronisch aanleveren van attesten aan ondernemingen via MyminformPro.

Een technische beschrijving samen met de link tussen Myminform, Stimer, beslagen en overdrachten en filenet is gepland voor het eerste kwartaal 2015. De lay-out voor het "e-DebtAttest" in Myminform zal worden uitgewerkt in het tweede kwartaal gevolgd door de implementatie in het derde kwartaal.

**PROJECT: Webformulieren DAVO*

De AAll wil blijvend inzetten op elektronische dienstverlening aan de burger. Daarom zullen we in 2015 webformulieren aanbieden op de website DAVO teneinde een dienstverlening te bieden aan de burger en de middelen van de lokale teams te kunnen aanwenden op de kerntaken van de organisatie.

In het eerste kwartaal van 2015 zal een testversie van de formulieren worden aangeboden. Na een evaluatie en bijsturing in het tweede kwartaal zullen deze documenten online beschikbaar zijn.

**DOELSTELLING: studie elektronisch betalen*

Elektronisch betalen is een veilige en snelle manier van betalen. Bedrijven werken volop aan nieuwe technologieën en toepassingen van elektronisch werken. Op het strategisch voorjaarseminarie zal een voorstelling worden gegeven over de mogelijkheden die vandaag bestaan op de markt.

K3: RECHTSZEKERHEID EN PRIVACY

**DOELSTELLING: Het aantal speciale gevallen verminderen*

Sommige belastingteruggaven kunnen niet binnen de wettelijk voorziene termijn worden terugbetaald "speciale gevallen". Er wordt naar gestreefd om deze speciale gevallen te verminderen.

In het eerste kwartaal van 2015 wordt de nadruk gelegd op de behandeling van afgesloten vereffeningen. In het tweede kwartaal zal een plan van aanpak uitgeschreven worden over de teruggavenstaten btw/NFI/Div. taksen.



**DOELSTELLING: Tijdig en correct terugbetalen*

Om een tijdige en correcte terugbetaling aan de burger te verzekeren, wordt de samenwerking met de inningskantoren intenser. In het eerste kwartaal wordt het proces P008 "Teruggaven" toegelicht en zal een opleidingsdag 62B worden georganiseerd. Als eerste stap naar procesmatig werken betreffende teruggaven wordt in het tweede kwartaal een herhalingsmeeting georganiseerd.

In het derde kwartaal zal een plan van aanpak voor de geautomatiseerde verwerking van de inhoudingen teruggaven voor (eenvoudige) overdrachten worden uitgeschreven.

I2: ORGANISATIEONTWIKKELING

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

Dit project betreft voor de AAll een vlotte uitrol van de kanteling van de organisatie naar de nieuwe structuur en de realisatie van de kantelingsproducten, ter voorbereiding van de implementatiefase.

In het eerste en tweede kwartaal van 2015 wordt alles in het werk gesteld ter voorbereiding van een vlotte uitrol van de polyvalente teams op 1 juli 2015. In het derde kwartaal wordt verder ondersteuning geboden, éénmaal de teams geoperationaliseerd zijn.



7.3 Algemene Administratie van de Bijzondere Belastinginspectie

7.3.1 Inleiding

Het operationeel plan 2015 dient geplaatst in het verlengde van de vorige actieplannen van de AABBI en van door de FOD Financiën voor de periode 2012-2017 ontwikkelde strategie inzake de strijd tegen de fiscale fraude, met het evidente accent op de grootschalige 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 steeds verdere uitbouw van een autonome algemene administratie op mensenmaat
 - b. de integratie, vorming en ontwikkeling van alle medewerkers
 - c. de oppuntstelling van aan de noden aangepaste werkprocessen en informaticatoepassingen
 - d. de creatie van een stabiel ondernemingsklimaat en de responsabilisering van alle medewerkers (leidinggevenden en experts)
3. het verwacht niveau van DIENSTVERLENING in de strijd tegen de fiscale fraude te bereiken, 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 het recent Regeerakkoord van 10.10.2014 en de daaruit voortvloeiende beleidsverklaringen en algemene beleidsnota's van zowel de Minister van Financiën als van de Staatssecretaris belast met onder meer de strijd tegen de fiscale fraude. Waar nodig zal in onderhavig operationeel plan worden verwezen naar de kwetsieuzen punten in dit Regeerakkoord.

Om deze objectieven te verwezenlijken zijn er in de loop van het jaar 2015 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 per kwartaal 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, de Staatssecretaris en de gewestelijke directeurs.

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 2014 rijk met inzonderheid verschillende initiatieven (aanbevelingen, evaluaties, richtlijnen, verordeningen, ...). Op federaal Belgisch vlak dient dan weer verwezen naar de uitrol van meerdere wetgevende initiatieven, zoals bankonderzoeken, una via, minnelijke schikking, ... waarvoor een regelmatige evaluatie zich opdringt. Tevens dient uiteraard aandacht besteed aan de nieuwe bepalingen opgenomen in de Programmawet van 19.12.2014 (B.S., 29.12.2014) inzake BTW ('Mini One Stop Shop') en IB (intercommunales, geheime commissielonen, liquidatiereserve, ...).

Ter zake gaat het hier om een hele reeks belangrijke elementen met concrete gevolgen op de werking van onze diensten in 2015 waarbij dient aangestipt dat elke gewestelijke directeur uiterlijk op 28.02.2015 zijn of haar eigen operationeel plan 2015 finaliseert.

Rekening houdend met de nog steeds moeilijke budgettaire context en de stijgende verwachtingen van de regering (en van de bevolking) inzake de strijd tegen de fiscale fraude zal het in 2015 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 2015 de reeds aangevatte informaticaprojecten worden voorgezet; concreet : datamining SNA (social network analysis), geregistreerd kassasysteem, raamcontract datawarehouse, raamcontract datamining, STIRINT, zonder het evolutief onderhoud van STIR_FRAUDE te vergeten. Dit jaar zal ook uitgebreid aandacht worden besteed aan het uitwerken van een breed gedragen methodologie waarbij elkeen duidelijk zal weten wat hij of zij mag, kan en moet doen in welbepaalde omstandigheden.

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

Hier moet ook allusie worden gemaakt op de Dienst Coördinatie antifraude (CAF) die als autonome dienst rechtstreeks afhangt van de Administrateur-generaal van de BBI en als missie heeft de coördinatie van de samenwerking tussen enerzijds de diensten van de FOD Financiën en anderzijds de externe entiteiten belast, rechtstreeks dan wel onrechtstreeks, met de strijd tegen de fiscale fraude.



Verder zal 2015 het eerste volledig jaar zijn zonder de kantelingsstrubbelingen van de laatste jaren waardoor wij ons uitsluitend zullen kunnen concentreren op onze kerntaken.

Tevens zal via een concreet stappenplan uitvoering worden gegeven aan de belangrijkste aanbevelingen en opmerkingen uit de tevredenheidsenquête van 2014.

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 taken waarvan de vestiging, de inning en de invordering aan de FOD Financiën zijn toevertrouwd.

Haar kernopdracht heeft inzonderheid betrekking op zowel het opzoeken en voorkomen als 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 taken 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, ...



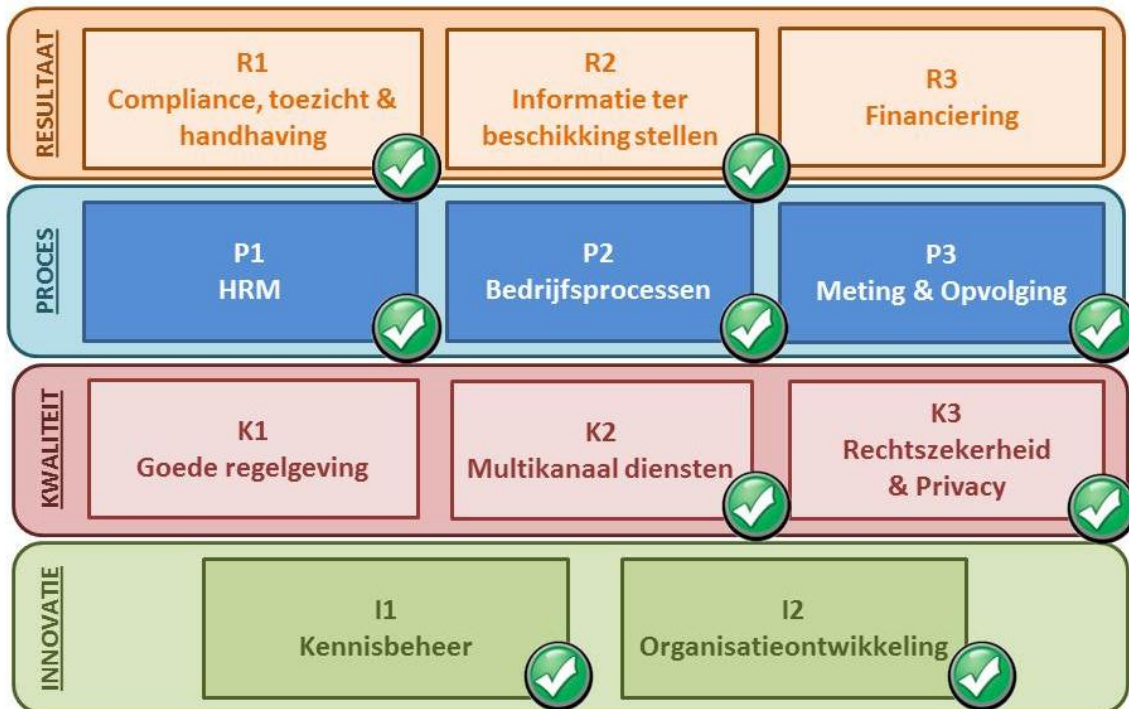
7.3.3 Visie

Overeenkomstig de in het strategisch plan 2012-2017 van de FOD Financiën ontwikkelde visie en in uitvoering van het regeerakkoord van 10.10.2014 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 ontplooiën;
- werklastmeting met het oog op de juiste gelokaliseerde personeelsinschatting;
- de daadwerkelijke interactie met Justitie teneinde via de implementatie van recente initiatieven (una via, minnelijke schikking) te streven tot een pragmatische en effectieve recuperatie van frauduleuze sommen en kapitalen.

Het is de uitdrukkelijke bedoeling van de BBI om steeds meer 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 2015





OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

AA BBI OPERATIONEEL PLAN 2015					
KSF		Bijdrage aan de strategische kaart in 2012-2017			
R : Resultaat		R1 : Toezicht en handhaving		R2 : Informatie ter beschikking stellen	R3 : Financiering
R1	FRAU.01	B. Bouwen	Uitbreiden en optimaliseren e-audit controles		
R1	FRAU.02	Y. Hulot	Invoeren preventieve risicoanalyse		
R1	FRAU.03	P. Crucifix	Verhogen inningsgraad eigen inkohieringen		
R1	FRAU.04	E. Goossens	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		P1 : HRM		P2 : Bedrijfsprocessen	P3: Meting en opvolging
P1	FRAU.01	S. Blancke	Optimaal beheer personeel	STIR_FRAUDE	BPM en procesoptimalisatie
P2	FRAU.01	I. Vanhamel			
P3	FRAU.01	B. Van Eygen			
P3	FRAU.02	A. Yousouгнаou			
P3	FRAU.03	M. De Geyndt			Geïntegreerde beheerscyclus
P3	FRAU.04	A. Yousouгнаou			Interne controle en kwaliteitspolitiek
					Beheerscontrole : actualisatie van de cockpit



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				
K3	FRAU.02	P. Crucifix				
I : Innovatie			I1: Kennisbeheer	I2: Organisatieontwikkeling		
I1	FRAU.01	E. Goossens	Kennisbeheer en permanente actualisatie grootschalige fraudefenomenen			
I1	FRAU.02	F. Philipsen	Implementatie best practices uit het buitenland			
I2	FRAU.01	F. Philipsen				Opvolging tevredenheidsenquête 2014
I2	FRAU.02	F. Philipsen				Uitvoering diverse aanbevelingen (Parlementaire onderzoekscommissie, Rekenhof, ...)



KSF ¹			Strategisch objectief	<u>Doelstelling + Projecten lopende + Concrete initiatieven verwacht of voorzien in 2015² :</u>
R1	FRAU.01	B. Bouwen	Uitbreiden en optimaliseren 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;- zekerheid publieke opinie dat de BBI oog heeft voor het e-audit luik bij de aanpak van grootschalige fraudemechanismen. <p>> Concrete initiatieven :</p> <p>(1) Cf. visienota inzake e-audit en business case hiervoor : toekenning middelen ter behoud van de continuïteit en verdere uitbreiding waar nodig (zeker in de nieuwe 5e Directie) van de middelen/tools waarmee e-audit wordt uitgevoerd : storage en nodige opslagcapaciteit, aangepast aan de operationele noden, alsmede onderzoek hardware en software : →</p> <p>(2) Vorming : specialistencursus voor de leden van de 5 informaticacellen en IT componenten van de BBI antennes.</p> <p>(3) Uitvoering van e-audit methodologie en best practices, gestructureerde kennisdeling binnen de informaticacellen, aanvullend en/of ter voorbereiding van input voor Auditnet, met suggestie voor een duidelijkere regelgeving (cf. Regeerakkoord, p. 80, punt 4.1.1). Modaliteiten onderzoekstaken met politieel karakter (cf. Regeerakkoord, p. 81, punt 4.1.1.).</p> <p>(4) Transversale aanwending van het BISC (cf. Regeerakkoord, p. 92, punt 4.3.) : behoudens de aanwending van deze binnen de 5^e Directie geplaatste eenheid voor onze eigen operationele behoeften dient haar actieradius transversaal te worden uitgerold. Zulks vereist de invulling van bepaalde technische en personeelsgebonden behoeften.</p> <p>(5) Organisatie van een Fiscalis seminarie IT-forensics en e-commerce.</p> <p>> KPI's en/of indicatoren : 2R4_01 (optimalisatie controle via e-audit technieken - percentage onderzoeken met aanwending van e-audit</p>

¹ KSF zoals opgenomen in de strategische kaart

² Voorstel nieuwe initiatieven in 2015; korte formulering



				technieken – target : > 25 % afgehandelde dossiers).
R1	FRAU.02	Y. Hulot	Invoeren preventieve risicoanalyse	<p>> Lopende doelstelling BBI (kernopdracht) met verschillende objectieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- cf. validatie geactualiseerd werkproces van 04.11.2014;- beperking fiscale verliezen (vermijden onrechtmatige teruggaven, ontmanteling niet transparante structuren, ...) met logischerwijze verhoogde inkomsten;- betere selectie van de effectief in aanmerking te nemen dossiers en derhalve geen tijdverlies met niet relevante zaken;- ondersteuning aan en vrijmaken capaciteit voor de taxatieteams;- verdere implementatie 5e Directie. <p>> Concrete initiatieven :</p> <p>(1) Verbeteren werking cellen inputbeheer –</p> <p>(2) Voortzetting lopende projecten inzake risicoanalyse, waaronder die met een beroep op onder meer de accurate aanwending van Dolsis en andere gegevensbanken alsmede de techniek van Social Network Analysis</p> <p>(3) Nieuw project ‘BEPS 2015’ : het bestaande fraudeframework (SAS E-guide, SAS E-miner, SNA) zal voor de analyse gebruikt worden. Externe ondersteuning (cf. raamcontract datamining) is voorzien in dit kader. Verder is er uiteraard ook een link met datamining en kruising gegevens inzake sociale fraude (cf. Regeerakkoord, p. 54 , punt 3.4.).</p> <p>(4) Carrouselfraude (cf. Regeerakkoord, p. 91, punt 4.3.): Europees project inzake gemeenschappelijke risicoanalyse (cf. Eurofisc - eventueel middels de Benelux Economische Unie).</p> <p>(5) POC ‘Visual Analytics’.</p> <p>(6) Uitwisseling van praktijkervaring BBI met Fedict en Smals (cf. Regeerakkoord, p. 173 , punt 8.1.6.) : ervaring DM en DWH raamcontracten.</p> <p>> KPI’s en/of indicatoren :</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 hogere invorderingsgraad bij notoire fraudeurs (en in voorkomend geval hun raadgevers/medecontractanten) te bewerkstelligen. <p>> Concrete initiatieven :</p> <ol style="list-style-type: none">1) Finalisatie en uitvoering van de nieuwe gemeenschappelijke instructie AABBI en AGI&I. Ter zake gaat het om het maximaal bewerkstellingen van alle mogelijke samenwerkingsvormen tussen beide algemene administraties, uiteraard met strikt respect voor elkaars respectievelijke bevoegdheden (cf. Regeerakkoord, p. 91, punt 4.3.). Het einddoel bestaat in het waarborgen van de effectieve inning van de door de AABBI verrichte aanslagen en het bestrijden van de georganiseerde insolabiliteit (bv. middels de aansprakelijkheidsstelling van de beheerders of derden, ...).2) Faillissementsberichten (wet continuïteit ondernemingen) (cf. Regeerakkoord, p. 22, punt 1.10.3. & p. 127, punt 6.3.2.): versnellen tussenkomsten der invorderingscellen (vermijden bedrieglijk onvermogen), risicoanalyse (vermijden aanwending nieuwe fraudestructuren) en project van push berichten aan zaak/dossierbeheerders.3) Samenwerking met het COIV (cf. Regeerakkoord, p. 117, punt 6.2.1.) : evaluatie van de reeds door onze mobiele invorderingscellen opgedane praktijkervaring. <p>> KPI's en/of indicatoren :</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	E. Goossens	Ontwikkelen van thematische en sectoriële acties	<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



				<p>van BBI en FOD Financiën (cf. Regeerakkoord, p. 91 , punt 4.3.);</p> <ul style="list-style-type: none">- zekerheid omtrent gecoördineerde aanpak betrokken fraudemechanismen. <p>> Concrete initiatieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- Evaluatie en eventuele voortzetting van de in 2014 opgestarte acties (uitvoering van de fiscale onderzoeken, mogelijke ramificaties en kennisbeheer), zijnde :- Onder voorbehoud van de actualiteit (cf. LuxLeaks) en insteken vanuit de Regering (actieplannen en punctuele vragen), zullen conform het Regeerakkoord, met het oog op hun opportuniteit ook nieuwe typologieën aandachtig worden onderzocht. <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> <ul style="list-style-type: none">- Werkzaamheden ATP/BEPS OESO : opvolging en kennisdeling naar onze buitendiensten (zie ook I1_FRAU.01) <p>> KPI's en/of indicatoren :</p> <ul style="list-style-type: none">- 2R1_01 (dossiers met vertakkingen – evolutief over 3 jaar)- TBT_DR2 (aantal verslagen inzake fraudezaken aan andere administraties – 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;- vluigere 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, de dienst OEO van de CA en het CAF (met verslaggeving voor kennisdeling) aan minimaal één internationale manifestatie (Fiscalis, OESO, IOTA, Benelux Economische Unie, ...) per jaar;- uitbouw internationaal netwerk met gespecialiseerde eenheden van onze buurlanden (FIOD, DNEF, C&E, ...) en kennisdeling naar onze buitendiensten;- actieve betrokkenheid bij uitwerking nieuw concept van de doorkijkbelasting (cf. Regeerakkoord, p. 81 , punt 4.1.3.);- actieve deelname aan internationaal georganiseerde pedagogische evenementen (universiteiten, hogescholen, ...);- evaluatie en eventuele intrekking dan wel verdere uitbouw grensoverschrijdende dispositieven



				<ul style="list-style-type: none">- opvolging pilootproject met Nederland- organisatie seminarie IT-forensics en e-commerce (Fiscalis) : opvolging en kennisdeling naar onze buitendiensten- multilaterale controles (MLC) : per gewestelijke directie wordt, indien mogelijk en nuttig, jaarlijks 1 MLC georganiseerd dan wel in geparticipeerd- opvolging Regeerakkoord in samenwerking met de stafdienst BEO en de AAFISC :<ul style="list-style-type: none">- administratieve samenwerking (p. 91, punt 4.3.) : implementatie diverse richtlijnen en verordeningen en uit te werken methodologie- internationale fiscale overeenkomsten (p. 194, punt 9.1.4.) : ratificatie TIEA's in diverse parlementen> KPI's en/of indicatoren :<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 samenwerking	<p>> Lopende doelstelling BBI (kernopdracht) : Vertrekkend van haar operationele insteek - en uiteraard onder voorbehoud van de andere algemene administraties en stafdiensten van de FOD Financiën - dienen de bevoorrechte partners van de 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 anti-witwascel (CFI), Sociale Zaken (SIOD, RSVZ...), Economische Zaken, ...</p> <p>> Concrete initiatieven :<ul style="list-style-type: none">- nieuwe samenwerkingsvormen met de federale politie rekening houdend met de hervorming ervan (ondersteuningscellen, terbeschikkingstellingen, MOTEM's, ... - cf. Regeerakkoord, p. 138, punt 6.4.3.)- idem met de parketten (una via, minnelijke schikking – cf. Regeerakkoord, p. 163, punt 6.2.2.)- vanuit haar praktijkervaring moet de AABBI concreet ondersteuning verlenen aan andere partners (AAFISC, parketten, gewesten, ...) indien deze geconfronteerd worden met vragen (bv. regularisaties en successies) waarvan de moeilijkheidsgraad eigenlijk tot onze kerntaken behoort; om onze tussenkomst ter zake op zijn juiste waarde te kunnen evalueren, dient tevens nagedacht over de statistisering ervan (cf. resultaten derden)</p>



			<ul style="list-style-type: none">- afsluiten van een samenwerkingsprotocol met de FOD Economie voor het voeren van gezamenlijke acties : nauwere samenwerking, toepassing relevante regelgevingen (verbod betaling in contanten waarbij de vooropgestelde verhoging van de drempel een niet te onderschatten frauderisico inhoudt, handelspraktijken, ...), uitwisseling inlichtingen en know-how - het op 19.12.2014 tussen de AABBI en de AAD&A afgesloten samenwerkingsakkoord (cf. Regeerakkoord, p. 87, punt 4.1.8.) moet in de loop van 2015 daadwerkelijk in de praktijk worden toegepast- teneinde elk dubbel gebruik en capaciteitsverspilling te vermijden, is het de uitdrukkelijke bedoeling om in 2015 een samenwerkingsakkoord af te sluiten met de AAFISC, zulks zal zowel inzake IB als BTW belangrijke gevolgen (eigen inkohieringen vanaf aanslagjaar 2014 inzake vennootschapsbelasting, eventueel uitvoerbaar verklaren van dwangbevelen inzake BTW) hebben voor onze diensten (materiële werkzaamheden, responsabilisering, ...) en de nodige opleidingen vereisen - 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, portage, ... - cf. voor begin 2015 geplande ronde tafel sociale dumping en Regeerakkoord, p. 54, punt 3.4.) - opvolging Regeerakkoord in samenwerking met de stafdienst BEO en de andere betrokken diensten :<ul style="list-style-type: none">- charter met sectoren (p. 21, punt 1.10.2.) : indien hiertoe gevraagd of indien nodig spontaan zal de BBI advies uitbrengen over vroeger eventueel vastgestelde fraudemechanismen in welbepaalde sectoren- coördinatie controles (cf. p. 80, punt 4.1.1.) en één inspectie op zelfde moment (p. 21, punt 1.10.2.): uitvoering diverse met AAFISC, AAD&A, SIOD, ... afgesloten protocollen- dienst Voorafgaande Beslissingen (p. 86, punt 4.1.7.): evaluatie protocol vanuit eigen praktijkervaring van de BBI > KPI's en/of indicatoren :<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. Blancke	Optimaal beheer personeel	<p>> Lopende doelstelling BBI : 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 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 oprijving van de capaciteiten van de medewerkers;- motivatie en begeleiding van het personeel;- het stelselmatig verhogen van het aantal (algemene en gespecialiseerde) cursusedagen voor de medewerkers van de BBI (zowel intern als extern);- 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) realisatie en opvolging van het personeelsplan (inventaris van de noodwendigheden, functieomschrijvingen, mutaties, incompetiestellingen A5, A4, A3, ..., werving specifieke e-audit profielen)</p> <p>(2) opleiding : het doel bestaat erin dat alle medewerkers opleidingen volgen die nuttig zijn voor hun ontwikkeling en het behalen van de doelstellingen van de organisatie ; in die mate moet het gemiddeld aantal cursusedagen per BBI medewerker van 3,2 in 2014 minimaal opgetrokken worden tot 5 in 2015</p> <p>(3) evaluatiecycli en ontwikkelcirkels 2015</p> <p>(4) kennisoverdracht junior/senior</p> <p>(5) opvolging acties inzake aantrekkelijkheid van de BBI, tele- en satellietwerk, werken in multidisciplinaire teams, vermindering absenteïsme, opvolging resultaten tevredenheidonderzoek, ... (tijdelijke en flexibele) weddetoelagen knelpuntfuncties (cf. Regeerakkoord, p. 163, punt 8.1.3.)</p> <p>(6) werklastmeting</p>



P2	FRAU.01	I. Vanhamel	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. BPM, nieuwe releases en change requests),- gebruiksvriendelijker maken van de applicatie,- verbetering van de beheerscontrole van de BBI diensten dank zij de gegevens uit STIR_FRAUDE (link met P3-FRAU.04)
P3	FRAU.01	B. Van Eygen	Business Process Management en proces-optimalisatie	<p>> Lopende doelstelling BBI met verschillende objectieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- verbetering resultaten,- zekerheid dat binnen de BBI dezelfde werkmethode worden gehanteerd,- aan de processen aangepaste informaticatoepassingen,- procesoptimalisatie (ook transversale processen),- verantwoordelijkheid van de BBI diensten inzake de eigen incohierungen,- werklasmeting,- benchmarking en performantiemanagement. <p>> Concrete initiatieven :</p> <p>(1) uitvoering lopend actieplan m.b.t. link/mapping tussen de tools inzake BPM en interne controle van de BBI (zie P03-FRAU.03)</p> <p>(2) hermodellering "Business Process Model and Notation" (BPMN) van de Coperfin processen P23, P24 en P25 in ARIS →</p> <p>(3) nieuwe structuren AABBI en verbeteringstraject m.b.t. andere werkprocessen (cf. Regeerakkoord, p. 171, punt 8.1.5.) : modellering in BPMN van (1) relaties tussen het CAF en de operationele diensten van de BBI, evenals (2) de coördinatie tussen de werkplannen van de AABBI en AAFISC</p> <p>> KPI 's en/of indicatoren: TBT_IC1 (aantal gepresterde dagen per afgehandeld dossier : rood indien < 20 of > 70)</p>
P3	FRAU.02	A. Yousougn aou	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;



				<p>> Concrete initiatieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- opmaken en opvolging geïntegreerde beheerscyclus BBI 2015,- opmaak operationeel plan en geïntegreerde beheerscyclus per gewestelijke directie,- ontplooiing van de beheerscontrole op de verschillende niveaus van onze administratie,- organisatie plenaries, voorjaars- en najaarsseminarie,- bottom-up verslagen van de gewestelijke directeurs met analyse van de fiches KPI voor de bilaterale met de Voorzitter,- voorbereiding geïntegreerde beheerscyclus 2016.
P3	FRAU.03	M. De Geyndt	Interne controle en kwaliteitspolitiek	<p>> Lopende doelstelling BBI in correlatie met verschillende finaliteiten :</p> <ul style="list-style-type: none">- aanwending van dezelfde opvolgingscriteria in alle betrokken diensten;- ondersteuning management en buitendiensten. <p>Er wordt gestreefd naar maximale afstemming van en samenwerking bij de projecten BPM (zie P3 FRAU 01 hiervoor), werklasmeting en interne controle. De evoluties in de 2e helft van 2014 (ziekte en vertrek intern controller, wijziging scope werklasmeting) hebben die mogelijkheden gevoelig beperkt. Momenteel is een intern controller halftijds ter beschikking van de AABBI gesteld.</p> <p>> Concrete initiatieven :</p> <p>(1) werklasmeting</p> <p>(2) interne controle (halftijds intern controller)</p> <p>(3) desgevraagd zal medewerking worden verleend aan de evaluatie van de controleprocedures (cf. Regeerakkoord, p. 80, punt 4.1.1.) en de communicatie met de belastingplichtige (cf. Regeerakkoord p. 87, punt 4.1.9.)</p> <p>(4) deontologische code : medewerking aan de werkgroepen onder de algemene leiding van de diensten van de Voorzitter</p> <p>> KPI's en/of indicatoren :</p> <p>1K2_01 (procesfouten na interne controle – nog te bepalen op transversaal niveau)</p>
P3	FRAU.04	A. Yousougn aou	Beheerscontrole : actualisatie van de cockpit	<p>Lopende doelstelling van de BBI met het oog op verschillende finaliteiten</p> <ul style="list-style-type: none">- actualisatie cockpit i.f.v. het OPBBI2015;- actualisatie KPI's (behoud, schrapping, aanpassing, ...);- planning beheer en betere opvolging;- analoge bewustwording op de niveaus N-1, N-3 en volgende;- het goed gebruik van de cockpit zal ook bijdragen tot



				<p>het verbeteren van de dialoog en het begrip tussen de verschillende niveaus en zal also leiden tot een transparantere besluitvorming.</p> <p>> Concrete initiatives :</p> <ul style="list-style-type: none">- bronverandering in COGNOS : STIR_FRAUDE ter vervanging van SB_STAT (werkplan en kwartaalverslagen) – automatische extractie → in afwachting van de uitvoering door de stafdienst ICT van hetgeen overeengekomen was- ontwikkeling van extracties met gegevens vanuit P&O bronnen (aantal gepresteerde dagen en dashboard P&O)- aanpassing van de modellen aan de nieuwe structuur na K3 → in afwachting van de uitvoering door de stafdienst ICT van hetgeen overeengekomen was- verbetering van het gebruik en de betrouwbaarheid van COGNOS → vereist voorafgaandelijk de uitvoering van de hierboven aangehaalde punten inzake bronverandering en aanpassing van de modellen aan de nieuwe structuur na K3- actualisatie van de cockpit indicatoren en TBT
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 en compliance,- zekerheid voor de publieke opinie dat grootschalige fraudefenomenen daadwerkelijk worden aangepakt. <p>> Concrete initiatieven :</p> <p>Naast deelname aan interne en externe communicatieacties van het departement inzake de BBI en de strijd tegen de fiscale fraude (jaarverslag, internet, brochures, FININFO, newsletter, ...), voortdurende betrokkenheid bij het communicatie- en coördinatieplan van de stafdienst SCC :</p> <p>a) interne communicatie : inproductiestelling en verbetering van het nieuwe BBI intranet waarbij uitdrukkelijk rekening wordt gehouden met de conclusies van het tevredenheidsonderzoek, de specifieke noodwendigheden van onze diensten en de verschillende doelgroepen :</p> <ol style="list-style-type: none">(1) focus op directe toegang tot gegevens en kennisbeheer(2) beveiligde pagina's BBI only <p>b) externe communicatie :</p> <ul style="list-style-type: none">• ad hoc inspeland op de actualiteit, met respect voor de medewerkers, de officiële communicatieprocedures en de evidente regels van ethiek en loyaliteit; tevens dient de wisselwerking met de perscel van de Staatssecretaris



				<ul style="list-style-type: none">fraudebestrijding te worden voortgezetverbetering van de fiscale compliance dank zij een externe meer proactieve communicatie van de BBI
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 gegevenstoegang en kwaliteit verrichte acties;- rechtszekerheid (privacywet);- compliance. <p>> Concrete initiatieven (cf. Regeerakkoord, p. 219, punt 11.3.) :</p> <ul style="list-style-type: none">- beheer en monitoring van toegangsrechten van BBI ambtenaren- voortdurend toezicht op de respectering en de correcte uitvoering binnen de AABBI van de bepalingen van de wet van 03.08.2012 met betrekking tot de behandeling van persoonlijke gegevens (zie coördinatie Dienst Privacy - ontwerpen KB en reglement van interne orde)
K3	FRAU.02	P. Crucifix	Optimalisatie juridische ondersteuning, inbegrepen de eigen geschillenbehandeling	<p>> Lopende doelstelling BBI (kernopdracht) met verschillende objectieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- beperking fiscale verliezen,- waarborg kwaliteit verrichte acties,- verbetering compliance. <p>> Concrete initiatieven :</p> <ol style="list-style-type: none">1) aanpassing van de BBI handleiding en de BBI circulaire nr. 208 aan de nieuwe structuur "post kanteling 3" van de AABBI en ontwikkelen van een officieuze fase voor de administratieve geschillenbehandeling inzake BTW2) opvolging Regeerakkoord vanuit praktijkervaring BBI :<ul style="list-style-type: none">- verschillen fiscaal en gemeen strafrecht (cf. p. 86, punt 4.1.7. en p. 116, punt 6.2.1.)- una via (cf. p. 119, punt 6.2.2.)- minnelijke schikking (cf. p. 120, punt 6.2.2.)3) concreet antwoord op het dringend verzoek voor de aanpak van de spontane regularisaties - zie Instr. AAFISC nr. 20/2014 en bijwerking nr. 1 <p>> KPI's en/of indicatoren :</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 na beslissing bezwaarschriften - rood indien < 75%)



				<ul style="list-style-type: none">- 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	E. Goossens	Kennisbeheer en permanente actualisatie grootschalige fraudefenomenen	<p>> Lopende doelstelling BBI (kernopdracht) met verschillende objectieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- vluigere 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">- onmiddellijk inlichten van of door de CA in geval van ontdekking van nieuwe fraudemechanismen (voortdurend);- opvolging voorbeelden Regeerakkoord vanuit praktijkervaring BBI: valse C4 ontslagformulieren (cf. p. 55, punt 3.4.2.), kunstenaarsstatuut (cf. p. 58, punt 3.5.), oneigenlijk gebruik VZW's (cf. p. 79, punt 4.1.1.)- specifiek platform met fraudemechanismen- organisatie van 1 studiedag per gewestelijke directie (dus in totaal 5 per jaar), waarop tenminste één fraudemechanisme evenals alle aspecten inzake de aanpak ervan aan de andere BBI diensten worden uitgelegd (zie ook R1_FRAU.04)- indien gevraagd verzamelen documentatie inzake in het Regeerakkoord opgenomen actiepunten vanuit de praktijkervaring van de AABBI :<ul style="list-style-type: none">- hervorming BTW sancties (boetes en interesten – cf. p. 85, punt 4.1.7.)- federale codex fiscaliteit en visitatierecht en commentaar wetwijzigingen (cf. p. 85, punt 4.1.7.)- antimisbruik bepaling (cf. p. 86, punt 4.1.7.)- hervorming WB Sv (commissie – cf. p. 118, punt 6.2.2.) <p>> KPI's en/of indicatoren : TBT_DR1 (aantal verslagen inzake nieuwe fraudemechanismen aan andere administraties – rood indien < 1 per jaar)</p>
I1	FRAU.02	F. Philipsen	Implementeren best practices uit het buitenland	<p>> Lopende doelstelling BBI (kernopdracht) met verschillende objectieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- verhoogde ontvangsten dank zij de aanwending van in het buitenland met succes verworven expertise en toegepaste processen,- vluigere en meer gerichte procedures omwille van de aanwending van steeds betere werkmethoden. <p>> Concrete initiatieven :</p> <ul style="list-style-type: none">- uitbouw operationeel (via collega's buitendiensten) en strategisch (via collega's centrale administratie) netwerk, inzonderheid in het kader van Eurofisc (uitbreiding naar DB), de werkzaamheden van de Aggressive Tax Planning Group (ATP) van de OESO en andere supranationale platformen



				(Europol, ...) - zie ook R2 FRAU.02.
I2	FRAU.01	F. Philipsen	Opvolging tevredenheids- enquête 2014	<p>Met een participatiegraad van meer dan 70 % heeft de BBI ambtenaar duidelijk aangegeven waar en welke verbeterpunten hij in onze organisatie wenst aan te brengen.</p> <p>In eerste instantie zullen in nauw overleg tussen de centrale administratie en de vijf gewestelijke directeurs zes prioriteiten worden weerhouden welke door onze medewerkers als de meest belangrijke naar voren werden geschoven. Vervolgens zal er een algemene oproep worden gelanceerd voor de samenstelling van werkgroepen per prioriteit wier activiteit erin zal bestaan de bedoelde problematiek objectief in kaart te brengen en haalbare plannen van aanpak uit te werken. Alzo zullen tijdens de drie laatste kwartalen van 2015 telkens twee aanbevelingen aan bod komen. Verder zal elke gewestelijke directeur uitdrukkelijk aandacht besteden aan het concreet verhelpen van de voor zijn of haar gewestelijke directie specifiek opgeworpen problemen.</p>
I2	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">- zesmaandelijks opvolging tijdens uitgebreide plenaire;- bijdrage tot jaarlijkse verslaggeving aan het Rekenhof;- rapportering aan Minister en Staatssecretaris;- actieve deelname aan eventueel college van de regering;- uitvoering van het eventueel actieplan van de regering;- taks cificatie (cf. Regeerakkoord, p. 84, punt 4.1.7.): voorzitterschap specifieke werkgroep inzake witwassen en omschrijving ernstige fraude (al dan niet georganiseerd);- uitvoering aanbevelingen FAG (cf. Regeerakkoord, p. 92, punt 4.3.) : vierde evaluatie België in 2015 door de FAG en overleg in Partnerraad (CFI, ...).



