



Federale  
Overheidsdienst  
**FINANCIËN**

[WWW.FIN.BELGIUM.BE](http://WWW.FIN.BELGIUM.BE)

# Bestuursplan

## 2018

## Inhoudsopgave

1	INLEIDING .....	3
2	INDICATOREN .....	6
3	TRANSVERSALE DOELSTELLINGEN .....	16
3.1	Controles verbeteren .....	16
3.2	FAQ en commentaar .....	21
3.3	Leesbaarheid .....	24
3.4	Informatie gebruiksvriendelijk ter beschikking stellen .....	28
3.5	Personeelstevredenheid .....	30
3.6	Integriteit .....	32
3.7	Inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers .....	34
3.8	Procesgerichte organisatie .....	37
3.9	Interne controle .....	41
3.10	Werklastmeting .....	44
3.11	Beheerscontrole .....	50
3.12	CRM .....	53
3.13	Nudging .....	55
3.14	Digitalisering .....	58
3.15	Kennisbeheer .....	63
3.16	Synergie .....	67
3.17	Datawarehouse .....	70
4	ALGEMENE ADMINISTRATIE VAN DE FISCALITEIT .....	73
5	ALGEMENE ADMINISTRATIE INNING EN INVORDERING .....	77
6	ALGEMENE ADMINISTRATIE VAN DE BIJZONDERE BELASTINGINSPECTIE .....	79
7	ALGEMENE ADMINISTRATIE VAN DE DOUANE EN ACCIJNZEN .....	83
8	ALGEMENE ADMINISTRATIE VAN DE PATRIMONIUMDOCUMENTATIE .....	86
9	ALGEMENE ADMINISTRATIE VAN DE THESAURIE .....	89
10	STAFDIENST PERSONEEL EN ORGANISATIE .....	91
11	STAFDIENST ICT .....	94
12	STAFDIENST BEGROTING EN BEHEERSCONTROLE .....	97
13	STAFDIENST LOGISTIEK .....	101
14	STAFDIENST BELEIDSEXPERTISE EN –ONDERSTEUNING .....	103
15	DIENSTEN VAN DE VOORZITTER .....	105

## 1 INLEIDING

Het bestuursplan 2018 is, na het bestuursplan 2016 en 2017, een derde en laatste concrete uitwerking van de in de bestuursovereenkomst 2016-2018 vermelde strategische doelstellingen. Zo wil de FOD Financiën tegen eind 2018:

- de doeltreffendheid – en dus de mate waarin we onze doelstellingen halen – verhogen.
- de efficiëntie – en dus de inzet en productiviteit van de beschikbare middelen – verbeteren.
- het niveau van dienstverlening verbeteren.

Het bestuursplan 2018 is opgebouwd uit een luik 'presteren' en een luik 'transformeren'. Het luik 'presteren' bevat een overzicht van de belangrijkste KPI's. Het luik 'transformeren' telt twee types initiatieven.

Eenzijds zijn er een aantal transversale initiatieven die op meerdere algemene administraties en/of stafdiensten betrekking hebben. Die transversale initiatieven worden aan de hand van fiches toegelicht. Alle algemene administraties en stafdiensten dragen bij aan meerdere transversale initiatieven. Zo zetten we ook in 2018 sterk in op onder meer een toegankelijke dienstverlening, kennisbeheer, digitalisering en de verdere uitrol van een aantal managementinstrumenten zoals beheerscontrole, interne controle en werklasmeting. Ook administratieve vereenvoudiging en het verminderen van de administratieve lasten voor burgers en ondernemingen blijven een permanente bekommernis, niet alleen van de programma's CRM en digitalisering, maar ook binnen elk beleidsdomein van elke entiteit.

Voorbeelden van transversale initiatieven die zijn:

- sensibiliseringsproject CRM: (telefonische) bereikbaarheid en wellevendheid naar gebruikers toe
- verhogen van de leesbaarheid door het herschrijven van een aantal modelbrieven
- verder implementeren en optimaliseren van het nieuwe intranet
- analyse nudge-experiment in Tax-On-Web

Daarnaast zijn er een groot aantal initiatieven die slechts op één algemene administratie of stafdienst betrekking hebben. Voorbeelden hiervan zijn:

- VVA 2018 (AAFisc): het Voorstel van Vereenvoudigde Aangifte (VVA) is een voorstel van een belastingaangifte die reeds op voorhand ingevuld is. Dit voorstel wordt verstuurd naar een bepaalde categorie van burgers die, indien alles correct is, niets meer hoeven te doen tot de automatische inkohiering. De ontwikkeling van de VVA's houdt voor 2018 rekening met een vergroting van de doelgroep. In 2017 werden 2.192.715 VVA verzonden. Dit jaar is een grote stijging van de doelgroep voorzien door het aanpassen van enkele criteria, bijvoorbeeld het plafond van inkomen. Deze stijging is geschat op ongeveer 600.000 extra VVA.

- Register 480 (AAD&A): dit project heeft als hoofddoel een nieuwe applicatie voor de AAD&A te creëren: het Register 480. Het Register 480 komt eerst en vooral een vraag om centralisatie tegemoet, met het oog op het efficiënt beheer van de overtredingen vastgesteld door de bevoegde diensten van de AAD&A. Het betreft overtredingen vastgesteld naar aanleiding van verscheidene types controle-opdrachten, waardoor deze applicatie de werking van verscheidene operationele Departementen (waaronder Geschillen & Administratieve beroepen, Operations, Opsporing en Finances) in hun dagelijkse werking ondersteunt en zelfs aanvult.
- het overdragen van slapende effectenrekeningen (AAThes): het organiseren van de overdracht van deze rekeningen aan de Deposito- en Consignatiekas, van hun financieel en administratief beheer, en van de modaliteiten voor teruggave.

In het bestuursplan 2018 lichten alle algemene administraties en stafdiensten hun belangrijkste projecten en vooropgestelde realisaties beknopt toe. Aanvullend bevat de boordtabel een beschrijving van alle concrete initiatieven en hun bijhorende timing.

Met de combinatie van zowel transversale als entiteitsgebonden initiatieven wil de FOD Financiën in 2018 een belangrijke stap voorwaarts zetten in de realisatie van de aflopende bestuursovereenkomst. Uiteraard werkt de FOD Financiën ook mee aan transversale projecten zoals het Stroomplan, de strijd tegen terreur of andere gerichte onderzoeken. Binnen haar bevoegdheidsdomeinen zal elke algemene administratie, zowel de Algemene Administratie Douane en Accijnzen als de fiscale administraties, haar bijdrage leveren.

Ook op vlak van co-operatieve compliance zal de FOD Financiën in 2018 werken. Co-operative tax compliance staat voor een wederzijdse samenwerking met gerechtvaardigd vertrouwen, wederzijdse transparantie en snellere rechtszekerheid aan de ene kant en het voeren van een gericht risicobeleid en een aangepaste controleaanpak door de AAFisc om de compliance van de doelgroep te verbeteren aan de andere kant. Binnen GO zal met een selecte groep van ondernemingen de toepassing van Horizontaal toezicht opgestart worden, en wordt een actieplan gemaakt om verder uit te rollen, eveneens richting KMO's.

De FOD Financiën levert een permanente inspanning om de kwaliteit van de selecties te verbeteren. Ook de tools die worden gebruikt zijn zelflerend en in staat zichzelf systematisch te verfijnen waardoor de kwaliteit van de selectie verbetert. In de mate dat de selecties verbeteren, worden niet-gerechtvaardigde verschillen op het vlak van sectoren en op territoriaal vlak per definitie maximaal vermeden. Ook zal de FOD Financiën in de strijd tegen fraude net zoals in de voorgaande jaren verder inzetten op de uitwisseling en de verwerking van internationale gegevens. Om een betere kennis van de verschillende belastingen op vlak van beleggingen te verzekeren en zo een uniforme behandeling van belastingplichtigen te garanderen, zal AAFisc een handleiding beleggingsfiscaliteit opstellen en ter beschikking stellen van de financiële sector en de controleambtenaren.

## Reorganisatie van een aantal diensten

In uitvoering van een beslissing van de Ministerraad zullen de mandaatfuncties in de toekomst anders georganiseerd worden.

Voor onze FOD betekent dit dat wij, in afwachting van een definitieve overheveling, vanaf 1 maart 2018 een aantal diensten reorganiseren:

- De leiding van de Dienst FedoPress en de Scanningcentra van Gent en Namen van de Stafdienst Logistiek, de Dienst ICT van de Stafdienst P&O en de Dienst SITRAN van de Diensten van de Voorzitter wordt toevertrouwd aan Marc Vandersmissen, Stafdirecteur ICT.
- De Vertaaldienst van de Stafdienst Logistiek wordt geïntegreerd in de Diensten van de Voorzitter.
- De logistieke divisies, de Dienst Aankopen, de diensten OCC en Support en Facilities en de dienst Travels en Transport van de Stafdienst Logistiek en de Cel Aankopen van de Stafdienst P&O zetten hun taken verder onder leiding van Johan Ignoul, Stafdirecteur Budget en Beheerscontrole.

## 2 INDICATOREN

### Algemene Administraties

		AA FISC	AA II	AA DA	AA PD	AA BBI	AA THES
KPI 1	Titel	Het percentage ingediende en niet ingediende behandelde aangiften	Spontane en tijdige betaling van belastingen (compliance)	Fysieke controles ED PLDA (geaggregeerd meetpunt)	Tijdig registreren	% afgehandelde luiken met resultaat	Inhoudelijke kwaliteitsgraad van de dienstverlening
	Omschrijving	Ten opzichte van het totaal aantal verwachte aangiften (PB en VENB), het totaal van de ingediende aangiften en, voor de niet ingediende, het aantal aanslagen van ambtswege dat werd gevestigd of het aantal klasseringen omdat er geen belastbare basis is.	Per belastingsoort wordt nagegaan hoeveel % spontaan betaald wordt: na aangifte (btw, BV), na ontvangst van het aanslagbiljet ( PB, VenB, ...) of na ontvangst van de uitnodiging tot betalen (VB).	Een fysieke controle is het onderzoek van de overeenstemming tussen de aangifte, met inbegrip van de eventuele documenten ter staving, en de goederen wat hoeveelheid, aard en kenmerken ervan betreft.  Dit is een geaggregeerd meetpunt dat is opgebouwd uit 4 onderliggende meetpunten : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controles invoer PLDA (normale procedure): fysieke controles</li> <li>• Controles invoer PLDA (vereenvoudigde procedure): fysieke controles</li> <li>• Controles uitvoer PLDA (normale procedure): fysieke controles</li> <li>• Controles uitvoer PLDA (vereenvoudigde procedure): fysieke controles</li> </ul>	consolidatie van 2 KPI's: - % tijdig geregistreerde authentieke akten - % niet-comprimeerbare stock te registreren authentieke akten	Teller - Aantal afgehandelde luiken met resultaat  Noemer - Aantal afgehandelde luiken	De inhoudelijke kwaliteit van de technische en juridische adviezen wordt a.h.v. een interne- en externe meting in kaart gebracht. De interne meting verloopt via de supervisor. De externe meting via een stakeholderbevraging.
	Doelwaarde 2017	100%	92,80%	100% van de onderliggende normen	8	>50%	min score 4/5
	Tolerantiewaarde 2017	99,50%		70%	6	10%	
	Toegevoegde waarde	het meet enerzijds de compliance van de bp. en toont aan dat de niet compliant bp. niet ongemoeid worden gelaten.	Doeltreffendheid administratie verhogen	We beschermen de Europese Unie en België tegen oneerlijke en illegale handel en ondersteunen de legale economische activiteiten.	Correcte toepassing van de fiscale wet, tijdige inning en invordering.	- zekerheid voor de publieke opinie dat grootschalige fraudefenomenen daadwerkelijk worden aangepakt  - het creëren van een grotere compliance bij de burgers	De stakeholders kunnen vertrouwen op een kwalitatieve dienstverlening en beschikken over een feedback systeem waarmee ze de kwaliteit van het door het bestuur geleverde diensten periodiek kunnen evalueren. Deze werking verstrekt de legitimiteit van het bestuurlijk handelen.
	Performantie in 2017	98,64%	92,02%	97,50%	8,09	41,8%	4,4
	Doelwaarde 2018	100,00%	92,80%	100% van de onderliggende normen	9	>50%	min score 4/5
	Tolerantiewaarde 2018	99,50%	90,30%	90,00%	7	10%	