7.4 Algemene Administratie van de Douane en Accijnzen

7.4.1 Inleiding

Het recent Regeerakkoord vermeldt dat een efficiënte en performante Douane een economische hefboom kan zijn met gunstige financiële gevolgen. De regering is van oordeel dat de Douane een heel belangrijke en cruciale schakel speelt in het logistieke en economische gebeuren. Er moet over worden gewaakt dat via een verdere modernisering van de Algemene Wet inzake Douane en Accijnzen in overleg met de betrokken economische actoren en via een doeltreffender optreden van de douane op het terrein, de slagkracht van onze bedrijven verhoogt, de export toeneemt, onze havens hun logistieke troeven kunnen blijven uitoefenen en de daaraan verbonden tewerkstelling wordt gegarandeerd.

Het Douanebeleidsplan van de Minister wordt daarom geïntensifieerd in 2015 en zo zo snel mogelijk uitgevoerd, rekening houdende met de ter beschikking gestelde budgettaire middelen. Belangrijke prioriteiten hierbij zijn het faciliteren van de handel door:

- Verdere uitwerking van het AEO-systeem;
- Implementatie van meerdere projecten zoals System Based Approach, Entry into the Record;
- Uitwerken pilootproject “Green Lanes”;
- Verdere uitwerking van nieuwe, relevante nationale douane applicaties;
- Implementatie Single Window;
- Doelgericht controleren op basis van geautomatiseerde risico-inschatting;
- Vereenvoudigen van de Algemene Wet inzake Douane en Accijnzen;
- Meer gestructureerde en proactieve interne en externe communicatie.

De ontwikkelingen inzake accijnzen zijn eerder te situeren op het wetgevende en budgettaire vlak.

Er wordt op Europees vlak een nieuwe richtlijn gepland inzake energieproducten en elektriciteit. Het voorstel houdt o.a. voor de lidstaten de verplichting in om hun belasting om te vormen in functie van het energetisch vermogen van de producten en van hun CO2 gehalte. Dit voorstel wordt momenteel behandeld in de Raad van de Europese Unie.

Een ander belangrijk dossier betreft fiscale kentekens. Het contract voor het drukken van de fiscale kentekens die op de tabaksfabricaten worden aangebracht, loopt eind 2015 af. Het drukken zou kunnen gebeuren door Fedopress. Hierbij zal van de gelegenheid gebruik gemaakt worden om meer geavanceerde druksystemen in te voeren die een betere fraudebestrijding mogelijk maken.



Andere maatregelen worden ook verwacht in 2015. De accijnzen op tabaksproducten zullen verhoogd en hervormd worden, rekening houdende met de concurrentiepositie van ons land en in overleg met de sector. In dit geval zullen de ad valorem accijnzen vervangen worden door specifieke accijnzen. Vanaf 1 januari 2015 zullen alle accijnzen, met uitzondering van de accijnzen op tabaksproducten en bier, jaarlijks geïndexeerd worden rekening houdend met de inflatie en het concurrentierisico.

De milieuheffing (zgn. picknicktaks, op wegwerptassen en –zakken, wegwerpeetgerei, platen, vellen, foliën, stroken, strippen en andere platte producten, bladaluminium) zal worden opgeheven omdat deze heffing de beoogde gedragsverandering heeft gerealiseerd waardoor de opbrengsten nog amper opwegen tegenover de administratieve kosten in hoofde van zowel de overheid als het bedrijfsleven.

De Administratie Onderzoek en Opsporingen streeft er in 2015 naar om een dynamisch proces van verandering te bekomen. Professionaliseren en Innoveren zullen de sleutelwoorden zijn. Professionaliseren betekent in het bijzonder specifieke opleidingen (OGP, bewaking, opstellen Proces-verbaal,...) en nieuwe werkmethodes. Innoveren beoogt een verhoogde aandacht voor onontgonnen gebieden in de fraudebestrijding. Naast het succesvol sluiten van websites met namaak zal Cybersquad haar taken uitbreiden met fiscale elementen van cybercrime en het binnendringen van het “dark web”: de elektronische handelsplaats voor alle illegale goederen.

2015 zal echt het jaar van de verandering zijn! De uitrol van de nieuwe structuur van onze Algemene Administratie zal in januari 2015 starten en zal vervolgd worden in de eerste zes maanden van het jaar. Gedurende deze periode zal u uitgenodigd worden zich te begeven naar uw nieuwe standplaats en uw nieuwe dienst.

2015 zal ook het jaar van de verandering in communicatie worden, aangezien we voortaan actief en proactief zullen moeten communiceren, en dit zowel intern als extern. We gaan ook meer en meer de sociale media zoals Facebook en Twitter gebruiken. We evolueren naar een kennisbeheer en moeten dus het merendeel van onze werkinstrumenten op Fisconet+ plaatsen.

De Administrateur-generaal van de douane en accijnzen,

Noël COLPIN



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.

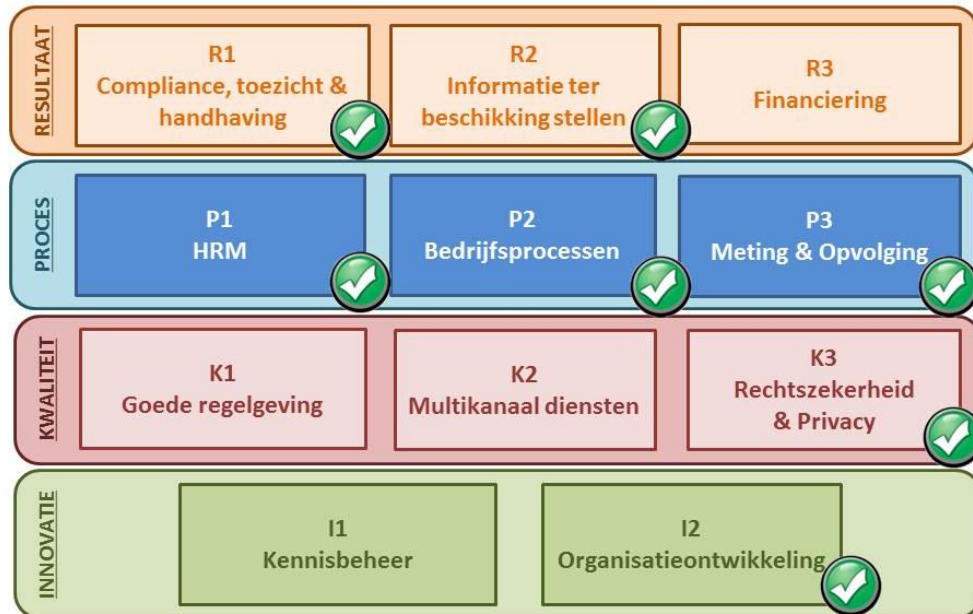


7.4.3. Visie

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 2015



OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

Beschrijven van de verschillende geplande initiatieven per KSF en prioriteiten voor 2015

*R1: COMPLIANCE, TOEZICHT EN HANDHAVING

Doelstelling 1: Optimaliseren van belastingontvangsten

KPI: PI 1.R.1.1 Doorlooptijd verwerking van aangiften

- Initiatief/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: 60% op jaarbasis en per trimester

Streefdatum: Doorlopend tot en met 31/12/2015

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

KPI: PI 1.R.3.1 Realisatie van de kernfunctie stoppen

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

Mijlpaal: 100%

Streefdatum: Doorlopend tot en met 31/12/15

KPI: PI 1.R.5.1 Realisatie van de kernfunctie heffen & innen



- Initiatief/ Actie: 1.R.5.1.01 Controles invoer PLDA (normale procedure) :
fysieke controles
Mijlpaal: 1,5% op jaarbasis en per trimester
Streefdatum: Doorlopend tot en met 31/12/15
- Initiatief/ Actie: 1.R.5.1.24a Aantal fysieke controles uitvoer normale
procedure met uitzondering van de controles in kader van uitvoer naar
gevoelige bestemmingen.
Mijlpaal: 0,3% op jaarbasis en per trimester
Streefdatum: Doorlopend tot en met 31/12/15
- Initiatief/ Actie: 1.R.5.1.38 b: Aantal afgeleverde certificaten
Geautoriseerde Marktdeelnemers (AEO's) binnen de wettelijke termijn
met of zonder verlenging (op aanvraag door de douane)
Mijlpaal: 100% binnen de wettelijke termijn met of zonder verlenging (op
aanvraag door de douane) op jaarbasis en per trimester
Streefdatum: Doorlopend tot en met 31/12/15

Doelstelling 4: Verscherpen van het toezicht

KPI: PI 1.R.6.1 Realisatie van de correctieresultaten

- Initiatief/ Actie: 1.R.6.1.05a Aantal vaststellingen naar aanleiding van
fysieke controles bij invoer in de normale procedure
Mijlpaal: 7% op jaarbasis en per trimester
Streefdatum: Doorlopend tot en met 31/12/15
- Initiatief/ Actie: 1.R.6.1.06a Aantal vaststellingen naar aanleiding van
fysieke controles bij uitvoer in de normale procedure
Mijlpaal: 3% op jaarbasis en per trimester
Streefdatum: Doorlopend tot en met 31/12/15
- Initiatief/ Actie: 1.R.6.1.10 Aantal fysieke controles naar aanleiding van
een scancontrole met een vaststelling tot gevolg
Mijlpaal: 1% op jaarbasis en per trimester
Streefdatum: Doorlopend tot en met 31/12/15

***R2: INFORMATIE TER BESCHIKKING STELLEN**

Doelstelling 5: Verbeteren dienstverlening aan klanten en opdrachtgevers

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

- Initiatief/ Actie: 1.K.1.2.01 Conform wet- en regelgeving administratieve
beroepen afhandelen



Mijlpaal: 48,4% op jaarbasis en per trimester
Streefdatum: Doorlopend tot en met 31/12/15

- Initiatief/ Actie: 1.K.1.2.09a Conform wet- en regelgeving afhandelen van de vastgestelde schuld in geschilsdossiers
Mijlpaal: 60% op jaarbasis en per trimester
Streefdatum: Doorlopend tot en met 31/12/15

KPI: PI 1.K.2.1 Verbeteren van de leesbaarheid van standaardbrieven, instructies en omzendbrieven

- Initiatief/ Actie: 1.K.2.1.01 deelname van de AADA aan cursus 'leesbaarheid' die georganiseerd wordt voor de FOD Financiën
Mijlpaal: 100%
Streefdatum: Doorlopend tot en met 31/12/15

*R3: FINANCIERING

*P1: HRM

Doelstelling 6: Investeren in personeel en werkklimaat

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

- Initiatief/ Actie: 1.K.3.1.01a De evaluatiegesprekken 2014 voor de medewerkers moeten afgesloten zijn tegen 31 januari 2015. Voor de medewerkers die zelf evaluator zijn moet het evaluatiegesprek tegen 28 februari 2015 afgerond zijn.
Mijlpaal: 100%
Streefdatum: 28/02/2015
- Initiatief/ Actie: 1.K.3.1.01b De functie- en planningsgesprekken moeten afgesloten zijn tegen 28 februari 2015
Mijlpaal: 100%
Streefdatum: 28/02/2015

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

- Initiatief/ Actie: 1.K.4.1.01 Opmaken van een actieplan om het absentisme te verminderen naar aanleiding van workshops in alle directies
Mijlpaal: 100%
Streefdatum: Doorlopend tot en met 31/12/2015



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

- Initiatief/ 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%
Streefdatum: 30/06/2015

Project “Opvolging van de shiften (planningstool)” – IT-tool voor het opstellen van de planning voor de in shiften werkende teams

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. Dit project heeft als doel naar een ICT-oplossing conform de technische standaarden van de FOD Financiën te zoeken (Dit eventueel in samenwerking met de stafdienst (P&O) en deze oplossing ook uit te voeren.

Deze tool heeft als doelstelling:

- 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.

Project: “zelforganiserende teams” – implementatie binnen de administratie Klama

Dit project, dat van start is gegaan in 2014, heeft als doelstelling om het concept ‘zelforganiserende teams’ te implementeren binnen de administratie Klantenmanagement en Marketing (Klama).

Welke zijn de voorziene realisaties voor 2015?

- Een competentiematrix die zowel de competenties omschreven op Europees niveau (in het EU Customs Competency Framework) als specifieke accijnscompetenties integreert.
- Informatiesessies die dienen voorgesteld te worden aan de werknemers van de administratie Klama om zo het theoretisch kader van co-creatief leiderschap en zelforganiserende teams uit te leggen dit door zowel interne als externe getuigenissen;
- Inrichten van opleidingen voor de teamchefs (basisopleiding HR en technische opleiding omtrent de competentiematrix) en workshops voor de teams (kennisdelen rond zelfevaluatie)

***P2: BEDRIJFSPROCESSEN**

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

Dit project zal in 2015 heropstarten. De belangrijkste producten van dit project zijn de volgende :

- 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 werklasmeting 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 werklasmeters) 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 werklasmeting binnen AAD&A,
- de werklasmeting 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 scandiensten 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

Project “Uitvoerproces - Fase 2 - deel 1 : Implementatie van fase 1 - Luchtvracht” - MASP (Multi Annual Strategic Planning)

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

In 2014 heeft het project (fase 1) zowel een gedetailleerde analyse als een document met de technische architectuur voorzien, twee basisdocumenten voor de toekomstige uitvoering van het project.

Eveneens in 2014 werd in samenwerking met een containerterminal een piloot opgestart voor het insturen van het aankomstbericht voor uitgaand containervervoer – zeevracht. Deze piloot zal verder worden uitgebreid en is een belangrijke eerste stap in het automatiseren van het uitvoerproces .

Het project zal in 2015 voortgaan met de implementatie voor luchtvracht (fase 2) en de



definitie van de rapporteringsmethoden voor het opvolgen van zendingen waarvoor geen enkele aangifte ten uitvoer is ontvangen (fase 3).

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

Tot medio 2003 moest elke wegneming van een container worden gemeld bij de toezichthoudende ambtenaren van de AAD&A. Deze ambtenaren gaven de container vrij in de geautomatiseerde containeradministratie van de terminal operator. Door het stopzetten van deze manier van werken, werd de vrijgave van de container niet meer opgenomen in het systeem van de containerterminal, maar werd de notie van vrijgave beperkt tot de partijen welke betrokken zijn bij het opstellen van de aangifte. Met andere woorden geeft AAD&A sindsdien enkel een aangifte vrij en geen vrijgave op container niveau.

Hierdoor zijn er regelmatig operationele problemen doordat er te weinig visibiliteit is bij de terminal operatoren wat betreft de status van de verschillende aangiftes die horen bij 1 container. Dit leidt momenteel tot zeer werkdensieve dossiers “onrechtmatige wegneming” die moeten worden opgestart bij AAD&A. Om dit te vermijden dient er een « vrijgave op container niveau » te worden opgezet.

De detailanalyse en de technische architectuur van CCRM werden in 2012a1 geleverd. Het huidige project omhelst de implementatie onder sponsoring van de AAD&A en de Havenbedrijven van Antwerpen en Zeebrugge.

Project “Crosscheck EMCS PLDA uitvoer”

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

Dit project heeft als doelstelling het toe te laten om een geautomatiseerde vergelijking te maken tussen twee aangiften, elk aangemaakt binnen een ander systeem (EMCS en PLDA). De bestaande systemen PLDA en EMCS dienen te worden aangepast om elektronisch gegevens te kunnen uitwisselen tijdens het validatieproces van de aangiften

Project “ MASP – Surveillance 2 + (EORI PLDA import + DV1)”

In het kader van het verhoogde toezicht op de geldiggemaakte invoeraangiften door de EU, dient het systeem PLDA – Invoer te worden aangepast om te voldoen aan de richtlijnen van de EU.



Het EORI nummer dient ook voor invoeraangiften als unieke identificatie van de bedrijven te worden gebruikt en tevens dient de invoeraangifte te worden uitgebreid met de aangifte inzake douanewaarde.

Door deze aanpassingen zal het mogelijk worden om de inkomende zendingen binnen Europa beter te kunnen opvolgen en tevens zal de kwaliteit van de aangiften op termijn worden verhoogd.

Project “ EMCS Fase 3.2” : Vervolg van de ontwikkeling van de applicatie EMCS

Het EMCS-informatiseringsproject (ECP) heeft het Excise Movement and Control System (EMCS) opgezet. ECP specificiert, implementeert en ondersteunt de werking van het EMCS in alle lidstaten. EMCS werd ingevoerd in “1+3” fasen vanaf 2003 tot 2012. De aanpak in fasen zal worden verdergezet tussen 2013 en 2018 gedurende de toekomstige levenscyclus van EMCS. Fase 3.2 zou goedgekeurde onderhouds “veranderingsaanvragen” (RFC) omvatten en deze toe passen op fase 3.1 en elke nieuwe functie goedgekeurd door de Commissie voor accijns

Het project voorziet in een aantal correcties en bijkomende verbeteringen. Dit moet ertoe leiden dat berichten juist zijn ingevuld en steeds de minimale noodzakelijke informatie bevatten. Ingeval van uitvoer zal bijkomend een EORI nummer voorzien worden wat een crosscheck met de uitvoeraangifte zal vergemakkelijken.

Projet « GestTab » : nieuwe applicatie voor het beheer van de stock van fiscale kentekens

Er dient een interne applicatie ontwikkeld te worden voor het beheer van de stock van fiscale kentekens voor tabaksfabricaten vertrekkende vanuit het beheer van de stock voor het papier waarop deze fiscale kentekens worden gedrukt. Het project Gestab dient voor het beheer van alle processen in verband met het bestellen, de aanmaak en het leveren van fiscale kentekens voor het bekleden van tabaksfabricaten die in België in verbruik worden gesteld en de opvolging ervan. Het betreft ook het aanmaken van de Luxemburgse fiscale kentekens.

Momenteel is hiervoor een applicatie in gebruik die werd ontwikkeld door de Luxemburgse administratie der douane en accijnzen. De technologie waarop deze is gebouwd, voldoet echter niet aan de ICT-standaarden van de FOD Financiën. Op advies van de dienst ICT is er geopteerd om een nieuwe applicatie te ontwikkelen die voldoet aan de huidige ICT-standaarden van FOD Financiën. Dit biedt tevens als voordeel dat er extra functionaliteiten toegevoegd kunnen worden en dat er een makkelijkere integratie is met andere lopende projecten, zoals PLDA (ondermeer voor de aangiften AC4) en SEED (ondermeer voor de vergunningen erkend entreehouder).

Deze nieuwe applicatie zou gelijktijdig met de overgang naar het nieuwe drukproces voor de fiscale kentekens in werking moeten treden, zijnde op 1 februari 2016.



Project « Uitbreiding van SEDA » & Project « Behandeling van complementaire berichten in SEDA »

1/ Aanpassingen in PLDA

Alle NCTS aangiften en alle summier aangiften lucht- en zeevracht dienen naar SEDA te worden gestuurd voor risico scoring. De door SEDA gescoorde aangiften dienen te worden doorgestuurd naar MODA voor verdere behandeling. Het controleresultaat vanuit MODA dient terug in PLDA te worden verwerkt. Bij afwezigheid van MODA dienen de te controleren aangiften in PLDA zichtbaar te worden gemaakt voor verdere controlebehandeling.

2/ Aanpassingen in SEDA

Alle in PLDA gevalideerde NCTS-aangiften en summier aangiften lucht- en zeevracht dienen naar SEDA te worden gestuurd voor een risico-inschatting. Voor alle aangeboden aangiften zal SEDA een antwoord terugsturen met de bekomen risico-inschatting.

3/ Aanpassingen in MODA

Alle door SEDA gescoorde NCTS-aangiften en summier aangiften lucht- en zeevracht dienen binnen MODA te worden opgevolgd voor controle. Voor alle ter controle aangeboden aangiften zal MODA een antwoord terugsturen met ofwel vrijgave ofwel andere melding.

Project “Selectietool – uitbreiding van operationele mogelijkheden”

Dit project heeft als doelstelling het verbeteren van de mogelijkheden van zowel de automatische selectietool Dataflux als de manuele evaluatietool ECM (beide vormen SEDA). Door het gebruik van de gevraagde bijkomende functionaliteiten (textmining, toepassen van algoritmes en koppelen met andere databanken) een verfijnder selectiegebeuren realiseren die ertoe moet leiden dat de controles beter geselecteerd worden met als gevolg dat de logistieke keten minder onderbroken wordt.

Project “Selectietool – uitbreiding van beheersmogelijkheden”

Dit project heeft als doelstelling het verbeteren van de mogelijkheden tot rapportering van de automatische selectietool Dataflux: bijhouden van de historiek van de doorgevoerde aanpassingen aan selectielijnen. Het beschikken over de uitgebreide rapporteringsmogelijkheden zal ertoe moeten leiden dat de legitieme handel meer gefaciliteerd wordt, door het ontwerpen en verbeteren van controlesystemen die de goederenstroom zo min mogelijk verstoren en de administratieve lasten zoveel mogelijk beperken om de doelstellingen van het overheidsbeleid te kunnen nastreven (bijv. veiligheid, correcte inning van belastingen,...).



Project « Change Request Camada 2015 »

Dit project heeft als doel het toevoegen van de volgende functies aan de applicatie CAMADA (= applicatie gebruikt voor het dossierbeheer van de Administratie Onderzoek & Opsporing van de AAD&A)

- managingmodule voor personen en bedrijven (vermijden fouten en dubbels in gegevens van personen en bedrijven)
- overzichtelijk en gebruiksvriendelijk beheer van documenten (mapstructuur)
- volledige integratie van de mail (zodat mails rechtstreeks kunnen toegevoegd worden aan uw dossier)
- koppeling met Filenet, het bestandssysteem van FOD Financiën

Project « Relocatable (Verplaatsbare) scanner – upgrade »

De 'Relocatable' scaninstallatie voor voertuigen (containers) (Antwerpen – Rechteroever) geïnstalleerd in 2002-2003 heeft de verwachte levensduur van tien jaar ruimschoots overschreden en vertoont ernstige gebreken. Om te kunnen blijven functioneren dient het volledige informaticasysteem (hard-en software) te worden vernieuwd/aangepast aan de huidige stand van de technologie en moeten bepaalde componenten van het systeem (versnellers, detectoren, controlepaneel) worden vervangen. Alle bestaande en te vernieuwen componenten moeten worden geïntegreerd in het informaticasysteem en worden aangestuurd door specifieke software.

Project «Kledingfond - online»: Applicatie voor het beheer en de levering van de bestellingen

Dit project heeft als doel een applicatie te ontwikkelen voor het beheer en de levering van de bestelling van de artikelen van het Kledingfonds. Deze applicatie moet het volgende kunnen:

- Online bestellingen insturen, met visualisatie van de artikelen
- In real time behandeling van bestellingen
- In real time bijhouden van de rekeningen van de agenten
- Visualisatie van de individuele kredieten van de agenten
- Automatische beperking van de kredieten van de agenten
- Opvolging van bestellingen en leveringen
- Besparing van papier, drukwerk, levering en behandeling van bestelformulieren op papier
- Mogelijkheid tot opvolging door de Stafdienst B&B
- Mogelijkheid tot opvolging door de Inspectie van Financiën
- Automatische afsluiting van het boekjaar

Dit project is een uitloper van het project "Slim besparen"



Project « D&A – Sherlock »

Ontwikkeling van een geïntegreerd computersysteem, genaamd SHERLOCK, die het zal toelaten aan de werknemers van de AAD&A de registratie van inbreuken te standaardiseren, doeltreffend te beheren en gericht op te volgen (deel Fioda) alsook voor de behandeling van verwante geschillen en terugvorderingsdossiers (deel Tiboda).

***P3: METING EN OPVOLGING**

Doelstelling 7: Kwaliteit procesbeheersing

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

- Initiatief/ Actie: 1.P.1.1.01 % gevallen in kracht van gewijsde waarvan D&A gelijk gekregen heeft
Mijlpaal: 95% op jaarbasis en per trimester
Streefdatum: Doorlopend tot en met 31/12/15

Doelstelling 8: Effectiviteit en efficiëntie

KPI: PI 1.P.2.2 % procesfouten na interne controle

- Initiatief/ Actie: 1.P.2.2.01 % procesfouten na interne controle
Mijlpaal: <= 2% op jaarbasis en per trimester
Streefdatum: Doorlopend tot en met 31/12/15

***K1: GOEDE REGELGEVING**

***K2: MULTIKANAAL DIENSTEN**

***K3: RECHTSZEKERHEID EN PRIVACY**

Project “Implementatie Quota”: Behandelen, verwerken en doorsturen van individuele Quota aanvragen

Tijdens een controlebezoek van de EU in januari 2011 werd door de EU aanbevolen om de quota aanvragen individueel te verwerken en door te sturen naar de EU. Bijkomende opmerking was dat BE momenteel nog het enige land was met geglobaliseerde quota aanvragen. Bijgevolge dient het huidige PLDA systeem te worden aangepast om de individuele aanvragen voor Quota die door de bedrijven worden gedaan ook individueel door te sturen naar EU. De analyse en de beschrijving van de architectuur zijn gedaan tijdens het jaar 2014. De gekozen optie komt voort uit de analyse.



***I1: KENNISBEHEER**

***I2: ORGANISATIEONTWIKKELING**

Doelstelling 10: Leren omgaan met prestatiemeting

KPI: PI 1.1.2.1 Communicatie inzake beheerscontrole verbeteren

- Initiatief/ Actie: 1.1.2.1.1 Implementatie en onderhoud van een geïntegreerde kalender van de Beheerscyclus 2015 op de intranetsite Beheerscontrole AAD&A
Mijlpaal:100%
Streefdatum: Doorlopend tot en met 31/12/15
- Initiatief/ Actie: 1.1.2.1.2 Begin 2015 zal de Cel Beheerscontrole AAD&A in samenwerking met Handhaving een infosessie houden voor de verschillende regio's om de nieuwe meetpunten van het NOP 2015 verder toe te lichten en algemene afspraken te maken over de input en de opvolging van gegevens.
Mijlpaal:100%
Streefdatum: 15/02/2015

KPI: PI 1.1.2.2 Doorvertaling nationale en regionale doelstellingen tot op dienstniveau

- Initiatief/ Actie: 1.1.2.2.1 Elke regiomanager vertaalt in 2015 de nationale en regionale meetpunten via het Regionaal Operationeel Plan door tot op dienstniveau
Mijlpaal: 100%
Streefdatum: 16/02/2015

KPI: PI 1.1.2.3 Integratie van het N-2 niveau in de Beheerscyclus

- Initiatief/ Actie: 1.1.2.3.1 Uitbouw van een netwerk inzake Beheerscontrole N-2 binnen de AAD&A
Mijlpaal: 100%
Streefdatum: Doorlopend tot en met 31/12/2015
- Initiatief/ Actie: 1.1.2.3.2 In 2015 zal door de Cel Beheerscontrole AAD&A in samenwerking met de hoofden van de Administraties een uniforme template voor de Operationele Plannen van de Administraties (O.P.A.'s) uitgewerkt worden.
Mijlpaal: 100%
Streefdatum: Doorlopend tot en met 31/12/2015



Projecten "Masterplan AAD&A": Voorbereiding en uitvoering kanteling

Deze 12 projecten, die als doel het voorbereiden van de kanteling en het operationaliseren van de nieuwe structuur van AAD&A hebben, zullen in 2015 eindigen.

De uitrol van de nieuwe structuur van onze Algemene Administratie zal in januari 2015 starten en zal vervolgd worden in de eerste zes maanden van het jaar. Gedurende deze periode zal u uitgenodigd worden zich te begeven naar uw nieuwe standplaats en uw nieuwe dienst. De centrale diensten (diensten N-1 en de centrale component van de vijf Administraties) en de diensten van de Regiomanagers zullen de eerste zijn die geoperationaliseerd worden, om zo de implementatie van de andere componenten van de structuur te kunnen begeleiden. Van februari tot juni 2015 zal de implementatie van de nieuwe structuur verder gaan met de creatie van de nieuwe operationele diensten van de vijf Administraties. AAD&A evolueert naar een moderne organisatie waarbinnen nieuwe werkprocessen, nieuwe werkmethodes en nieuwe bekwaamheden operationeel worden.

Project "Around The Clock" / shiften: Evaluatie van de operationalisering van het shiftensysteem bij de AAD&A – Opzetten van het "bewaking"

Het werken in op elkaar volgende teams (ook wel "werken in shiften" genoemd) is van toepassing sinds 01/01/2014 bij de AAD&A en hierdoor zijn de douanediensdiensten 7 dagen op 7 en 24uur op 24 toegankelijk in de Belgische havens en luchthavens.

In 2015 zal dit project gefinaliseerd worden met het begin van het luik "surveillance/bewaking" voor andere plaatsen dan de haven van Zeebrugge (waar het al actief is).