		AA FISC	AA II	AA DA	AA PD	AA BBI	AA THES
KPI 2	Titel	Het percentage binnen de termijn gerealiseerde inkohieringen	Invorderingsratio na 12 maanden van de niet-spontaan betaalde schulden	Aantal vaststellingen naar aanleiding van fysieke controles – algemene vaststellingsgraad (geaggregeerd meetpunt)	Tijdig de patrimoniumdocumentatie bijwerken	Beheersing stock administratieve geschillendossiers	Tijdigheid van de dienstverlening
	Omschrijving	Ten opzichte van het totaal aantal ingediende aangiften PB, het aantal aangiften dat binnen een termijn van 8 maanden, te rekenen vanaf de datum van indiening, werden behandeld en klaar staan voor inkohiering.	Het doel van deze indicator is een beeld te verkrijgen van de invorderingsgraad op het niveau Team Invordering. Het totaal bedrag ontvangen na 12 maand wordt vergeleken met het oorspronkelijk bedrag aan vervallen artikelen (DB) en artikelen ingeschreven in het RCIV (btw).	Dit is een geaggregeerd meetpunt dat is opgebouwd uit 4 onderliggende meetpunten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal vaststellingen naar aanleiding van fysieke controles bij invoer in de normale procedure – algemene vaststellingsgraad</li> <li>• Aantal vaststellingen naar aanleiding van fysieke controles bij invoer in de vereenvoudigde procedure – algemene vaststellingsgraad</li> <li>• Aantal vaststellingen naar aanleiding van fysieke controles bij uitvoer in de normale procedure – algemene vaststellingsgraad</li> <li>• Aantal vaststellingen naar aanleiding van fysieke controles bij uitvoer in de vereenvoudigde procedure – algemene vaststellingsgraad</li> </ul>	consolidatie van 7 KPI's: <ul style="list-style-type: none"> <li>- % tijdig behandelde aanvragen PRECAD en de stock</li> <li>- % tijdig behandelde dossiers 'kadastrering gereserveerd perceel' en de stock</li> <li>- % tijdig behandelde dossiers 'mutatieschema' voor mutaties met fysische oorzaak en de stock</li> <li>- % tijdig goedgekeurde hypothecaire formaliteiten en de stock</li> <li>- % tijdige mutaties in STIPAD van de mutatieve authentieke akten en de stock</li> <li>- % mutaties in STIPAD van de overdrachten ingevolge overlijden en de stock</li> <li>- % kadastrale blokken die voldoen aan de INSPIRE-normen</li> </ul>	Beginstock + ontvangen bezwaarschriften gedurende het semester - afgehandelde bezwaarschriften gedurende het semester	Aan de hand van het register wordt de tijdigheid van de dienstverlening opgevolgd.
	Doelwaarde 2017	100%	67%	3,75%	7,8	+0%	95%
	Tolerantiewaarde 2017	95%		2,60%	5,8	5%	90%
	Toegevoegde waarde	dienstverlening voor de compliant bp. die snel zijn aanslagbiljet (meestal teruggave) krijgt; deze administratieve termijn is korter dan de wettelijke (30 juni van het AJ +1)	Doeltreffendheid administratie verhogen	We beschermen de Europese Unie en België tegen oneerlijke en illegale handel en ondersteunen de legale economische activiteiten.	De dienstverlening beantwoordt aan de rechtmatige behoeften van onze partners en klanten. Beantwoordt de wijze waarop wij onze missie uitvoeren aan de rechtmatige eisen van onze klanten of stakeholders? Als de AAPD niet over een correcte documentatie beschikt (een documentatie die niet, laattijdig of correct wordt bijgewerkt), dan kan de missie van de AAPD niet naar behoren worden uitgevoerd.	- betere dienst voor de burger - waarborg kwaliteit verrichte acties - verbetering compliance	De stakeholder kan zich beroepen op een tijdige dienstverlening.
	Performantie in 2017	96,53%	71,25%	5,33%	8,27	+2,7%	94,40%
	Doelwaarde 2018	100,00%	67%	4,00%	8,35	+0%	95,00%
Tolerantiewaarde 2018	95,00%	64,50%	3,60%	6,35	5%	90,00%	

		AA FISC	AA II	AA DA	AA PD	AA BBI	AA THES
KPI 3	Titel	Het percentage inschrijvingen bij de KPb (kruispuntbank) dat binnen de 5 dagen wordt behandeld	Aantal schuldenaars die hun belastingen tijdig betalen (compliance)	Uitvoeren van het actieplan inzake fraudebestrijding	Tijdig patrimoniuminformatie afleveren	Vermeden fiscale verliezen omwille van preventieve acties	
	Omschrijving	Ten opzichte van het totaal aantal inschrijvingen bij de KPb tijdens een maand, het aantal daarvan waarvoor binnen een termijn van 5 dagen het BTW nummer werd geactiveerd.	Er wordt nagegaan hoeveel belastingplichtigen 99,5 % tot 100% van hun schulden spontaan betalen binnen de wettelijke termijn: na aangifte (btw, BV), na ontvangst van het aanslagbiljet (PB, VenB,...) of na ontvangst van de uitnodiging tot betalen (VB)	Bedrag aan fiscale opbrengsten (op basis van ontdoken rechten), vastgesteld door de Opsporingsdiensten.	consolidatie van 2 KPI's: - % tijdige kadastrale uittreksels en de stock - % tijdige hypothecaire getuigschriften en de stock	BTW - carrouselfraude : verschil tussen MTIC fraude ten laste van België en het bedrag van de verliezen van onze jaarlijkse OCS-evaluatie  Andere preventieve acties tegen andere fenomenen	
	Doelwaarde 2017	100%	72%	60 miljoen op jaarbasis	8,25	>130.000.000	
	Tolerantiewaarde 2017	95%		70%	6,3	10%	
	Toegevoegde waarde	dienstverlening; de nieuwe onderneming moet zo snel mogelijk haar activiteiten kunnen uitvoeren en daarvoor is een actief BTW nummer nodig	Doeltreffendheid administratie verhogen	We beschermen de Europese Unie en België tegen oneerlijke en illegale handel en ondersteunen de legale economische activiteiten.	De AAPD verstrekt aan de stakeholders een correcte en tijdige informatie uit haar documentatie. Deze informatie hebben de stakeholders op hun beurt nodig om hun wettelijke opdracht uit te voeren (notarissen, gerechtsdeurwaarders, VLABEL, enz.)	- 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  - verdere implementatie 5e Directie  - consequente opvolging operationele activiteiten en resultaten	
	Performantie in 2017	94,12%	73,39%	7637017643,00%	7,72	287.513.132	
	Doelwaarde 2018	100,00%	72%	60 miljoen op jaarbasis	8,13	>130.000.000	
Tolerantiewaarde 2018	95,00%	69,50%	90,00%	6,13	10%		



		AA FISC	AA II	AA DA	AA PD	AA BBI	AA THES
KPI 4	Titel	Het percentage productieve controles	Tijdige behandeling van de verzoeken tot vermindering van de schuld	Verhogen AEO-aandeel in de goederenstromen volgens Customs Union Performance criteria	Tijdig kwalitatieve patrimoniumdiensten verstrekken	Ingekohierde bedragen per ambtenaar AABBI	
	Omschrijving	Ten opzichte van het aantal gerealiseerde controles bestaande uit de indicatieve opdrachten en de recurrente imperatieve opdrachten, het aantal daarvan dat aanleiding heeft gegeven tot een rechtzetting.	De gewestelijke directeurs moeten een aanvraag tot vermindering van de schuld (onbeperkt uitstel van invordering, vrijstelling intresten) binnen de zes maanden behandelen. Deze KPI meet het percentage van de aanvragen van minder dan 6 maand die nog te behandelen zijn t.o.v. de totale te behandelen stock.	Dit is een meetpunt dat het AEO aandeel in de totale goederenstromen/aangiftes weergeeft. Onder AEO bedrijven worden volgens de Customs Union Performance criteria begrepen: operator die AEO gecertificeerd is en in vak 2, 8 of 14 van het Enig Document is vermeld.	consolidatie van 2 KPI's: - % van de verkoopsopdrachten van het aankoopcomité verwezenlijkt binnen de termijn en de stock - Tijdig de onbeheerde nalatenschappen verwerken: doorlooptijd en de stock	Teller - Ingekohierde bedragen (BTW + IB)  Noemer - Totaal aantal ambtenaren AABBI	
	Doelwaarde 2017	60%	90%	70%	6,75	> 750.000	
	Tolerantiewaarde 2017	55%		49%	4,8	10%	
	Toegevoegde waarde	productieve controles zijn een middel om de compliance te verhogen.	Dienstverlening aan de belastingplichtige verhogen	We faciliteren de legale handel en verzekeren het evenwicht met douane-en accijnscontroles.	Tijdige en correcte bediening van de opdrachtgevers zoals met hen werd afgesproken De onbeheerde nalatenschappen tijdig opeisen in voordeel van de federale overheid	- verhoogde ontvangsten of vermeden fiscale verliezen dankzij de planning van acties m.b.t. fraudepraktijken, allerhande misbruiken, fictieve winstoverhevelingen naar het buitenland en de internethandel (sommige acties zijn de voortzetting van vroeger al opgezette operaties)  - zekerheid omtrent de gecoördineerde aanpak van de betrokken fraudemechanismen	
	Performantie in 2017	65,23%	93,62%	83,54%	8,16	1.668.099	
	Doelwaarde 2018	60,00%	90%	85,00%	8,5	>750.000	
Tolerantiewaarde 2018	55,00%	87,50%	76,50%	6,5	10%		

		AA FISC	AA II	AA DA	AA PD	AA BBI	AA THES	
KPI 5	Titel	De procentuele evolutie van de voorraad bezwaarschriften IB waarvoor geen beslissing werd genomen binnen de vastgelegde termijn				Geïnde bedragen per ambtenaar AABBI		
	Omschrijving	Op het einde van het jaar wordt het aantal bezwaarschriften dat niet binnen de termijn werd afgehandeld, vergeleken met de toestand op het einde van het voorgaande jaar.				Teller - Geïnde bedragen (BTW + IB)  Noemer - Totaal aantal ambtenaren AABBI		
	Doelwaarde 2017	aantal neemt af				>125.000		
	Tolerantiewaarde 2017	aantal blijft gelijk				10%		
	Toegevoegde waarde	dienstverlening; een geschil moet zo snel mogelijk worden opgelost, en minstens binnen de termijn van 6 maanden (of 9 maanden ingeval van betwisting van een aanslag van ambtswege)				- verhoogde ontvangsten door nog voor de opstarting van het eigenlijk fiscaal dossier uitdrukkelijk aandacht te besteden aan de effectieve invorderingsmogelijkheden en de samenwerking met de AAI&I (buitgerichte fiscale onderzoeken, aandacht voor internationale samenwerking, ...)  - het beperken van aan vervolging verbonden administratieve kosten door een efficiënte invordering, het nemen van de nodige waarborgen bij betwiste schulden, het optreden tegen de bedrijflijke organisatie van onvermogen en het bewerkstelligen van een gecoördineerde aanpak BTW/DB  - het creëren van een grotere compliance bij de burgers door een hogere invorderingsgraad bij notoire fraudeurs (en in voorkomend geval hun raadgevers/medecontractanten) te bewerkstelligen		
	Performantie in 2017		-6,80%				221.171	
	Doelwaarde 2018	aantal neemt af					>125.000	
Tolerantiewaarde 2018	aantal blijft gelijk					10%		