Project "Single Window – Analyse" een voorstudie betreffende de ontwikkeling van een nationaal "Single Window") voor het grensoverschrijdend transport van goederen in België.

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.

Na voorafgaande studie (gestart einde 2013) over enerzijds het huidige datalandschap i.v.m. grensoverschrijdend verkeer van vervoermiddelen en goederen (AS IS situatie – fase 1 van het project) en anderzijds over de mogelijke pistes die zouden kunnen worden bewandeld om de veelheid, duplicatie en diffusie van data te beperken en te rationaliseren (voorstel verschillende opties van een SW – fase 2 van het project), zal in 2015 een gedetailleerd implementatieplan worden uitgewerkt in fase 3 : Hoe moet de uiteindelijk SW architectuur worden geïmplementeerd, zowel op IT-niveau als op organisatorisch en beheersniveau.

Deze studie zal het startpunt worden voor het hierop volgende project.



Project “Nationaal Single Window – implementatie” (vervolg op Project “Single Window – Analyse”)

Het project betreft de implementatie van het Nationaal Single Window zoals ze in fase 3 van de voorafgaande studie zal worden uitgewerkt.



7.5 Algemene Administratie van de Patrimoniumdocumentatie

7.5.1 Inleiding

Ambitie hebben en ambitie uitstralen. Plannen maken, de richting aangeven en de bakens uitzetten, het wordt van ons als leidinggevendens verwacht. Vooruitkijken. Maar vooraleer we dat doen is het altijd nuttig even terug te blikken op de resultaten van het verleden. Het afgelopen jaar was een moeilijk en vooral ingrijpend jaar. De regionalisering organiseren, de interne hervormingen, enkele nieuwe applicaties in productie gebracht. Al deze factoren hebben deze organisatie door elkaar geschud.

In 2015 gaat de ontplooiing verder en zijn de uitdagingen niet minder groot:

- De nieuwe structuren die juridisch en feitelijk in het leven werden geroepen, moeten nu geoperationaliseerd worden en functioneren.
- We zetten volop in op digitalisering, met de toepassing STIPAD dé grote werf die wordt opgeleverd.
- En daarom moet de chronische achterstand eerst weggewerkt worden.

Om dit alles in goede banen te leiden, ga ik dit jaar - nog méér dan andere jaren- een beroep doen op de managementcapaciteiten van alle leidinggevendens.

Ik ben er mij van bewust dat de betrokkenheid en de communicatie in het veranderingstraject nog niet optimaal is georganiseerd. Dit leert ons de uitgevoerde tevredenheidsenquête.

In grote delen van de administratie, niet alleen in de administratie Rechtszekerheid worden we geconfronteerd met achterstand, met stocks van dossiers. Achterstand hebben, deprimeert de medewerkers. Bovendien creëert achterstand bijkomend werk. Bijvoorbeeld, als de mutaties niet tijdig in de documentatie zijn uitgevoerd, worden er verkeerde aanslagen gevestigd en ontstaan er bezwaren. We moeten uit die vicieuze cirkel geraken. In dit plan zijn daarom ook doelstellingen opgenomen om de achterstand in alle domeinen weg te werken. En het is mogelijk, dat bewijst het verleden.

Ik moet u niet uitleggen hoe belangrijk het is om over een stabiele ICT-basis te beschikken. En toch, informatisering is de enige optie. Er is geen andere weg dan onze systemen te vernieuwen. De toepassing CadNet dateert van 1994-1995, 20 jaar oud. Maar weet dat de inspanningen worden gewaardeerd. De toepassing DER werd genomineerd voor een e-Gov award onder meer omdat de return van DER door de dienst Administratieve Vereenvoudiging op 50 miljoen euro per jaar geschat werd voor de notarisstudies en 10 miljoen euro voor de FOD Financiën. Nieuwe toepassingen moeten efficiëntie verhogend zijn en gericht zijn op het verzekeren van de integriteit van de documentatie. STIPAD treedt op 19 mei in productie, een grote uitdaging voor iedereen.

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 omdat ze
 - a. de eigendommen (percelen) identificeert,
 - b. de er op geldende zakelijke rechten registreert en
 - c. daar betrouwbare informatie over verstrekt;

2. **geogerefererde informatie aan te leveren** op een manier
 - a. dat er aan fiscaal en ander beleid kan gedaan worden en
 - b. dat deze door iedereen gemakkelijk te raadplegen is.

3. **financiële en andere middelen** te verlenen zodat aan de collectieve noden kan worden voldaan voor de federale overheid en de gewesten voor wie de AAPD de belastingsdienst nog verzorgt.

4. Onroerende **goederen** verwerven zodat de federale overheidsinstanties erover kunnen beschikken om hun missie te realiseren. Roerende en onroerende goederen van federale overheidsdiensten vervreemden zodat financiële middelen worden gegenereerd die terug kunnen worden geïnvesteerd. Het privédomein van de Staat als een goede huisvader beheren met het oog op een toekomstige optimale realisatie.



7.5.3 Visie

Als publieke organisatie wil de Algemene Administratie van de Patrimoniumdocumentatie in staat zijn om voor de burgers, de federale, regionale en andere overheden en voor de onroerendgoedsector in het algemeen

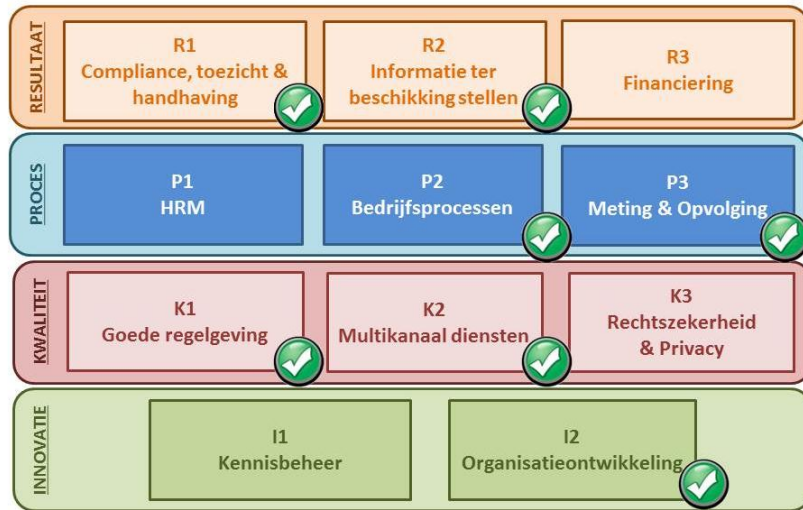
1. de authentieke bronnen, waarvoor ze verantwoordelijk is, binnen een **samenhangende technische infrastructuur** in te richten, te beheren en bij te houden³⁾;
2. deze authentieke bronnen **open te stellen**;
3. deze authentieke bronnen **binnen de grenzen van de privacywetgeving te exploiteren**

waardoor

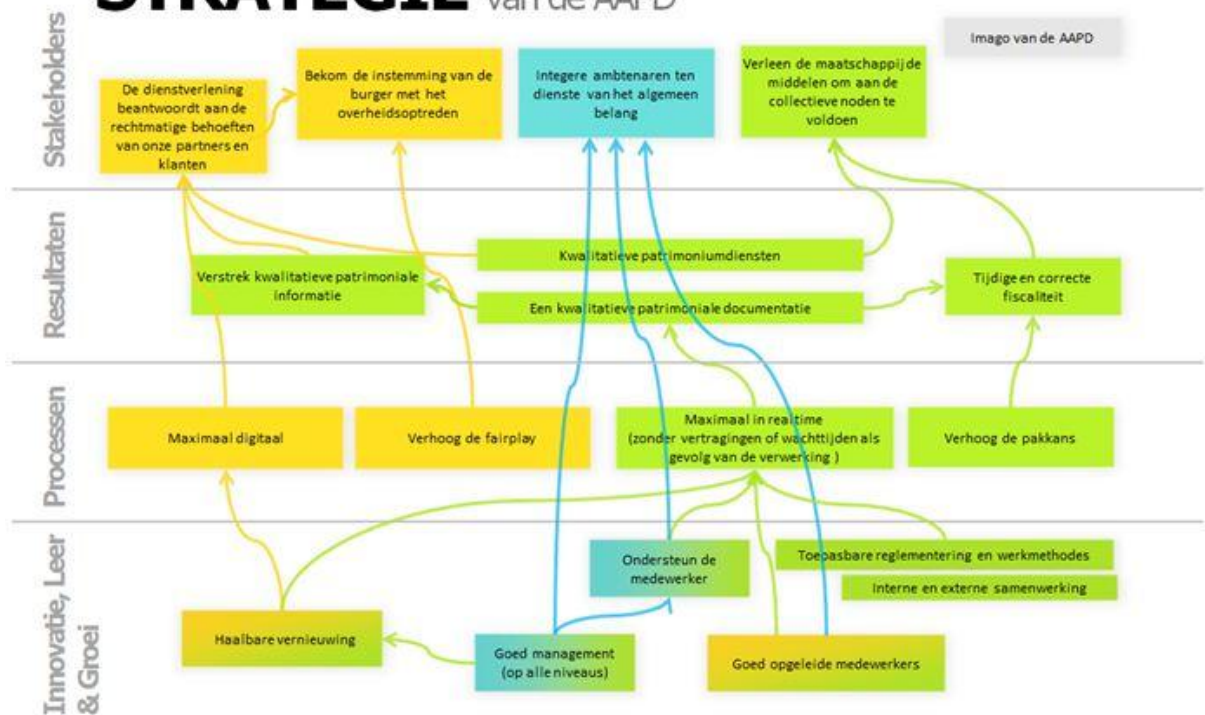
- de administratie in staat is om een snelle en kwaliteitsvolle dienstverlening volgens het **“only once”-principe** te garanderen;
- de geogerefererde informatie waarover ze beschikt, **ontsloten** is.

³⁾ Meer in het bijzonder wat de perceelsidentificatie en de ligging betreft, wat de historiek van de overdrachten betreft en wat de persoonlijke en zakelijke rechten, voorrechten, hypotheek en lasten op een onroerend goed betreft.

7.5.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2015



STRATEGIE van de AAPD





OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

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

Maximaal in real time

Hypothecaire formaliteiten

Ten minste 90% van alle akten neergelegd om aan de hypothecaire formaliteit te voldoen, behandelen binnen 10 werkdagen na neerlegging van de akte (performantiescore van 10/10).

STIPAD wordt tijdig en correct bijgewerkt

65% van de akten worden door de administratie Rechtszekerheid binnen de vastgestelde termijn na datum van de registratie verwerkt.

Fysieke mutaties

Tegen 31/12 worden 50% van de fysieke mutaties gerealiseerd binnen de termijn.

Kadastraal plan

Tegen 1/7/2015 wordt de doelstelling - rekening houdende met de resultaten van de eerste 6 maanden - vastgesteld.

Kwalitatieve patrimoniumdiensten

80% van de verkoopopdrachten van het federale aankoopcomité moeten verwezenlijkt zijn binnen het jaar.

80% van de minnelijke aankopen van het federale aankoopcomité worden gerealiseerd binnen de met de opdrachtgever afgesproken termijnen.

Tegen 31/12/15 wordt 2% van de omzet van de FinShop's gerealiseerd via internet.

Tijdige en correcte fiscaliteit

80% van de successieaangiften wordt binnen 15 dagen berekend (voor wat betreft Wallonië en Brussel) vanaf het einde van de indieningstermijn of het verstrijken van de verbeteringstermijn.



***R2: INFORMATIE TER BESCHIKING STELLEN**

Verstrek kwalitatieve patrimoniale informatie

De hypothecaire getuigschriften worden tijdig afgeleverd.

In 2015 worden de hypothecaire getuigschriften voor 70% afgeleverd binnen de 10, respectievelijk 4 werkdagen (niet-dringende en dringende) (performantiescore van 7,7/10).

Kadastrale uittreksels worden tijdig afgeleverd.

De aflevering van informatie gebeurt tijdig: in 2015 worden de kadastrale uittreksels voor 80% afgeleverd binnen de 10 dagen (performantiescore van 9/10).

Optimalisering van het kadastraal uittreksel

In 2015 zal de AAPD het proces voor de aanvraag van een kadastraal uittreksel optimaliseren, de nood tot het afleveren van het uittreksel evalueren, de wijze waarop de aflevering gebeurt onder de loep nemen alsook de tarieven en andere reglementaire zaken herbekijken.

Project "Output Services AAPD (OSA)"

Eén van de belangrijkste opdrachten van de AAPD is het afleveren van patrimoniale informatie, onder andere aan burgers, aan professionelen, aan andere overheidsinstellingen en andere algemene administraties van de FOD Financiën. In dit kader heeft het project OSA als doel de ontwikkeling van 5 report layers (= kopieën van de productiedatabank voor de raadpleging van gegevens) zodat de afgifte van informatie op een gecentraliseerde en gestructureerde wijze kan verlopen. Dit project beoogt bovendien ook de modernisering van de raadpleging van gegevens en de rapporten door de ontwikkeling van webservices en rapporteringsmiddelen.

In 2015 is voorzien dat de volgende producten zullen worden opgeleverd:

- 01/04/2015:
 - Codering in de toepassing CadNet van de opsplitsingen van de kadastrale inkomens in belastbaar en niet-belastbaar voor de percelen gelegen in NATURA 2000 zone
- 01/05/2015:
 - Report layer PATBASL (Static Layer – gegevens over de eigendommen) vanaf de databank PATRIS
 - Report layer PATBATL (Transition Layer – gegevens over de transacties) vanaf de databank PATRIS



- Report layer PATMPML (Performance Management Layer – gegevens voor de boordtabellen) vanaf de databank PATRIS
 - Gegevensextractie voor STIRON
 - Administrator tools voor onder andere het beheer van codetabellen, straatnamen enz.
- 31/12/2015:
 - Report layer PATSTAL (Statistical Layer – statistische gegevens) vanaf de databank PATRIS
 - Report layer PATIGSL (Inventory Public Real Estate Layer – gegevens over de inventaris van de goederen van de Staat) vanaf de databank PATRIS
 - Diverse gegevensextracties: MPM – MISSISSIPPI; extractie voor de Nationale Bank van België; extractie voor de Inventaris van de goederen van de Staat; extractie voor de onroerende voorheffing; extractie dode hand; OXYGIS (divers inlichtingen over de kadastrale legger); statistische rapporten; extracties voor de administratie Rechtszekerheid; CIV; specifieke gegevensextracties
 - Interface AAPD-Pri⁴⁾: de toepassing STIPAD maakt geen gebruik meer van de notie “kadastraal artikel”, maar van het concept “Eigendomstoestand”. Om toch de onroerende voorheffing te kunnen blijven innen op basis van dit nieuw concept, wordt een interface ontwikkeld waardoor de onroerende voorheffing in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en het Waals Gewest verder kan worden geïnd door de diensten van de Belastingen.

Project "Modernisering van de ICT-infrastructuur van de Hypotheekbewaringen"

Dit project behelst de vervanging van de verouderde lokale informatica-infrastructuur van de 48 hypotheekkantoren (servers, scanners en schijven). De hypotheekkantoren beschikken momenteel over een gedecentraliseerde informatica-infrastructuur die eigen is aan elk kantoor. Door onder andere de inproductiestelling van de toepassing DER in 2014 (elektronische uitwisseling van akten) en om de continuïteit van deze diensten te blijven verzekeren, werd er beslist om deze gedecentraliseerde infrastructuur, te moderniseren en te vervangen door met name gebruik te maken van de centrale informaticasystemen van de FOD Financiën.

Het is eveneens op deze lokale servers dat de toepassing HYPO is geïnstalleerd en dat de beelden van de notariële akten worden bewaard na hun scanning.

⁴⁾ Pri: Précompte immobilier = onroerende voorheffing



De vervanging van deze informatica-infrastructuur zal gebeuren door een externe leverancier in samenwerking met de stafdienst ICT. De toekenning van deze overheidsopdracht is voorzien voor februari 2015. Het project bestaat uit twee fases en moet volledig gerealiseerd worden in een totale termijn van 8 maanden:

- **Proof of concept:** de firma zal een volledig systeem installeren in één hypotheekkantoor zodat de nieuwe infrastructuur uitvoerig kan worden getest. Voor deze fase is maximum 6 maanden voorzien.
- Zodra een GO wordt gegeven na de proof of concept, zal de **uitrol** van de nieuwe infrastructuur gebeuren in de **overige 47 hypotheekkantoren**.

Project "Aanpassingen ingevolge de regionalisering van de belastingen groep 3 naar het Vlaams Gewest"

Ingevolge de overdracht naar het Vlaams Gewest op 01/01/2015 van de heffing en de inning van de registratie- en successierechten, wordt de AAPD geconfronteerd met een dubbele verplichting: enerzijds het respecteren van de wettelijke verplichting (cf. de financieringswet van 2001) om aan het Vlaams Gewest de fiscale gegevens mee te delen waarover de AAPD beschikt en anderzijds verder de documentaire opdracht verzekeren evenals de heffing en de inning van de belastingen groep 3 voor wat betreft het Waals en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

Hier komt nog bij dat de inning van de registratierechten en de registratieformaliteit die zich vroeger tegelijkertijd voltrokken, thans gesplitst worden voor wat betreft bepaalde documenten, terwijl de registratie op zich, volgens de thans vigerende wetgeving, in één beweging dient te gebeuren.

In deze context, beoogt het project "Aanpassingen ingevolge de regionalisering van de belastingen groep 3 naar het Vlaams Gewest" voornamelijk:

1. de uitvoering van de noodzakelijke aanpassingen aan de toepassing DER (toepassing gebruikt voor de elektronische neerlegging van notariële akten) naar aanleiding van deze recente regionalisering (onder andere de elektronische uitwisseling van de notariële akten tussen het Vlaams Gewest en de AAPD);
2. de ontwikkeling van een webservice "Verkooprijzen", dankzij de welke de klanten van de AAPD – en meer bepaald VLABEL – zullen kunnen beschikken over een instrument dat hun zal toelaten op een correcte en objectieve manier de prijs van onroerende goederen in België te bepalen. Dit zal bijdragen tot een gelijke behandeling van de burgers (en van de ondernemingen) in het ganse land.

In 2015 is de realisatie van de volgende producten voorzien:

- 05/01/2015: de uitwisseling van de in de toepassing DER beschikbare gegevens via FTP-server (tussentijdse oplossing)



- 15/02/2015: de terbeschikkingstelling van de webservice "Verkoopprijzen" AS-IS
- 15/05/2015:
 - de aanpassing van de RH-flow naar aanleiding van de inproductiestelling van de toepassing STIPAD
 - de terbeschikkingstelling van de webservice "Verkoopprijzen" TO-BE
- 01/09/2015: de uitwisseling van de in de toepassing DER beschikbare gegevens via webservice (definitieve oplossing)
- 01/12/2015: de behandeling van papieren akten via de toepassing DER

Het is voorzien dat dit project beëindigd is in maart 2016, met de inproductiestelling van tools om de historiek van dossiers te kunnen raadplegen alsook de opmaak van statistieken en de export van deze statistieken.

***R3: FINANCIERING**

***P1: HRM**

***P2: BEDRIJFSPROCESSEN**

Maximaal in real time

De stock FUN (in absolute cijfers)

Tegen 1/5/2015 is de stock in de FUN-processen herleid tot 10.000 eenheden (in absolute cijfers), waarvan geen enkele in het stadium FUNC en FUNV.

Tegen 6/5/2015 is de stock in FUNK herleid tot maximum 7.000 eenheden (in absolute cijfers).

Teruggaven

Ten minste 90% van de afgehandelde teruggaven, afwerken binnen 6 maanden na de aanvraag.

De stock bezwaardossiers (in absolute cijfers)

Voor 1/1, mag de stock van de bezwaardossiers KI en OV niet stijgen in vergelijking met het niveau van 01 januari.



Project "STIPAD"

In 2015 zal verder worden gewerkt aan de oprichting van het geïntegreerd verwerkingssysteem van de patrimoniale documentatie "STIPAD" met de inproductiestelling van de loten C en D, die de functionaliteiten bevatten inzake de bijwerking van de documentatie (overdracht van reële rechten, fysische wijzigingen van onroerende goederen, ...). De inproductiestelling van deze loten, voorzien op **19/05/2015**, zal onmiddellijk vooraf worden gegaan door de migratie van de gegevens van de AS-IS toepassing CadNet naar de nieuwe databank PATRIS van de toepassing STIPAD. Gedurende de maanden die deze inproductiestelling voorafgaan, zullen nog een bepaald aantal voorbereidende activiteiten plaatsvinden:

- de organisatie van een 3^{de} piloot van 23/02/2015 tot 06/03/2015 (onder andere om de aangepast fiscale flow naar aanleiding van de recente regionalisering op 01/01/2015 naar Vlaanderen te testen);
- de oplevering, begin maart 2015, van de volledige tool voor de notificaties van het kadastraal inkomen en de tools "Polders en Wateringen" en de "Administrator tools";
- de **opleidingen van de "grote gebruikers"** van 23/02/2015 tot 03/04/2015;
- de **opleidingen van de "eindgebruikers"** van 04/05/2015 tot 13/05/2015.

Project "CadGIS"

Het doel van het geografisch informatiesysteem CadGIS is de AAPD in staat te stellen om op adequate en efficiënte wijze het kadastraal plan te beheren en er geografische informatie uit af te leveren. Het project bestaat uit 2 releases: de eerste release betreft de raadpleging van het kadastraal percelenplan; de tweede release betreft de bijwerking van het kadastraal percelenplan.

Release 1 is volledig afgewerkt en in productie gesteld in 2012. Alle activiteiten die thans lopende zijn, hebben betrekking op de ontwikkeling en de inproductiestelling van release 2 van de toepassing CadGIS. Deze release 2 zal de bijwerking van het kadastraal plan mogelijk maken door de antennes "Mutaties", de diensten "Plan", de antenne "Opmetingen en Fotogrammetrie" en de antennes "Opmetingen" van de administratie Opmetingen en Waarderingen. De ontwikkeling van de twee modules van release 2 – de module met betrekking tot de uitvoering van kleine wijzigingen aan het kadastraal percelenplan (door de diensten "Plan" en de antennes "Mutaties") en de module met betrekking tot de uitvoering van grote wijzigingen aan het kadastraal percelenplan (door de antenne "Opmetingen en Fotogrammetrie" en de antennes "Opmetingen") – zal parallel gebeuren.



De inproductiestelling van de definitieve release 2 van de toepassing CadGIS is voorzien voor de zomer van 2016. In 2015 zal de ontwikkeling van de module “Mutaties” en de module “Grote Opmetingen” worden verder gezet evenals de ontwikkeling, voor elk van deze 2 modules, van een “tussentijdse” release. De oplevering van de tussentijdse release van deze 2 modules is de belangrijkste activiteit voor 2015. Om onder andere de opvolging van het project te vergemakkelijken, werden trimestriële mijlpalen gedefinieerd. Ze komen overeen met de volledige realisatie van de volgende producten:

- 01/01/2015:
 - Tussentijdse release van de **module “Mutaties”**: gedetailleerde use cases beschikbaar
 - Consolidatie en proof of concept van de **module “Grote Opmetingen”**

- 01/04/2015:
 - Tussentijdse release van de **module “Mutaties”**: opmaak van de test cases
 - Tussentijdse release van de **module “Grote Opmetingen”**: gedetailleerde use cases beschikbaar

- 01/07/2015:
 - Tussentijdse release van de **module “Mutaties”**: implementatie van de use cases
 - Definitieve release van de **module “Mutaties”**: gedetailleerde use cases beschikbaar
 - Tussentijdse release van de **module “Grote Opmetingen”**: opmaak van de test cases
 - Tussentijdse release van de **module “Grote Opmetingen”**: implementatie van de use cases

- 01/10/2015:
 - Tussentijdse release van de **module “Mutaties”** en tussentijdse release van de **module “Grote Opmetingen”**: 100% gerealiseerd
 - Definitieve release van de **module “Mutaties”** en definitieve release van de **module “Grote Opmetingen”**: gedetailleerde use cases beschikbaar

Project “Onderhoud van de intern ontwikkelde toepassing COMFOR van de administratie Rechtszekerheid”

In afwachting van de inproductiestelling van het geïntegreerd verwerkingssysteem STIPAD en STIMER en om het hoofd te bieden aan de meest dringende noden, heeft de administratie Rechtszekerheid beslist om, vanaf 2004, verschillende intern ontwikkelde applicaties te gebruiken in de registratiekantoren. Deze applicaties zijn ontwikkeld in de programmeertaal PHP en uitgerust met databanken van het type MySQL omdat deze tools gekend waren bij de interne ontwikkelaars van de administratie Rechtszekerheid. Deze toepassingen worden nog



steeds onderhouden door mensen van de administratie Rechtszekerheid en staan op een server die specifiek is toegewezen aan de AAPD.

De toepassing COMFOR (Comptabiliteit-Formaliteit) is één van deze toepassingen. De toepassing COMFOR is sinds 01/01/2015 in productie, maar er wordt momenteel nog steeds verder ontwikkeld aan deze toepassing. De toepassing COMFOR dient enerzijds om alle papieren neerleggings- en formaliteitsregisters te vervangen en anderzijds om de boekhouding van de registratiekantoren, volledig te automatiseren via een webtoepassing.

In 2014 werd beslist om de interne PHP-toepassingen van de administratie Rechtszekerheid aan te passen aan de geldende ICT-standaarden bij de FOD Financiën, deze toepassingen op de servers van de stafdienst ICT te plaatsen alsook om het onderhoud van deze toepassingen over te dragen aan de stafdienst ICT. Ondertussen, door het feit van de regionalisering, zijn bepaalde functionaliteiten en onderdelen van deze applicaties end of life. Ze komen overeen met taken die reeds of die zullen worden overgenomen door de Gewesten. Hierdoor is een onderscheid gemaakt tussen de toepassingen en de taken die federaal zullen blijven en de niet-federale toepassingen en taken. Enkel de eerste categorie toepassingen en taken zullen in eerste instantie aangepast worden aan de ICT-standaarden. De tweede categorie zal het voorwerp uitmaken van een onderhoud in afwachting van de overname van het geheel van de fiscale diensten van de administratie Rechtszekerheid door de drie Gewesten.

In deze context is het de bedoeling van dit project om te voorzien in ICT-ondersteuning voor de interne ontwikkelaars van de toepassing COMFOR om het noodzakelijk onderhoud te kunnen verzekeren tot op het ogenblik van de overname van de registratierechten door alle Gewesten. Deze ondersteuning veronderstelt dat er beroep wordt gedaan op externe PHP-programmeurs. Alvorens te kunnen starten met de uitvoering van dit project, zal eerst een dossier worden opgemaakt en ingediend worden ter goedkeuring om een beroep te kunnen doen op een externe leverancier. De bedoeling is om dit dossier tegen juni 2015 in te dienen bij de Inspectie van Financiën en na de zomer van 2015 te starten met de uitvoering van het project.

***P3: METING EN OPVOLGING**

Responsabiliseer op elk niveau

De beheercyclus

Uitrol van de beheercyclus tot het laagste niveau

Elke leidinggevende N3 maakt een jaarlijks operationeel plan en wordt hierop geëvalueerd.

Tegen 31/12/2015 wordt de beheercyclus uitgerold tot op het niveau van antennemanager Rechtszekerheid.



Ondersteun de ambtenaar

Organisatiebeheersing

Tegen eind 2016 worden alle processen beoordeeld op hun risico's en worden de interne controlemaatregelen in kaart gebracht. In 2015 worden de volgende activiteiten geanalyseerd:

1. Schatten venale waarden
2. Kadastrale mutaties uitvoeren
3. Georeferering et topografisch GPS-netwerk
4. Registratie van akten, gerechtsdeurwaarderakten en behandeling aangeboden vonnissen
5. Beheer van de leggers Rechtszekerheid, controleren van de gunsttarieven
6. Berekenen en invorderen van de bijrechten
7. Verwerven/onteigenen onroerende goederen, juridische en technische adviezen, vervreemding/verkoop van onroerende goederen
8. Verlijden van akten als instrumenterende derde, gerechtelijke onteigeningen en andere instanties
9. Behandelen van occasionele anomalieën (data quality P1)
10. Analyseren en opvolgen van datakwaliteit
11. IAM/Privacy

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 vierde cyclus voor de AAPD.



***K1: GOEDE REGELGEVING**

Toepasbare reglementering en werkmethode

Optimalisering van de werking van de hypotheekkantoren

Tegen 31/12/2015 een voorstel formuleren ter herziening van het statuut van de hypotheekbewaarder

Tegen 31/12/2015 zijn de hypothecaire tarieven geforfaitariseerd.

***K2: MULTIKANAAL DIENSTEN**

Project “Opzetten van een Service Oriented Architecture (SOA) voor de AAPD”

Zoals men weet, beschikt de AAPD over een beduidend aantal databanken (kadastrale gegevens, hypothecaire gegevens, geregistreerde huurcontracten, aangiften van overlijden en van successie, ...), waarvan enkele van deze databanken worden gebruikt als authentieke bron door andere instellingen. Momenteel gebeurt de gegevensuitwisseling tussen de toepassingen van de AAPD en deze van de andere algemene administraties van de FOD Financiën of externe partners via verschillende middelen en volgens verschillende formaten: specifieke portalen, FTP-kanalen, XML-bestanden, ...

Het merendeel van deze distributiekanaalen werd ad hoc ontwikkeld, in functie van de behoeften van de bestemmingen en de technische kenmerken van de applicaties die de uit te wisselen gegevens beheren. De gegevensmodellen zijn niet geharmoniseerd en er is geen sprake van semantische integratie. Dit vermindert de mogelijkheden tot hergebruik van de bestaande diensten. Zelfs als, in de recente informatica ontwikkelingen, de AAPD regelmatig terugvalt op de Enterprise Service Bus-technologie (ESB) om de gegevens in XML-formaat uit te wisselen – vooral de B2B gegevensuitwisseling met externe partners van de administratie -, blijft deze evolutie ontoereikend: enkel de technologie harmoniseert geleidelijk aan maar er is nog geen sprake van een gemeenschappelijke benadering tussen alle projecten. Elke toepassing heeft, via de ESB die ze aanbiedt, zijn eigen toegangspunten voor de bestemmingen van de gegevens.

Het is in deze context dat het project "Oprichting van een Service Oriented Architecture (SOA) voor de AAPD" de promotie van een andere benadering van de toepassing, de benadering SOA, concreet wenst te realiseren om de informatieuitwisseling te verbeteren die, zonder de bestaande databanken te kopiëren, zou moeten toelaten hun inhoud op een veelzijdige, flexibele en geconsolideerde manier onderling ter beschikking te stellen. Om dit te kunnen realiseren, dienen een gemeenschappelijke benadering en methodologie te worden ontwikkeld binnen de AAPD, zodat op termijn alle toepassingen, de inhoud waarvoor ze verantwoordelijk zijn, op een coherente en homogene manier kunnen publiceren.

In dit kader, is de doelstelling van dit project driedelig:



1. vertrouwd worden met een nieuwe benadering voor het beheer van de informatie en de toepassing binnen de AAPD, gebaseerd op de betrouwbare concepten van SOA;
2. meer efficiënt gebruik maken van het bestaande en gecentraliseerd ESB-platform voor de uitwisseling van geconsolideerde informatie van de (authentieke) heterogene bronnen bestemd voor de institutionele en professionele partners;
3. beschikken over een technologie om beschikbare informatie te valoriseren bij de eindgebruikers door ze in bestaande webportalen te integreren.

Om dit project te realiseren, zal beroep gedaan worden op een externe firma. Het bestek met betrekking tot dit dossier bevindt zich momenteel in het eindstadium en de eigenlijke uitvoering van dit project zou normaliter moeten starten in de tweede helft van 2015.

Project "URBAIN 2 – module "PRODOCS"

Sinds 2007 bezorgen de gemeentebesturen de goedgekeurde bouwvergunningen, de stedenbouwkundige aangiften en andere informatie inzake wijzigingen aan onroerende goederen, langs elektronische weg aan de administratie Opmetingen en Waarderingen via de toepassing URBAIN.

Het project URBAIN 2 wenst respectievelijk een zeker aantal verbeteringen aan te brengen aan de bestaande toepassing (onder andere de mogelijkheid om de gegevens te verifiëren op het moment van hun invoer door de gemeentebesturen), een interface te ontwikkelen om architectenplannen te ontvangen, een gegevensuitwisseling op te richten met de systemen van de Gewesten voor de aanvraag van een stedenbouwkundige vergunning. Het is ook de bedoeling van dit project om in de toepassing URBAIN de functionaliteiten van de bestaande toepassing PRODOCS te integreren, waardoor de opvolging en het beheer van een bouwvergunning globaal en gecentraliseerd kan gebeuren, door gebruik te maken van één enkele applicatie, namelijk URBAIN.

De integratie van de toepassing PRODOCS in de toepassing URBAIN is bijna afgewerkt. De inproductiestelling van de nieuwe module "URBAIN-PRODOCS", is voorzien tussen 19/01/2015 en 16/02/2015. Deze inproductiestelling zal antenne per antenne gebeuren en zal tegelijkertijd plaatsvinden met de opleidingen bestemd voor de gebruikers van de module "URBAIN-PRODOCS".