## Stafdiensten en Diensten van de Voorzitter

		SD PO	SE ICT	SD LOG	DVZ/SCC	SD BB
KPI 1	Titel	Absenteïsmegraad (wegens ziekte) bij de medewerkers van FOD Financiën	Beschikbaarheidsgraad interne applicaties	Gemiddelde kostprijs van de gebouwen per agent	% opgenomen telefoons Contactcenter FOD Financiën	% van de maandelijks tijdig betaalde facturen
	Omschrijving	Deze KPI laat toe het niveau van absentie te meten bij de FOD Financiën. Dit geeft het percentage aan werktijd per medewerker (VTE) weer tijdens dewelke deze laatste ziek was.	Deze KPI consolideert de resultaten inzake de beschikbaarheid van de applicaties die gebruikt worden door de ambtenaren van FOD Financiën.	Meten van de gemiddelde kostprijs van de lasten ten laste van de FOD Financiën, van het geheel der gebouwen, per agent	Het aantal opgenomen telefoons gedeeld door het aantal binnenkomen telefoons, waarbij enkel de telefoons in aanmerking worden genomen waarbij de beller een eindkeuze heeft gemaakt (taal + materie). De telefoons die niet in de CC teams terecht komen (e-Services) komen niet in aanmerking.  Opmerking / Interpretatie: Ook directe lijnen komen in aanmerking. Call avoidance initiatieven die het inbelmenu optimaliseren en reeds in het menu antwoorden bezorgen aan de oproeper en daardoor contact met een call agent overbodig maken, hebben een negatieve impact op deze SLA (terwijl de dienstverlening in realiteit verbeterd werd).	De meting van deze strategische KPI heeft 2 dimensies : 1) kwalitatieve dimensie (~= tijdigheid & correctheid) 2) kwantitatieve dimensie (~= percentatge)  Het % is een resultaat van de verhouding tussen: '- Aantal betaalde facturen van de maand (~=Noemer) - Aantal tijdig betaalde facturen van de maand (~=Teller)
	Doelwaarde 2017	6%	98,0%	Daling	60%	75%
	Tolerantiewaarde 2017	6,50%	95,0%	Geen evolutie	50%	70%
	Toegevoegde waarde	Deze indicator stelt voorop onze capaciteit om het absentie te beheersen en de impact van genomen maatregelen om dit absentie te beperken.	De dienstverlening aan interne gebruikers verbeteren.	Laat toe om een deel van de functioneringskosten van de FOD Financiën te evalueren. Vormt een bestanddeel dat de berekening toelaat van de kosten voortvloeiende uit een proces of een administratie.	Verbeterde dienstverlening	>> Niveau van de kwaliteit van de dienstverlening aan de externe stakeholders verbeteren  >> Resultaat: verhogen tevredenheid van de externe stakeholders (leveranciers)
	Performantie in 2017	6,72%	98,7%	1.975,52 €	62,80%	Q1 = 80,25% Q2 = 78,39% Q3 = 68,86%
	Doelwaarde 2018	Vanaf 2018 is het doel een lager resultaat te hebben dan het jaar N-1 (voorbeeld: januari 2018 is lager dan januari 2017)	98,0%	Daling	60,00%	75%
Tolerantiewaarde 2018		95,0%	Geen evolutie	50,00%	70%	

		SD PO	SD ICT	SD LOG	DVZ/SCC	SD BB
KPI 2	Titel	Gemiddeld aantal dagen opleiding per personeelslid.	Beschikbaarheidsgraad externe applicaties			
	Omschrijving	Wij willen het aantal bestede dagen (gemiddeld) aan opleiding per personeelslid aantonen.	Deze KPI consolideert de resultaten inzake de beschikbaarheid van de applicaties die gebruikt worden door de burgers.			
	Doelwaarde 2017	2 dagen	98,0%			
	Tolerantiewaarde 2017	1 dag	95,0%			
	Toegevoegde waarde	Deze indicator toont onze vormingsinvesteringen voor de personeelsleden van de FOD Financiën.	De dienstverlening aan externe gebruikers verbeteren.			
	Performantie in 2017	4 dagen	97,9%			
	Doelwaarde 2018	2 dagen	98,0%			
	Tolerantiewaarde 2018	1 dag	95,0%			

		SD PO	SD ICT	SD LOG	DVZ/SCC	SD BB
KPI 3	Titel	Behoud van werknemers - retentiegraad	Percentage transacties waarvan de antwoordtermijn niet meer dan 3 seconden bedraagt - interne applicaties			
	Omschrijving	Om deze indicator te meten kijken we naar het percentage van medewerkers die 18 maanden na hun indiensttreding de FOD Financiën hebben verlaten. De redenen van vertrek na 18 maanden kunnen wijzen zowel op een mislukking op het niveau van de stage als op een vrijwillig vertrek.	Deze KPI meet de performantie van applicaties gebruikt door de ambtenaren van FOD Financiën. Het resultaat is een consolidatie van de verschillende applicaties die worden gemonitord op hun prestaties.			
	Doelwaarde 2017	95%	95,0%			
	Tolerantiewaarde 2017	90%	90,0%			
	Toegevoegde waarde	Deze indicator toont het gerealiseerde investeringsrendement aan op het niveau van aanwervingen.	De dienstverlening aan interne gebruikers verbeteren.			
	Performantie in 2017	96,55%	96,5%			
	Doelwaarde 2018	95,00%	95,0%			
Tolerantiewaarde 2018	90,00%	90,0%				

		SD PO	SD ICT	SD LOG	DVZ/SCC	SD BB
KPI 4	Titel	Percentage vrouwen met een functie A3 en hoger bij de FOD Financiën	Percentage transacties waarvan de antwoordtermijn niet meer dan 5 seconden bedraagt - externe applicaties			
	Omschrijving	De KPI meet de verhouding van vrouwen met een functie A3, A4, A5 en met een managementfunctie	Deze KPI meet de performantie van applicaties gebruikt door de burgers. Het resultaat is een consolidatie van de verschillende applicaties die worden gemonitord op hun prestaties.			
	Doelwaarde 2017	stijging vergeleken met het vorige jaar	95,0%			
	Tolerantiewaarde 2017	status-quo vergeleken met vorig jaar.	90,0%			
	Toegevoegde waarde	Deze indicator toont de genomen acties die het vrouwelijk personeel aanmoedigen om te postuleren naar functies A3 en hoger. Dit toont aan dat we de klemtoon willen leggen op de gelijkheid tussen mannen en vrouwen voor deze functies.	De dienstverlening aan externe gebruikers verbeteren.			
	Performantie in 2017	A3: 35,80%; A4: 37,08%; A5: 18,18%; management: 16,67%	96,6%			
	Doelwaarde 2018	stijging vergeleken met het vorige jaar	95,0%			
	Tolerantiewaarde 2018	status-quo vergeleken met vorig jaar.	90,0%			

		SD PO	SD ICT	SD LOG	DVZ/SCC	SD BB
KPI 5	Titel		% oproepen beantwoord door de Service Desk			
	Omschrijving		Deze KPI meet het vermogen om oproepen van ambtenaren en burgers te verwerken.			
	Doelwaarde 2017		95,0%			
	Tolerantiewaarde 2017		90,0%			
	Toegevoegde waarde		De ondersteuning aan interne en externe gebruikers verbeteren.			
	Performantie in 2017		93,4%			
	Doelwaarde 2018		95,0%			
Tolerantiewaarde 2018		90,0%				

## 3 TRANSVERSALE DOELSTELLINGEN

### 3.1 Controles verbeteren

#### 3.1.1 Algemeen kader

##### R1 – Compliance, toezicht en handhaving

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

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

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

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

#### 3.1.2 Verbintenis(sen) in de bestuursovereenkomst 2016-2018

Coördineren van de controleacties zodat de controles van eenzelfde belastingplichtige zoveel mogelijk gegroepeerd worden

De FOD Financiën levert een permanente inspanning om de kwaliteit van de selecties te verbeteren. Ook de tools die worden gebruikt zijn zelflerend en in staat zichzelf systematisch te verfijnen waardoor de kwaliteit van de selectie verbetert.

In de mate dat de selecties verbeteren, worden niet-gerechtvaardigde verschillen op het vlak van sectoren en op territoriaal vlak per definitie maximaal vermeden.

#### 3.1.3 Samenwerking

##### Coördinator

AABBI

##### Andere coöpererende entiteiten

- |  |                              |   |
|--|------------------------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> AAFisc | <input type="checkbox"/> BEO | <input type="checkbox"/> Diensten van de Voorzitter |
| <input checked="" type="checkbox"/> AAD&A  | <input type="checkbox"/> ICT |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> AAII   | <input type="checkbox"/> P&O |   |
| <input type="checkbox"/> AABBI             | <input type="checkbox"/> B&B |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> AAPD   | <input type="checkbox"/> LOG |   |
| <input type="checkbox"/> AAThes            |                              |   |



### 3.1.4 Planning 2018

#### 3.1.4.1 Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q1 2018 (januari – april)

##### 1. Verder optimaliseren van bestaande samenwerkingsprotocollen BBI:

In de loop van Q1 2018 (+ vervolg in Q2 en Q3 2018):

- per samenwerkingsprotocol overleg met partner organiseren, teneinde de samenwerking te optimaliseren en waar nodig voorstellen formuleren om het protocol aan te passen
- trimestriële STAVAZA van de ondernomen acties in de bestaande samenwerkingsprotocollen

AAFisc:

- voorafgaand overleg bij de totstandkoming van beslissingen door de centrale diensten van de AAFisc en over de aanpak van bepaalde acties
- de verderzetting van de realisatie van de module die het mogelijk maakt om te checken of de door de BBI geselecteerde dossiers onder geen enkele vorm voorkomen in de AAFisc toepassing. Dit betekent concreet het realiseren van een directe link tussen beide applicaties. Maandelijks vindt overleg plaats teneinde de uitwerking hiervan op te volgen. Q1: verbetering van de coördinatie tussen AABBI en AAFisc - gebruik van de toepassing PCV (proposition de controle/controlievoorstel) door de 5 gewestelijke directies BBI

Cel Verrekenprijzen/CAF

- AAPD m.b.t tot de toegang tot de databanken en de uitwisseling van gegevens
- AAD&A: samenwerking tussen de D&A cellen AABBI en de opsporingsdiensten AAD&A in welbepaalde dossiers. Focus ook voor wat betreft het toekennen van AEO-certificaten.
- SIOD en KSZ: onderzoek naar de mogelijkheden van een betere samenwerking in het kader van de sociale dumping en detachingsfraude, ook via betere gegevensuitwisseling (Dolsis, ...)
- FOD Economie met focus omtrent de kennisdeling en de mogelijkheden tot uitbreiding van het open data project (Datamining en BISC)
- Vlabel

##### 2. Ontwerpen van samenwerkingsprotocollen BBI:

- samenwerkingsprotocol met AAPD - Q1: overleg met betrokken diensten (team datamining en inputdiensten) voor de meer gedetailleerde uitwerking van de noden en oprichting werkgroep om privacyaspecten van gegevensuitwisseling te garanderen
- onderzoeken mogelijkheid tot protocol AABBI - FSMA/CFI/NBB naar aanleiding van aanbevelingen van parlementaire commissie Panama Papers & Optima - Q1: overleg met FSMA, NBB
- totstandbrenging protocol met FAVV naar aanleiding van welbepaalde acties, o.a. de actie "griesmeel" en de actie "elitepaarden" - Q1: overleg met FAVV

### 3.1.4.2 Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q2 2018 (mei - augustus)

#### 1. Verder optimaliseren van bestaande samenwerkingsprotocollen BBI:

In de loop van Q2 2018 (vervolg van Q1 2018):

- per samenwerkingsprotocol overleg met partner organiseren, teneinde de samenwerking te optimaliseren en waar nodig voorstellen formuleren om het protocol aan te passen
- trimestriële STAVAZA van de ondernomen acties in de bestaande samenwerkingsprotocollen

AAFisc:

- voorafgaand overleg bij de totstandkoming van beslissingen door de centrale diensten van de AAFisc en over de aanpak van bepaalde acties
- de verderzetting van de realisatie van de module die het mogelijk maakt om te checken of de door de BBI geselecteerde dossiers onder geen enkele vorm voorkomen in de AAFisc toepassing. Dit betekent concreet het realiseren van een directe link tussen beide applicaties. Maandelijks vindt overleg plaats teneinde de uitwerking hiervan op te volgen. Q2: verbetering van de cross checking tussen AABBI en AAFisc - analyse van de creatie van een flag Stir\_Fraude in de toepassingen STIR Controle & STIR Opsporingen

Cel Verrekenprijzen/CAF

- AAPD m.b.t tot de toegang tot de databanken en de uitwisseling van gegevens
  - AAD&A: samenwerking tussen de D&A cellen AABBI en de opsporingsdiensten AAD&A in welbepaalde dossiers. Focus ook voor wat betreft het toekennen van AEO-certificaten.
  - SIOD en KSZ: onderzoek naar de mogelijkheden van een betere samenwerking in het kader van de sociale dumping en detacheringsfraude, ook via betere gegevensuitwisseling (Dolsis, ...)
  - FOD Economie met focus omtrent de kennisdeling en de mogelijkheden tot uitbreiding van het open data project (Datamining en BISC)
  - Vlabel
2. Ontwerpen van samenwerkingsprotocollen BBI:
- samenwerkingsprotocol met AAPD - Q2: organisatie van experten-werkgroep (met team datamining, inputdiensten AABBI en vertegenwoordigers AAPD) om de technische uitwisseling van gegevens te bepalen
  - onderzoeken mogelijkheid tot protocol AABBI - FSMA/CFI/NBB - Q2: ontwerptekst protocol
  - totstandbrenging protocol met FAVV - Q2: ontwerptekst protocol