***K3: RECHTSZEKERHEID EN PRIVACY**

***I1: KENNISBEHEER**



***12: ORGANISATIEONTWIKKELING**

Project “Masterplan kanteling (met inbegrip van de operationalisering van de AAPD)”

In het kader van kanteling 3, heeft elke statutaire ambtenaar van de AAPD in november 2014 - op basis van functievereisten – een standplaats en de administratie van de AAPD waar hij wenste te worden tewerkgesteld, kunnen kiezen. Na publicatie van de definitieve resultaten, werd begin januari 2015 de keuzetool opengesteld voor de contractuelen. Deze ambtenaren zouden hun toekomstige standplaats moeten kennen in de loop van de maand februari 2015.

Op het ogenblik dat elke ambtenaar van de AAPD zijn toekomstige standplaats en administratie kent in de nieuwe structuur van de AAPD, zal de uitvoering van deze nieuwe structuur effectief kunnen starten. Deze operationaliseringsfase zal plaatsvinden gedurende het volledige jaar 2015. Deze fase zal beginnen met de operationalisering van de centrale diensten te Brussel en vervolgens administratie per administratie voor wat betreft de buitendiensten.

De belangrijkste mijlpalen in 2015 voor de operationalisering van de AAPD zijn de volgende:

- 29/05/2015: einde van de operationalisering van de centrale diensten te Brussel
- 30/06/2015: einde van de operationalisering van de administratie Informatieverzameling en -uitwisseling
- 01/07/2015: einde van de operationalisering van de administratie Patrimoniumdiensten
- 31/12/2015: einde van de operationalisering van de administratie Opmetingen en Waarderingen
- 31/12/2015: einde van de operationalisering van de administratie Rechtszekerheid

De bovenstaande planning is onder andere afhankelijk van de uitvoering van de diverse geplande of nog te plannen verhuisbewegingen. Deze verhuisbewegingen gebeuren in samenwerking met de stafdienst Logistiek.



7.6 Algemene Administratie van de Thesaurie (AAThes)

7.6.1 Inleiding

In 2015 zet de AAThes het vierde jaar in van de 5-jarige strategische planningscyclus 2012-2017. Het wordt een bijkomend jaar van veranderingen op het vlak van bevoegdheden, personeel en werkprocessen.

Voor de sector van de uitbetaling van de wedden besliste de Ministerraad eind december 2013 tot de oprichting van een federaal sociaal secretariaat vanaf januari 2015. De AAThes heeft in de loop van 2014 loyaal deelgenomen aan de voorbereidingswerkzaamheden voor dit P&O Shared Service Center. Enkele dagen voor de daadwerkelijke uitvoering, hebben de Minister belast met ambtenarenzaken en de voorzitter van de FOD P&O besloten dit moment uit te stellen gezien een aantal problemen niet opgelost konden worden. De CDVU wedden blijft dus, tot verdere berichten, een onderdeel van de AAThes vormen en is aan deze hiërarchie onderworpen.

De AAThes zal aldus oog hebben voor de continuïteit van de weddebetaling en de nodige resources hiervoor inzetten en vragen.

De AAThes heeft ingevolge de vermindering van het aantal VTE's na het vertrek van collega's uit de boekhouding, de pensioenen, de kinderbijslag en in afwachting van de voorziene overgang van de medewerkers van de CDVU wedden naar het POSSC, een groepering in de blokken A en B van het Tessorisgebouw in overeenstemming met de normen van de logistiek uitgevoerd. De verwezenlijking van deze overdracht van de CDVU, in principe in de loop van 2015, zal geen fysieke beweging van werknemers meebrengen, met uitzondering van de administratie IEFA, die op haar beurt zal verhuizen naar de blokken A en B, zodra de inrichting van de 1e verdieping wordt gerealiseerd.

Ook bij de Deposito-en Consignatiekas lopen projecten verder in 2015 en dit ten gevolge van wettelijke verplichtingen. Het is bijvoorbeeld het geval voor de projecten Bijzonder Beschermingsfonds (met de overname van het gewone Fonds voor Deposito's en Financiële Instrumenten) en Pandora. Het kritische project Dematerialisatie vervolgt: de bij overheidsopdracht geselecteerde firma is een IT-toepassing aan het ontwikkelen.

Het regeringsakkoord bevat ook passages die een aanzienlijke invloed op de werking van de Schatkist zullen hebben. Met betrekking tot de afschaffing van het Rentenfonds, moet een evenwichtige oplossing gevonden worden. Deze zal de voortzetting van de flexibele werking van de bijzondere structuur van het Agentschap van de schuld bij de AAThes moeten toelaten, in het bijzonder op het niveau van de inzet van personeel.

De opheffing van het Zilverfonds wordt ook bestudeerd. Ten slotte, zal de regering speciale aandacht hebben voor de werking van de Koninklijke Munt van België (KMB), het enige staatbedrijf van België, en voor haar muntwerkplaats.

Deze laatste zal ook naast deze uitdaging moeten rekening houden met de daling van de binnenlandse productie ingevolge de repatriëring van Belgische munten uit Nederland. Het gevolg daarentegen van het mislukken van de afrondingsoperatie van betalingen op 5 cent is dat de uitgifte



van de munten van 1 en 2 eurocent niet zal verminderen. De NBB heeft ook aan de KMB haar nieuwe behoeften in deze eenheden doorgegeven. Onze KMB zal ook werken aan de versterking van de commerciële productie, de enige activiteit van winstgevende aard.

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 en in 2014 ingespeeld op de reacties uit de tevredenheidsenquête en de vraag naar meer transparantie en communicatie over een aantal personeel gerelateerde onderwerpen. Dit initiatief zal in 2015 onverkort voortgezet worden.

Kortom, in 2015 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, en voor het welslagen van de hierboven vermelde overdracht van bevoegdheden en tegelijk op het moment 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 derdengelden
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 en het Resolutiefonds;
- 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



7.6.3 Visie

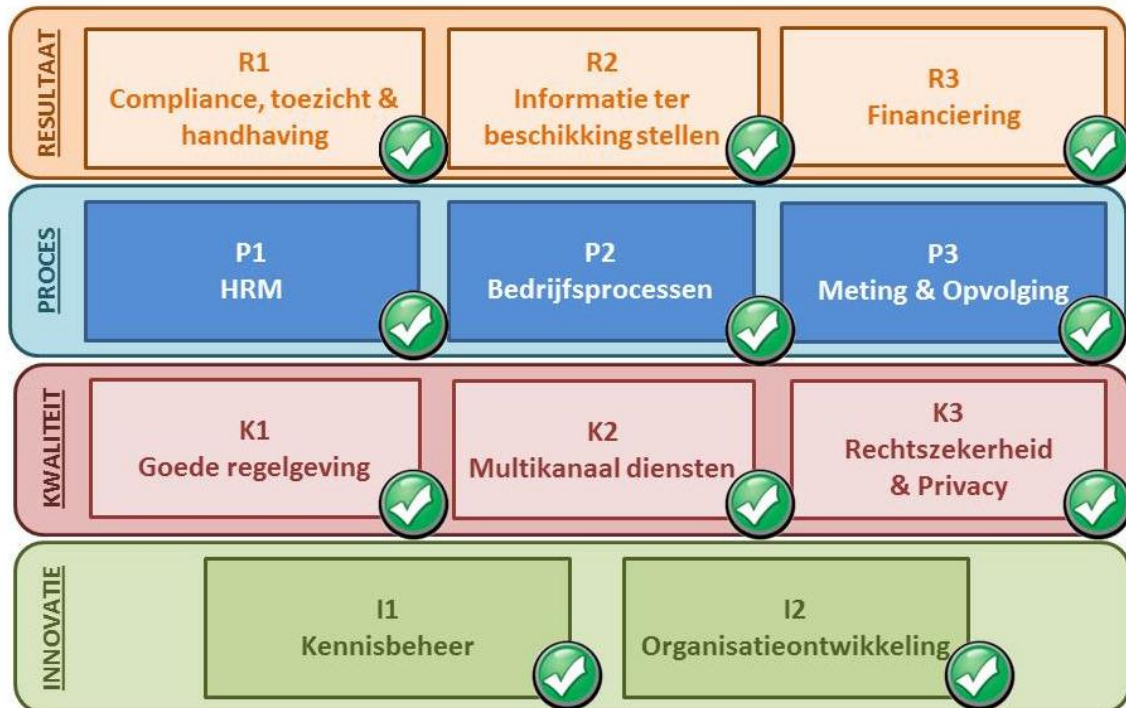
Ook in 2015 wil de Thesaurie het accent leggen op:

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 2015





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.01Bijzonder Beschermingsfonds (lopend project)

Bij KB van 14 november 2008 werd het Bijzonder Beschermingsfonds voor Deposito's en levensverzekeringen opgericht in de schoot van de Deposito- en Consignatiekas. Dit fonds is een bijzonder instrument voor financiële zekerheid dat cliënten in laatste instantie waarborgen biedt voor verliezen die zij zouden lijden door het in gebreke blijven van een financiële instelling of een verzekeringsonderneming. Het waarborgt namelijk de terugbetaling van de tegoeden van de spaarders, beleggers en sommige verzekerden ten belope van maximum 100.000 euro.

Het kritisch strategisch project "Bijzonder Beschermingsfonds"(BBF) werd in de loop van het jaar 2010 opgestart ingevolge 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 dit type vennootschappen.

In 2012 werd een informatica-applicatie (BBF1) ontwikkeld, die het mogelijk maakt de wettelijke voorschriften betreffende de financiële instellingen na te komen. Deze kon in januari 2013 opgeleverd worden. In de tweede helft van 2014 werden nog een aantal "bugs" gecorrigeerd in deze eerste "release".

In 2013 en 2014 werd een tweede "release" (BBF2) voorbereid en ontwikkeld die de applicatie moet toelaten om het in gebreke blijven van een verzekeringsonderneming te verwerken, zodat het BBF ook in dergelijk geval kan optreden. Deze tweede "release" omvat daarnaast de ontwikkelingen noodzakelijk voor onder meer:

- 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 verzekeringspolissen,
- de splitsing van betalingslijnen en de toevoeging van nieuwe rechthebbenden,
- de overdracht van een verzekeringspolis naar een andere verzekeringsonderneming.



Naast de aanpassingen aan de applicatie moeten er eveneens een aantal bijkomende producten opgeleverd worden, zoals onder meer een communicatieplan, VTE- en functiebeschrijvingen en een aantal elementen m.b.t. opleiding.

De beëindiging van het project was voorzien op 31/12/2014, maar er werd vertraging opgelopen. Op 1 juli 2014 werd er namelijk een nieuwe projectleider aangesteld, waardoor er een periode van kennisoverdracht in acht genomen moest worden. Bij het uitvoeren van regressietesten, na een aantal bugcorrecties in BBF1, werden bovendien bijkomende bugs geconstateerd, met als gevolg dat deze gecorrigeerd werden en dat er opnieuw acceptatietesten op de eerste release moesten worden uitgevoerd. Hierdoor konden de acceptatietesten voor BBF2 niet tijdig starten (onmogelijk dubbel gebruik van de acceptatie-omgeving). Rekening houdend met deze elementen, wordt de oplevering van het product "ICT-toepassing" nu eind Q1 2015 voorzien.

R1 THES 02 Bijzonder Beschermingsfonds 3 (BC 1402 en 1403)(nieuw)

Dit nieuwe project betreft de aanpassing en de verdere uitbreiding van de BBF applicatie (zie historiek onder R1 THES.01. hierboven) en voorziet in dat kader een release 3 (zie BC 1402). Dit is noodzakelijk om te kunnen voldoen aan de wettelijke vereisten. Het gaat bijvoorbeeld om zaken als de mogelijkheid voor het BBF om op te treden in geval van deficiëntie van een coöperatieve vennootschap, het voorzien van rapporten en statistieken, het toevoegen van controles, het toevoegen van een aantal functionaliteiten om een efficiënte dossierbehandeling te verzekeren.

Samen met BC 1402 wordt er eveneens een BC ingediend die het MyMinFin-portaal betreft in het kader van het BBF (BC 1403). Er zal nagegaan worden of dit portaal in staat is een toevloed aan connecties en aanvragen te verwerken in geval van deficiëntie van een instelling. Er worden in dat kader performantietesten uitgevoerd en verbetervoorstellen geformuleerd. Daarnaast zal de mogelijkheid om aanvragen in te dienen via MyMinFin uitgebreid worden naar vertegenwoordigers van niet-natuurlijke personen.

Deze maatregelen zijn absoluut noodzakelijk in het kader van de steeds evoluerende Europese en Belgische wetgeving betreffende het depositogarantiestelsel. Zo heeft de Europese Richtlijn 2014/49/EU dd. 16/04/2014 (om te zetten naar Belgisch recht tegen 31/05/2016) een belangrijke impact. Er wordt namelijk bepaald dat de termijn waarbinnen de betaling dient te gebeuren (op dit ogenblik maximum 20 werkdagen) geleidelijk aan moet teruggebracht worden tot 7 werkdagen (uiterlijk tegen 01/01/2024).

De applicatie moet dus verder ontwikkeld worden zodat de hoogst mogelijke graad van efficiëntie bij de dossierbehandeling bereikt wordt. Enkel dan zal het BBF kunnen voldoen aan de wettelijke vereisten.

Een audit van het Rekenhof (2014) bevestigt bovendien deze noodzaak, aangezien verschillende essentiële elementen ontbreken (bv. controle op het maximumbedrag van 100.000 euro).



Dit project kan enkel opgestart worden indien het noodzakelijke budget tijdig ter beschikking gesteld wordt. De in de boordtabel vermelde mijlpalen zijn dan ook enkel in dat geval van toepassing. Bovendien is de afronding van het project THES-00528 “Bijzonder Beschermingsfonds”, “release” 2 van de applicatie, absoluut noodzakelijk voor de ontwikkeling van “release” 3 kan beginnen.

R1 THES. 03 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 dat moment van de opname zal enkel het BBF instaan voor de waarborg van 100.000 euro en de rest van de reserves en de residuaire bevoegdheden van het FIF overnemen (financiële instrumenten). Het BBF zal vanaf dan een nieuwe naam dragen: het Garantiefonds voor financiële diensten.

R1 THES. 04 Opvolging van het Resolutiefonds (lopende doelstelling)

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

Het is echter duidelijk dat de tussenkomst van het Resolutiefonds moet leiden tot een geordend verloop van de resolutie van de begunstigde instelling.



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 Bijzonder Beschermingsfonds en van de reglementaire eigen middelen.

De mogelijkheid om dit fonds om te vormen tot een organiek begrotingsfonds werd ook weerhouden voor dit resolutiefonds. Deze omvorming zal plaatsvinden nadat de richtlijn 2014/49/EU van het Europees Parlement en de Raad van 16 april 2014, inzake het depositogarantiestelsel, omgezet zal zijn in Belgisch Recht (Omzetting voorzien 3 juli 2015). Op Europees niveau zal er progressief een uniek resolutiefonds worden uitgebouwd.

R1 THES. 05. Elektronische raadpleging van de unieke bron voor faillissementsgelden (lopende doelstelling)

Deze 5-jarendoelstelling wordt vanaf 2015 gevat door het reorganisatie initiatief van de DCK (zie SD3, 12. THES.03)

R2 Informatie ter beschikking stellen

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

In 2015 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.

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 2015 verder horizontaal opgevolgd. Voor beide KPI's is de na te streven target 95%.

Om de informatie- en standpuntoorstroming 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)

Het project moest de instellingen die zich bezighouden met solidaire borgstellingen (banken, verzekeringsmaatschappijen, bepaalde hiertoe gemachtigde beroepsfederaties) aanvankelijk online toegang verlenen tot hun eigen dossiers met betrekking tot solidaire borgstellingen



die door de centrale DCK beheerd worden. Ten gevolge van de budgettaire beperkingen werd de openstelling van de toepassing voor externe belanghebbenden uitgesteld.

De versie van de toepassing die in 2013 – enkel voor intern gebruik - in productie werd gesteld, vertoonde evenwel talrijke problemen die een stabilisering vereisten.

In de loop van 2014 werden deze problemen geïdentificeerd en voor een groot deel opgelost. Het project zal dus in Q1 2015 afgesloten worden, na de inproductiestelling van een versie van de toepassing inclusief controlefunctionaliteiten.

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. De neerlegging van fondsen uit faillissement is een wettelijke verplichting die niet altijd wordt gerespecteerd door alle partijen die bij een faillissement betrokken zijn. Door het leveren van een kwalitatieve invulling van dit wettelijk monopolie kan de DCK haar positie versterken en de betrokken partijen ertoe aanzetten de faillissementsgelden te deponeren bij de DCK.

In 2015 zal dit project worden afgesloten eens de toegang tot de faillissementsdossiers voor alle externe spelers beschikbaar is (curatoren, rechters commissarissen).(zie in deze context ook SD3, I2 THES03)

R2 THES. 05. Meewerken aan de uitwisseling, de verzameling en de analyse van de informatie m.b.t. de financiering van het terrorisme (doelstelling)

De administratie IEFA zal aanwezig zijn op de vergaderingen georganiseerd door alle externe stakeholders en zijn medewerking verlenen teneinde de doelstelling te realiseren.

R3 Optimale financiering

R3 THES.01. Dematerialisatie (lopend project)

Ingevolge de wet van 14 december 2005 houdende afschaffing van de effecten aan toonder zal de Deposito- en Consignatiekas vanaf 1 januari 2015 in staat moeten zijn om fondsen te beheren die afkomstig zijn uit de verkoop van effecten waarvan de eigenaar zich niet kenbaar heeft gemaakt, om de effecten die niet zijn verkocht en die haar zijn overgemaakt onder de vorm van een inschrijving op naam te beheren alsook deze fondsen of effecten te overhandigen aan de rechthebbende die zich aanbiedt.

In 2014 werd een algemene aanbesteding georganiseerd teneinde een externe firma uit te kiezen die zal zorgen voor de ontwikkeling, het testen en de inproductiestelling van een informaticatoepassing die de Deposito- en Consignatiekas toelaat haar opdracht te vervullen.



Het contract werd op 3/11/2014 toegewezen aan de firma Oniryx. De ontwikkeling werd reeds opgestart, de inproductiestelling is voorzien eind 2015.

R3 THES.02 Pandora – slapende tegoeden: uitbreiding 1 (nieuw project)

Sinds 2008 is de DCK verantwoordelijk voor de ontvangst, het beheer en de teruggave van de slapende tegoeden (wet dd. 24/07/2008). Op dit ogenblik worden enkel geldrekeningen en verzekeringsovereenkomsten overgemaakt.

Voor de uitvoering van deze taak wordt gebruik gemaakt van de applicatie Pandora. In 2012 bleek dat deze toepassing een aantal tekortkomingen vertoonde, waarna beslist werd over te gaan tot de stabilisatie ervan. Deze werd eind december 2013 afgerond.

Naar aanleiding van een aantal (nieuwe) wettelijke verplichtingen moeten er opnieuw 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 drie punten:

1. De wetgeving betreffende de slapende tegoeden voorziet in de mogelijkheid voor de burger om via MyMinFin opzoeken te verrichten op naam van derden. Momenteel kan deze echter enkel tegoeden opzoeken waarvan hij zelf titularis of begunstigde is. De applicatie 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. De burger zal bovendien ook de mogelijkheid krijgen om via MyMinFin een aanvraag tot teruggave in te dienen.
2. Vanaf 2014 kunnen er ook slapende safes worden overgemaakt (wet dd. 21/12/2013). 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 en 2015 klaargemaakt worden op basis van het dossier dat daarvoor reeds ingediend werd in 2014. De applicatie zal moeten aangepast worden zodat de gegevens betreffende deze safes 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. Daarnaast zal ook de beveiliging van de applicatie en de gegevens verbeterd worden.



Er werd voor dit project in 2014 een budget aangevraagd en een dossier ingediend bij de Inspectie van Financiën. De bestelbon werd ondertekend op 25/11/2014 en de kick-off heeft plaatsgevonden op 17/12/2014. Het project zal in principe eind 2015 afgerond zijn.

R3 THES.03. Realiseren van het jaarlijkse financieringsplan (lopende doelstelling).

De korte-, middellange en lange termijn-financiering wordt continu opgevolgd door het Strategisch Comité van het Agentschap van de Schuld.

Een KPI meet maandelijks de realisering van deze doelstelling.

In 2015 zal weinig meer uitgegeven worden dan in 2014. Er wordt een OLO-uitgiftebedrag van 32,50 miljard euro per jaar voorzien.

De doelstelling uit 2014 om de gemiddelde looptijd van de schuldportefeuille 2014 boven de grens van 7,5 jaar te houden wordt voortgezet. Deze limiet zal op 7,75 jaar gebracht worden in het tweede semester van 2015.

Net zoals in het verleden, zal er binnen het EMTN-programma naar gestreefd worden om gunstiger of minstens even dure emissies te vinden als in de klassieke schuldinstrumenten, en te komen tot een maximale dekking van de rente- en wisselrisico's.

In de AAThes maken meetinstrumenten (KPI) voor de realisatie van het financieringsplan deel uit van de beheerscyclus.

R3 THES.04. 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.05. 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 gegeven rente, in welk geval het bedrag moet geplaatst worden tegen een lagere rente.



Omgekeerd, moet er wel naar gestreefd worden om een voldoende bedrag te cumuleren teneinde de toekomstige vervaldag van de lange schuld te kunnen nakomen.

R3 THES.06. 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 2015 werden door het beheerscomité van de KMB en door de minister van Financiën goedgekeurd.

R3 THES.07. Respecteren van het muntslagprogramma beslist door de Minister van Financiën (lopende doelstelling)

De productie en aflevering van Belgische euromunten bestemd voor circulatie: het aantal stukken van elke denominatie wordt geraamd door de Nationale Bank.

De schatting van december 2014 geeft een totaal van 75 miljoen stukken te produceren in 2015 (17 miljoen de 50 cents, 11 miljoen de 10 cents, 7 miljoen de 5 cents, 25 miljoen de 2 cents en 15 miljoen de 1 cent).

Deze doelstelling wordt ook in het Beheerscomité van de KMB opgevolgd.

R3.THES.08. Onderzoeken toekomstvooruitzichten van de Koninklijke Munt van België en van het Zilverfonds.

De verschillende opties worden opgenomen in een nota aan de heer Minister.

R3 THES.09. De terugvorderingen activeren binnen de 3 maand (lopende doelstelling)

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

R3 THES.10. 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 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 aan het personeel van de instellingen en de werkelijke budgettaire last, deze verhouding moet idealiter kleiner zijn dan 2,5%.



R3.THES.11. De optimalisatie van de consolidatie bij de AAThes van de financiële activa van overheidsinstellingen (lopende 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 zijn de nodige maatregelen genomen 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. In 2015 zijn er specifieke acties gepland rond de opbouw en uitvoering van de controle op de "compliance" van de openbare instellingen.

R3 THES.12. Uitvoeren van werkzaamheden in het kader van de thematische volksleningen (lopende 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 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 (FSFM) 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.

R3 THES.13. Beheren van het aandeelhouderschap van de Staat (nieuwe doelstelling).

Een aantal acties aangestuurd door de strategische beleidscel van de Minister moeten leiden tot een goed beheer van de dossiers met waarborgen, het valoriseren van de participaties in de financiële sector en het herzien van de rol van de Federale Participatie en Investeringsmaatschappij (FPIM).

K1 Goede regelgeving

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

De AAThes neemt ook in 2015 deel aan een hele reeks van federale en Europese initiatieven om financiële regulering te scheppen of aan te passen in een aantal domeinen: bepaalde crisismaatregelen, het Europees stabiliteitsprogramma, de anti-witwaswetgeving, financiële embargo's, de bankenwet, het Rentenfonds, de bankenunie, de financiële transactietaks.

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



I1 Kennisbeheer

I 1 THES.01 Samenwerken in het transversale project 'kennisbeheer'(lopende doelstelling)

Terwijl in 2014 vergaderd werd op het niveau van de dienst van Voorzitter en voor de kritische kennis een inventaris per entiteit werd opgemaakt, zal dit verder lopen in 2015 onder aansturing en volgens planning van BEO.

I 1 THES.02 Evalueren van de interne organisatie voor het behandelen van de strijd tegen het witwassen en financiering van terrorisme en proliferatie van massavernietigingswapens(nieuwe doelstelling)

Deze materie wordt momenteel behandeld in 2 verschillende administraties en het zou efficiënter en kostenbesparend zijn mocht dit in 1 administratie gebeuren.

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 2015 verbeterd en verdergezet worden. Het beheerscomité dat maandelijks vergadert, volgt de uitvoering van het personeelsplan op.

P1 THES.01. 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'. Dit communicatie-initiatief wordt voortgezet in 2015 vanuit de dienst OCC van de AAThes. Dit zal toelaten om in te spelen op een aantal verbeterpunten die uit de nieuwe tevredenheidsenquête van 2014 naar voren kwamen.

P2 Bedrijfsprocessen.

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

Alle processen van de AAThes werden in kaart gebracht in 2014 met als resultaat een gevalideerde procesmap AAThes. De geïdentificeerde processen worden vooreerst getekend en gemodelleerd volgens de BPMN methode (Business Process Management Notation) en opgenomen in de ARIS-tool. Ze worden vervolgens geoptimaliseerd, actief beheerd en waar mogelijk geautomatiseerd met inachtneming van het geconsolideerde processchema van de FOD Financiën. In 2015 volgen we de strategische doelstellingen van SCC-BPM van de FOD Financiën, i.c. het uittekenen van de gedefinieerde kernprocessen uit de procesmap van AAThes en houden daarbij rekening met de gevalideerde planning 2014-2016.



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

Ter herinnering: dit project heeft als doel onder de beheersprocessen van de AAThes een Business Continuity Management (BCM) te implementeren. BCM is het beheerproces waardoor een organisatie de nodige maatregelen neemt om de continuïteit van haar meest kritieke activiteiten ongeacht de omstandigheden, te waarborgen.

Begonnen in oktober 2013, wordt de projectplanning tot nu toe gerespecteerd. Op basis van analyses en strategische keuzes die zijn gemaakt tijdens het jaar 2014, worden in 2015 preventieve en reactieve maatregelen tenuitvoergelegd. Dit houdt een test fase en update van de maatregelen in. Ten slotte, in mei 2015, eindigt het project en wordt het BCM –domein geheel in de beheersprocessen van de AAThes geïntegreerd

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 werd 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. Uiteindelijk hiervoor competent personeel vinden en houden is ook het doel in 2015.

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. De revisor is in juli 2014 overleden, dit vertraagde de inhaalbeweging. Een oproep zal worden gedaan via onderhandelingsprocedure zonder openbaarmaking.

P2THES.05. Werklastmeting (lopende doelstelling)

De werklastmeting in het werkstation "Slapende Tegoeden" werd eind 2012 opgestart. Dit gebeurde naar aanleiding van een inhaalbeweging op het vlak van de dossierbehandeling en de teruggave van slapende tegoeden. Er was sinds 2011 namelijk een grote achterstand ontstaan bij de behandeling van de aanvragen van burgers door de instabiliteit van de



applicatie Pandora, die gebruikt wordt voor het beheer en de teruggave van slapende tegoeden. Om deze inhaalbeweging grondig te plannen en op te volgen was het nodig om vooraf een volledig overzicht van het te verrichten werk op te stellen en dit bovendien wekelijks bij te werken. Dit overzicht is vervolgens uitgegroeid tot de werklastmeting.

De meting heeft betrekking op vier essentiële aspecten van de dossierbehandeling:

1. de ontvangst van aanvragen tot opzoeking en teruggave van een slapend tegoed,
2. het aanmaken van nieuwe dossiers (indien er een slapend tegoed wordt teruggevonden),
3. het verzenden van negatieve antwoorden (indien er geen slapend tegoed wordt teruggevonden),
4. het uitvoeren van de teruggave van slapende tegoeden met inbegrip van de raadpleging van de fiscus (fiscale balans).

De werklastmeting zal in 2015 uitgebreid worden:

1. De resultaten van de meting zullen in de toekomst gelinkt worden aan het aantal effectief aanwezige VTE's. Op die manier kan ze bijdragen aan de verhoging van de polyvalentie van de medewerkers van het werkstation "Slapende Tegoeden".
2. Het is de bedoeling om de werklastmeting uit te breiden naar de andere werkstations binnen de Administratie Betalingen.

Daarnaast is er de werklastmeting die gebeurt bij de agentschappen van de Deposito-en Consignatiekas (zie verder SD3, I2. THES.04) en zal het OCC ook de evolutie van het transversale project werklastmeting/personeelsplan opvolgen.

P2 THES.06. 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 met een stapsgewijze aanpak en opvolgbare voortgang.

In 2015 wordt verder gewerkt aan het uitvoeren van risicoanalyses en identificeren van beheersmaatregelen op de kernprocessen van de Thesaurie. De planning die hiervoor gevolgd wordt, komt overeen met de planning die gehanteerd wordt voor het documenteren van de kernprocessen van de AATHES volgens BPM.

P3. Meting en opvolging.

P3 THES.01 Versterking van de beheerscontrole bij de AAThes (lopende doelstelling)

De maturiteitsgraad van de beheerscontrole werd eind 2013 in elke AA/SD gemeten met het oog op het ontwikkelen van een lange termijnvisie. In 2014 werden bij de AATHES een aantal acties ondernomen, met het oog op het verbeteren van de maturiteitsgraad. Zij zullen in 2015 voortgezet worden en andere acties zullen ook ontwikkeld worden.



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. Dit zal in het bijzonder het geval zijn voor de aanpassingen van de cockpits "BET" en "BET/DC&V" en eventueel "IEFA".

Een oefening met als doel het automatiseren van de cockpit FSFM zal ook in het begin van het jaar worden gestart.

Ten slotte, met het oog op het verhogen van de zichtbaarheid van de beheerscontrole en de efficiëntie van de opvolging van de organisatiedoelstellingen, zal de intranetsite beheerscontrole (ontwikkeld in 2014), gekoppeld aan een gecentraliseerd opvolgingssysteem van de doelstellingen, in de loop van 2015 in productie worden gezet

SD3 Ons niveau van dienstverlening sterk verbeteren

K2. Multikanaaldiensten

K2 THES.01. Overlegplatform (matrix-model) met MKDV (lopende doelstelling)

Het overleg loopt verder in 2015 : de communicatieverantwoordelijke van de AAThes neemt in principe deel aan het tweewekelijks communicatieoverleg georganiseerd door SCC

K2 THES.02. 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.

In het kader van het door de regering gewenste onderzoek naar een betere samenwerking tussen multilaterale investerings- en ontwikkelingsbanken en de bedrijven, wordt een informatie van de beroepsfederaties over de door de Europese investeringsbank geboden opportuniteiten voorbereid bij IEFA.

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).

Zoals in de afgelopen jaren, zal de AAThes in 2015 zijn deelname voortzetten aan de werkgroep "Rechtszekerheid en privacy" aangesteld door de dienst van de Voorzitter.

De AAThes zal zich loyaal inschrijven in de strategie die door de verantwoordelijke dienst zal worden ontwikkeld.

De problematieken Identity en Access Management, Privacy en Business Security zullen bij één aanspreekpunt binnen de AAThes gecentraliseerd blijven.



Het eerste quadrimester van 2015 wordt verder gewerkt aan de initiatieven begonnen in 2014. De activiteiten tijdens de tweede en de derde quadrimester zullen afhankelijk zijn van de strategie beslist door de verantwoordelijke dienst en de vragen van de administratie.

K3 THES.02. Certificaten van deposito's worden afgeleverd binnen de vijf dagen (lopende doelstelling)

Deze doelstelling wordt bij de DCK opgevolgd door een KPI.

12. Een nieuwe organisatiestructuur

I2 THES.01. Masterplan Kanteling Thesaurie (project 'on hold')

Dit project diende in principe afgesloten te worden in 2014, de stuurgroep besliste het "on hold" te zetten. De vervangers voor de CDVU-vertrekkers in de kanteling ontbreken nog altijd, de vorming en kennisoverdracht voor deze mensen kon daarom niet plaatshebben. Deze vertrekkers zijn sinds de operationalisering van hun keuze entiteit niet vertrokken maar bij beslissing van de Voorzitter ter beschikking gesteld van de CDVU. Het niet doorgaan van de overdracht van de CDVU naar het POSSC (zie SD3 I2.THES.02 hierna) noodzaakt een oplossing van deze problematiek. Het nodige overleg op het niveau van de Voorzitter en P&O zal in Q1 hopelijk tot een deblokking leiden.

I2 THES.02 Reorganisatie van de Administratie van de Betalingen (lopende doelstelling)

Het jaar 2014 was voor de Administratie van de Betalingen een jaar van aanpassingen in taken en organisatie: op 1 januari is de sector Pensioenen van de CDVU (inclusief geschillen) overgegaan naar de Pensioendienst voor de Overheidssector en de sector Kinderbijslagen van de CDVU ging op 1 juli eveneens over naar de Rijksdienst voor Kinderbijslag van werknemers (thans Famifed).