### 3.1.4.3 Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q3 2018 (september - december)

#### 1. Verder optimaliseren van bestaande samenwerkingsprotocollen BBI:

In de loop van Q3 2018 (vervolg van Q2 2018):

- per samenwerkingsprotocol overleg met partner organiseren, teneinde de samenwerking te optimaliseren en waar nodig voorstellen formuleren om het protocol aan te passen
- trimestriële STAVAZA van de ondernomen acties in de bestaande samenwerkingsprotocollen

AAFisc:

- voorafgaand overleg bij de totstandkoming van beslissingen door de centrale diensten van de AAFisc en over de aanpak van bepaalde acties
- de verderzetting van de realisatie van de module die het mogelijk maakt om te checken of de door de BBI geselecteerde dossiers onder geen enkele vorm voorkomen in de AAFisc toepassing. Dit betekent concreet het realiseren van een directe link tussen beide applicaties. Maandelijks vindt overleg plaats teneinde de uitwerking hiervan op te volgen. Q3: verbetering van de cross checking tussen AABBI en AAFisc: flag Stir\_Fraude beschikbaar in STIR Controle

Cel Verrekenprijzen/CAF

- AAPD m.b.t tot de toegang tot de databanken en de uitwisseling van gegevens
- AAD&A: samenwerking tussen de D&A cellen AABBI en de opsporingsdiensten AAD&A in welbepaalde dossiers. Focus ook voor wat betreft het toekennen van AEO-certificaten.
- SIOD en KSZ: onderzoek naar de mogelijkheden van een betere samenwerking in het kader van de sociale dumping en detacheringsfraude, ook via betere gegevensuitwisseling (Dolsis, ...)
- FOD Economie met focus omtrent de kennisdeling en de mogelijkheden tot uitbreiding van het open data project (Datamining en BISC)
- Vlabel

#### 2. Ontwerpen van samenwerkingsprotocollen BBI:

- samenwerkingsprotocol met AAPD - Q3: opmaak van de tekst voor een geformaliseerd akkoord met de werkwijze om lijsten met gegevens te bekomen
- onderzoeken mogelijkheid tot protocol AABBI - FSMA/CFI/NBB - Q3: totstandkoming protocol
- totstandbrenging protocol met FAVV - Q3: totstandkoming protocol

### 3.1.5 Effecten

#### 3.1.5.1 Wat verandert er concreet voor de organisatie en de medewerkers?

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

#### 3.1.5.2 Wat verandert er concreet voor externe stakeholders?

- reduceren van klachten van de belastingplichtigen over de verschillende controles door meerdere instanties. Het voorstel is de centralisatie van de klachten binnen 1 nader te bepalen instantie, belast met de metingen en opvolging. Deze instantie kan dit voorstel in de praktijk verder uitwerken.
- verhoogde naleving van de bestaande wetgeving
- verhoogde dienstverlening
- administratieve vereenvoudiging
- verhoogde efficiëntie van controleacties
- verhoogde rechtszekerheid en principe van goede trouw

## 3.2 FAQ en commentaar

### 3.2.1 Algemeen kader

#### R2 – Informatie ter beschikking stellen

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

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

### 3.2.2 Verbintenis(en) in de bestuursovereenkomst 2016-2018

1. de commentaren/btw-handleiding als unieke bron voor de zienswijze van de administratie op de toepassing van de fiscale wetgeving bijwerken en systematisch delen met de belastingplichtigen
2. FAQ's en een update van de administratieve commentaar publiceren binnen zes maanden na de wetswijzingen
3. concrete informatie verspreiden door toegankelijke documenten te publiceren op Ficonetplus of op de website en, binnen de perken van de beschikbare middelen, door handleidingen ter beschikking te stellen aan burgers, ondernemingen en andere overheidsdiensten

### 3.2.3 Samenwerking

<b>Coördinator</b>		
BEO		
<b>Andere meewerkende entiteiten</b>		
<input checked="" type="checkbox"/> AAFisc	<input checked="" type="checkbox"/> BEO	<input type="checkbox"/> Diensten van de Voorzitter
<input checked="" type="checkbox"/> AAD&A	<input type="checkbox"/> ICT	
<input checked="" type="checkbox"/> AAll	<input type="checkbox"/> P&O	
<input checked="" type="checkbox"/> AABBI	<input type="checkbox"/> B&B	
<input checked="" type="checkbox"/> AAPD	<input type="checkbox"/> LOG	
<input type="checkbox"/> AAThes		

### 3.2.4 Planning 2018

#### 3.2.4.1 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q1 2018 \(januari – april\)](#)

- validatieproces van de publicatie van de herziene en toegepaste circulaire en instructies
- invoering van een proces voor het delen van de planning van de wetgeving die wordt uitgewerkt en van de coördinatie ervan
- veralgemening van het gebruik van technische wetgevingsfiches met alle nieuwe maatregelen die door nieuwe wetgeving worden ingevoerd in het proces van het opmaken van de op Fisconetplus te publiceren commentaar
- afwerking van de invoering van een coördinatie voor de centralisering van alle documenten uit het kennisgebied van de FOD Financiën op Fisconetplus
- bepaling van de publicatiemodaliteiten van de FAQ's
- opmaak van gestandaardiseerde modeldocumenten (lijst, structuur en nummering)

#### 3.2.4.2 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q2 2018 \(mei - augustus\)](#)

- validatie van de gestandaardiseerde modeldocumenten (lijst, structuur en nummering) en aanmaak van een modellenbibliotheek op Fisconetplus
- uitwerking en structurering van het "Document collaboration" met de op Fisconetplus te publiceren documenten (fase 2 van het project Fisconetplus)
- voorstelling van het proces voor uitwerking en publicatie op Fisconetplus en voorbereiding van de toepassing ervan bij de algemene administraties
- opleiding van de redacteurs en gebruikers en de terbeschikkingstelling van een e-learning

#### 3.2.4.3 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q3 2018 \(september - december\)](#)

- uitwerking van de workflow bij de algemene administraties
- redactie van de standaarddocumenten van de algemene administraties (circulaire, instructies ...) op basis van gestandaardiseerde modeldocumenten uit de bibliotheek Fisconetplus en publicatie ervan op Fisconetplus
- uitwerking van een samenwerkingsproces voor de redactie van de FAQ's en commentaren voor publicatie op Fisconetplus
- monitoring van de FAQ's en commentaren die op Fisconetplus worden gepubliceerd
- analyse van de prestatiemeting en eventueel aanpassingen
- de btw-handleiding wordt intern geactualiseerd
- nieuwe maatregelen worden binnen de 6 maanden van commentaar voorzien d.m.v. een circulaire of een FAQ
- Om uitvoering te geven aan de bepaling in het regeerakkoord waarbij er een update komt van de administratieve commentaar, zal de FOD, gelet op het streven naar een maximale digitalisering, de commentaar progressief uitbouwen tot een digitaal instrument waarbij de verschillende onderdelen van een commentaar (wetgeving, circulaire, parlementaire vragen, relevante rechtspraak en rechtsleer) systematisch bijeen worden gebracht per onderwerp of artikel en zo de bouwstenen vormen van de nieuwe commentaar.

### 3.2.5 Effecten

#### 3.2.5.1 Wat verandert er concreet voor de organisatie en de medewerkers?

- terbeschikkingstelling van een volledige gegevensbank van alle kennis die nodig is voor de uitvoering van de opdrachten door het vergemakkelijken van het opzoeken van informatie
- versnelde publicatie van een algemene eengemaakte commentaar
- uniforme interpretatie en toepassing van de fiscale wetgeving
- becijferde informatie over de duur van de opstelling en de publicatie van de inhoud

#### 3.2.5.2 Wat verandert er concreet voor externe stakeholders?

- De eengemaakte documenten zijn van belang voor de identificatie, het samenhangend beeld en inzake Open Data (vergemakkelijkt het opzoeken via zoekmotoren).
- De overdracht van de informatie van de FOD Financiën wordt eengemaakt en gsystematiseerd om te zorgen voor transparantie bij het publiek.
- Het standpunt van de FOD Financiën zal voor iedereen toegankelijk zijn, wat leidt tot rechtszekerheid en gelijkheid van behandeling.

### 3.3 Leesbaarheid

#### 3.3.1 Algemeen kader

##### R2 – Informatie ter beschikking stellen

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

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

#### 3.3.2 Verbintenis(sen) in de bestuursovereenkomst 2016-2018

1. sensibiliseren en opleiden van medewerkers om leesbare teksten en boodschappen te schrijven
2. herschrijven van een aantal modelbrieven die naar interne en externe gebruikers worden gestuurd volgens de leesbaarheidsprincipes en invoeren in de informaticasystemen waar ze worden gebruikt volgens een jaarlijks actieplan

#### 3.3.3 Samenwerking

Coördinator		
DVZ		
Andere coöpererende entiteiten		
<input checked="" type="checkbox"/> AAFisc	<input checked="" type="checkbox"/> BEO	<input type="checkbox"/> Diensten van de Voorzitter
<input checked="" type="checkbox"/> AAD&A	<input checked="" type="checkbox"/> ICT	
<input checked="" type="checkbox"/> AAll	<input checked="" type="checkbox"/> P&O	
<input checked="" type="checkbox"/> AABBI	<input checked="" type="checkbox"/> B&B	
<input checked="" type="checkbox"/> AAPD	<input checked="" type="checkbox"/> LOG	
<input checked="" type="checkbox"/> AAThes		



### 3.3.4 Planning 2018

#### 3.3.4.1 Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q1 2018 (januari – april)

1. Entiteiten herschrijven een aantal geplande modelbrieven en e-mails en implementeren die in hun toepassingen.
  - AAFisc: 23
  - AAll: 8
  - AAPD: 0
  - AAThes: 4
  - AAD&A: TBD
  - P&O: 0
  
2. Algemene sensibilisering:
  - Promoten van de schrijfgids en de nieuwe brieven templates.
  - Publiceren van taaltips in de nieuwsrubriek van het intranet (met verwijzing naar schrijfgids).
  - Promoten van de twee e-learningmodules Leesbaarheid, leidinggevend en stimuleren om die modules bekender te maken bij hun medewerkers (bv. opname in ontwikkelcirkels).

Vastleggen van richtlijnen rond het gebruik van een aantal visuele elementen (grootte lettertype, kleuren, kaders, pictogrammen ...). Die moeten de entiteiten hanteren bij het (her)schrijven van hun brieven en e-mails.

➔ in samenwerking met project Visuele Identiteit en Dienst Templating

Overleg over de manier waarop de inhoud van de intranetrubriek 'Leesbaarheid – Schrijfgids' kan worden getransfereerd naar het nieuwe intranetformat.

Ontwikkelen van een aantal fiches/checklists die het produceren van communicatieberichten gemakkelijker moet maken: nieuwsberichten (internet, intranet ...), FAQ websites, formulieren ...

3. Overleg met project Visuele Identiteit / Dienst Templating rond timing verzending van de brieven.

#### 3.3.4.2 Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q2 2018 (mei - augustus)

1. Entiteiten herschrijven een aantal geplande modelbrieven en e-mails en implementeren die in hun toepassingen.
  - AAFisc: 15
  - AAll: 8
  - AAPD: 0
  - AAThes: 4
  - AAD&A: TBD
  - P&O: 5

2. Algemene sensibilisering:

- Promoten van de schrijfgids en de nieuwe brievenemplates.
- Publiceren van taaltips in de nieuwsrubriek van het intranet (met verwijzing naar schrijfgids).
- Promoten van de twee e-learningmodules Leesbaarheid, leidinggevendenden stimuleren om die modules bekender te maken bij hun medewerkers (bv. opname in ontwikkelcirkels).

Transfert van de inhoud van de intranetrubriek 'Leesbaarheid - Schrijfgids' naar het nieuwe intranetformat en onderzoek van de consultatiestatistieken. En communicatief daarop inspelen.

Ontwikkelen van een aantal fiches/checklists die het produceren van communicatieberichten moet gemakkelijker maken: nieuwsberichten (internet, intranet ...), FAQ websites, formulieren ...

3. Overleg met project Visuele Identiteit / Dienst Templating rond timing verzending van de brieven.

3.3.4.3 Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q3 2018 (september - december)

1. Entiteiten herschrijven een aantal geplande modelbrieven en e-mails en implementeren die in hun toepassingen.

- AAFisc: 125
- AAI: 9
- AAPD: 9
- AAThes: 4
- AAD&A: TBD
- P&O: 6

2. Algemene sensibilisering:

- Promoten van de schrijfgids en de nieuwe brievenemplates.
- Publiceren van taaltips in de nieuwsrubriek van het intranet (met verwijzing naar schrijfgids).
- Promoten van de twee e-learningmodules Leesbaarheid, leidinggevendenden stimuleren om die modules bekender te maken bij hun medewerkers (bv. opname in ontwikkelcirkels).

Ontwikkelen van een aantal fiches/checklists die het produceren van communicatieberichten moet gemakkelijker maken: nieuwsberichten (internet, intranet ...), FAQ websites, formulieren ...

3. Overleg met project Visuele Identiteit / Dienst Templating rond timing verzending van de brieven.

### 3.3.5 Effecten

#### 3.3.5.1 Wat verandert er concreet voor de organisatie en de medewerkers?

- Het aantal medewerkers dat beide e-learningmodules Leesbaarheid volgt, neemt toe: statistieken MyAcademy.
- De taaltips op het intranet worden meer en meer gelezen: statistieken ShP.

Dit heeft als gevolg dat meer medewerkers duidelijk en leesbaar schrijven. Gevolgen:

1. Het aantal burgers en bedrijven dat onze geschreven communicatie begrijpt, neemt toe: resultaten externe tevredenheidsenquête.
2. Doordat de leesbaarheid van onze geschreven communicatie toeneemt, krijgen het contactcenter en onze kantoren minder vragen van burgers en bedrijven die onze geschreven communicatie niet begrijpen.
3. Het imago van de FOD Financiën verbetert.

#### 3.3.5.2 Wat verandert er concreet voor externe stakeholders?

- Met een meer leesbare communicatie wil de FOD Financiën zijn dienstverlening naar burgers en bedrijven verhogen: het aantal mensen dat onze communicatie leesbaar vindt, neemt toe: resultaten externe tevredenheidsenquête.
- Het imago van de FOD Financiën verbetert.

## 3.4 Informatie gebruiksvriendelijk ter beschikking stellen

### 3.4.1 Algemeen kader

#### R2 – Informatie ter beschikking stellen

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

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

### 3.4.2 Verbintenis(sen) in de bestuursovereenkomst 2016-2018

1. analyseren van de bestaande internetsites en integreren van de diverse bestaande websites van de FOD Financiën tot één geïntegreerde website
2. erover waken dat de portaalsite van de FOD Financiën zo toegankelijk mogelijk is (voor mensen met een beperking, maar ook via tablets en smartphones), rekening houdend met de kostprijs van de investeringen en een realistische toegankelijkheid

### 3.4.3 Samenwerking

Coördinator		
DVZ		
Andere coöpererende entiteiten		
<input checked="" type="checkbox"/> AAFisc	<input checked="" type="checkbox"/> BEO	<input type="checkbox"/> Diensten van de Voorzitter
<input checked="" type="checkbox"/> AAD&A	<input checked="" type="checkbox"/> ICT	
<input checked="" type="checkbox"/> AAll	<input checked="" type="checkbox"/> P&O	
<input checked="" type="checkbox"/> AABBI	<input checked="" type="checkbox"/> B&B	
<input checked="" type="checkbox"/> AAPD	<input checked="" type="checkbox"/> LOG	
<input checked="" type="checkbox"/> AAThes		

### 3.4.4 Planning 2018

#### 3.4.4.1 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q1 2018 \(januari – april\)](#)

Er wordt in het eerste kwartaal een Anysurferaudit (d.i. een toegankelijkheidsaudit) voor de portaalsite van de FOD Financiën aangevraagd. Met de feedback van deze audit wenst de communicatiedienst haar toegankelijkheid voor mensen met een beperking te verbeteren.

#### 3.4.4.2 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q2 2018 \(mei - augustus\)](#)

Midden 2018 worden geen nieuwe realisaties verwacht.

#### 3.4.4.3 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q3 2018 \(september - december\)](#)

In het najaar van 2018 wordt er een audit opgestart die de terminologie en structuur van de portaalsite van de FOD Financiën gaat onderzoeken. De resultaten worden verwacht begin 2019. Met de feedback van deze audit wenst de communicatiedienst de dienstverlening naar burgers en bedrijven te verbeteren.

### 3.4.5 Effecten

#### 3.4.5.1 [Wat verandert er concreet voor de organisatie en de medewerkers?](#)

- De websites van de FOD Financiën worden toegankelijker voor medewerkers met een beperking. Er worden werkgroepen met deze doelgroep georganiseerd om dit effect te meten.

#### 3.4.5.2 [Wat verandert er concreet voor externe stakeholders?](#)

- Informatie zal gemakkelijker terug te vinden zijn voor burgers en bedrijven. Elke doelgroep krijgt zijn eigen informatieplatform. Dit zal uiteindelijk leiden tot minder vragen in het contactcenter of op kantoor.
- De informatie zal ook meer toegankelijk zijn voor mensen met een beperking. Dit moet blijken uit de Anysurferaudit.
- Onze websites zullen beter leesbaar zijn op smartphones en tablets. De cijfers zijn op te volgen via Google Analytics.
- De tevredenheid over onze website zal toenemen. Uit een tweejaarlijkse tevredenheidsenquête (laatste cijfer: 2017) blijkt dat de oude website niet meer duidelijk was voor iedereen (gemiddeld tevredenheidscijfer van 67%, waarbij 75% het streefcijfer is). Met de lancering van de vernieuwde website hopen we bij de metingen in 2019 minstens het streefcijfer te halen.

## 3.5 Personeelstevredenheid

### 3.5.1 Algemeen kader

#### P1 – Human resources management (HRM)

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

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

### 3.5.2 Verbintenis(sen) in de bestuursovereenkomst 2016-2018

1. Afstemmen van het personeelsbeleid op de noden van de organisatie en maximaal rekening houden met de verwachtingen van de personeelsleden

### 3.5.3 Samenwerking

Coördinator		
P&O		
Andere coöpererende entiteiten		
<input checked="" type="checkbox"/> AAFisc	<input checked="" type="checkbox"/> BEO	<input checked="" type="checkbox"/> Diensten van de Voorzitter
<input checked="" type="checkbox"/> AAD&A	<input checked="" type="checkbox"/> ICT	
<input checked="" type="checkbox"/> AAll	<input type="checkbox"/> P&O	
<input checked="" type="checkbox"/> AABBI	<input checked="" type="checkbox"/> B&B	
<input checked="" type="checkbox"/> AAPD	<input checked="" type="checkbox"/> LOG	
<input checked="" type="checkbox"/> AAThes		

### 3.5.4 Planning 2018

#### 3.5.4.1 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q1 2018 \(januari – april\)](#)

- oprichting van een leespanel voor plannen zoals het globaal preventieplan en communicaties
- start uitvoering business case loopbaantrajecten met transparante communicaties over de loopbaanmogelijkheden binnen Financiën
- verder uitwerken van een aanbod (webinars, ambassadeurs ...) ter ondersteuning van Office365
- sensibiliseren rond pesten door een campagne tijdens week van het pesten - maart 2018

#### 3.5.4.2 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q2 2018 \(mei - augustus\)](#)

- onderzoeken van de mogelijkheid om een service babysit voor zieke kinderen van medewerkers aan te bieden
- oprichten van een klankbordgroep die zich twee keer per jaar buigt over de richting van de FOD
- onderzoeken van de mogelijkheid om erkenning te stimuleren via individualisering van het aanbod (bijvoorbeeld door creatieve groepskortingen op fietsen, elektrische wagen, foodbox ...)
- organiseren van een nieuwe reeks infosessies over de geldelijke loopbaan
- piloot positieve valorisering (business case "valorisation positive") bij de AAPD

#### 3.5.4.3 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q3 2018 \(september - december\)](#)

- pistes lanceren die de toegankelijkheid van de managers verhogen (bv. Skype-uurtje, lunch met managers ...)
- piloot engagementsmeting (business case « mesure de l'engagement dans les équipes ») bij de AAFisc
- De personeelsleden worden op een adequate wijze geïnformeerd over hun huidige administratieve toestand en hun loopbaanperspectieven. In dit opzicht zal in 2018 een tool ter beschikking worden gesteld van de medewerkers.

### 3.5.5 Effecten

#### 3.5.5.1 [Wat verandert er concreet voor de organisatie en de medewerkers?](#)

- De geciteerde acties komen grotendeels uit het gevalideerd transversaal actieplan tevredenheidsenquête en komen tegemoet aan de wensen van het personeel.
- De personeelsleden worden op een adequate wijze geïnformeerd over hun huidige administratieve toestand en hun loopbaanperspectieven

#### 3.5.5.2 [Wat verandert er concreet voor externe stakeholders?](#)

Door de tevredenheid van de medewerkers te verhogen, blijft de kwaliteit van de dienstverlening minstens gegarandeerd.

## 3.6 Integriteit

### 3.6.1 Algemeen kader

#### P1 – Human resources management (HRM)

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

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

### 3.6.2 Verbintenis(sen) in de bestuursovereenkomst 2016-2018

1. voeren van een actief integriteitsbeleid

### 3.6.3 Samenwerking

<b>Coördinator</b>		
DVZ		
<b>Andere coöpererende entiteiten</b>		
<input checked="" type="checkbox"/> AAFisc	<input checked="" type="checkbox"/> BEO	<input checked="" type="checkbox"/> Diensten van de Voorzitter
<input checked="" type="checkbox"/> AAD&A	<input checked="" type="checkbox"/> ICT	
<input checked="" type="checkbox"/> AAll	<input checked="" type="checkbox"/> P&O	
<input checked="" type="checkbox"/> AABBI	<input checked="" type="checkbox"/> B&B	
<input checked="" type="checkbox"/> AAPD	<input checked="" type="checkbox"/> LOG	
<input checked="" type="checkbox"/> AAThes		



### 3.6.4 Planning 2018

#### 3.6.4.1 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q1 2018 \(januari – april\)](#)

- overzicht op de intranetsite integriteit van de bevoegdheden, opdrachten en contactgegevens van de verschillende integriteitsactoren van de FOD Financiën
- hulpmiddel voor de leidinggevenden om integriteit bespreekbaar te maken op teamniveau
- integriteitscommunicatieplan 2018 om de sensibiliseringsacties op een gestructureerde wijze te voorzien en te organiseren

#### 3.6.4.2 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q2 2018 \(mei - augustus\)](#)

- overlegplatform waarin de leidinggevenden integriteitsthema's bespreken (mèt ondersteuning van de integriteitsactoren van de FOD Financiën)

#### 3.6.4.3 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q3 2018 \(september - december\)](#)

- publicatie van de geactualiseerde ICT Code
- uitgevoerde sensibiliseringsacties overeenkomstig het communicatieplan 2018
- implementatie van het proces 115 'integriteitsbeleid en klachtenbeheer'

### 3.6.5 Effecten

#### 3.6.5.1 [Wat verandert er concreet voor de organisatie en de medewerkers?](#)

- Medewerkers kennen de regels en de procedures (deontologische leidraad, de geactualiseerde ICT Code ...) in het kader van het integriteitsbeleid van de FOD Financiën en passen ze toe.
- Medewerkers kennen de integriteitsactoren van de FOD Financiën, hun bevoegdheden en hun opdrachten.
- Leidinggevenden zijn voorbereid om integriteitsthema's op teamniveau te bespreken.
- De integriteit van de medewerkers en van de organisatie wordt versterkt door de implementatie van het proces 115 integriteitsbeleid en klachtenbeheer:
  1. Integriteitsschendingen worden vastgesteld.
  2. Desgevallend worden preventieve en/of handhavingsmaatregelen genomen.

#### 3.6.5.2 [Wat verandert er concreet voor externe stakeholders?](#)

- Het vertrouwen van de burgers in de FOD Financiën en zijn medewerkers wordt bevorderd.