Voor de sector Wedden was de overdracht (inclusief geschillen) naar een 'P&O Shared Service Center' gepland op 1 januari 2015. Ondertussen onderging deze afdeling een impact van de kanteling (zie hiervoor project I2. THES 01).

Op 18 december 2014, terwijl de CDVU wedden klaar was voor overdracht, hebben de Minister van Openbaar Ambt en de wn. voorzitter van de FOD P&O beslist de overdrachtoperatie tot nader order uit te stellen. De CDVU-wedden blijft intussen onder de hiërarchie van de AAThes. Bijgevolg vervolgt de AAThes (BET) de voorbereiding van de overdracht van de CDVU-wedden naar een POSSC.

Twee comités coördineren deze voorbereiding : een operationeel comité op het vlak van de administratie van de Betalingen en een strategisch comité op het niveau van de administrateur-generaal (incl. vertegenwoordiger van SDICT, SDPO)



Het onderhoud en de nodige modernisering van de bestaande loonmotor is een kritisch aandachtspunt. De nodige werkings-, investerings-en personeelskredieten moeten hiervoor vrijgemaakt worden.

Het KB dat de overdracht regelt van het personeel van de vroegere 16^e directie van de Algemene Boekhouding moet ook nog door toedoen van Stafdienst P&O opgemaakt worden.

12. THES.03. Studie van de reorganisatie DCK –BC 1389(nieuw project)

De Deposito- en Consignatiekas (DCK) is een traditioneel gestructureerde administratieve entiteit waarbij de "bureaus" - sinds kort "werkstations" - elk instaan voor specifieke materies. De laatste jaren zijn daar slapende tegoeden, dematerialisatie van titels aan toonder en het Bijzonder Beschermingsfonds aan toegevoegd. De DCK beschikt ook over 27 agentschappen waar de gerechtelijke consignaties worden behandeld. De agenten zijn hypotheekbewaarders die hier optreden voor rekening van de DCK. Deze hybride structuur (AAThes/AAPD) brengt de eenheid van (juridisch) optreden in het gedrang.

De werkmethode van de DCK zijn een mix van geautomatiseerde en manuele activiteiten. De financiële verrichtingen en de boekhouding zijn niet geïntegreerd met de administratieve dossierbehandeling in de werkstations.

De interne controle zou moeten worden versterkt en de toepassing van de wet van 2003 op de boekhouding en begroting dient verbeterd. De werkwijze van de DCK moet worden benaderd vanuit een doelgroepenstandpunt wat de klantvriendelijkheid behoorlijk zal doen toenemen.

Als gevolg van de personeelsinkrimping moet resoluut worden gekozen voor de inzet van polyvalente ambtenaren.

Dit impliceert doorgedreven opleiding zodat de actuele personeelsleden in staat gesteld worden meerdere materies "end-to-end" te kunnen behandelen en de waaier van klanten mondeling en schriftelijk te informeren.

Verouderde IT-toepassingen moeten verdwijnen en de nieuwere applicaties worden geïntegreerd in een geheel. Om hieraan te remediëren zal een interactieve omgeving worden voorzien die bestaat in de fusie van de actuele werkstations in één werkstation met polyvalente personeelsleden en een interactieve IT-toepassing "Treasury on web" die als portaal-site voor de DCK zou worden voorzien binnen MyMinFin.

De doelstellingen van het voorgestelde meerjaren project (2015-2017) zijn:

- een fundamentele algehele herstructurering van de DCK, gekoppeld aan een interactieve IT-toepassing die alle materies van de DCK omvat met een doelgroepenstrategie ter versterking van de klantvriendelijkheid.
- creatie van het platform Treasury on web



12. THES.04. Centralisering van de gerechtelijke consignaties op het hoofdkantoor van de Deposito- en Consignatiekas(nieuwe doelstelling)

Als gevolg van de aanbeveling (n°32 p.81) van het verslag van de interne audit (2012), alsmede van het auditverslag van het Rekenhof (2014), is er beslist een centralisering van de gerechtelijke consignaties te overwegen. De hybride structuur van het beheer van deze consignaties door de administraties Patrimoniumdocumentatie en Thesaurie stelde immers talloze problemen, zowel voor het personeel als voor de advocaten, curatoren en het publiek in het algemeen.

Bovendien moest er sedert 1 april 2014, toen de 27 gerechtelijke arrondissementen die de structuur vormden voor de agentschappen van de Kas, tot 12 herleid werden, worden overgegaan tot een reorganisatie.

Er zijn diverse contacten geweest sedert 2013 met de Administratie van de Patrimoniumdocumentatie. Op de laatste bijeenkomst, op 05/11/14, hebben de administrateurs-generaal van beide besturen ingestemd met een volledige centralisering van alle gerechtelijke consignaties bij de AAThes/BET-DCK vanaf 1 januari 2016.



7.7 Stafdienst Personeel & Organisatie

7.7.1 Inleiding

In 2015 gaat P&O verder op de ingeslagen weg. De innovaties die de voorbije jaren zijn ingevoerd (TAW en het variabel uurrooster, evaluatiecycli, ...) worden verder opgevolgd en verbreed. We blijven inspanningen leveren die het evenwicht tussen werk en privéleven positief beïnvloeden en blijven initiatieven nemen die tot ertoe moeten leiden dat elke medewerker zijn/haar loopbaan binnen onze FOD zo veel mogelijk in eigen handen kan nemen. Uiteraard blijven we ook hameren op de ontwikkeling van onze leidinggevenden en proberen we de laatste aspecten van de kanteling zo vlot mogelijk af te ronden.

Focussen doen we in 2015 op vier projecten. In eerste instantie zal 2015 het jaar van de informatisering en digitalisering zijn. We willen zo veel mogelijk processen informatiseren en steeds meer informatie voor de medewerkers online beschikbaar maken. We vertrekken vanuit de klantgerichte filosofie dat de medewerker veel zelf kan regelen inzake HR-zaken en dat elke medewerker steeds toegang moet hebben tot het eigen dossier. Op die manier besparen we VTE's die voor de corebusiness kunnen worden ingezet.

In onze FOD blijft het absentiecijfer hoog vergeleken met andere FOD's. We zetten daarom in op absentiebeleid en dit op twee domeinen. Binnen P&O willen we meer doen met de afwezigheidsdata om tendensen op te sporen. Verder responsabiliseren we alle leidinggevenden om het absentiebeleid in hun dienst ten volle op te nemen.

Verder gaan we uiteraard aan de slag met de gegevens van de tevredenheidsenquête 2014. Die leverde ook nu weer waardevolle inzichten op over de verwachtingen en verzuchtingen van onze personeelsleden. Deze inzichten zullen ons leiden in al onze acties en heel concreet ook tot een HR-actieplan leiden dat tegemoet komt aan de vragen van de personeelsleden. De uitvoering van dat actieplan moet nog in 2015 worden opgestart.

Tot slot hebben we in 2015 specifiek aandacht voor de vele HR-data (cijfers inzake flexibiliteit in de arbeidstijd, absentie, vergoedingen, verloven en afwezigheden...) die onze FOD rijk is. Aan de managers tot op het niveau N-3 zullen we een HR-boordtabel voor hun diensten aanbieden. Managers zullen online en dus in real time steeds de meest actuele HR-informatie over hun diensten kunnen raadplegen. Verder zullen we de vele data aanwenden in een efficiënte interne controle. Bijvoorbeeld willen we heel snel en geautomatiseerd foutieve aanvragen voor vergoedingen opsporen of verhinderen.

In 2015 zal de budgettaire context ons scherp houden. Daarom zal ik intern de reflex stimuleren om in alles wat we doen, na te denken over hoe we dat zo effectief en efficiënt mogelijk kunnen doen. Een kwaliteitsvolle dienstverlening staat voorop, maar de ROI moet steeds gegarandeerd zijn.

Kurt Van Raemdonck – Stafdirecteur P&O



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.

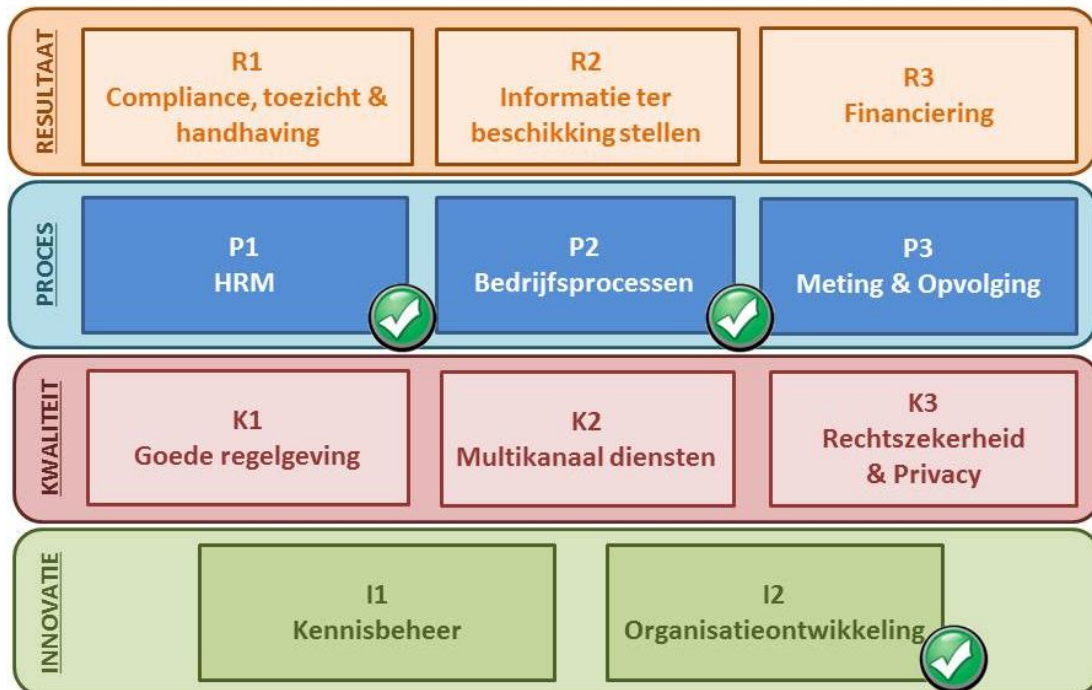
7.7.3 Visie

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 2015





OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN 2015:

A. Bedrijfsprocessen (P2)

i. Paperless P&O

- Automatische berekening van het ziektekapitaal om VTE-winst te boeken en nadien het ziektekapitaal online beschikbaar te maken voor elke medewerker.
 1. Doelstelling: het ziektekapitaal van alle FOD FIN-personeelsleden wordt automatisch, op een geïnformatiseerde manier, berekend.
 2. Datum: 31 maart 2015
- De mutatietool online beschikbaar maken voor elke medewerker om het proces 'mutatie' te informatiseren.
 1. Doelstelling: De mutatietool is online toegankelijk voor alle personeelsleden van de FOD Financiën (met uitzondering van het hulppersoneel).
 2. Datum: 15 april 2015
- Individuele beslissingen beschikbaar maken via Persoonlijk Dossier in My P&O zodat er geen beslissingen meer per post moeten worden verstuurd.
 1. Doelstelling 1: 50 % van alle nieuwe personeelsbesluiten zijn beschikbaar via My P&O. Er wordt dus geen papieren versie meer van verstuurd.
 2. Datum: 30 juni 2015
 3. Doelstelling 2: 100 % van alle nieuwe personeelsbesluiten zijn beschikbaar via My P&O. Er wordt dus geen papieren versie meer van verstuurd.
 4. Datum: 31 december 2015
- De fietsvergoeding automatiseren biedt gebruiksgemak aan de medewerkers en bespaart VTE's binnen P&O.
 1. Doelstelling: De fietsvergoeding kan online aangevraagd worden en wordt automatisch, op een geïnformatiseerde manier, verwerkt.
 2. Datum: 30 september 2015



B. Organisatieontwikkeling (I2)

i. Absenteïsmebeleid

- Een rapporteringssysteem geeft de ziektecijfers weer tot op niveau N-3. Dit systeem is enkel toegankelijk voor P&O.
 1. Doelstelling: Rapporteringssysteem dat ziektecijfers weergeeft tot op niveau N -3 is operationeel.
 2. Datum: 31 maart 2015
- Organisatie van een studiedag rond absentieïsme voor de top 400 leidinggevenden.
 1. Doelstelling: Studiedag top 400 i.v.m. thema absentieïsmebeleid is georganiseerd.
 2. Datum: 30 juni 2015
- Dataming toepassen op de ziektecijfers om tendensen vast te stellen en er lessen uit te trekken. Dit systeem is enkel toegankelijk voor P&O.
 1. Doelstelling: Systeem van dataming is operationeel voor de ziektecijfers.
 2. Datum: 30 september 2015
- Elke functionele chef krijgt een opleiding 'absentieïsme'.
 1. Doelstelling: Elke functionele chef heeft een opleiding 'absentieïsme' gevolgd.
 2. Datum: 31 december 2015

ii. HR-acties tevredenheidsenquête

- Analyse van de resultaten in functie van mogelijke acties voor P&O.
 1. Doelstelling: Analyse HR-uitdagingen is afgerond binnen interne werkgroepen.
 2. Datum: 31 maart 2015
- Opmaak en communicatie van een actieplan met de geplande HR-acties om de tevredenheid te verhogen.
 1. Doelstelling: Actieplan HR-uitdagingen is klaar en gecommuniceerd.



2. Datum: 30 juni 2015

➤ Opstarten van de nodige HR-acties.

1. De acties van het HR-actieplan zijn opgestart

2. Datum: 30 september 2015

➤ Uitvoering van tussentijdse evaluatie en eventuele bijsturing van de acties.

1. Doelstelling: Tussentijdse evaluatie en bijsturing van uitvoering HR-acties vond plaats.

2. Datum: 31 december 2015

iii. P&O Data

➤ Oprichting Taskforce die sturing geeft aan de HR-data-analyse en die maandelijks samenkomt.

1. Doelstelling: Taskforce P&O is samengesteld, die minstens maandelijks samenkomt om sturing te geven aan de HR-data-analyse.

2. Datum: 15 februari 2015

➤ HR-boordtabel beschikbaar maken voor alle leidinggevenden tot en met niveau N-3 ter ondersteuning van hun eigen personeelsbeleid.

1. Doelstelling 1: Een online boordtabel met HR-data (zoals nu al actief voor BBI) is operationeel voor I&I, BBI, Thesaurie, ICT, B&B, Logistiek en P&O tot op niveau N-3.

2. Datum: 31 maart 2015

3. Doelstelling 2: Een online boordtabel met HR-data (zoals nu al actief voor BBI) is operationeel voor Douane, Patdoc en Fiscaliteit tot op niveau N-3.

4. Datum: 30 juni 2015

5. Doelstelling 3: De voor iedereen operationele HR-boordtabel is uitgebreid met afwezigheidsdata (niet enkel ziektedata, maar alle soorten afwezigheden).

6. Datum: 30 september 2015



➤ Een automatisch alarmbelsysteem in de personeelsdatabank moet de interne controle vereenvoudigen. Dit systeem meldt op een geïnformateerde manier overschrijdingen van drempelwaarden (bijvoorbeeld : vergoedingen, ...).

1. Doelstelling: Automatisch alarmbelsysteem op de P&O-databank is functioneel.
2. Datum: 31 december 2015

OVERZICHT VAN DE DOELSTELLINGEN 2015:

A. PERSONEELSPLAN

- i. In functie van de wervingsstop en de datum van goedkeuring van het personeelsplan 2015 zorgen we voor:
 - a. Het opstellen van het jaarbehoefteplan;
 - b. Het opstellen van het operationeel personeelsplan 2016 in SEPP;
 - c. De realisatie van het personeelsplan 2014 en 2015 inzake wervingen en promoties.

B. LEADERSHIP

- i. Organisatie van studiedagen voor topleidinggeevenden om de verankering van HR-praktijken te bewerkstelligen;
- ii. Omkadering leidinggeevenden (beginnend, tactisch en strategisch) met ontwikkelingstacten met verplichte en optionele modules.

C. Evaluatiecycli

- i. Begeleiden en ondersteunen van de uitvoering van de evaluatiecycli.

D. Interne controle

- i. Roll out van interne en beheerscontrole.



7.8 Stafdienst ICT

7.8.1 Inleiding

Naarmate de nieuwe toepassingen in gebruik worden genomen, wordt de Stafdienst ICT geconfronteerd met de uitdaging om de beschikbaarheid en de betrouwbaarheid van de systemen voor de interne en externe klanten te garanderen.

De prioriteiten van de stafdienst ICT bestaan in het optimaliseren en garanderen van de efficiëntie, de doeltreffendheid en de continuïteit van de geleverde diensten.

Om dit te bereiken, zijn twee dingen noodzakelijk: een goede betrouwbare infrastructuur, gebaseerd op moderne technologie, en efficiënte processen die voortdurend worden verbeterd.

De infrastructuur moet op peil blijven, rekening houdend met de evolutie van de hardware en de software, en de capaciteit voor de dienstverlening moet verzekerd worden. De huidige ICT-infrastructuur die in het verleden dankzij constante investeringen werd ontwikkeld, moet derhalve continu worden geactualiseerd.

Naar aanleiding van de ICT-audit werden al een aantal werven opgestart voor het verbeteren van de doeltreffendheid, de efficiëntie en de relaties met de klanten. In de loop van 2015 zal de Stafdienst ICT deze werkzaamheden voortzetten door zich toe te leggen op de volgende processen:

- het gebruik van Business Case en van PMFIN
- de organisatie van stuurgroepen voor de projecten
- de projectmonitoring
- het beheer van incidenten en van support requests
- het beheer van problemen
- de “release control”
- de testing
- het “Service level management”
- de financiële transparantie
- de architectuur

Wij merken ook op dat er in 2015 een nieuwe ICT manager wordt aangesteld. Hij moet een managementplan voor de duur van zijn mandaat opmaken waarin rekening moet worden gehouden met de aanbevelingen van de ICT-audit.



7.8.2 Missie

De stafdienst ICT verzekert een doelmatige ICT-ondersteuning voor alle diensten van de FOD Financiën.

- Deze taak omvat het verzekeren van de beschikbaarheid van infrastructuur, gaande van bureauticamaterieel en randapparatuur over telecommunicatie tot en met serverplatformen.
- De missie omvat ook 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 andere administraties en stafdiensten opdat de aangeboden ICT-ondersteuning beantwoordt aan hun behoeften zodat zij hun doelstellingen en kernopdrachten kunnen realiseren.

Het is de verantwoordelijkheid van de stafdienst ICT om de ICT-standaarden en fundamenten te definiëren, uit te bouwen en het naleven 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.

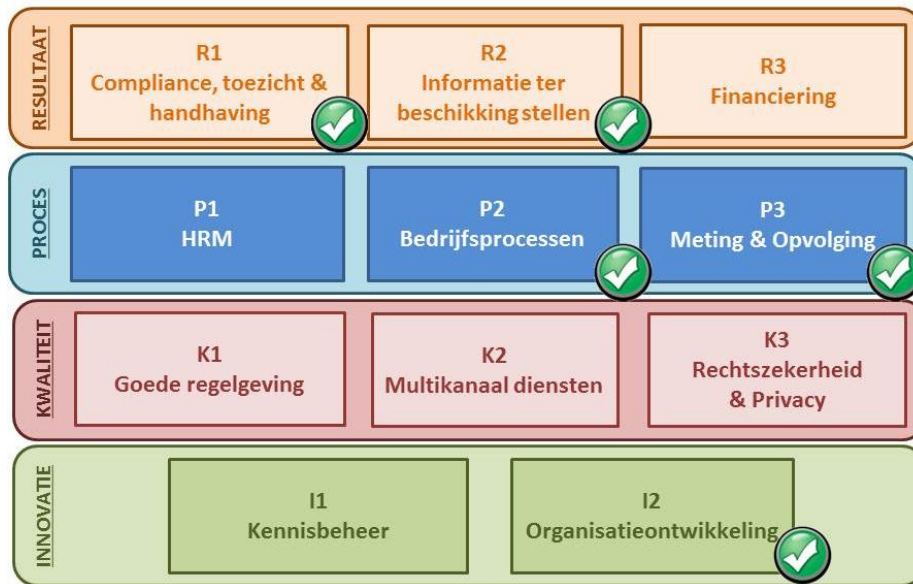
- Deze ambitie steunt op gestructureerde processen, duidelijke dienstverleningsniveaus, een regelmatige communicatie en een klantgerichte attitude.
- Via een aangepaste organisatiestructuur en competente medewerkers kunnen de doelstellingen worden behaald.

De stafdienst ICT wil hierbij technologische vernieuwing aanreiken als katalysator voor de modernisering van de FOD Financiën. Hij wil een (pro-)actieve rol opnemen, steeds in partnerschap met de andere diensten en in het bijzonder met de stafdienst Strategische Coördinatie en Communicatie, om deze modernisering te verwezenlijken.

- 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, betreffende 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 2015



OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

Om zijn doelstellingen vast te leggen en bij te dragen tot de strategische kaart van de FOD Financiën, heeft de Stafdienst ICT een analyse van zijn sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen (SWOT) uitgewerkt.

De uitgevoerde analyse heeft tot doel de zwakten en bedreigingen te verhelpen door het vastleggen van doelstellingen voor het verbeteren van de toestand en/of het vermijden van problemen die kritisch zijn voor onze werking. Wij hebben ook rekening gehouden met bepaalde kansen die zich aanbieden voor de goede uitvoering van onze activiteiten.



Stafdienst ICT	
<u>I. STRENGTHS – STERKTEN</u>	<u>2. WEAKNESSES - ZWAKTEN</u>
S1. Kennis/expertise van de medewerkers	W1. Gebrek aan samenwerking tussen de afdelingen
S2. Teamspirit in elke afdeling en tussen de afdelingen	W2. Bepaalde competenties zijn niet in voldoende mate aanwezig
S3. Wil van de medewerkers om kwaliteitsvol werk te leveren voor de interne en externe klanten	W3. Gebrek aan communicatie tussen de afdelingen
S4. Initiatieven om interne communicatie te verbeteren	W4. Gedemotiveerd personeel / Gebrek aan erkenning
S5. Initiatieven om release management en testing te verbeteren (A)	W5. Onduidelijkheid rollen en verantwoordelijkheden business en ICT (A)
S6. Basisbereidheid om te veranderen en te verbeteren (A)	W6. Behoeften van de business worden niet voldaan (A)
	W7; Weinig aandacht voor herbruikbaarheid, onderhoudbaarheid en flexibiliteit van systeemcomponenten (A)
	W8. Complex IT landschap (A)
	W9. Onvoldoende kwaliteit business cases
	W10. Geen gemeenschappelijke en door iedereen gekende visie (A)
<u>3. OPPORTUNITIES – KANSEN</u>	<u>4. THREATS – BEDREIGINGEN</u>
O1. Insourcing van taken van consultants	T1. Bijkomend verlies van personeel en van kennis
O2. Vereenvoudiging van toegepaste procedures en methodologie	T2. Ontoereikende financiële middelen
O3. Nieuw management (ICT/nieuwe regering)	T3. Geen gemeenschappelijke en door iedereen gekende visie
O4. Verbetering van de interne communicatie	T4. Ontoereikende opleidingen
O5. Organisatorische hervorming ICT	T5. Onvoldoende personeel
O6. Samenwerking met andere FOD's (A)	T6. Bijkomend motivatieverlies / gebrek aan perspectief
	T7. Afhankelijkheid van externe partijen (A)



Vertrekkende van onze zwakten inzake personeel en communicatie en van de bedreigingen op het gebied van personeel, samenwerking en budgettaire middelen, maar ook rekening houdend met de kansen in de vorm van vereenvoudiging en verbetering, hebben wij een reeks doelstellingen vastgelegd ter verbetering van onze doeltreffendheid, efficiëntie en beschikbaarheid.

***R1 COMPLIANCE, TOEZICHT EN HANDHAVING**

Het optimaliseren van testen en meten van toepassingen in productie

De businessafhankelijkheid van de FOD Financiën van de informatica vereist dat er zo weinig mogelijk problemen opduiken in de productie-omgeving. Ervaring leert ons dat het verhogen van testen (zowel functionele als performantie) ervoor zorgt dat er ook daadwerkelijk minder problemen opduiken.

Eens de applicaties in productie staan is het niet alleen noodzakelijk dat er zo snel mogelijk wordt ingegrepen bij eventuele problemen, maar ook dat we objectieve meetresultaten hebben over de beschikbaarheid van applicaties.

Concreet zijn er 2 grote acties gepland om tot betere resultaten in productie te komen:

- Het oprichten van specifieke testomgevingen, wat onze testers toelaat om sneller, correcter en onafhankelijk van derden hun testen uit te voeren. Op deze manier kunnen ook acceptatietesten van de Business plaatsvinden op de acceptatieomgeving zonder dat deze de testers in hun testomgeving storen & vice versa.
- Het verhogen van het aantal applicaties dat gemeten wordt in productie d.m.v. eindgebruikersscenario's. Deze worden op regelmatige basis uitgevoerd om een beeld te krijgen van de beschikbaarheid en de performantie. Bedoeling is om in 2015 minstens 20 applicaties bijkomend te meten op deze manier.

Om tot dat resultaat te komen, zijn er vier initiatieven gepland:

- de invoering van een omgeving bestemd voor het testen: Tijdens de voorbije jaren werden de op de toepassingen uitgevoerde tests rechtstreeks uitgevoerd in de acceptatie-omgeving. Het werken in deze omgeving bracht voor de testers beschikbaarheidsproblemen mee. Zij moesten met de verschillende betrokken partijen testvensters organiseren waarin zij alleen met de omgeving zouden verbonden zijn. De organisatie van deze perioden had een impact op de test want deze kon ofwel slechts gedeeltelijk ofwel helemaal niet plaatsvinden. Met de invoering van een omgeving bestemd voor het testen kunnen de testers zich aan deze beperkingen onttrekken. De tests kunnen dus doeltreffender worden uitgevoerd waarbij de sterke en zwakke punten van de toepassingen naar boven kunnen komen vooraleer deze in productie worden genomen.
- Update van de testinstrumenten (bestaande instrumenten): De doeltreffendheid van de testen gaat gepaard met de update van de testinstrumenten. Aangezien de prestatie ervan immers wordt verbeterd, kunnen we testen van een betere kwaliteit uitvoeren.



- Automatisering van Fup-Itil: Onze FUP-ITIL keten is een geïntegreerde toolchain die de kwaliteit van de code van de software build, die van Development komt, d.m.v. code-analyse controleert. Ze zorgt ook voor consistentie & beschikbaarheid van broncode, artefacten en afhankelijkheden. Gezien deze toolchain een heel aantal tools combineert, willen we het administratief beheer hiervan automatiseren. Op deze manier komen we aan een uniforme naamgeving & rechten systeem binnen deze ganse keten.
- Het aantal door het BSM gemonitorde toepassingen verhogen: Sedert verscheidene jaren worden talrijke toepassingen door het HP BSM gemonitord. Met deze monitoring kan de beschikbaarheid en de prestatie van de toepassingen in real time worden opgevolgd. Wij stellen evenwel vast dat niet alle toepassingen worden gemonitord. Wij nemen als voorbeeld Tax-on-Web. Om dit gebrek op te heffen, wordt er voorzien om in de loop van 2015 het aantal gemeten toepassingen uit te breiden. Om daartoe te komen worden er aan de toepassingsverantwoordelijken “testscenario’s” gevraagd.
De doelstelling voor 2015 bestaat erin de monitoring tot 20 bijkomende toepassingen uit te breiden. De ontbrekende strategische toepassingen zijn de eerste die in dit plan worden opgenomen. Daarna volgen de andere toepassingen.
Deze maatregelen zijn afgestemd op het lokaliseren van de problemen met bepaalde toepassingen en op het toepassen van oplossingen die zorgen voor doeltreffendheid, efficiëntie en klantgerichtheid van onze dienstverlening.

Wij merken op dat het invoeren van deze acties inzake testing de verantwoordelijkheid van de Business voor de tests die ze moet uitvoeren inzake de validatie van het eindresultaat niet mag doen vergeten. Het is van het grootste belang dat alle betrokken partijen voor ICT-zaken worden geresponsabiliseerd. Het in productie gaan van toepassingen kan slechts plaatsvinden na validatie door de Business, nadat deze laatste functionele tests heeft uitgevoerd.

***R2 INFORMATIE TER BESCHIKKING STELLEN**

De interne en externe communicatie verbeteren

Voor de werking van een organisatie is communicatie een onmisbaar element. Ze zorgt voor doeltreffendheid in het verwezenlijken van de opdrachten. Het strategisch plan “Horizon 2012 – 2017” zegt trouwens dat “de informatie waarover wij beschikken voor alle betrokkenen toegankelijk moet zijn». Daarom zet de Stafdienst ICT zich in voor de verbetering van de communicatie. De dienst, die soms een gebrek aan transparantie wordt verweten, wil een echt communicatieplan uitwerken, dat niet enkel afkomstig is van de “Top” maar ook van de «Basis». Om daartoe te komen wil ICT zich houden aan de woorden van het plan “Horizon 2012 – 2017”: “Toegankelijkheid is uiteraard een belangrijk gegeven. Daarom voorzien we de evolutie van het intranet, bestemd voor onze medewerkers, en van de internetsites van de FOD Financiën, bestemd voor alle betrokkenen en geïnteresseerden, naar de modernste technologieën. Deze websites zullen worden opgebouwd vanuit het oogpunt van de gebruiker opdat deze snel en gemakkelijk de gezochte informatie kan vinden en raadplegen”.



Om tot die resultaten te komen, worden er twee acties gepland:

- Het bevorderen van de uitwisseling van informatie tussen de ambtenaren van de Stafdienst ICT: Om te komen tot een betere interne informatie-uitwisseling moet een verdere ontwikkeling van het ICT-portaal, via nieuwe rubrieken, tot een betere interne communicatie leiden. Via de verschillende rubrieken moeten de medewerkers gemakkelijker in staat zijn om de inlichtingen te vinden die ze zoeken.

Deze reorganisatie moet gepaard gaan met een regelmatige update van de rubrieken. Het moet gaan om recente gegevens die voor de interne werking noodzakelijk zijn.

- De communicatie vanuit de “basis” (teamchefs) bevorderen: Als we communicatie voor de medewerkers willen verbeteren, is het belangrijk om een duidelijk communicatieplan op te stellen. Wij willen het woord geven aan de medewerkers op het terrein zodat hun verwezenlijkingen, de acties die ze ondernemen en de behoeften die ze hebben aan de oppervlakte komen. Door deze communicatie te bevorderen, willen we de teams motiveren door hun te tonen dat we hun verwezenlijkingen en de bekomen resultaten ondersteunen maar dat we ook rekening houden met de behoeften waarmee ze worden geconfronteerd. Zoals voor de vorige actie, is het zeer belangrijk om de kanalen te bepalen waarlangs er regelmatig informatie van dit type wordt verspreid.

***P2: BEDRIJFSPROCESSEN**

Verbetering van de interne procedures

In het strategisch plan “Horizon 2012 – 2017” staat dat “de nieuwe bedrijfsprocessen het voor de medewerkers mogelijk maken om zich vooral te richten op de taken met de hoogste toegevoegde waarde en hen bovendien de toegang tot alle noodzakelijke informatie bieden». Maar een moderne technologische organisatie heeft eveneens nood aan passende procedures. Die zijn onmisbaar voor de goede werking omdat ze moeten zorgen voor het slagen van onze opdrachten door het verbeteren van de doeltreffendheid, de efficiëntie en de klantgerichtheid.

Om dit te bereiken willen we standaardmethodologieën invoeren die tot het welslagen van onze opdrachten moeten leiden. Wij willen ook de bestaande procedures verbeteren.

Om tot die resultaten te komen, worden er zeven acties gepland:

- Vereenvoudig van de procedures voor de levering van materieel bij aanwervingen: In 2014 werden in BPM de procedures voor de levering van materieel bij aanwervingen in kaart gebracht. Vanaf nu kunnen we werken aan onze sterke en zwakke punten. Het is dus op deze punten dat we ons in 2015 zullen moeten toeleggen om onze efficiëntie te verbeteren. Deze verbetering zal gebeuren door een vereenvoudiging van de procedures, waardoor het mogelijk zou moeten worden om veel sneller en op een efficiëntere manier op de noden in te spelen. Er zal ook ingespeeld worden op de grotere behoefte aan flexibiliteit inzake materiaal.