## 3.7 Inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers

### 3.7.1 Algemeen kader

#### P1 – Human resources management (HRM)

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

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

### 3.7.2 Verbintenis(en) in de bestuursovereenkomst 2016-2018

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

### 3.7.3 Samenwerking

<b>Coördinator</b>		
P&O		
<b>Andere coöpererende entiteiten</b>		
<input checked="" type="checkbox"/> AAFisc	<input checked="" type="checkbox"/> BEO	<input checked="" type="checkbox"/> Diensten van de Voorzitter
<input checked="" type="checkbox"/> AAD&A	<input checked="" type="checkbox"/> ICT	
<input checked="" type="checkbox"/> AAll	<input type="checkbox"/> P&O	
<input checked="" type="checkbox"/> AABBI	<input checked="" type="checkbox"/> B&B	
<input checked="" type="checkbox"/> AAPD	<input checked="" type="checkbox"/> LOG	
<input checked="" type="checkbox"/> AAThes		

### 3.7.4 Planning 2018

#### 3.7.4.1 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q1 2018 \(januari – april\)](#)

Carrière:

- samenstellen taskforce redeployment onder voorbehoud van aanvaarding voorstel 'redeployment'
- Boost Her, het traject voor vrouwen met ambitie om hen te stimuleren door te groeien naar functies A3
- lancering sensibilisering en communicatie in het kader van business case Sedentariteit

Opleiding:

Digital learning

- De tutorial 'Gebruik van smart boards' van de Academie is voor iedereen beschikbaar.
- De e-learning 'Sociale media' is voor iedereen beschikbaar.
- De toolbox 'Docimologie' is op het intranet beschikbaar.
- Docimologie

#### 3.7.4.2 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q2 2018 \(mei - augustus\)](#)

Carrière:

- uitbreiden netwerk loopbaanbegeleiders
- EAP (employee assistance program) en telefonische hulplijn (business case burn-out 2016) zijn beschikbaar

Opleiding:

Digitale ondersteuning voor de opleiding (technisch en generiek)

- Het webinar over leadership is beschikbaar.
  - Voor de opleiders is er een opleiding 'digital learning'
  - Het IT-materieel voor de uitrusting van de studio digital learning is beschikbaar.

Werving:

- "Employer Branding": de analyse door een externe dienstverlener van de toestand 'as is', van de context van de arbeidsmarkt, van de knelpunten en kansen van onze huidige wervingsprocedures, ... is beschikbaar.

#### 3.7.4.3 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q3 2018 \(september - december\)](#)

Carrière:

- lancering onboarding app (business case "onboarding app"): app beschikbaar
- opzetten piloot met platform voor activity tracking en health scans: platform beschikbaar voor pilootgroep

Opleiding:

- De opleiding voor het gebruik van de webinars staat in de catalogus 'My Academy'.

- Met partners zoals de VDAB, Brussel Opleiding, .. en/of met de academische wereld (universiteiten/hogescholen) werd een protocol gesloten over de uitwisseling van opleidingen, opleiders en inhoud.

Werving:

- “Employer Branding”: het actieplan is er.

### 3.7.5 Effecten

#### 3.7.5.1 [Wat verandert er concreet voor de organisatie en de medewerkers?](#)

Carrière:

- De acties zijn er allemaal op gericht om de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers mogelijk te maken, zowel op vlak van fysieke en mentale gezondheid als op vlak van competenties en ontwikkeling.

Opleiding:

- De medewerkers van de FOD Financiën beschikken doorlopend over een aanbod van digitale opleidingen.

Werving:

- verbetering van het realisatiepercentage van de wervingen uit het personeelsplan (opvolging via KPI)
- gerichte versterking van de teams zodat ze hun doelstellingen en dus die van de FOD kunnen bereiken (KPI entiteiten)
- verbetering van ons imago als werkgever

#### 3.7.5.2 [Wat verandert er concreet voor externe stakeholders?](#)

Carrière :

- De duurzame inzetbaarheid van medewerkers verzekert de kwaliteit van de dienstverlening op lange termijn.

Werving:

In de “war for talent” wil de FOD Financiën een referentiewerkgever worden, door het versterken van zijn imago om zich aan te passen aan de vereisten van de arbeidsmarkt en om betere profielen aan te trekken om tegemoet te komen aan de talrijke wervingsbehoeften. De begeleiding door een externe dienstverlener, expert in ‘employer branding’, zal de FOD in staat stellen om zijn strategie van Employer branding te professionaliseren.

- Afzetmarkt voor jonge gediplomeerde werkzoekenden of mensen die op zoek zijn naar een nieuwe professionele oriëntatie

## 3.8 Procesgerichte organisatie

### 3.8.1 Algemeen kader

#### P2 - Bedrijfsprocessen

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

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

### 3.8.2 Verbintenis(sen) in de bestuursovereenkomst 2016-2018

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

### 3.8.3 Samenwerking

Coördinator		
DVZ		
Andere coöpererende entiteiten		
<input checked="" type="checkbox"/> AAFisc	<input checked="" type="checkbox"/> BEO	<input checked="" type="checkbox"/> Diensten van de Voorzitter
<input checked="" type="checkbox"/> AAD&A	<input checked="" type="checkbox"/> ICT	
<input checked="" type="checkbox"/> AAIL	<input checked="" type="checkbox"/> P&O	
<input checked="" type="checkbox"/> AABBI	<input checked="" type="checkbox"/> B&B	
<input checked="" type="checkbox"/> AAPD	<input checked="" type="checkbox"/> LOG	
<input checked="" type="checkbox"/> AAThes		

### 3.8.4 Planning 2018

3.8.4.1 [In 2017 hervormde de FOD Financiën zijn intranet, waarbij het thema processen een prominenter plaats kreeg. Ook in 2018 zullen we verdere initiatieven nemen om, via het intranet, onze medewerkers te informeren over de verschillende processen en werkinstructies. Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q1 2018 \(januari – april\)](#)

1. verder uitrollen van procesmatig werken binnen de organisatie via een jaarlijks actieplan:
  - modelleren, documenteren en ter beschikking stellen aan de medewerkers van de processen van de FOD Financiën t.e.m. de werkinstructies (niveau 4): processen van AAThes, AABBI, AAPD, ICT en BEO
  - updaten van de procesmethodologie (uniforme aanpak voor processen) van de FOD Financiën: verder uitwerken en updaten van aanpak en rollen & verantwoordelijkheden bij transversale processen (proceseigenaar/procesbeheerder, BPM-cel, link met interne controle, procesindicatoren ...)
2. monitoren van de processen via procesindicatoren:
  - zie actieplan transversale doelstelling B&B - beheerscontrole

3.8.4.2 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q2 2018 \(mei - augustus\)](#)

1. verder uitrollen van procesmatig werken binnen de organisatie via een jaarlijks actieplan:
  - modelleren, documenteren en ter beschikking stellen aan de medewerkers van de processen van de FOD Financiën t.e.m. de werkinstructies (niveau 4): processen van AAFisc, AAll, AABBI, AAPD, B&B, BEO en DvV
2. De processen worden op regelmatige wijze geëvalueerd en, waar nodig, bijgestuurd:
  - project AADA (Lean academy): optimalisering van het proces voor de vernietiging van goederen onder douanetoezicht
  - project B&B (Lean academy): optimaliseren van het proces analytische boekhouding
  - project Diensten van de Voorzitter (Lean academy): optimaliseren en vereenvoudigen van het proces voor de redactie van artikels voor Fininfo, intranet, Management newsletter
3. monitoren van de processen via procesindicatoren :
  - zie actieplan transversale doelstelling B&B - beheerscontrole
4. regelmatig bijsturen en verbeteren van processen door informatie uit rapporteringen van beheerscontrole, uit werklastmetingen (zie Artikel 42) maar ook uit noodzaak (bv. door wijzigende regelgeving of veranderende doelstellingen). Hierbij gaan we op zoek naar rendementsverbeteringen, kostenbesparingen, het wegwerken van bottlenecks, verbeteringen in kwaliteit van de geleverde output ... :
  - AAFisc: de processen van AAFisc worden op basis van de beheerscyclus van BPM op jaarlijkse basis geüpdatet. Zowel voor het niveau 1/2/2 als voor het niveau 4

werkinstructies is er een herpublicatie: op 30/06/2018 worden er 3 processen geherpubliceerd.

### 3.8.4.3 Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q3 2018 (september - december)

1. verder uitrollen van procesmatig werken binnen de organisatie via een jaarlijks actieplan:
  - modelleren, documenteren en ter beschikking stellen aan de medewerkers van de processen van de FOD Financiën t.e.m. de werkinstructies (niveau 4): processen van AAFisc, AAll, AADA, AAThes, AABBI, AAPD, B&B, BEO, ICT, SL en DvV
2. De processen worden op regelmatige wijze geëvalueerd en, waar nodig, bijgestuurd:
  - diensten van de Voorzitter: procesverbetering (resultaten WLM en implementatie van de verbetervoorstellen)
  - professionalisering van de processen: procesverbetering (resultaten WLM van diensten begroting, boekhouding vastleggingen en vereffingen, leantrajecten en implementatie van de verbetervoorstellen)
3. monitoren van de processen via procesindicatoren:
  - zie actieplan transversale doelstelling B&B - beheerscontrole
4. regelmatig bijsturen en verbeteren van processen door informatie uit rapporteringen van beheerscontrole, uit werklastmetingen (zie Artikel 42) maar ook uit noodzaak (bv. door wijzigende regelgeving of veranderende doelstellingen). Hierbij gaan we op zoek naar rendementsverbeteringen, kostenbesparingen, het wegwerken van bottlenecks, verbeteringen in kwaliteit van de geleverde output ... :
  - AAFisc: de processen van AAFisc worden op basis van de beheercyclus van BPM op jaarlijkse basis geüpdatet. Zowel voor het niveau 1/2/2 als voor het niveau 4 werkinstructies is er een herpublicatie: op 31/12/2018 worden er 6 processen geherpubliceerd .
  - Diensten van de Voorzitter: in 2018 zullen in kader van de beheerscyclus van BPM de werkinstructies worden geüpdatet.

### 3.8.5 Effecten

#### 3.8.5.1 Wat verandert er concreet voor de organisatie en de medewerkers?

Medewerker:

- Hij/zij weet wat het doel van het proces is, wat het proces inhoudt (wie, wat wanneer doet), welke bijdrage er van hem of haar verwacht wordt en hoe hij/zij de taken van het proces moet uitvoeren (werkinstructies) (meetpunt: publicatie van niveau 3 (procesflow) en niveau 4 (werkinstructies).
- verbetering van communicatie tussen de medewerkers
- instrument voor de inwerking van nieuwe medewerkers
- instrument kennismanagement

Organisatie:

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

#### 3.8.5.2 Wat verandert er concreet voor externe stakeholders?

- n.v.t.



## 3.9 Interne controle

### 3.9.1 Algemeen kader

#### P3 – Meting en opvolging

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

In 2013 werd er gestart met het opzetten van interne controle. De volgende jaren blijft dit een aandachtspunt. De verdere uitbouw van de interne controle moet ons toelaten om de risico's over onze essentiële processen te beheersen en moet een belangrijke bijdrage leveren om de organisatie de redelijke zekerheid te geven over o.a. de uitvoering en opvolging van beslissingen en de naleving van wetten, decreten, besluiten, reglementeringen en procedures.

### 3.9.2 Verbintenis(en) in de bestuursovereenkomst 2016-2018

1. analyseren van de processen en in kaart brengen van de risico's en controlemaatregelen
2. bewaken en verbeteren van de kwaliteit van het interne controle systeem met aandacht voor het identificeren van de KPI's en KRI's, het risk management, de evaluatie van de controle-omgeving en het opzetten van een doeltreffend monitoringsysteem

### 3.9.3 Samenwerking

Coördinator		
B&B		
Andere coöpererende entiteiten		
<input checked="" type="checkbox"/> AAFisc	<input checked="" type="checkbox"/> BEO	<input checked="" type="checkbox"/> Diensten van de Voorzitter
<input checked="" type="checkbox"/> AAD&A	<input checked="" type="checkbox"/> ICT	
<input checked="" type="checkbox"/> AAll	<input checked="" type="checkbox"/> P&O	
<input checked="" type="checkbox"/> AABBI	<input checked="" type="checkbox"/> B&B	
<input checked="" type="checkbox"/> AAPD	<input checked="" type="checkbox"/> LOG	
<input checked="" type="checkbox"/> AAThes		

### 3.9.4 Planning 2018

#### 3.9.4.1 Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q1 2018 (januari – april)

- Vanaf Q1 starten we met een hernieuwde kwaliteitscontrole, in combinatie met een intervisie. Per algemene administratie of stafdienst maakt iemand van het expertisecentrum dergelijke evaluatie.
- In 2017 zijn de actieplannen opgesteld die volgden uit de zelfevaluatie-oefening (op basis van een maturiteitsmatrix). Deze actieplannen zullen via de business reviews opgevolgd worden vanaf Q1 van 2018.
- Actieplan n.a.v. analyse strategische risico's FOD Financiën (februari 2018).
- Een eerste roadmap over de beheersmaatregelen voor strategische risico's zal door B&B worden voorgesteld in de loop van Q1.
- Uitwerken van een nieuwe risicocartografie.
- Een werkgroep werd opgericht in 2017: het werk is lopende. De voorstelling van een nieuwe risicocartografie is voorzien op 22 februari in het kader van een meeting van het netwerk interne controle.
- Sensibiliseringsacties op vlak van interne controle (Master Class op 08/03/2018).
- Ontwikkelen en implementeren van Key Risk Indicator(-en) bij één proces als test (31/05/2018).
- Uitwerken van een methode om de doeltreffendheid van beheersmaatregelen te evalueren. Deze methode zal voor 30.06.2018 getest worden bij AAFisc en B&B.

#### 3.9.4.2 Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q2 2018 (mei - augustus)

- Voorbereiden van de tweede zelfevaluatie van het interne controlesysteem (op basis van de maturiteitsmatrix).
- Toepassen van de nieuwe risicocartografie in de analyses.
- Na validatie van de cartografie door het interne controle netwerk, zal het geïntegreerd worden in de methodologie van het interne controle systeem van de FOD Financiën, het gaat om een "one shot" actie.
- Het uitrollen van een methodologie om KRI's te implementeren bij verschillende processen. Per entiteit zullen de processen en risico's bepaald worden die via KRI's zullen worden opgevolgd. Opstellen van een planning voor implementatie (31/08/2018).
- Testen en evalueren van een methode om de doeltreffendheid van beheersmaatregelen te evalueren.
- Op basis van de resultaten van de eerste testen (in de loop van Q1 bij B&B en bij AAFisc) wordt de implementatie van de methodologie gepland bij de andere entiteiten.
- Sensibiliseringsacties en opleiding over interne controle verder uitvoeren en evalueren. Vanaf Q2 en tot het einde van het jaar, en afhankelijk van het aantal en type opleidingen en sensibiliseringsacties, wordt de evaluatiemethodologie toegepast.
- Implementatie pilootproject GRC.
- Uitvoering en opvolging actieplan n.a.v. analyse strategische risico's FOD Financiën  
Na validatie van de roadmap door het Directiecomité, zullen één of meerdere actieplannen worden uitgewerkt door de risicobeheerders.

### 3.9.4.3 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q3 2018 \(september - december\)](#)

- Uitvoeren van de tweede zelfevaluatie van het interne controlesysteem (op basis van de maturiteitsmatrix).
- Planning en implementatie van de KRI's volgens de parameters bepaald in Q2.
- Opvolgen van de implementatie van de evaluatiemethodologie van de beheersmaatregelen in alle entiteiten, volgens de planning opgemaakt in Q2.
- Sensibiliseringsacties en opleiding over interne controle verder uitvoeren en evalueren. Vanaf Q2 en tot het einde van het jaar, en afhankelijk van het aantal en type opleidingen en sensibiliseringsacties, wordt de evaluatiemethodologie toegepast.
- Een databank met gegevens met betrekking tot incidenten uitwerken. Die wordt nadien opgenomen in de GRC-tool.
- Implementatie pilootproject GRC.
- Opvolging actieplan n.a.v. analyse strategische risico's FOD Financiën
- Update procesbeschrijving P54 Interne controle

## 3.9.5 Effecten

### 3.9.5.1 [Wat verandert er concreet voor de organisatie en de medewerkers?](#)

- Medewerkers zijn zich meer bewust van het belang van interne controle en risicobeheersing.
- De doeltreffendheid van beheersmaatregelen neemt toe doordat we ze beter kunnen evalueren.
- Voorhanden zijn van geschikte beheersinstrumenten voor het management.
- Het directiecomité krijgt informatie aangereikt om zowel op strategisch als operationeel niveau de organisatie aan te sturen.

### 3.9.5.2 [Wat verandert er concreet voor externe stakeholders?](#)

- Door een betere evaluatie kunnen de aanbevelingen van externe instanties gemakkelijker opgevolgd worden.
- Grotere beschikbaarheid van rapportering.

## 3.10 Werklastmeting

### 3.10.1 Algemeen kader

#### P3 – Meting en opvolging

#### Artikel 42. Werklastmeting (WLM)

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

### 3.10.2 Verbintenis(sen) in de bestuursovereenkomst 2016-2018

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

### 3.10.3 Samenwerking

Coördinator		
DVZ		
Andere coöpererende entiteiten		
<input checked="" type="checkbox"/> AAFisc	<input checked="" type="checkbox"/> BEO	<input checked="" type="checkbox"/> Diensten van de Voorzitter
<input checked="" type="checkbox"/> AAD&A	<input checked="" type="checkbox"/> ICT	
<input checked="" type="checkbox"/> AAIL	<input checked="" type="checkbox"/> P&O	
<input checked="" type="checkbox"/> AABBI	<input checked="" type="checkbox"/> B&B	
<input checked="" type="checkbox"/> AAPD	<input checked="" type="checkbox"/> LOG	
<input checked="" type="checkbox"/> AAThes		

### 3.10.4 Planning 2018

De volgende entiteiten hebben in het verleden reeds werklastmetingen uitgevoerd: de algemene administraties Fiscaliteit, Inning & Invordering, Douane & Accijnzen, Bijzondere belastinginspectie, Thesaurie en Patrimoniumdocumenten, de stafdiensten P&O (Shared Service Center), B&B, Logistiek en de Diensten van de voorzitter.

De planning van 2018 zal worden opgevolgd via een boordtabel.

#### 3.10.4.1 Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q1 2018 (januari – april)

1. integreren van werklastmeting als een permanent instrument in de personeelsplanning:
  - implementatiegids FOD Financiën: WLM methodologie: toevoeging van aanpak WLM voor stafdiensten (meer conceptuele diensten)
  - nota WLM voor aanpak en link met personeelsplan

2. Actieplan WLM en verbetertraject:

#### **Actieplan WLM:**

- AAD&A:
  - WLM Controle regie (CRC)
  - WLM Regiekamers
  - WLM administratieve en boekhoudkundige controle (CABC)
  - WLM klantenbeheer/vergunningen
  - WLM hulpkantoren
  - WLM Team aangifte opvolging (TAO)
  - WLM Safety & Security
  - WLM Onderzoek en opsporingen (O&O) centraal, regionaal
  - WLM Geschillen regionaal
  - WLM centrale diensten
  - WLM Diensten van de regionale Centrumdirecteur
- B&B: project B&B-01008:
  - WLM Beheerscontrole
  - WLM interne controle
- WLM AAFisc
  - OE&E (juridische diensten en voor 2017 geschillen):
    - Juridische diensten
    - Geschillen
  - KMO beheer (vennootschapsbelasting, rechtspersonenbelasting, btw)
- Diensten van de Voorzitter:
  - WLM: Fase 1: SCC
  - WLM: Fase 2: IAM/Privacy, juridische dienst, Integriteit, Sitran
  - WLM: Fase 3: duurzame ontwikkeling, buitenlandse investeringen, secr Voorzitter

- WLM: Fase 4: MKDV, preventie
- WLM: Fase 5: diensten waarnemingspost gewestelijke fiscaliteit en directie strategische partnership
- Centrale diensten:
  - WLM: Fase 1: OCC
  - WLM: Fase 2: OEO
  - WLM: Fase 3: Geschillen
  - WLM: Fase 4: applicatiebeheer
- AAPD:
  - Project AAPD: WLM IVU: oplevering van de resultaten WLM van de diensten IVU en formuleren van verbetervoorstellen

#### **Actieplan verbetertraject:**

- AAD&A:
  - WLM TCV Mobiele teams :
    - Bierset
    - Zaventem
    - Binnenland
- AAI:
  - Werklastmeting operationeel diensten: introductie capaciteitsplanning
- AABBI:
  - WLM AABBI 2015: opvolging van de actiepunten
- B&B:
  - WLM vastleggingen: buca 120
  - WLM boekhouding: buca 120
  - WLM begroting: buca 120
- SL:
  - WLM logistieke diensten

#### 3.10.4.2 Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q2 2018 (mei - augustus)

##### **Actieplan WLM:**

- AAD&A:
  - WLM Controle regie (CRC)
  - WLM Regiekamers
  - WLM administratieve en boekhoudkundige controle (CABC)
  - WLM klantenbeheer/vergunningen
  - WLM hulpkantoren

- WLM Team aangifte opvolging (TAO)
  - WLM Safety & Security
  - WLM Onderzoek en opsporingen (O&O) centraal, regionaal
  - WLM Geschillen regionaal
  - WLM centrale diensten
  - WLM Diensten van de regionale Centrumdirecteur
- B&B: project B&B-01008:
    - WLM Beheerscontrole
    - WLM interne controle
- WLM AAFisc OE&E (juridische diensten en voor 2017 geschillen):
    - Juridische diensten
    - Geschillen
    - KMO beheer (vennootschapsbelasting, rechtspersonenbelasting, btw)
- Diensten van de Voorzitter:
    - WLM: Fase 1: SCC
    - WLM: Fase 2: IAM/Privacy, juridische dienst, Integriteit, Sitran
    - WLM: Fase 3: duurzame ontwikkeling, buitenlandse investeringen, secr Voorzitter
    - WLM: Fase 4: MKDV, preventie
    - WLM: Fase 5: diensten waarnemingspost gewestelijke fiscaliteit en directie strategische partnership
- Centrale diensten:
    - WLM: Fase 1: OCC
    - WLM: Fase 2: OEO
    - WLM: Fase 3: Geschillen
    - WLM: Fase 4: applicatiebeheer
- AAPD:
    - Project AAPD: WLM IVU: oplevering van de resultaten WLM van de diensten IVU en formuleren van verbetervoorstellen

#### **Actieplan verbetertraject:**

- AAD&A:
  - WLM TCV Mobiele teams :
    - Bierset
    - Zaventem
    - Binnenland
- AAIL:
  - Werklastmeting operationeel diensten: introductie capaciteitsplanning

- AABBI:
  - WLM AABBI 2015: opvolging van de actiepunten
- B&B:
  - WLM vastleggingen: buca 120
  - WLM boekhouding: buca 120
  - WLM begroting: buca 120
- SL:
  - WLM logistieke diensten

### 3.10.4.3 Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q3 2018 (september - december)

#### 1. Actieplan WLM en verbetertraject:

##### **Actieplan WLM:**

- AAD&A:
  - WLM Controle regie (CRC)
  - WLM Regiekamers
  - WLM administratieve en boekhoudkundige controle (CABC)
  - WLM klantenbeheer/vergunningen
  - WLM hulpkantoren
  - WLM Team aangifte opvolging (TAO)
  - WLM Safety & Security
  - WLM Onderzoek en opsporingen (O&O) centraal, regionaal
  - WLM Geschillen regionaal
  - WLM centrale diensten
  - WLM Diensten van de regionale Centrumdirecteur
- B&B: project B&B-01008:
  - WLM Beheerscontrole
  - WLM interne controle
- WLM AAFisc OE&E (juridische diensten en voor 2017 geschillen):
  - Juridische diensten
  - Geschillen
- Diensten van de Voorzitter:
  - WLM: Fase 1: SCC
  - WLM: Fase 2: IAM/Privacy, juridische dienst, Integriteit, Sitran
  - WLM: Fase 3: duurzame ontwikkeling, buitenlandse investeringen, secr Voorzitter
  - WLM: Fase 4: MKDV, preventie



- WLM: Fase 5: diensten waarnemingspost gewestelijke fiscaliteit en directie strategische partnership
- Centrale diensten:
  - WLM: Fase 1: OCC
  - WLM: Fase 2: OEO
  - WLM: Fase 3: Geschillen
  - WLM: Fase 4: applicatiebeheer
- AAPD:
  - Project AAPD: WLM IVU: oplevering van de resultaten WLM van de diensten IVU en formuleren van verbetervoorstellen

### Actieplan verbetertraject:

- AAD&A:
  - WLM TCV Mobiele teams :
    - Bierset
    - Zaventem
    - Binnenland
- AAIL:
  - Werklastmeting operationeel diensten: introductie capaciteitsplanning
- AABBI:
  - WLM AABBI 2015: opvolging van de actiepunten
- B&B:
  - WLM vastleggingen: buca 120
  - WLM boekhouding: buca 120
  - WLM begroting: buca 120
- SL:
  - WLM logistieke diensten

## 3.10.5 Effecten

### 3.10.5.1 Wat verandert er concreet voor de organisatie en de medewerkers?

- identificatie van de grote tijdsvreter in de processen, inzicht in de processen en takenpakket van de medewerkers
- verbeterde processen
- efficiëntere werking van de organisatie: bepalen van behandeltijden (gemiddelde normen) als procesindicator
- betere personeelsinzet binnen de FOD Financiën

### 3.10.5.2 Wat verandert er concreet voor externe stakeholders?

- n.v.t.