- Invoeren van de “Agile” methodologie als standaard voor de ontwikkeling en het testen van toepassingen (zowel bij ICT als bij de Business): Wanneer een van de betrokken partijen een ontwikkeling vraagt, is de communicatie uitermate belangrijk. Omdat dit punt vaak werd bekritiseerd door de talrijke actoren die bij de ontwikkeling betrokken zijn, zal waar mogelijk de voorkeur worden gegeven aan het gebruik van de “Agile” methodologie. In deze methodologie komen alle betrokken partijen samen om, onder de leiding van de projectmanager, over de ontwikkeling te discussiëren. Door het bevorderen van de informatie-uitwisseling tijdens de hele ontwikkelingsfase kunnen we een beter eindresultaat waarborgen. De problematiek en de behoeften worden tijdens de ontwikkeling voortdurend ter sprake gebracht. De oplossingen die daaruit voortvloeien zijn dus het resultaat van collegiaal overleg. Mogelijks kan het toepassen van deze methode een impact hebben op het vernieuwen van het CCFE contract.
- Invoeren van "Standard Operating Procedures": Het operationeel beheer van de systemen vereist het invoeren van permanente operationele procedures. Die moeten zorgen voor de goede werking en de beschikbaarheid van de dienstverlening door het reduceren van de incidentrisico's. Daarom willen we “Standard Operating Procedures” aanwenden die een betere klantgerichtheid mogelijk maken.
- De Intakeprocessen tussen de afdelingen Ontwikkeling en Quality Assurance & IT Process Support op elkaar afstemmen
- Toepassing van het ‘configuration management’ voor het testen en het Quality Assurance Comité (QUAC): Bij de applicatietesten en de projectopvolging is het voor de actoren belangrijk een beeld te hebben van het beheer van de configuraties. De vorige versies moeten worden opgeslagen en getraceerd. Het is dus nodig dat de medewerkers van de teams die instaan voor de kwaliteit een opleiding “configuration management” krijgen en die in hun dagelijks werk toepassen. Daardoor zorgen we voor een grotere doeltreffendheid en efficiëntie voor onze klanten.
- Toevoeging van specifieke regels voor het "requirements"-beheer en het test management in HP ALM: Sedert een tijdje is HP ALM het standaardinstrument in het kader van de testing. Dit instrument, dat zowel door testers als door ontwikkelaars wordt gebruikt, is het voornaamste communicatiekanaal van de uitgevoerde testen. HP ALM zorgt voor een goed opvolgingssysteem voor de uitgevoerde of uit te voeren testen en laat toe om ook alle requirements voor een Business Applicatie op te lijsten. Om dubbel gebruik te voorkomen en om ervoor te zorgen dat een opvolging van de requirements, wijzigingen, releases & testing mogelijk wordt is het noodzakelijk dat alle requirements voor Java toepassingen op 1 centrale plaats terecht komen. Bedoeling is dan ook om de nodige processen op te stellen en te laten valideren, dewelke het gebruik van ALM als input voor deze requirements verplicht maakt voor zowel ICT als de Business.



Wij merken op dat de specifieke regels voor het requirementsbeheer de verantwoordelijkheid van de Business impliceert voor het definiëren van zijn behoeften. Het is zeer belangrijk dat alle betrokken partijen op het vlak van IT worden geresponsabiliseerd. De ontwikkeling en het in productie gaan van toepassingen kan slechts plaatsvinden na validatie door de Business, zowel van de "vereisten" als van de tests.

De continuïteit van de dienstverlening garanderen

Het garanderen van de continuïteit lijkt vanzelfsprekend te zijn. Nochtans geven de knelpunten waarmee we in het kader van onze opdracht af te rekenen hebben aan dat er risico's bestaan. Er zal in het bijzonder rekening moeten worden gehouden met het beschikbare budget alsook met de tijdsduur van de voorafgaandelijke controleprocedures.

Naast de budgettaire knelpunten zijn er ook andere die van technische aard zijn. Zijn we in staat om de continuïteit van de dienstverlening te waarborgen wanneer er grote problemen opduiken en zijn we in staat om onze weg te vinden in de talrijke systemen die binnen de FOD Financiën in werking zijn?

Om tot die resultaten te komen, worden er vijf acties gepland:

- De werking van de "HA/DR solutions" garanderen (Hoge Beschikbaarheid/Disaster Recovery): In de informatica zijn we nooit gevrijwaard van een groot ongeluk. Het is dus noodzakelijk om daarop voorbereid te zijn. Daarom moeten er procedures worden ingesteld en bijgewerkt. Elk trimester staan we in voor het onderhoud van de toepassingen. Het is belangrijk dat de procedures inzake "Disaster Recovery" worden vernieuwd wanneer het nodig is. Deze bijwerking moet de continuïteit van de dienstverlening in geval van grote defecten waarborgen.
- Verderzetten van het opmaken van de cartografie van de systemen en toepassingen: Als we de continuïteit van de dienstverlening willen garanderen, is het noodzakelijk om ons te kunnen oriënteren in de vele bestaande systemen en toepassingen. Om dat te doen beginnen we, in overeenstemming met methodologie die bepaald is voor Enterprise Architectuur, in 2015 met een cartografie van de systemen (o.a.CMDB).
- De IAM-veiligheid waarborgen; De continuïteit van de gegevensbanken waarborgen (RDC) - Informatieplatform; Nieuwe contracten afsluiten voor het CCFF en SITRAN met inbegrip van het beheer "day to day", correctief onderhoud met inbegrip van evolutief onderhoud: Voor verscheidene systemen van de ICT-fundamenten zijn voor de komende jaren met het oog op de continuïteit van de dienstverlening contractvernieuwingen noodzakelijk. Dat is het geval voor IAM, RDC, CCFF en SITRAN. De voortgang van deze dossiers zal strikt worden opgevolgd om te vermijden dat de businesscontinuïteit in het gedrang wordt gebracht.



Rationalisering van de informaticatools, de technologietools en de communicatietools

Sedert verscheidene jaren heeft de FOD Financiën een groot aantal tools verworven. Gelet op de begrotingsbeperkingen en de behoeften van onze interne en externe klanten, moeten er economische oplossingen worden gevonden die een evenwaardige of zelfs een betere dienstverlening garanderen. Het komt er dus op aan die tools te rationaliseren, zowel in aantal als wat de werking ervan betreft, waarbij de doeltreffendheid van de diensten van de verschillende algemene administraties wordt gewaarborgd.

Een ander aandachtspunt inzake deze rationalisering betreft de afzondering van de e-gov-platformen. Om te zorgen voor een grotere beschikbaarheid van de toepassingen voor de burgers is het belangrijk om ze van elkaar te kunnen afzonderen en beveiligen. Dit resultaat kan worden bereikt via de beoogde rationalisering maar ook door de vereenvoudiging van de procedures en door het opstellen van de cartografie van de systemen.

Om tot die resultaten te komen, worden er vier acties gepland:

- Aan de projectverantwoordelijken het product ESB aanbieden om schaalvoordelen en een verbetering van de beveiliging te verwezenlijken: Achter de talrijke toepassingen bij de FOD Financiën gaan er een groot aantal gegevensbanken en tools schuil. Om het gebruik daarvan te rationaliseren wenst de Stafdienst ICT het gebruik van ESB aan te moedigen. Daarmee moet het mogelijk zijn om reeds ontwikkelde diensten opnieuw te gebruiken in plaats van nieuwe identieke te ontwikkelen. De doelstelling is eveneens schaalvoordelen te verwezenlijken door het hergebruik van bestaande diensten alsook de verbetering van de beveiliging die behoort tot het «ESB-package». Het hergebruik moet eveneens leiden tot de integratie van de verschillende tools. Het beste voorbeeld is SITRAN waarmee door de integratie van de ESB-tool reeds schaalvoordelen werden behaald aangezien het door andere toepassingen wordt aangewend.
- Afbouw van niet-gestandaardiseerde technologieën: Tal van niet-gestandaardiseerde technologieën, dit wil zeggen niet beantwoordend aan de normen van de FOD Financiën of waarvan de licentie niet meer wordt vernieuwd, worden nog steeds gebruikt. Het is de bedoeling om in 2015 de afbouw hiervan verder te zetten. Daartoe zal een inventaris van de niet-gestandaardiseerde technologieën worden opgemaakt. Vervolgens wordt een afbouwtraject opgesteld om deze technologieën te verwijderen.
- Opruiming van de datacenters: Op dezelfde wijze als voor de niet-gestandaardiseerde technologieën zal de Stafdienst ICT overgaan tot de opruiming van de datacenters door het afbouwen van de hardware die niet meer in overeenstemming is met de actuele normen. Er wordt van deze hardware eveneens een lijst opgemaakt, alsook een traject voor de verwijdering ervan.
- Aansluiten bij de federale initiatieven voor synergiën en voor het opmaken van bestekken: In deze tijden van besparingen heeft de Stafdienst ICT besloten om aan te sluiten bij federale



initiatieven om op die manier synergiën tot stand te brengen om zo ICT diensten te leveren tegen een lagere kostprijs. Door samen op te treden met andere federale entiteiten kan er ook meer gewicht in de schaal worden geworpen ten aanzien van de leveranciers en kunnen er voordeliger prijzen worden bedongen.

Audit ICT

De toepassing van de aanbevelingen uit de ICT-audit behoort eveneens tot de activiteiten voor het jaar 2015. Talrijke werven werden reeds in 2014 opgestart en wij zetten ons in om op die weg verder te gaan. In de loop van 2015 worden verschillende processen die in de audit als te verbeteren werden vermeld onder de loep genomen. Het gaat om:

- Het gebruik van Business Case en van PMFIN: inzonderheid door het invoeren van nieuwe templates, van een nieuwe procedure voor kwaliteitscontrole en door het versterken van de rol van het OCC bij de opvolging van de uitvoering van projecten.
- De organisatie van stuurgroepen voor de projecten: een regelmatige projectopvolging om de mogelijke problemen te kunnen voorleggen aan het directiecomité.
- De projectmonitoring: inzonderheid door het regelmatig opvolgen (maandelijks) van de projecten in ProjectMaster.
- Het beheer van incidenten en van support requests: inzonderheid door een beter beheer van de incidenten en van de support requests, met behulp van een “Incident Manager”, afgestemd op een beter beheer van de prioriteiten en op de aard van de aanvragen.
- Het beheer van problemen: onder leiding van een “Problem Manager” en “Problem coördinatoren”.
- De “release controle”: in het bijzonder door een betere omschrijving van de rollen, de invoering van de rol van “release coördinator”, de verplichte uitvoering van performantietesten voor major releases van applicaties voor de burger en de onderneming en van releasevensters.
- Testing: in het bijzonder door het uitvoeren van performantietesten voor de grote releases.
- Het “Service level management”: inzonderheid door het gebruik van templates voor het opstellen en opvolgen van de SLA.
- De financiële transparantie
- De architectuur: inzonderheid door het uitbouwen van een “bedrijfsarchitectuur”.



De verbetering van deze procedures gebeurt zowel op het niveau van de Stafdienst ICT als op het niveau van alle Algemene Administraties en Stafdiensten. In samenwerking met de Enterprise Architecture van de FOD Financiën zet ICT zich in voor een grotere doeltreffendheid, efficiëntie en een betere klantrelatie.

***P3: METING EN OPVOLGING**

Ontwikkeling van de beheerscontrole

In het strategisch plan “Horizon 2012 – 2017” wordt gezegd: “Het is belangrijk dat we op ieder ogenblik de organisatie kunnen aansturen om de vooropgestelde doelstellingen te behalen. Het gebruik van prestatie-meetsystemen, boordtabellen en managementcockpits moet ons toelaten om op ieder ogenblik de voortgang te meten en zo nodig bij te sturen in functie van het beoogde resultaat. We willen hierbij onze eigen prestatieniveaus vergelijken met andere organisaties en desgevallend beschikbare goede praktijken integreren met het oog op een betere performantie». Zo wordt sedert 2013 bij de Stafdienst ICT de beheerscontrole meer en meer ontwikkeld.

In de loop van 2013 heeft de verantwoordelijke voor de beheerscontrole een cockpit ontworpen voor het opvolgen van de resultaten van de activiteiten bij ICT. Hij heeft eveneens tal van boordtabellen opgestart voor een nauwgezette opvolging via vooraf gedefinieerde rapporten.

In 2014 hebben het management en de verantwoordelijke voor de beheerscontrole de klemtoon gelegd op de resultaatopvolging. Door het toepassen van de beheerscyclus bij de Stafdienst ICT heeft het management diverse problemen aan het licht gebracht en correctieve oplossingen voorgesteld.

In 2015 zal vooral aandacht worden besteed aan de opvolging van het operationeel plan.—De doelstellingen die voor dit jaar werden vooropgesteld, zullen regelmatig worden opgevolgd en de stand van zaken zal aan het beheerscomité worden gerapporteerd.

Om tot die resultaten te komen, worden er vier acties gepland:

- Opmvolging van het operationeel plan 2015 door het beheerscomité (N-1): Elke maand moet er in het beheerscomité een onderzoek van de stand van zaken met betrekking tot het operationeel plan worden uitgevoerd. De toestand wordt geanalyseerd om te bepalen of er acties moeten worden ondernomen om de voortgang te ondersteunen. Wij bepalen of we op de goede weg zijn en binnen het vooropgestelde tijds kader. Eventueel worden oplossingen gezocht om het doel te bereiken. Het is de bedoeling om de doeltreffendheid en de efficiëntie van ICT te verbeteren.
- Organisatie van evaluatievergaderingen van het beheerscomité (N-1) en van de verschillende afdelingen (N-2): Zoals tijdens het voorbije jaar gebeurt er maandelijks een opvolging in de afdelingen en trimestrieel in het beheerscomité. Zoals vorig jaar heeft dit tot doel om de verkregen resultaten op te volgen en acties te ondernemen indien dit nodig is. De opvolging van de operationele doelstellingen vindt ook plaats in de afdelingen. Het is de bedoeling om de stand van zaken naar een hoger niveau te brengen, rekening houdend met de in elke afdeling betrokken partijen.



- Organisatie van evaluatievergaderingen voor de "teams" (N-3): Het is nieuw voor 2015 dat er ook voor bepaalde teams een trimestriële opvolging van de resultaten zal plaatsvinden. Het doel ervan is om de resultaten en de eventuele correctieve acties aan de betrokken partijen mee te delen. De trimestriële evaluatievergaderingen zijn bedoeld als ondersteuning van de teamchefs. De doelstelling blijft het bereiken van doeltreffendheid en efficiëntie.

***12: ORGANISATIEONTWIKKELING**

Inourcing van activiteiten, taken en ontwikkelingen

Gedurende vele jaren werden tal van activiteiten, taken en ontwikkelingen door externe firma's uitgevoerd. Ten gevolge van de budgettaire beperkingen waar we tegenwoordig mee worden geconfronteerd, is het belangrijk om op het niveau van de human resources een gezamenlijk beleid te voeren.

Dit beleid moet in eerste instantie steunen op de opleiding van de interne medewerkers. Zij moeten worden klaargestoomd om de hun toevertrouwde activiteiten, taken en ontwikkelingen te beheren.

De Stafdienst ICT moet zich ook voorbereiden op de rationalisering van zijn activiteiten, rekening houdend met de personele middelen waarover de dienst beschikt. Ook de taakverdeling zal met deze factor rekening moeten houden.

Om tot die resultaten te komen, worden er drie acties gepland:

- Organisatie van specifieke opleidingen voor de huidige en de toekomstige medewerkers: De eerste actie bestaat erin een opleidingstraject voor de huidige en de toekomstige medewerkers uit te tekenen. De medewerking van de Stafdienst Personeel & Organisatie is dus zeer belangrijk omdat het traject aan die dienst zal worden voorgelegd. De samenwerking tussen de twee diensten is noodzakelijk om het traject tot een goed einde te kunnen brengen.
- De integratie voltrekken van de Service Desk Burgers en Ambtenaren in één Service Desk: De Service Desk is het eerste concrete geval waarmee we worden geconfronteerd. Met het vertrek van de Egov-medewerkers van de Service Desk Burgers, starten we een integratieplan dat alle medewerkers van de Service Desk in staat zal stellen om zowel vragen van burgers als van ambtenaren te beantwoorden. Die integratie moet de responsresultaten voor de burgers verbeteren. Toch is het belangrijk om rekening te houden met de risico's van een wervingsstop in de loop van het jaar 2015. Indien dit probleem blijft bestaan, zullen we hiervoor alternatieve oplossingen moeten zoeken.
Om dat te bereiken, is het belangrijk om de huidige en toekomstige medewerkers op te leiden voor de dienstverlening aan de burgers en de ambtenaren. Door middel van de opleidingen zal de integratie progressief kunnen worden voortgezet en zal de efficiëntie toenemen.



- Insourcing van de gegevensrecuperatie, van de installatie en recuperatie van het materieel (hergebruik, enz.), van de upgrades van hard- en software: Vandaag zijn deze activiteiten aan externe firma's uitbesteed. De Stafdienst ICT wil deze taken insourcen. Om daartoe te komen, moet een haalbaarheidsnota worden opgemaakt, gevolgd door een "proefproject" voor het opbouwen van onze capaciteit om deze taken uit te voeren. De uiteindelijke bedoeling is om deze taken intern te kunnen uitvoeren.

ICT-strategie

We kunnen besluiten dat het beleid van de Stafdienst ICT gebaseerd is op drie pijlers:

- De voltooiing van de professionalisering van de dienst en de medewerkers. Efficiëntie van onze medewerkers en onze diensten vormt het sleutelwoord van ons beleid dat gericht is op onze klanten.
- Het verderzetten van de aanbevelingen van de ICT-audit. Aan de procedures die in 2014 werden opgestart zal op een doeltreffende manier worden verdergewerkt, terwijl er andere in 2015 zullen worden opgestart.
- Een betere kwaliteit van onze diensten. Diverse doelstellingen dragen bij tot een betere dienstverlening aan onze klanten, met name de Algemene Administraties en de Stafdiensten van de FOD Financiën.



7.9 Stafdienst Budget en Beheerscontrole

7.9.1 Inleiding

De FOD Financiën heeft zijn strategisch plan in het kader van Horizon 2017 opgemaakt. Dat strategisch plan is gekoppeld aan zijn missie en visie. De realisatie ervan hangt af van de bijdragen van elke algemene administratie en stafdienst.

Wat de Stafdienst B&B betreft, willen we in 2015 vooral onze nieuwe interne organisatie efficiënter maken. Daarbij leggen we vooral de klemtoon op een optimale implementatie van het project 'e-scanning en digitale goedkeuringsflow van facturen'. Zo kunnen we er opnieuw voor zorgen dat de facturen tijdig betaald zijn.

Binnen het departement hebben we een belangrijke rol te spelen in de uitrol van interne controle en beheerscontrole en willen we meer transparantie blijven stimuleren op het vlak van boekhouding en financiële informatie. Voor dat laatste hebben we een aantal projecten gelanceerd of voortgezet, zoals '**Controlling - transparantie ICT-kredieten**' en '**FEDCOM Vast Activabeheer**'.

Net als alle andere algemene administraties en stafdiensten zetten we ook volop in op de verdere professionalisering van onze werking. In 2015 zullen we daarom alle B&B-processen binnen de organisatie analyseren om op basis van die analyse een concreet verbeterplan voor te stellen voor 2016.

Op het vlak van de tevredenheid zullen we een nieuw actieplan voor B&B formuleren, rekening houdend met de resultaten die uit de nieuwe tevredenheidsenquête FOD Financiën 2014 (P&O) voortvloeien.

Op die manier willen we sturen op concrete en meetbare resultaten en dat op elk niveau van onze organisatie.

Concreet willen we in 2015:

1°) de DOELTREFFENDHEID - en dus de mate waarin we onze doelstellingen behalen - sterk verhogen door de hieronder vermelde acties:

- a. de Stafdienst B&B streeft naar de implementatie van 'integraal sturen', waarbij de verschillende managementniveaus met een beheerscyclus werken. Daarin zijn de cycli over beleid, budget, personeelsplan, ICT, logistiek, ontwikkelcirkels en interne controle geïntegreerd. De beheerscontrole zal daardoor een managementmethodologie zijn binnen de FOD Financiën met een duidelijke meerwaarde die gericht is op het uitvoeren van de strategie.
- b. de Stafdienst B&B faciliteert de implementatie van een intern controlesysteem binnen elke administratie en stafdienst, gedragen door een uniforme methodologie.



2°) de EFFICIËNTIE - en dus de inzet en de 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. Dat realiseren we door geleidelijk over te gaan van een inputbegroting naar een outputbegroting, waardoor we een geïntegreerde budgettaire cyclus creëren 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 de analytische boekhouding - via een gefaseerde aanpak - uit tot een performante tool. Dankzij die tool kunnen we een kwaliteitsvolle begroting onderbouwen en andere financiële managementinformatie aanleveren op verschillende niveaus.
- f. de Stafdienst B&B wil al zijn processen onder controle houden en doet dat via welbepaalde operationele doelstellingen. Die worden opgevolgd via de operationele managementrapportering.

3°) het niveau van onze 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 adviescentrum op, dat zich richt op advies en controle voor een uit te bouwen budgettaire netwerk, en een expertisecentrum voor advies over de boekhouding.
- h. de Stafdienst B&B wil een uniek aanspreekpunt zijn voor de ontwikkeling van meetinstrumenten en kwantitatieve en kwalitatieve analyses en biedt ondersteuning aan de entiteiten en stafdiensten in kwestie.



7.9.2 Missie

De Stafdienst B&B stelt de begroting op en voert de boekhouding van de FOD Financiën.

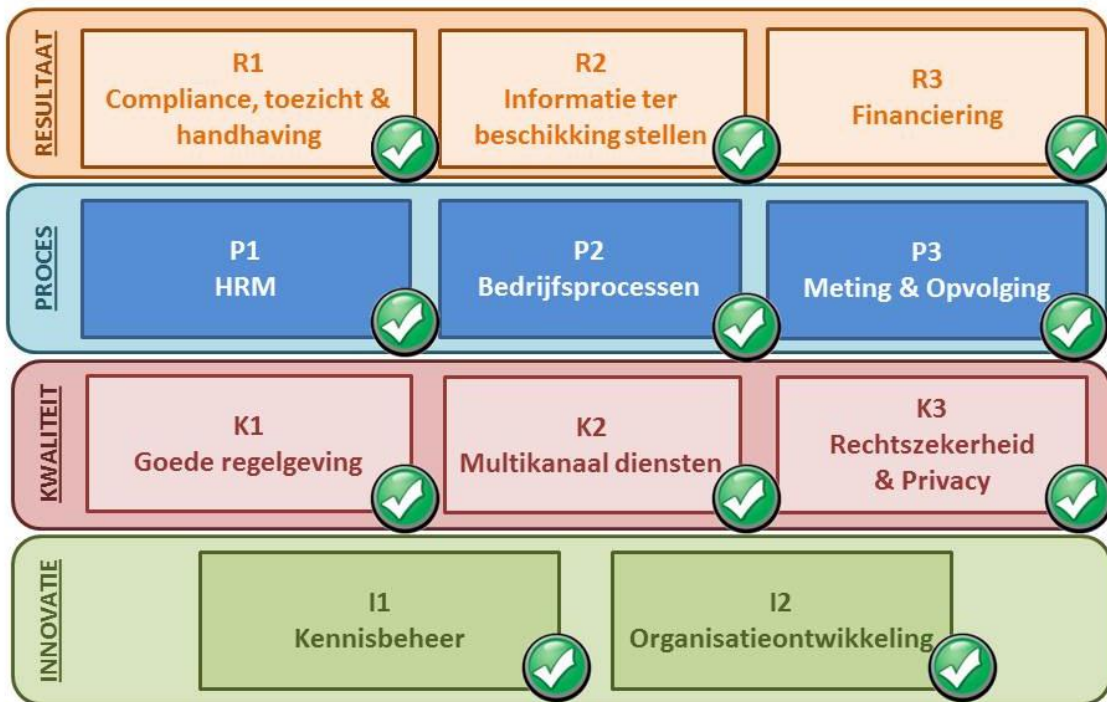
Daarnaast levert de stafdienst relevante beheersinformatie aan die een efficiënt en effectief gebruik van de middelen mogelijk maakt en oefent daarop toezicht uit.

7.9.3 Visie

De Stafdienst B&B staat ten dienste van de lijn- en stafdiensten van de FOD Financiën om een geïntegreerde beleids-, begrotings- en beheerscyclus mogelijk te maken.

Om die taken te realiseren, wil de Stafdienst B&B uitgroeien tot een dienst met gespecialiseerde en gemotiveerde medewerkers. Dankzij de ontwikkeling van specifieke competenties garanderen we de best mogelijke dienstverlening naar de andere entiteiten van de FOD Financiën.

7.9.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2015





OVERZICHT VAN DE BIJDRAGEN, PER AFDELING VAN DE STAFDIENST B&B, TOT DE STRATEGIEKAART EN PRIORITEITEN VOOR 2015:

a. STAFDIRECTIE B&B:

OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

De verschillende geplande initiatieven per KSF en prioriteiten:

KSF's:

- * K2: MULTIKANAALDIENSTEN
- * I1: KENNISBEHEER
- * I2: ORGANISATIEONTWIKKELING
- * P2: BEDRIJFSPROCESSEN
- * R1: COMPLIANCE, TOEZICHT EN HANDHAVING
- * R2: INFORMATIE TER BESCHIKING STELLEN
- * R3: FINANCIERING

Vanuit het niveau van de stafdirectie en naast zijn algemene rol, namelijk ervoor zorgen dat elke afdeling en cel optimaal functioneert, zal de Stafdienst B&B de klemtoon leggen op de volgende operationele doelstellingen:

- ⇒ **B&B DIR OD 1:** kennisbeheer uitvoeren (kennisdeling stimuleren) binnen de Stafdienst B&B
- ⇒ **B&B DIR OD 07:** de klantentevredenheid binnen de stafdienst verhogen tegen eind 2015
- ⇒ **B&B DIR OD 08:** de communicatie binnen B&B optimaliseren
- ⇒ **B&B DIR OD 09:** de tevredenheid binnen de stafdienst verhogen tegen eind 2015
- ⇒ **B&B DIR OD 11:** uitrol beheerscontrole B&B (zie maturiteitsmatrix AS IS - TO BE) wordt optimaal uitgevoerd tot op het niveau N-3
- ⇒ **B&B DIR OD2:** project 'Uitwerken structuur voor professionele samenwerking tussen B&B en de entiteiten' (binnen de eigenheid van elke afdeling)
- ⇒ **B&B DIR OD3:** werklastmeting verfijnen en implementeren
- ⇒ **B&B DIR OD10:** een systeem van interne controle/interne beheersing uitbouwen in de stafdienst B&B
- ⇒ **PROJECT 1494:** slim besparen (fase 2)
- ⇒ **B&B DIR OD5:** een afdelingsoverschrijdend instrument ontwikkelen rond de ramingsstaten per IKG. De ramingsstaten moeten beschikbaar zijn zodra de begroting voor het volgende jaar wordt opgemaakt en moeten niet opnieuw worden opgemaakt en voorgelegd wanneer de vastleggingsdossiers worden ingediend bij de IF



- ⇒ **B&B DIR OD 06:** een financiële en managementrapportering uitwerken binnen een passende rapporteringsstructuur

NB: Voor elke operationele doelstelling of project wordt expliciet een verantwoordelijke aangeduid als contactpunt.

b. AFDELING BOEKHOUDING:

OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

De verschillende geplande initiatieven per KSF en prioriteiten:

KSF:

- *P1: HRM
- *P2: BEDRIJFSPROCESSEN
- *P3: METING EN OPVOLGING
- *R1: COMPLIANCE, TOEZICHT EN HANDHAVING
- *R2: INFORMATIE TER BESCHIKKING STELLEN
- *R3: FINANCIERING

Zoals in 2014 zal de uitvoeringskalender van de periodieke afsluiting door alle actoren binnen het boekhoudproces strikt worden uitgevoerd en opgevolgd in 2015.

De verschillende geplande initiatieven per KSF en prioriteiten:

- ⇒ **B&B BH OD01:** de algemene boekhouding van de FOD Financiën correct voeren
- ⇒ **B&B BH OD02:** de analytische boekhouding van de FOD Financiën correct voeren en een trimestriële rapportering aanleveren
- ⇒ **B&B BH OD03:** FEDCOM: de rapportering uit de algemene boekhouding tijdig aanleveren
- ⇒ **B&B BH OD04:** De FEDCOM FINSchool verzekert een actuele en optimale SAP- en budgettair-/boekhoudkundige kennis bij de FOD Financiënmedewerkers door het - door de stuurgroep gevalideerde – opleidingsaanbod te organiseren
- ⇒ **B&B BH OD05:** FEDCOM: uitbreiding – project FEDCOM interfacing ‘fiscale ontvangsten/niet fiscale ontvangsten’
- ⇒ **Project 871:** Proces ‘Vaste activabeheer’ opzetten in samenwerking met de FOD B&B
- ⇒ **Project 1484:** Controlling – transparantie ICT-krediet
- ⇒ **Project 1476:** Tijdige en accurate boeking van de FI / NFI

De Afdeling Boekhouding zal een passende financiële rapportering uitwerken voor het management. Aan de hand daarvan moet de leiding zich een beeld kunnen vormen over de uitvoering van de begroting, gespreid over meer gedetailleerde kostensoorten en kostenplaatsen, de ingeboekte



ontvangsten en haar activa-/passivabestanddelen. Daarnaast zal ze een gestandaardiseerde rapportering uitwerken in functie van de businessbehoeften.

Om de fiscale ontvangsten sneller te kunnen verwerken in FEDCOM voor de rapportering naar het Europese niveau, zullen we een analyse voorbereiden. Daarin beschrijven we hoe de boekhoudapplicaties van de diverse administraties van een kas- naar een dubbele boekhouding kunnen worden omgevormd en bespreken we de automatische transfer van ontvangstendata naar FEDCOM. Ook zullen we een bijhorend implementatietraject voorbereiden.

c. AFDELING BUDGET:

OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

De verschillende geplande initiatieven per KSF en prioriteiten:

KSF:

- * I2: ORGANISATIEONTWIKKELING
- * P2: BEDRIJFSPROCESSEN
- * R2: INFORMATIE TER BESCHIKKING STELLEN
- * R3: FINANCIERING

De Afdeling Budget streeft ernaar om de tijdigheid en de kwaliteit van begrotingsvoorstellen te bewaken. Daarin spelen de volgende middelen een belangrijke rol: het budgettaire correspondentennetwerk verder opbouwen en onderhouden, een kwaliteitsvolle begroting uitbouwen, een kwalitatieve rapportering opmaken over de begrotingsuitvoering en 'slim besparen' binnen de FOD Financiën. Daarnaast neemt de Afdeling Budget de verantwoordelijkheid op zich om een structuur uit te werken voor een professionele samenwerking tussen B&B en de andere entiteiten.

d. AFDELING VASTLEGGINGEN:

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

⇒ **B&B VL OD 1: de vastleggingsdossiers worden tijdig gecontroleerd**

De gemiddelde doorlooptijd van de te controleren dossiers zal verminderen door het doorloopproces te stroomlijnen. Dat doen we via een benchmark van werkprocedures. Ook moeten we een actieplan ontwikkelen om de kwaliteit te verbeteren van de dossiers die de kredietbeherende diensten indienen.

⇒ **B&B VL OD 2: communicatie over vastleggingen verloopt efficiënt**

De Afdeling Vastleggingen zal haar visibiliteit verhogen en zal een communicatieplan opmaken en uitvoeren. Belangrijk daarbij zijn: meer rapporteren over de uitvoering van de toegekende budgetten; een uitgewerkte intranetsite met FAQ-vragen uitwerken om de ambtenaren van de FOD Financiën te adviseren over budgettaire materies; een opleiding 'Rapportering in FEDCOM' organiseren voor de kredietbeherende diensten. Binnen de stafdienst worden georganiseerde overlegmomenten gehouden tussen de afdelingen.

⇒ **B&B VL OD 3: Rapporteringsbehoefte: analyse + rapporten**

Tegen eind 2015 moet de klantentevredenheid van de Stafdienst B&B worden verhoogd. De Afdeling Vastleggingen zal de intranetsite uitbreiden met FAQ's en contactpunten, een rapportering voorzien over de uitvoering van de begroting en andere financiële rapporten uit FEDCOM ontwikkelen voor het management.

⇒ **B&B VL OD 4: KPI's bepalen de toestand van de werking van de afdeling**

Om het proces 'Vastleggingen' verder te optimaliseren, worden de KPI's die gelinkt zijn aan de processen bepaald en opgevolgd.

⇒ **B&B VL OD 5: Lean management van het proces 'Bestelling tot betaling'**

De methodologie van het Lean Management wordt toegepast op het proces 'Bestelling tot betaling' met als doel de knelpunten in het proces te identificeren en de werkprocedures aan te passen.

⇒ **B&B VL OD 6: De contract managementtool moet verder uitgebouwd worden om de opmaak van de ramingsstaten te ondersteunen en verder te professionaliseren**

De rapportering over de uitvoering van de begroting wordt verder uitgewerkt in samenwerking met de Afdeling Budget. De kredietbeheerders worden maandelijks geïnformeerd over hun krediettoestand. De ingebruikname van de Contractmanagementtool moet de opmaak van de ramingsstaten ondersteunen en verder professionaliseren.



e. AFDELING VEREFFENINGEN:

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

⇒ **B&B VE OD1: tijdig betalen van de facturen**

De Afdeling Vereffeningen streeft naar een tijdige betaling van facturen van 90% tegen eind 2015. Daarnaast wordt ook aandacht gegeven aan de opvolging van de KPI's die gelinkt zijn aan de processen 'Vereffeningen' om het percentage van de tijdig betaalde facturen te verhogen.

⇒ **B&B VE OD2: Processen vereffeningen uitschrijven**

De processen van vereffeningen worden gestabiliseerd en uitgeschreven om de betalingen van de facturen optimaal te laten verlopen.

⇒ **B&B VE OD3: Intern controleproject uitvoeren (volgens uitgewerkte methodologie) op het proces 'Vereffeningen'**

De methodologie van de interne controle wordt toegepast op het proces 'Vereffeningen' om de risico's te identificeren. Zo wordt het makkelijker om passende interne controlemaatregelen te formuleren.

⇒ **B&B VE OD4: De procedures van vereffeningen optimaliseren**

De bedoeling is om door monitoring de uitgeschreven procedures te verfijnen en tijdig de nodige aanpassingen aan te brengen zodat we kunnen garanderen dat de betalingen van de facturen efficiënt verlopen.



f. AFDELING BEHEERSCONTROLE:

OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

De verschillende geplande initiatieven per KSF en prioriteiten:

KSF:

- * K2: MULTIKANAALDIENSTEN
- * P2: BEDRIJFSPROCESSEN
- * P3: METING EN OPVOLGING

In 2015 zal de Afdeling Beheerscontrole haar inspanningen voortzetten om het performantiemanagement in de FOD te verbeteren. Om dat te realiseren, heeft de Afdeling enkele doelstellingen vooropgesteld, 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 te verbeteren die nodig is voor de besluitvormingsprocessen.

Parallel, maar aanvullend, is het opzetten van het intern controlesysteem van de FOD. Dat is eveneens een prioriteit voor de afdeling en zal bijdragen aan een volwaardige financiële rapportering vanuit FEDCOM.

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

- ⇒ **B&B PO OD1: Managementondersteuning voorzien voor PP/GOP 2015**
- ⇒ **B&B PO OD2: Managementondersteuning voorzien voor PP 2016**
- ⇒ **B&B PO OD3: Ondersteuning in het kader van de motivatie van het personeel**



Deze operationele doelstellingen zullen bijdragen tot kwalitatieve rekrutering om de ontwikkeling van de organisatie (I2) via de HRM-processen (P1) te optimaliseren. Daarnaast zullen ze operationeel rechtstreeks bijdragen tot het ter beschikking stellen van informatie (R2) via de HRM-processen (P1).

⇒ **B&B PO OD4: Loopbaantraject – pilootproject**

Deze operationele doelstellingen zullen rechtstreeks bijdragen tot het ter beschikking stellen van informatie (R2) via de HRM-processen (P1).

⇒ **B&B PO OD5: 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 BESCHIKKING STELLEN

*R3: FINANCIERING

*P2: BEDRIJFSPROCESSEN

*P3: METING EN OPVOLGING

*I1: KENNISBEHEER

*I2: ORGANISATIEONTWIKKELING

OCC B&B zal in 2015 opnieuw werken rond de vier 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 in kaart worden gebracht of zullen verder worden gefinaliseerd in de tool Aris: uitgavenproces, begrotingsproces en beheerscontrole. Daar zal OCC ook ondersteuning geven aan de verscheidene afdelingen bij het uitschrijven van de procedures.

Voor communicatie is het de bedoeling de zelfstandige MPM-site (het vroegere Prestatiemeting - nu Beheerscontrole) te integreren in de site van de stafdienst.

Voor B&B liggen de grote projecten momenteel net achter ons: FEDCOM, de invoer van de geïntegreerde beheerscyclus en de interne reorganisatie. Die projecten moeten nu stabiliseren, maar in 2015 wordt de analytische boekhouding verder verfijnd en wordt 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.

i. 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

B&B DIR OD 10: Een systeem van interne controle/interne beheersing uitbouwen in de Stafdienst B&B

De methodologie van de interne controle wordt toegepast op de processen binnen de verschillende afdelingen om de risico's te identificeren en de passende interne controlemaatregelen te formuleren.

Volgende acties zullen worden ondernomen om de operationele doelstelling te verwezenlijken:

- (1) De controleomgeving evalueren door een inschatting te maken van de controleomgeving op basis van een maturiteitsmatrix.
- (2) Sensibilisering door een opleiding uit te werken en opleidingssessies 'interne controle' te organiseren binnen elke afdeling van de stafdienst.
- (3) Het toepassen van risicobeheersing verzekeren bij de identificatie en evaluatie van de operationele doelstellingen 2015.
- (4) Het project Interne Controle realiseren volgens een uniforme methodologie, als interne controlefacilitator, op het proces 'Begroting', waarvan de stafdienst B&B eigenaar is.
- (5) Het project Interne Controle realiseren volgens een uniforme methodologie, als interne controlefacilitator, op het proces 'Van bestelling tot betaling-subproces Vastleggingen', waarvan de stafdienst B&B eigenaar is.
- (6) Een monitoringsysteem uitwerken en beheren voor aanbevelingen die verstrekt worden door interne en externe auditinstanties; rapporteren aan het management.



j. CEL BEHEERSCONTROLE B&B:

OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN:

De verschillende geplande initiatieven per KSF en prioriteiten:

KSF's:

- *I1: KENNISBEHEER
- *I2: ORGANISATIEONTWIKKELING
- *P2: BEDRIJFSPROCESSEN
- *P3: METING EN OPVOLGING
- *R1: COMPLIANCE, TOEZICHT EN HANDHAVING
- *R2: INFORMATIE TER BESCHIKKING STELLEN

⇒ **B&B BCC OD 01: Het management ondersteunen in het kader van de beheerscyclus binnen B&B**

Naast zijn algemene rol ter ondersteuning van de directie, de afdelingen en de cellen, zal de Cel Beheerscontrole B&B volgende prioriteiten stellen:

- zorgen dat de beheerscyclus correct en tijdig wordt uitgevoerd binnen de Stafdienst B&B
- zorgen dat de beheerscontrole uitgevoerd wordt tot op het laagste niveau (N-3)

⇒ **B&B DIR OD 11: uitrol beheerscontrole B&B (maturiteitstabel AS IS - TO B) in het kader van Horizon 2017 wordt optimaal uitgevoerd tot op het niveau N-3**

In het kader van Horizon 2017 zal de Cel Beheerscontrole B&B:

- een flowchart en een roadbook 'Beheerscontrole' opmaken binnen B&B
- de operationele doelstellingen optimaal koppelen aan de kalenders van de flowchart 'Beheerscontrole'
- de basisactiviteiten grondig analyseren om eventueel nieuwe indicatoren te creëren
- de bestaande beheersinstrumenten verzamelen en analyseren, verbeteren en eventueel nieuwe beheersinstrumenten opmaken



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.

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 wordt in 2015 beëindigd. Dit stelt ons in staat om een optimale dienstverlening te garanderen in alle gebouwen van de FOD Financiën.

Ten slotte wordt het strategisch gebouwenplan geëvalueerd en permanent met helder versiebeheer geactualiseerd naar alle stakeholders toe. Gebouwenbeheer en –planning moet uitmonden in een overkoepelende aanpak van “facility management”.

Het blijft belangrijk ook de bestaande processen onder controle te houden. Daarom zal er meer aandacht uitgaan naar interne controle, beheerscontrole en naar de BPM binnen de Stafdienst Logistiek.

Ivan Verborgh – Directeur van de Stafdienst Logistiek

7.10.2 Missie

Waarom bestaan wij?

Creatie van een optimaal werkklimaat dat de primaire taken en doelstellingen van de FOD FIN en het management ondersteunt door te zorgen voor:

- Een aangepaste en veilige huisvesting als onderdeel van de globale “facility management” aanpak,
- Effectieve, efficiënte en rechtmatige aankopen,
- Snelle en kwaliteitsvolle vertalingen, drukwerken en scans,
- Een effectief en efficiënt fleetmanagement.

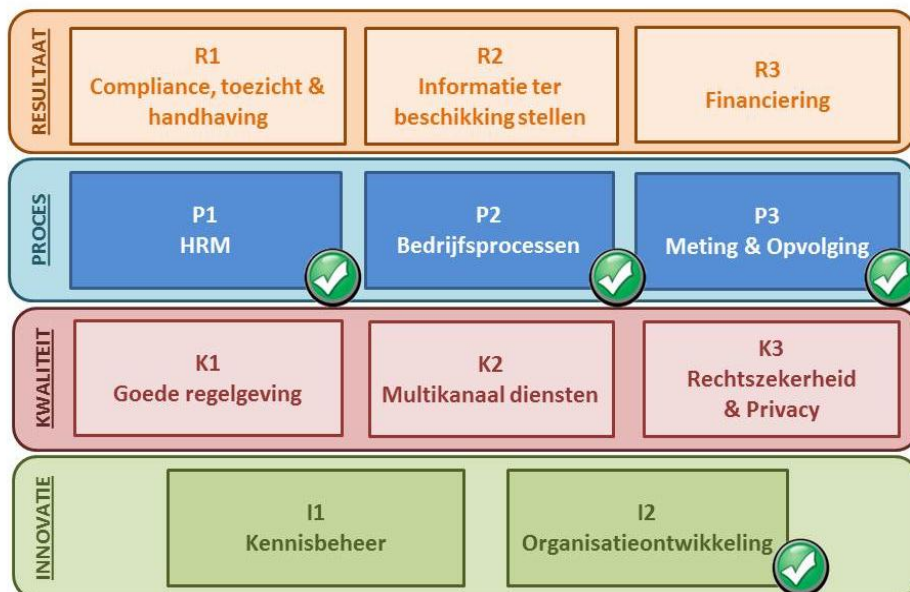
7.10.3 Visie

Wat willen wij zijn?

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 Coperfinmigratie van “as is” naar “to be”.

7.10.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2015





OVERZICHT VAN DE STRATEGISCHE INITIATIEVEN

***P1: HRM**

- **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.

De doelstelling van professionalisering wordt voortgezet in samenwerking met de stafdienst P&O, via de omkadering, de opleidingen en de ontwikkeling van een loopbaanplan voor de ambtenaren van de Logistiek.

Deze doelstelling hangt samen met 'het ondersteunen van de kanteling van de FOD Financiën door in te staan voor de verhuizingen'.

- **Het ondersteunen van de kanteling van de FOD Financiën door in te staan voor de verhuizingen.**

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" waarborgen.

Om deze verhuizingen uit te voeren, hebben wij nood aan:

- personele en budgettaire middelen in het kader van deze bijkomende opdracht,
- 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 van de ontwikkelcirkels vormt een van de HR-prioriteiten van SL.

***P2: BEDRIJFSPROCESSEN**

- **Optimalisatie van de werking van fmUp**

In 2015 zorgen wij voor een blijvende monitoring van de beschikbaarheid, de werking en de reactiesnelheid van de toepassing fmUp om verbeterpunten te identificeren.

- **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.



***P3: METING EN OPVOLGING**

- **De planning van de overheidsopdrachten wordt maximaal nageleefd.**

In 2015 zorgt de Afdeling Aankopen ervoor dat de gunning van overheidsopdrachten binnen de voorziene termijnen plaatsvindt.

- **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.

- **Tijdige goedkeuring van de facturen**
De logistieke cellen zorgen voor een goedkeuring van de facturen binnen 10 dagen na de ontvangst ervan, zodat de stafdienst B&B ze zo spoedig mogelijk kan betalen.
- **De continuïteit van de scanningcentra waarborgen door het beheer/afsluiten van de overeenkomst CSS**
- **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.

***I2: ORGANISATIEONTWIKKELING**

- **Van fmUp het enige systeem maken voor het beheer van de gebouwen.**

In 2015 gaat de implementatie van fmUP door volgens de planning die is vastgelegd bij 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.



- **Toename van de expertise van de Afdeling Aankopen met de bedoeling om de leading FOD te worden voor bepaalde aankoopcontracten.**

Ons doel is om het expertiseniveau van onze medewerkers van de Afdeling Aankopen te verbeteren om, op termijn, enerzijds aanbestedende overheid te worden voor de aankoopopdrachten waarvoor wij over een sterke technische expertise en een belangrijke koopkracht beschikken en anderzijds, om het voor andere FOD's mogelijk te maken toegang te hebben tot onze opdrachten.

Waarom willen wij deze doelstelling vooropstellen?

- Gebruikmaken van de koopkracht van de FOD Financiën,
- Versterking van het imago van de FOD Financiën en partner worden van de andere FOD's,
- Het algemeen aankoopbeleid,
- De standaardisering van de aankopen,
- Een win-win effect. De andere FOD's laten genieten van de expertise van de FOD Financiën.

Deze moderniseringsdoelstelling impliceert een integraal beheer van de opdrachten waarvoor wij aanbestedende overheid zullen zijn.

Bovendien zullen wij binnen onze afdeling de aankoopcel ICT integreren, wat zal bijdragen tot de uitbreiding van onze expertise.

- **De dienstencatalogus in de logistieke cellen toepassen**
In 2015 zullen de cellen van de operationele logistieke afdelingen de catalogus van de aangeboden diensten in alle gebouwen van de FOD Financiën toepassen.
- **Optimalisering van de gebouwen**
In samenwerking met de algemene administraties voorziet het gebouwenplan een daling van het aantal sites. Dit leidt tot een vermindering van de werkingskosten (daling van de huurkosten, verbruikskosten,...) waarbij niettemin de logistieke dienstverlening aan de entiteiten van de FOD Financiën wordt gewaarborgd.
- **De bestaande klanten behouden (Fedopress)**
Een optimale prestatie in stand houden met waarborg van de kwaliteit van het werk van Fedopress en door het monitoren van de klantenklachten.
- **Papierverspilling vermijden (Fedopress)**
Acties ondernemen om het papierverbruik te verminderen door vermijdbare verliezen te beperken en het verbruik op te volgen.



- **Slim besparen "elektriciteit"**

In de huidige begrotingscontext is deze doelstelling erop gericht om de kosten van het elektriciteitsverbruik te verminderen via een actieplan met beperkte investeringskosten maar met een betekenisvolle impact, waarbij de noodzakelijke dienstverlening voor de goede werking van de FOD Financiën wordt gehandhaafd.

In het kader van de centralisering van de huisvesting wordt de klemtoon gelegd op een aanpak die is gericht op het gedrag van de gebruikers en op een verhoging van de efficiëntie via gerichte maatregelen in de verschillende gebouwen.



7.11 Stafdienst Beleidsexpertise en - ondersteuning

7.11.1 Inleiding

2014 is voor de stafdienst gekenmerkt als een jaar van talrijke wijzigingen. Vooreerst werd met de aanstelling van de stafdirecteur per 1 mei 2014 effectief een stap gezet in het bijeen brengen van de verschillende diensten die tot de stafdienst behoren: de vroegere Administratie Fiscale Zaken, De Studie- en documentatiedienst met inbegrip van de Bibliotheek, de projectcel Fisconet, de resterende ambtenaren van de Dienst Coördinatie van de Internationale Relaties en de ambtenaren die de coördinatie van het risicobeheer verzekeren.

In de tweede plaats heeft de uitvoering van de kanteling per 1 juli 2014 een duidelijke impact gehad op de samenstelling van de verschillende diensten. Elf mensen hebben BEO geruild voor een andere administratie en theoretisch hadden er 22 mensen BEO moeten vervoegen. In de feiten zijn er dit uiteindelijk maar 11 ook effectief in dienst gekomen.

Ten derde heeft BEO ook de invloed ondergaan van de wijzigingen in de samenstelling van de kabinetten als gevolg van het aanstellen van een nieuwe regering. Uiteindelijk hebben 5 ambtenaren daarbij BEO vervoegd, terwijl er 1 terug de omgekeerde beweging heeft gemaakt.

De tweede helft van 2014 was in alle opzichten hectisch. Leden van de stafdienst zijn volledig ingeschakeld geworden tijdens de regeringsonderhandelingen. Een beperkt aantal daarvan als technische ondersteuning in de technische en politieke werkgroepen zelf; de meeste ambtenaren van de Diensten Reglementering en Studiedienst in “back office” om alle juridische en technische nota’s uit te werken en de nodige budgettaire berekeningen en simulaties te maken. Dit alles is uiteindelijk uitgemond in een omvangrijke programmawet die tijdig door de legistische procedure is gesleept.

Het jaar 2015 zal op dit elan worden verder gezet. Het regeerakkoord omvat tal van ingrepen in de fiscale en financiële wetgeving die nog moeten worden geïmplementeerd. Een aantal van de vooropgestelde wijzigingen zijn dermate omvangrijk dat ze meerdere jaren kunnen beslaan. Het gaat met name over de aangekondigde tax-shift, de harmonisering van de procedures, nieuwe wetboeken (Invordering, Patrimoniale documentatie) en een Fiscale Codex. Deze zullen niet alleen een belangrijke inspanning vergen van BEO, maar ook van de algemene administraties die best bij deze projecten worden betrokken.

Ten slotte zal het jaar 2015 ook het jaar zijn waar er binnen BEO heel wat verschuivingen zullen gebeuren. De structuur zal worden aangepast om de opdrachten zo efficiënt mogelijk te kunnen uitvoeren en de vooropgestelde doelstellingen te bereiken.



7.11.2 Missie

Missie van de Stafdienst BEO

1. We zorgen voor het opstellen, het coördineren, het implementeren en het opvolgen van de regelgeving in de materies die tot de bevoegdheid van de FOD Financiën behoren.
2. We werken mee aan reglementering ontwikkeld door regionale, andere nationale en internationale instanties waar de FOD Financiën in tussen komt.
3. We verzorgen de beleidsvoorbereiding en realiseren de studies over de impact van de beleidsopties en de analyse van het gevoerde beleid, met inbegrip van de macro-economische aspecten van het begrotings- en belastingbeleid.
4. We beheren alle relevante informatie en informatiebronnen en stellen die ter beschikking zowel binnen als buiten de FOD.
5. We verzekeren een integraal risicobeleid en een goed gecoördineerde doelgroepenstrategie.
6. We coördineren de internationale activiteiten.

We zorgen voor het ontwikkelen en het opstellen van de regelgeving die tot de bevoegdheid van de operationele diensten van de FOD Financiën behoren. Voor de FOD Financiën nemen we ook deel aan de ontwikkeling van de reglementering die wordt opgesteld door regionale, andere nationale en internationale instanties, ongeacht welke instelling de wetgevende macht uitoefent (federaal, regionaal, supranationaal). We zijn verantwoordelijk voor een goede beleidsvoorbereiding op wetgevend vlak. We zorgen voor een goede coördinatie, implementatie en opvolging van het gevoerde beleid. Centraal daarbij staan inhoudelijke kwaliteit, institutionele en procedurele vereisten en het verzekeren van de rechtszekerheid en de rechtsgelijkheid.

We verzorgen de beleidsvoorbereiding en realiseren de studies over de impact van de in het vooruitzicht gestelde beleidsopties en de analyse van het gevoerde begrotings- en belastingbeleid. We analyseren daarbij zowel de micro- als macro-economische aspecten van het beleid. We centraliseren en rapporteren naar de verschillende instanties de evolutie van de fiscale ontvangsten en de fiscale statistieken. We verzorgen het secretariaat van de Hoge Raad van Financiën.

We verzekeren een integraal risicobeleid en een goed gecoördineerde doelgroepenstrategie. We nemen daarom de coördinatie en afstemming van activiteiten inzake risicobeheer op ons en verzekeren op dat punt informatie-uitwisseling. De Dienst Coördinatie van het Risicobeheer binnen BEO bewaakt de naleving van de methodologische randvoorwaarden.

We coördineren de internationale activiteiten van de FOD en daarbij aansluitend de informatie-uitwisseling tussen de verschillende diensten. We zijn verantwoordelijk voor de zetelakkoorden met de internationale instellingen.

We beheren alle relevante informatie en informatiebronnen en stellen die ter beschikking zowel binnen als buiten de FOD. Daarbij gaat het om alle nuttige algemene juridische, fiscale en parafiscale kennis met uitzondering van de individuele operationele data. We beheren de bibliotheek van Financiën en de abonnementen op alle publicaties.



7.11.3 Visie

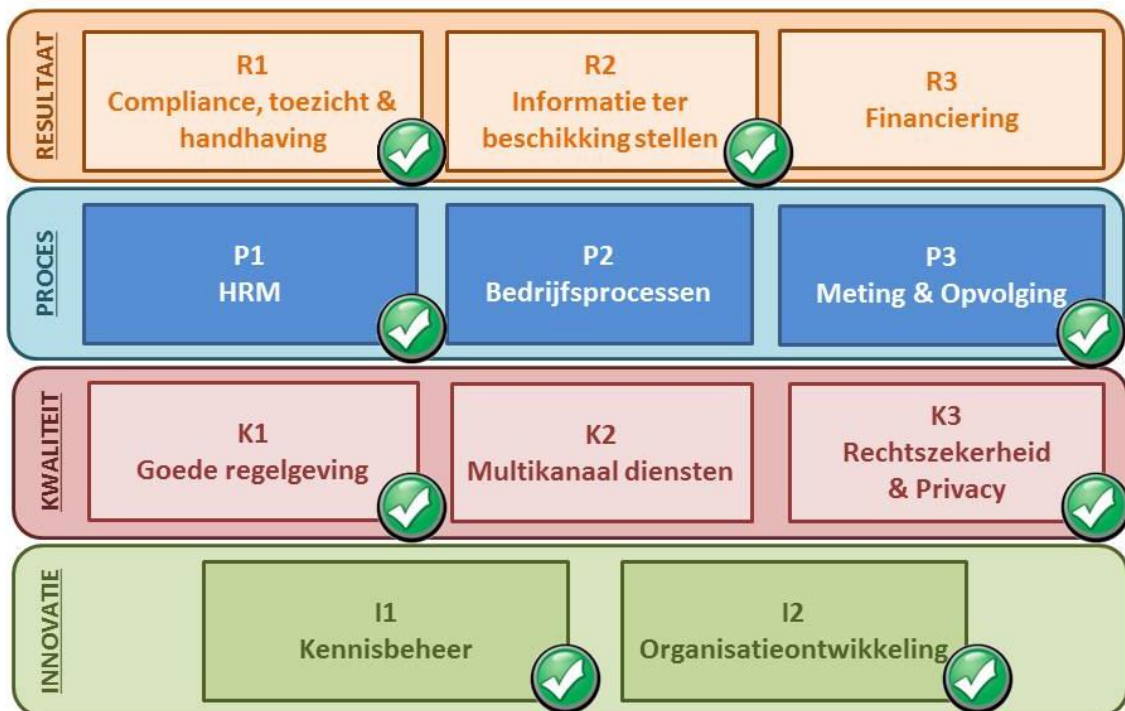
1. We willen de politieke beleidsverantwoordelijken alle nodige en nuttige expertise en ondersteuning bieden bij het tot stand komen en het uitwerken van hun beleid.
2. We willen een kenniscentrum uitbouwen en een goede omkadering voorzien voor de operationele expertiscellen, wat zal leiden tot een uniforme en professionele ondersteuning en een verhoging van de rechtszekerheid.
3. We willen een belangrijke fiscaal-budgettair-economische studiedienst worden, die de implicaties van het beleid zowel vóór de beslissingen als nadien nauwkeurig in kaart kan brengen.
4. We streven naar een volledig en geïntegreerd risicobeleid binnen de FOD Financiën door middel van coördinatie en overleg.
5. We willen een centraal aanspreekpunt zijn voor de internationale activiteiten van de FOD Financiën.

De tijd is al lang voorbij dat er een beleid wordt gevoerd in functie van de specifieke belastingmateries. Meer en meer wordt er een geïntegreerd beleid gevoerd waar fiscaliteit in de eerste plaats nog wel de middelen moet verschaffen aan de Staat om haar bestuur te kunnen verzekeren, maar ook, naast andere, een instrument is om bepaalde maatschappelijke doelstellingen te verwezenlijken. Het bestuur van de staat zelf, maar ook de toenemende Europese regels, duwen ons in een proces waar het reglementair-juridische kader niet meer los kan worden gezien van de budgettair-economische politiek. In die zin wil de Stafdienst BEO niet alleen een loyale en steeds parate entiteit zijn ten dienste van de minister en zijn beleidscel en in voorkomend geval de staatssecretaris en de regering, maar ook de permanente, proactieve en geïntegreerde expertise en ondersteuning bieden voor het beleid.

Kennisbeheer is onontbeerlijk voor een efficiënte werking van de FOD Financiën en voor het verhogen van de rechtszekerheid voor de belastingplichtigen. Ambtenaren moeten over de nodige kennis beschikken om hun opdrachten efficiënt en doeltreffend uit te voeren. Bovendien moeten de belastingplichtigen overal op dezelfde manier behandeld worden, niet alleen binnen iedere operationele administratie afzonderlijk, maar ook over alle operationele administraties heen. Daarbij moeten zowel burgers en bedrijven als ambtenaren kunnen steunen op up-to-date reglementering en commentaar en op klare en ondubbelzinnig interpreteerbare teksten.

Een aantal opdrachten worden binnen de FOD Financiën door verschillende operationele administraties verricht, maar vereisen omwille van een coherente en efficiënte uitvoering een gecoördineerde aanpak. Dit is o.m. het geval voor de buitenlandse contacten, waarbij BEO als een toegangspoort en als coördinator kan fungeren voor die contacten. Het is ook het geval voor het risicobeheer dat een geïntegreerde aanpak vereist over de gehele FOD.

7.11.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2015



Beschrijving van de verschillende geplande initiatieven en prioriteiten voor 2015 per kritieke succesfactor.

Projecten

R2 Informatie ter beschikking stellen

Statistical data streaming system (Risicobeheer-Studiedienst)

Het project heeft als doel de exploitatie van Datawarehouse te faciliteren en te concretiseren en hiermee aan de behoeften van meerdere gebruikers te voldoen, waaronder in eerste instantie de Studiedienst. Het Datawarehouse kan een substantiële meerwaarde bieden door de bundeling van een aanzienlijke hoeveelheid aan informatie en de concrete exploitatie ervan.

Het actuele gebrek aan een statistische module in enkele fiscale toepassingen, wegens onder meer besparingen, vormt een leemte in het bestaande potentieel van het datawarehouse. Bovendien dringt de tijd in die zin dat in de nabije toekomst bepaalde gegevens niet meer langs de tot hiertoe gekende wegen beschikbaar blijven. Dit zal onder meer het geval zijn voor de aangiftegegevens van de vennootschapsbelasting vanaf aanslagjaar 2015, detailgegevens inzake de roerende voorheffing en tevens voor bepaalde gegevens met betrekking tot de btw. Voor beide laatstgenoemde belastingsoorten is dit nu reeds het geval.



De beschikbaarheid inzake de bovenvermelde statistische gegevens is, benevens de noodzaak voor de uitvoerende diensten, ook zeer cruciaal voor de Stafdienst voor Beleidsexpertise en – ondersteuning teneinde de prioritaire functies optimaal te vervullen. Zonder correcte statistische gegevens kan immers geen ondersteuning aan het beleid worden geboden.

Dit project zal dan ook onder andere het volgende moeten in kaart brengen:

- op welke wijze de gegevens binnen de verschillende administraties momenteel verwerkt worden en wie hiervoor de verantwoordelijkheid draagt;
- op welke wijze en door wie dit in de toekomst dient te gebeuren;
- deze actoren te betrekken in dit project om aldus de voorradige kennis integraal te benutten en tevens de betrokkenheid van alle diensten te verzekeren.

In dit perspectief dient ook de oprichting van een statistische dienst binnen de stafdienst BEO gekaderd, die opportuniteiten naar nieuwe statistieken moet voorstellen, zowel als beleidsvoorbereidende informatie, als met het oog op het verbeteren van het positief imago van BEO en de FOD in het algemeen.

Het project kan worden gestart in 2015, van zodra de projectleider ter beschikking wordt gesteld (momenteel nog projectleider datamining).

Voor het project statistical data streaming zullen de latere gebruikers specifieke opleiding nodig hebben. Midden 2015 zullen een 15-tal medewerkers van BEO een opleiding volgen over de huisstandaard voor het consulteren van het datawarehouse, risicoanalyse, simulaties en statistieken.

I1 Kennisbeheer

Ontwikkeling nieuwe Fisconetplus-toepassing (Fisconet)

De toepassing Fisconetplus is dringend aan vervanging toe. Momenteel worden een aantal elementen van die applicatie niet langer technisch ondersteund en draaien ze op voorlopige tussenoplossingen. In 2015 zal een nieuwe ontwikkeling van Fisconet nodig zijn. Bij deze zal duidelijk aandacht worden gegeven aan de noden van de operationele administraties en de gebruiksvriendelijkheid voor het publiek. Bij de introductie van de nieuwe applicatie zal een goede communicatie in samenwerking met de administraties nodig zijn. De opname in een algemeen opleidingspakket is daarbij wenselijk.

Het lastenboek is al eind 2014 volledig uitgeschreven wat de business betreft. Het wordt afgerond tegen 15 februari 2015. In 2015 zou het bestek moeten worden goedgekeurd, de aanbesteding gebeuren en de selectie van de leverancier. De start van het project is voorzien eind 2015, begin 2016.

Project: globale ontwikkeling kennismanagement samen met SD P&O (Fisconet)

Momenteel gaan heel wat ambtenaren op pensioen en de komende 5 à 10 jaar zal dit nog in versneld tempo gaan. Dit vormt een grote uitdaging. De kennis die zij vergaard hebben, zou in de organisatie moeten worden verankerd. Een uitgekende strategie rond kennisbeheer, in nauwe samenwerking met de stafdienst P&O, is absoluut nodig. Om de werking van de organisatie efficiënter te maken,



moeten de ambtenaren er toe worden gebracht om hun parate kennis ter beschikking te stellen. Deze kennis dient dan verder verankerd te worden binnen de organisatie. Het verder uitbouwen van het kennisbeheerplatform met zogenaamde “collaborative tools” is daar het uitgelezen instrument voor. Deze uitbouw moet tevens gepaard gaan met een actieve verspreiding van de cultuur van het kennisdelen. Het kennisdelen vormt sneller goed opgeleide ambtenaren, waardoor ook de dienstverlening van die ambtenaren stijgt.

Eind 2014 is een eerste ontwerp van visienota gemaakt door BEO. Deze zal in de eerste maanden van 2015 verder worden gefinaliseerd en voorgesteld aan het Directiecomité. In 2015 zelf zal het project verder worden uitgewerkt in een projectmodus BEO-P&O.

Doelstellingen

R1 Compliance, toezicht en handhaving

Visiedocument op de coördinatie risicobeheer

De huidige rol van de coördinatie risicobeheer beperkt zich tot zuivere coördinatie. Dit houdt in dat voor de elementen waar meerdere algemene administraties bij betrokken zijn en deze niet tot een consensus komen, BEO de rol van oplossing en compromiszoeker opneemt voor uitsluitend businessgerelateerde en beleidsvoorbereidende items. Een visiedocument zou moeten duidelijk maken hoe de definitieve situatie van risicobeheer, datamining en datawarehouse worden geregeld.

In dit visiedocument zal de nadruk worden gelegd op de complementaire, coördinerende en stimulerende rol die Coördinatie Risicobeheer kan en moet spelen boven de verschillende pijlers, die zelf verantwoordelijk zijn voor toezicht, handhaving en compliance. (subsidiariteitsprincipe). Bovendien zal samen met de Enterprise Architect naar een oplossing worden gezocht voor de verankering van Datawarehouse en in het bijzonder van het gecoördineerde onderhoud ervan.

Op het vlak van de coördinatie van het risicobeheer zullen we in de loop van 2015:

- het in 2014 opgestarte proces van uitwisseling van informatie tussen AAFiscaliteit en AABBI verder optimaliseren. Dit behelst overleg en de uitwisseling van informatie over geplande controleacties, doelgroepenstrategie, fraudemechanismen, feedback, enz. Dit overleg wordt bilateraal georganiseerd in de schoot van Coördinatie Risicobeheer, maar ook in het kader van het “Platform Risicobeheer”;
- een gelijkaardig initiatief opstarten voor samenwerking tussen de andere (Fiscale) administraties, inzonderheid Douane en Accijnzen (met inbegrip van de NOD), vooral voor wat controleacties betreft met mogelijke weerslag op meerdere belastingen;
- verder instaan voor mogelijke taakverdelingen op vlak van doelgroepenbeschrijving, risicoprofielen, aanpak van controles, strategische beslissingen over gezamenlijke acties, enz.;
- verder werken aan het stimuleren van:
 - Kennisopbouw over de verschillende databronnen binnen en buiten de FOD;
 - Coherente internationale samenwerking en multilaterale controles;



- E-audits, forensic auditing en internet-onderzoek, en dit ook via uitwisseling van best practices, standaardisatie en kennisdeling.

Model "Tax Fraud reporting" (Risicobeheer – Studiedienst)

De internationale engagements (IMF, OESO, EU) houden in dat België een duidelijke rapportering moet opzetten inzake tax-gap en meting van de omvang van de fiscale fraude. De regering heeft ook beslist dat de Hoge Raad van Financiën een observatorium voor de fraude moet opzetten en daarover jaarlijks moet rapporteren. De Studiedienst is aangewezen als secretariaat voor deze rapportering. In 2015 moet dit observatorium worden opgezet en dient ze een model te ontwikkelen om de rapportering te kunnen realiseren. Het op dat punt reeds uitgevoerde werk zal worden samengebracht en geïnventariseerd. Indien nuttig kan het worden meegenomen in de ontwikkeling.

De realisatie van deze nieuwe en permanente opdracht is afhankelijk van de rekrutering van een tweetal bijkomende medewerkers.

R2 Informatie ter beschikking stellen

In kaart brengen van processen en producten bij Studiedienst

Momenteel is de Studiedienst niet officieel gestructureerd en het resultaat daarvan is dat er voor bepaalde taken overlappings zijn en het risico bestaat dat sommige taken niet steeds worden opgevolgd. Het is dus nodig om de verschillende verantwoordelijkheden binnen de Studiedienst beter af te lijnen en die dienst te structureren zodat die duidelijker kan worden aangestuurd. Er blijken ook geen uitgeschreven processen te zijn en voor de afgeleverde producten is het niet steeds duidelijk of die wel in de Studiedienst thuis horen.

Bovendien wordt de Studiedienst geconfronteerd met een aantal nieuwe opdrachten. Om alle opdrachten in de toekomst op een efficiënte en doeltreffende manier uit te voeren, is het nodig om de processen en producten in kaart te brengen. Dit dient te gebeuren in de eerste helft van 2015. De resultaten zullen de basis vormen voor het vastleggen van de formele structuur van de Studiedienst in de 2^{de} helft van 2015.

P1 HRM

Opmaak van meerjarenpersoneelsplan

De stafdienst staat voor de grote uitdaging om een aantal zeer grote werven die de regering op stapel zet (fiscale hervorming, tax-shift, harmonisering van verschillende fiscale procedures, fiscale codex, coördineren van wetgeving in wetboeken, eenmaking van begrippen over verschillende wetgevingen heen, enz.) en een aantal nieuwe opdrachten (uitvoering bijzondere financieringswet, tax-gap, bijkomend frauderapport van de HRF) tot een goed einde te brengen. Dit vergt een belangrijke inzet van menselijke middelen. Het rationaliseren van de processen en meer efficiënt werken zal onvoldoende zijn om daar het hoofd aan te bieden.



Alhoewel de Stafdienst BEO omwille van zijn opdrachten gemiddeld over de meest gekwalificeerde experts zou moeten beschikken, is door pensionering en niet vervanging de laatste jaren, nog amper 1 A4 aanwezig op de Dienst Reglementering en gaan op de Studiedienst in de komende jaren de meeste experts op pensioen. Onze stafdienst kent het hoogste percentage aan 60-plussers. Ten slotte heeft de oefening van de missiekritische functies een zeer nefast resultaat voor BEO. Er wordt helemaal geen rekening gehouden met het feit dat dat de meeste opdrachten voor de Stafdienst BEO niet samendrukbaar zijn. Voor BEO zal die oefening opnieuw worden gemaakt, rekening houdend met de specifieke opdrachten.

Daarom zal in het eerste trimester van 2015 een meerjarenpersoneelsplan worden opgemaakt dat de stafdienst in die positie moet brengen dat ze de talrijke opdrachten die ze moet uitvoeren, ook kan uitvoeren, zowel naar kwaliteit als kwantiteit. De resultaten van de werklasmeting kunnen gebruikt worden om het juiste kader te bepalen en het personeelsplan te verfijnen. Absoluut prioritair is de werving van een OCC-verantwoordelijke. De opvolging en ook de realisatie van het volledige operationele plan is hiervan afhankelijk.

De ambtenaren die afkomstig zijn van de kanteling en de experts die eind 2014 zijn teruggekeerd van de kabinetten zijn bij voorrang ingezet op de diensten Reglementering en de Studiedienst. Deze functies zullen definitief moeten worden verankerd in het personeelsplan 2015.

P3 Meting en opvolging

Uitvoeren van een werklasmeting

In 2015 zal een werklasmeting worden opgestart voor de gehele stafdienst. De resultaten van deze werklasmeting zullen vooral gebruikt worden om het meerjarenpersoneelsplan te verfijnen en om de juiste verhoudingen in de verschillende directies te implementeren.

Opnieuw uitwerken van de KPI

Op dit ogenblik bestaan er weinig bruikbare KPI's. Deze zullen in de loop van 2015 worden uitgewerkt.

K1 Goede regelgeving

Verdere integratie van de activiteiten wetgeving binnen BEO (Reglementering)

De Stafdienst BEO is bevoegd voor "het opstellen, de coördinatie, de implementatie en de opvolging van de wetgeving in de materies die tot de bevoegdheid behoren van de FOD Financiën". Omwille van efficiëntieredenen en doeltreffendheid is het ook noodzakelijk om het reglementaire proces verder binnen de stafdienst te groeperen. Eind 2014 worden nog een aantal taken op dat gebied uitgeoefend in diverse algemene administraties. Het gaat onder meer om: AAD&A, en in beperkte mate bij AAPD. Hierbij dient juist te worden afgebakend wat effectief het reglementaire werk is en naar BEO over gaat en wat het juridische expertisewerk is dat bij de operationele dienst blijft.

In de loop van 2015 worden die activiteiten samengebracht binnen de stafdienst BEO. Om evidente redenen, zal deze overdracht gebeuren met het daarbij horende personeel.



Deze integratie dient vooraf te worden overlegd met de respectievelijke betrokken Administrateurs-generaal.

K3 Rechtszekerheid en Privacy

Coördinatie van alle juridische en juridisch-technische kennis binnen Fisconet

Fisconetplus zou verder moeten worden uitgebreid.. Op 1 februari 2015 wordt de analyse van nieuwe wetgeving voor publicatie en verspreiding, samengebracht in de afdeling Fisconet. Door interne verschuivingen binnen BEO, worden bijkomende medewerkers ingezet om de opname van de rechtspraak te realiseren binnen het kennisbeheer. In 2015 wordt alvast begonnen met het inbrengen van relevante rechtspraak met betrekking tot inkomstenbelasting.

I1 Kennisbeheer

Rationalisatie van de aankoop van publicaties (Infotheek)

In 2014 is al drastisch bespaard op de verschillende publicaties. De centralisatie ervan binnen de bibliotheek maakt het mogelijk om daar nog verder in te gaan. Zo zullen in 2015 alle abonnementen worden stopgezet waarvan de informatie evengoed via Fisconet raadpleegbaar is of die gratis via internet beschikbaar is. Voor de AAPD zal ook de studie worden gemaakt over het nodige volume van bepaalde publicaties, nu bepaalde diensten zijn overgenomen door de gewesten. Deze studie wordt afgerond in het eerste trimester 2015 om nog een besparingsobjectief te realiseren.

Inventariseren van kennis bij de diverse diensten

In de eerste helft van 2015 wordt de wijze waarop de onderscheiden diensten van BEO hun documenten archiveren in kaart gebracht. Ook in die helft zal het volledige papieren klassement van de Dienst Coördinatie Internationale Relaties worden geïnventariseerd en waar nodig digitaal worden opgeslagen. In de tweede helft van 2015 zal per dienst bepaald worden wat aan kennis dient te worden bewaard en op welke manier.

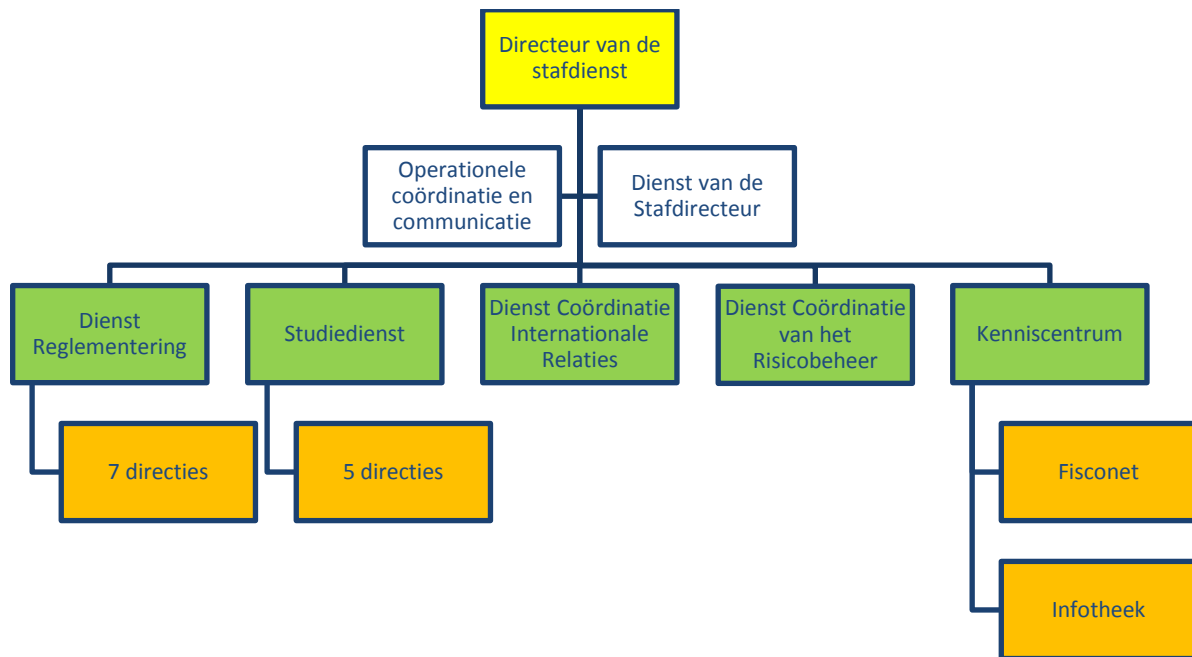
I2 Organisatieontwikkeling

Operationaliseren van de diverse diensten binnen BEO

Op 1 februari 2015 wordt de structuur van BEO aangepast volgens het onderstaande organigram. Binnen de dienst Reglementering worden er 7 directies weerhouden met in principe 1 leidinggevende per directie. Alle andere aanwezige functies worden omgezet in expertenfuncties. De taken van publicatie Staatsblad, opvolging parlementaire werkzaamheden en contactpunt DVB worden in 1 cel samengebracht.

De ondersteunende diensten van de voormalige Administratie Fiscale Zaken worden gereduceerd in functie van de noden van de stafdienst en geïntegreerd in een nieuwe Dienst van de Stafdirecteur. De medewerkers die daar kunnen worden vrijgemaakt, worden ingezet om de afdeling Fisconet te versterken. Op 1 februari 2015 worden ook de taken m.b.t. analyse van nieuwe wetgeving voor publicatie en verspreiding en m.b.t. het codificeren van de verschillende wetboeken overgeheveld naar de afdeling Fisconet. De communicatie en het onderhoud van de intranetsite worden

samengebracht in een nieuwe dienst OCC. De afdeling Infotheek wordt los gemaakt van de Studiedienst en ondergebracht, samen met Fisconet in een dienst "Kenniscentrum". Deze dienst zal de verzameling zijn van Fisconet en Infotheek en om redenen van efficiëntie rechtstreeks worden aangestuurd door de stafdirecteur.



In het eerste trimester van 2015 wordt de dienst OCC verder uitgebouwd om ook die aspecten die vanuit de studiedienst komen te integreren en wordt een verantwoordelijke OCC aangesteld. De bestaande intranetsites van de oude Administratie Fiscale Zaken en van de Studie- en Documentatiedienst worden samengebracht in 1 intranetsite voor de gehele BEO. Deze zal in de loop van 2015 verder worden uitgebouwd tot een geïntegreerde intranetsite BEO. Vanaf het tweede trimester 2015 zullen de processen en producten van Studiedienst in kaart worden gebracht. In de tweede helft van 2015 zal op basis daarvan de formele structuur van de Studiedienst worden vastgelegd.

Het structureren van de Studiedienst in een vijftal directies zal gebeuren na een grondige analyse van de processen en producten van de Studiedienst (zie R2). Dit zal bijgevolg gebeuren in de 2^{de} helft van 2015.

Binnen de Studiedienst zal een statistische directie worden opgericht die alle cijfergegevens en statistieken, die nuttig zijn voor beleid, rapportering en opvolging, groepeert en ter beschikking stelt van de andere directies van de Studiedienst, het kabinet, andere FOD's en studiediensten en de nationale en internationale rapportering. Deze oprichting zal kaderen in de globale project van het structureren van de Studiedienst en is dus eveneens voorzien voor de 2^{de} helft van 2015.



De dienst Coördinatie van het Risicobeheer zal in 2015 worden uitgebreid met een bijkomende expert. Deze dienst zal het visiedocument op de coördinatie risicobeheer ontwikkelen en verantwoordelijk zijn voor het project statistical data streaming.

Uitbouw van aanspreekpunt en centralisator voor buitenlandse contacten (SCRI)

De functie van Eurocoördinator zal per 1 februari 2015 worden getransfereerd naar de Dienst Coördinatie van de Internationale Relaties. Binnen die dienst zal de Eurocoördinatie gebeuren voor de volledige FOD, inclusief de domeinen van Thesaurie.

De Dienst zal in de loop van 2015 ook verder worden uitgebouwd als het eerste aanspreekpunt voor buitenlandse administraties, internationale organisaties en instellingen. Het zal voor die buitenlandse en internationale contacten ook de centralisator en coördinator worden van taken die betrekking hebben op meerdere algemene administraties en stafdiensten.



7.12 Diensten van de Voorzitter

7.12.1 Inleiding

De diensten van de Voorzitter ondersteunen het management en de dagelijkse werking van de FOD Financiën.

In 2015 gaan we verder op de ingeslagen weg. De al opgestarte initiatieven zetten we verder en zullen we verbeteren. De diensten van de Voorzitter zetten op de drie strategische doelstellingen van de organisatie: efficiëntie, effectiviteit en dienstverlening. Het operationeel plan 2015 bouwt verder op de vorige operationele plannen en op het strategisch plan 2012-2017 van de FOD Financiën.

Dit plan houdt ook rekening met het Regeerakkoord en de beleidsnota's van de betrokken ministers.

In 2014 werd er verder gewerkt aan de kanteling en de diensten van de Voorzitter werden ook grotendeels geoperationaliseerd, in 2015 wordt de modernisering verder afgerond.

In 2015 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 van de verschillende communicatiekanalen verbeteren is een belangrijk aandachtspunt. Het intranet en internet zullen verbeterd worden. Het project leesbaarheid en de vernieuwingsoperatie van Fininfo lopen verder. Ook willen we onze doeltreffendheid verhogen door ons project- en kennisbeheer te verbeteren. Dit onder andere door het verbeteren van de projectmonitoring en het portfoliobeheer. De uitwerking van een Enterprise Architectuur binnen de FOD Financiën is een belangrijke doelstelling voor dit jaar.

Om in 2015 de **efficiëntie** van onze werking verder te verhogen, nemen we opnieuw initiatieven rond Business Proces Management en bouwen we onder andere een kennisnetwerk werklasmeting en kenniscel leanmanagement uit. De Dienst voor de informatieveiligheid en de bescherming van de persoonlijke levenssfeer zal een strategisch plan voor informatieveiligheid opstellen.

In 2015 zullen we onze **dienstverlening** verbeteren door tools ter beschikking te stellen die interne en externe bereikbaarheid zullen verbeteren. Zo wil Multikanaaldienstverlening de werking van het contactcenter verbeteren en zal de Dienst Strategische Coördinatie en Communicatie initiatieven nemen rond communiceren via sociale media.

De dienst Duurzame Ontwikkeling voorziet meerdere activiteiten om de FOD Financiën verder uit te bouwen tot een maatschappelijk verantwoorde overheidsdienst.

Tot slot gaan we ook aan de slag met de resultaten van de tevredenheidsenquête van 2014 en voeren we een actief absentieïsmebeleid volgens de aansturing van de Stafdienst Personeel en Organisatie.

7.12.2 Missie

De diensten van de Voorzitter van het Directiecomité ondersteunen het management en de dagelijkse werking van de FOD Financiën.

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.

Wij willen onze dienstverlening verbeteren door in te zetten op transparante interne en externe communicatie.

- 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 SCC staat ook in voor de coördinatie van de klachten van de externe klanten van de FOD Financiën.
- De **Dienst Multikanaal Dienstverlening (MKDV)** coördineert en beheert het Contactcenter van de FOD Financiën, dat een belangrijk 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)** staat de werkgever, de leden van de hiërarchische lijn en de werknemers bij voor de toepassing van de wettelijke en reglementaire bepalingen betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk en alle andere preventiemaatregelen en -activiteiten.
- De **Cel Fiscaliteit van de Buitenlandse Investerings** informeert en assisteert kandidaat buitenlandse investeerders en in België gevestigde buitenlandse investeerders op fiscaal gebied.



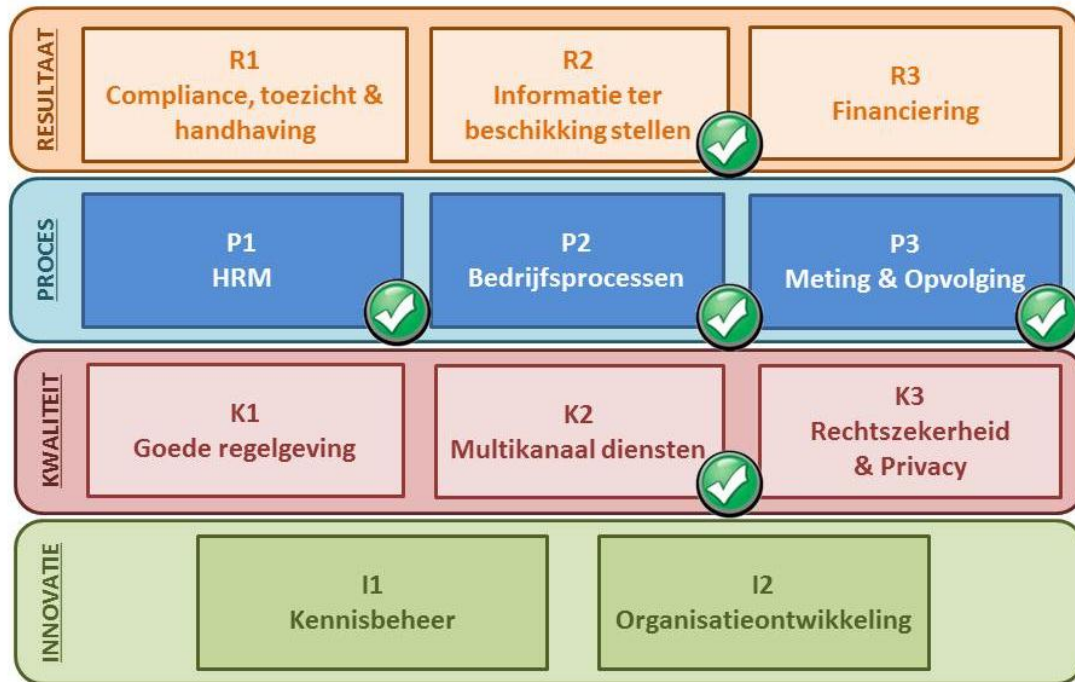
- De **Waarnemingspost gewestelijke fiscaliteit** volgt de ontwikkeling van de gewestelijke fiscaliteit op en coördineert de werkzaamheden voor de overname van de dienst van de gewestelijke belastingen door de gewesten.

7.12.3 Visie

De Diensten van de Voorzitter willen een performante, transparante en strategische partner zijn voor en ondersteunen het Directiecomité en alle diensten van de FOD.

7.12.4 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2015

Met het oog op de realisatie van de strategische doelstellingen zullen de Diensten van de Voorzitter in 2015 een aantal nieuwe initiatieven nemen en een aantal initiatieven die we in 2014 opstartten verderzetten.





De Diensten van de Voorzitter willen:

1. De **doeltreffendheid** 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 over 2015 en 2016. In die periode zullen de bestaande intranetpagina's worden geïntegreerd en geharmoniseerd in het nieuwe content management systeem.
- ➔ Verder 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 en 2014. 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 2015 en 2016.
- ➔ 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 werden de brieven van de algemene administraties van Fiscaliteit, Inning en Invordering en Patrimoniumdocumentatie herschreven in samenwerking met die entiteiten. In 2015 loopt dit project verder. Bovendien zullen de medewerkers verder gesensibiliseerd worden om leesbare communicatie op te stellen.
- ➔ Verderzetten van de vernieuwingsoperatie van de **Fininfo** met aandacht voor de elektronische versie (project 9)
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.

De eerste stappen om te evolueren naar een elektronische versie werden gezet in 2014. In 2015 willen we verder evolueren en nagaan wat de meest effectieve manier van



verzenden is. De finale doelstelling is om eind 2015 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 overeen te komen met de periodiciteit.

Door een onlineversie van Fininfo en de integratie van verschillende initiatieven, willen we korter op de bal spelen. We zetten in op transparantie, proactiviteit en flexibiliteit.

- Verder uitrollen van initiatieven over **sociale media** (doelstelling 1)
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 2015 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. Bij de Dienst Strategische Coördinatie en Communicatie zijn er twee sociale media experts verantwoordelijk voor de uitwerking van deze doelstelling.

❖ **K2: MULTIKANAAL DIENSTEN**

Inzetten op een **performante klachtenbehandeling** (doelstelling 3)

- *Alle klachten van burgers en ondernemingen zullen ernstig worden genomen, onderzocht en een gepast gevolg kennen. Hiertoe wordt het sedert 2013 uitgebouwd klachtensysteem verder uitgebouwd door de versterking van de centrale coördinerende cel en de ontwikkeling van een ondersteunende tool. (tool – er is een business-case – is er een project?)*
Beide initiatieven zullen de verwerkingsnelheid verhogen en zullen er dus toe leiden dat alle klachten van de burger en ondernemingen binnen een redelijke termijn zullen afgehandeld worden. De tool-omgeving zal ook een goede monitoring van het klachtenbeheersysteem mogelijk maken, zodat het proces klachtenbeheer op een continue basis kan bijgestuurd worden, waarbij de klantvriendelijkheid altijd de toetsingssteen zal zijn.

2. De **doeltreffendheid** 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 8)

3. De **doeltreffendheid** verhogen door onze **werking, producten en dienstverlening te meten, op te volgen** en te verbeteren. Hierdoor willen we het externe imago van de FOD en de interne identiteit verbeteren, en ook de communicatie en tevredenheid verhogen.

We nemen volgende initiatieven (cf. boordtabel):

❖ **P3: METING EN OPVOLGING**



- Verbeteren van **projectbeheer** in uitvoering van de ICT-audit (projecten 4 tot en met 8)
In het kader van de ICT-audit werden verbeteringsprojecten voor project- en portfoliobeheer voorgesteld. In 2014 zetten we in op de optimalisering van de werking van stuurgroepen, business case optimalisatie en betere monitoring van projecten. In 2015 gaat dit verder.

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 kwaliteitsgarantie..

- Behalen van **EMAS**-certificaten (Project 15)
EMAS, de EU Eco-Management and Audit Scheme, is een managementinstrument voor organisaties om hun performantie op vlak van duurzaamheid te evalueren, erover te rapporteren en te verbeteren. We willen dat certificaat halen voor al onze gebouwen. Dit project werd gestart in 2013 en loopt nog steeds verder.

- **Rapportering en opvolging** van onze dienstverlening (Doelstelling 10)
Het verbeteren 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. Bovendien willen we de doeltreffendheid van de ondernomen communicatie-acties via enquêtes en statistieken opvolgen. Hierover zal op regelmatige basis een rapportage gebeuren op het directiecomité.

- Uitbouw van een **performant klachtenmanagement** (doelstelling 14)
Op het globaal niveau, kan de FOD Financiën uit de klachten lessen trekken om de werking, de organisatie en het imago te verbeteren. De analyse van de behandelde klachten zal toelaten om vast te stellen waar onze medewerkers, producten, processen, communicatie, ... kunnen bijgestuurd worden, telkens van uit het perspectief van een correcte dienstverlening. Een goed werkend klachtenmanagement geeft bijgevolg bijkomende indicatoren over de werking van de diensten en processen.

4. De **doeltreffendheid** te verhogen door de **opzet** van **enterprise architectuur**.

We nemen volgende initiatieven (cf. boordtabel):

❖ **P2: BEDRIJFSPROCESSEN**

- Enterprise architectuur in 20 stappen – Fase 1 (Project 12)
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. In 2014 werd voorzichtig gestart met EA binnen de FOD en in hoofdzaak met interne middelen. In 2015 willen we de methodologie verder uitbouwen, zodat deze op het einde van het jaar volledig ingebed is in de organisatie.

- Proces voor strategische dialoog van Enterprise Architectuur zijn beschreven (Doelstelling 11)
Het proces voor strategische dialoog voor Enterprise Architectuur wordt in 2015 gemodelleerd en opgenomen in ARIS. Ter voorbereiding daarvan zal er een stakeholder- en rolanalyse uitgevoerd worden.

5. 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 optimaler 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):

❖ **P1: HRM**

- Link **WLM / Personeelsplan** (Project 11)
In 2015 willen we nog meer inzetten op WLM. We zullen kwaliteitscriteria bepalen om WLM te kunnen gebruiken voor personeelsplanning. Als deze kwaliteitscriteria bepaald zijn, zullen we een stappenplan opstellen om de werklasmeting te kunnen integreren in de personeelsplanningsmethodiek. Na testing willen we deze methodiek volledig uitrollen binnen de organisatie.

❖ **P2: BEDRIJFSPROCESSEN**

- Modelleren en documenteren van de **processen van de Diensten van de Voorzitter** en de risico's op die processen beter inschatten (Doelstellingen 3 en 4)
In 2015 willen we verder 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 en 19)
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 het kader van interne controle. De tool Aris zal verder uitgebouwd worden en er wordt een uitbreiding voorzien van BPA en BPMSuite. Er wordt in 2015 een change traject voorzien om de migratie van ARIS versie 7 naar ARIS versie 9 vlot te laten verlopen.



➤ Professionaliseren van **kenniscel BPM: gedeelte Lean Management** (Doelstelling 6)
Met het oog op het uitbouwen van een kenniscel Lean Management zullen we meewerken aan projecten van de lean academy. Verschillende processen en procedures zullen verbeterd worden. Ook is het de bedoeling om in 2015 een kennisnetwerk Lean Management uit te bouwen.

➤ Professionaliseren van de **kenniscel BPM** (Doelstelling 7)
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 2015 worden de rollen van proceseigenaarschap verder uitgebouwd en is er een verdere uitbouw van een geïntegreerde intranetsite processen / lean / WLM.

❖ P3: METING EN OPVOLGING

➤ Professionaliseren van **werklastmeting** (Doelstelling 5)
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 werklastmeting is evolutief en zal op basis van de concrete ervaringen in de WLM-projecten verder op punt gesteld worden en aangevuld worden. Daarom zullen we na het afsluiten van een WLM-project steeds een fase 'lessons learned' inbouwen waar de sterke en zwakke punten van het project voor het aspect WLM geëvalueerd worden.

Verder zal de cel er nauwgezet op toezien dat de deliverables van de WLM-projecten centraal bewaard worden zodat de FOD Financiën na een tijd over een 'kennisdatabank' rond WLM zal beschikken.

In 2015 bouwen we het kennisnetwerk WLM verder uit en in de implementatiegids zullen we de lessons learned integreren.

❖ R2: Informatie ter beschikking stellen

➤ Opstellen strategisch plan voor informatieveiligheid (Doelstelling 12)

6. 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 en willen we zorgen voor een betere algemene bereikbaarheid van onze diensten.

We nemen volgende initiatieven (cf. boordtabel):

❖ **R2: INFORMATIE TER BESCHIKING STELLEN**

➡ Verbeteren van **interne en externe bereikbaarheid** (Doelstelling 2)

In 2014 werden de contactgegevens van onze personeelsleden en kantoren makkelijker beschikbaar gemaakt voor interne en externe doelgroepen. De uitrol van deze doelstelling was verspreid over 2 jaar. In 2015 zal dit dus verder gezet worden. Na afloop van het project wordt dat verder opgenomen in onze dagelijkse activiteiten.

❖ **K2: MULTIKANAAL DIENSTEN**

➡ Continuïteit werking **Contactcenter** (Project 13)

Dit is geen nieuw project, maar gaat over het onderhoud en de ondersteuning van het bestaande ICT - contract.

➡ Aanpassingen infofin / **Contactcenter** (Doelstelling 12)

In 2015 zullen we bekijken in welke mate we de werking van ons contactcenter kunnen verbeteren. Er werden een aantal specifieke ICT - acties bepaald die hierbij kunnen helpen.

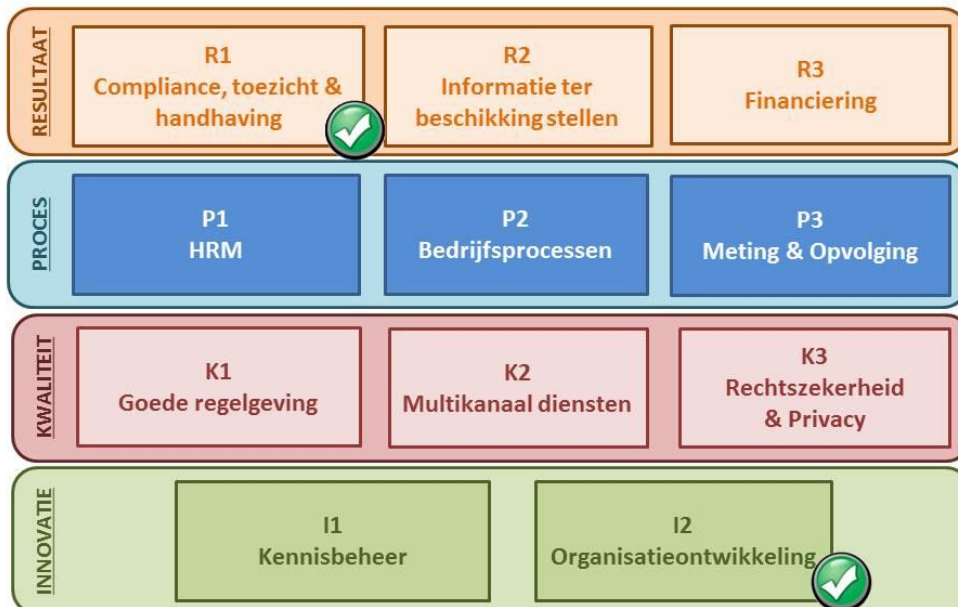
7.13 Transversale Projecten

7.13.1 Inleiding

Naast de plannen van de verschillende algemene administraties en stafdiensten zijn er ook een aantal transversale projecten die betrekking hebben op de hele FOD.

Deze worden hieronder weergegeven.

7.13.2 Bijdrage tot de strategische kaart en prioriteiten voor 2015





1. De **dienstverlening** te verhogen door **blijven in te zetten op integriteit**.

Het integriteitsmanagement bij de FOD Financiën is erop gericht de integriteit van de FOD Financiën in haar geheel en het integer handelen van haar individuele personeelsleden te versterken. Het moet de leidinggevend en de dienstchefs bijstaan bij het bevorderen van de voorwaarden en de omstandigheden die de medewerkers aanzetten tot integer handelen.

Uitgangspunten van het integriteitsbeleid bij de FOD Financiën:

- om de opdrachten van de FOD Financiën succesvol te kunnen uitvoeren vormt integriteit naast doeltreffendheid, efficiëntie en dienstverlening een onontbeerlijke kwaliteitseis;
- een organisatiecultuur stimuleren waarin de waarden van de FOD Financiën centraal staan en bespreekbaar zijn;
- het integer handelen van de personeelsleden van de FOD Financiën bevorderen door het in werking stellen van controlerende en stimulerende instrumenten;
- een draagvlak voor integriteit creëren door de verschillende geledingen van de organisatie te betrekken, met in het bijzonder een voortrekkersrol en voorbeeldfunctie van het topmanagement en de leidinggevend en;
- de personeelsleden sensibiliseren in hun voorbeeldrol als integer ambtenaar;
- duidelijkheid en ondersteuning bieden aan de personeelsleden bij ethische dilemma's waarop zij stuiten bij de dagelijkse uitvoering van hun taken of bij de introductie van nieuwe werkmethode op de werkvloer;
- de integriteitsidee integreren in de processen;
- de organisatie beschermen tegen integriteitsrisico's
- het gecoördineerd of overkoepelend integriteitsbeleid (transversale strategie, onderlinge afstemming van de integriteitsinstrumenten, oprichting van een "integriteitsnetwerk") structureel verankeren in het organogram van de FOD Financiën en de verantwoordelijkheden van de actoren op de verschillende niveaus in kaart brengen

2. De **doeltreffendheid** te verhogen door het invoeren van **preventieve risicoanalyse**.

We nemen de volgende initiatieven (cf. boordtabel):

❖ **R1: COMPLIANCE, TOEZICHT & HANDHAVING**

- ➡ Datawarehouse III
- ➡ Datamining