## 3.11 Beheerscontrole

### 3.11.1 Algemeen kader

#### P2 - Bedrijfsprocessen

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

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

#### P3 – Meting en opvolging

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

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

### 3.11.2 Verbintenis(sen) in de bestuursovereenkomst 2016-2018

1. monitoren van de processen via procesindicatoren
2. uitrollen van de beheerscyclus tot op het laagste nuttige niveau
3. verbeteren van de kwaliteit van het meetsysteem en verder professionaliseren van de beheerscyclus

### 3.11.3 Samenwerking

#### Coördinator

SD B&B

#### Andere coöpererende entiteiten

<input checked="" type="checkbox"/> AAFisc	<input checked="" type="checkbox"/> BEO	<input checked="" type="checkbox"/> Diensten van de Voorzitter
<input checked="" type="checkbox"/> AAD&A	<input checked="" type="checkbox"/> ICT	
<input checked="" type="checkbox"/> AAII	<input checked="" type="checkbox"/> P&O	
<input checked="" type="checkbox"/> AABBI	<input type="checkbox"/> B&B	
<input checked="" type="checkbox"/> AAPD	<input checked="" type="checkbox"/> LOG	
<input checked="" type="checkbox"/> AAThes		

### 3.11.4 Planning 2018

#### 3.11.4.1 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q1 2018 \(januari – april\)](#)

##### **Inzake de uitvoering van het Masterplan procesindicatoren 2017-2019:**

- ontwikkeling van procesindicatoren op alle relevante processen waarvoor nog geen procesindicatoren ontwikkeld werden (alle cellen BC)
- opstart van de periodieke metingen van de reeds geïmplementeerde procesindicatoren (alle cellen BC)
- opvolging van de uitvoering van het masterplan via het maandelijks overlegplatform beheerscontrole (OPBC) (alle cellen BC + EC)

##### **Inzake de uitvoering kwaliteitscontrole KPI's (project):**

- Opstellen van een actieplan aan de hand van de eindrapporten betreffende de evaluatie van de management cockpits van iedere algemene administratie/stafdienst (alle cellen BC). De te realiseren acties en de termijn waarbinnen deze acties uitgevoerd moeten worden, zullen in de loop van januari voorgesteld worden aan de beheerscomités van iedere algemene administratie of stafdienst en in februari aan het Directiecomité.
- Incorporatie van de kwaliteitscontrole in het proces P052: kwaliteitscontrole zal voorafgaan aan het aanvraagdocument voor nieuwe KPI's (EC).
- Alle nieuwe aanvragen voor KPI's evalueren aan de hand van een template met kwaliteitscriteria met inbegrip van een kwalitatieve analyse van de ondernomen acties (alle cellen BC +EC)

##### **Voorbereiden migratie MISSISSIPPI (werkgroep):**

- Een inventaris opstellen van alle te migreren beheersinstrumenten, waarbij een onderscheid moet worden gemaakt tussen de pre-gedefinieerde rapporten per model, de bestaande gebruikersrapporten per model en de management cockpits.

#### 3.11.4.2 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q2 2018 \(mei - augustus\)](#)

##### **Inzake de uitvoering van het Masterplan procesindicatoren 2017-2019:**

- ontwikkeling van procesindicatoren op alle relevante processen waarvoor nog geen procesindicatoren ontwikkeld werden (alle cellen BC)
- vervolg van de opstart van de periodieke metingen van de reeds geïmplementeerde procesindicatoren (alle cellen BC)
- opvolging van de uitvoering van het masterplan via het maandelijks overlegplatform beheerscontrole (OPBC) (alle cellen BC + EC)

##### **Inzake de uitvoering kwaliteitscontrole KPI's (project):**

- de acties van het actieplan uitvoeren : evaluatie huidige referentiekaders, aanpassing KPI-fiches, management cockpits aanpassen waar nodig (alle cellen BC)
- alle nieuwe aanvragen voor KPI's evalueren aan de hand van een template met kwaliteitscriteria met inbegrip van een kwalitatieve analyse van de ondernomen acties (alle cellen BC +EC)

**Vorbereiden migratie MISSISSIPPI (werkgroep):**

- Een planning opstellen voor alle te migreren producten en de bijhorende acties die ondernomen dienen te worden.
- Een business case opstellen voor de migratie MISSISSIPPI. De eigenlijke migratie is pas voorzien voor 2019.

**3.11.4.3 Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q3 2018 (september - december)****Inzake de uitvoering van het Masterplan procesindicatoren 2017-2019:**

- ontwikkeling van procesindicatoren op alle relevante processen waarvoor nog geen procesindicatoren ontwikkeld werden (alle cellen BC)
- vervolg van de opstart van de periodieke metingen van de reeds geïmplementeerde procesindicatoren (alle cellen BC)
- opvolging van de uitvoering van het masterplan via het maandelijks overlegplatform beheerscontrole (OPBC) (alle cellen BC + EC)

**Inzake de uitvoering kwaliteitscontrole KPI's (project):**

- de acties van het actieplan uitvoeren die omwille van organisatorische redenen nog niet konden uitgevoerd worden in Q2 (alle cellen BC)
- alle nieuwe aanvragen voor KPI's evalueren aan de hand van een template met kwaliteitscriteria met inbegrip van een kwalitatieve analyse van de ondernomen acties (alle cellen BC + EC)

**Vorbereiden migratie MISSISSIPPI (werkgroep):**

- opstarten van het migratieproject ( projectbrief + PID)

**3.11.5 Effecten****3.11.5.1 Wat verandert er concreet voor de organisatie en de medewerkers?**

- betere en efficiëntere processen (meten aan de hand van procesindicatoren)
- 'Meer meten wat we willen weten' door enerzijds te evalueren of alle kernopdrachten van de Algemene Administraties/Stafdiensten worden vertegenwoordigd door KPI's en anderzijds na te gaan of alle KPI's ook effectief nuttig zijn
- in staat zijn om betere uitspraken te doen over onze performantie door kwaliteitsvolle KPI's op te volgen (meten aan de hand van evaluatie van nieuwe aanvragen KPI's)
- identificeren van zwakke punten en deze verminderen door acties te ondernemen. Dit zal periodiek gemeten worden aan de hand van een kwaliteitscontrole van de management cockpits en de uitvoering van het daarbij horende actieplan, met inbegrip van een kwalitatieve analyse van de ondernomen acties.

**3.11.5.2 Wat verandert er concreet voor externe stakeholders?**

- externe stakeholders sneller en kwaliteitsvoller van dienst zijn dankzij verbeterde processen
- geen verspilling van middelen aan KPI's die niet beantwoorden aan de kwaliteitscriteria

## 3.12 CRM

### 3.12.1 Algemeen kader

#### K2 - CRM

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

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

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

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

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

Burgers en ondernemingen sensibiliseren om hun verplichtingen na te komen.

### 3.12.2 Verbintenis(en) in de bestuursovereenkomst 2016-2018

1. Onderzoeken en verbeteren van klantvriendelijke openingsuren en beschikbaarheid.
2. Opvolgen van de telefonische beschikbaarheid van onze diensten en diverse callcenters (o.a. Contactcenter, Servicedesk ICT, callcenter wervingen) en de kwaliteit van de antwoorden en waar nodig positieve en correctieve maatregelen nemen via een jaarlijks actieplan.
3. Verzamelen van de nodige informatie over de evolutie van de verwachtingen van gebruikers en over eventuele disfuncties die zich in de diensten kunnen voordoen, om snel te reageren door middel van verbeteracties.
4. Verderzetten van de consultatie van stakeholders (bv. via enquêtes) met het oog op de evaluatie van de dienstverlening en het verzamelen van voorstellen tot verbetering van de dienstverlening

### 3.12.3 Samenwerking

Coördinator		
DVZ		
Andere coöpererende entiteiten		
<input checked="" type="checkbox"/> AAFisc	<input checked="" type="checkbox"/> BEO	<input type="checkbox"/> Diensten van de Voorzitter
<input checked="" type="checkbox"/> AAD&A	<input checked="" type="checkbox"/> ICT	
<input checked="" type="checkbox"/> AAll	<input checked="" type="checkbox"/> P&O	
<input checked="" type="checkbox"/> AABBI	<input checked="" type="checkbox"/> B&B	
<input checked="" type="checkbox"/> AAPD	<input checked="" type="checkbox"/> LOG	
<input checked="" type="checkbox"/> AAThes		

### 3.12.4 Planning 2018

#### 3.12.4.1 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q1 2018 \(januari – april\)](#)

- doelgroepensegmentering en communicatiestrategie
- visie MyMinfin
- visie uniek dossier (= een beeld van de interacties voor medewerkers en gebruikers)

#### 3.12.4.2 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q2 2018 \(mei - augustus\)](#)

- mystery calls: algemeen luik
- dienstencatalogus FOD
- intern model voor telefonie waarbij er een redesign en toewijzing zal gebeuren van (bijkomende) middelen van en aan de telefonische contactfunctie
- protocol voor samenwerking in het kader van redesign tot federaal shared service center voor inning en invordering

#### 3.12.4.3 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q3 2018 \(september - december\)](#)

- technologie klantenmanagement (pilot MKDV)
- werken op afspraak (pilot Antwerpen en Luik)
- service Design MyMinfin
- online aanbod van alle digitale schetsen voor landmeters
- rechtstreekse online aflevering van kadastrale uittreksels

### 3.12.5 Effecten

#### 3.12.5.1 [Wat verandert er concreet voor de organisatie en de medewerkers?](#)

- beter inzicht in de geleverde dienstverlening: types diensten en vragen, kwaliteit telefonische dienstverlening
- beter inzicht in de mogelijke evolutie van de dienstverlening: keuze MyMinfin en uniek dossier, pistes voor leveren van attesten, kader voor uitbreiding werken op afspraak en technologie klantenmanagement

#### 3.12.5.2 [Wat verandert er concreet voor externe stakeholders?](#)

- betere communicatie door specifieke benadering volgens kenmerken van de gebruiker
- betere toegankelijkheid en hogere gebruiksvriendelijkheid van de toegang tot de e-services en gegevens/documenten
- efficiëntere benadering (voor de gebruiker) van face to face dienstverlening
- uitbreiding van de diensten die in selfservice worden aangeboden

## 3.13 Nudging

### 3.13.1 Algemeen kader

#### K2 - CRM

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

Burgers en ondernemingen sensibiliseren om hun verplichtingen na te komen.

### 3.13.2 Verbintenis(sen) in de bestuursovereenkomst 2016-2018

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

### 3.13.3 Samenwerking

Coördinator		
AAll		
Andere coöpererende entiteiten		
<input checked="" type="checkbox"/> AAFisc	<input type="checkbox"/> BEO	<input type="checkbox"/> Diensten van de Voorzitter
<input type="checkbox"/> AAD&A	<input type="checkbox"/> ICT	
<input type="checkbox"/> AAll	<input type="checkbox"/> P&O	
<input type="checkbox"/> AABBI	<input type="checkbox"/> B&B	
<input type="checkbox"/> AAPD	<input type="checkbox"/> LOG	
<input type="checkbox"/> AAThes		

### 3.13.4 Planning 2018

#### 3.13.4.1 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q1 2018 \(januari – april\)](#)

- eerste analyses Nudge-experiment in TOW (samenwerking Fiscaliteit – Inning en Invordering), analyse van survey-resultaten, impact van verschillende treatments op survey-respons, preliminaire analyse nudge treatments op de aangifte-compliance
- implementatie best performer Nudge experiment Aanmaningen PB (AAll)
- operationalisering veldexperiment op basis van een Randomised Controlled Trial (RCT) op de Aanslagbiljetten PB (AAll), incl.
  - RCT-experiment op 'te betalen'-artikels voor vervaldag
  - RCT-experiment 'aanvraag afbetalingsplannen' op belastingplichtigen met potentiële betaalmoeilijkheden

#### 3.13.4.2 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q2 2018 \(mei - augustus\)](#)

- deelname aan cross-nationale trial (Irl, Ndl, VK, Fr en Be) onder leiding van het Joint Research Centre (Europese Commissie) met een nationaal experimenteel opzet om het effect van specifieke gedragstechnieken na te gaan op de compliance-grad (AAll)
- operationalisering Compliance Cel binnen de AAll met als hoofddoelstelling inzichten uit de gedragswetenschappen te toetsen en te implementeren binnen de AAll met het oog op een verhoogde compliance (AAll)
- eerste analyses betaalgedrag naar aanleiding van de RCT op het Aanslagbiljet PB (AAll + AAFISC)
- communicatie survey TOW (AAFISC – AAll); analyse van survey-resultaten, impact van verschillende treatments op respons + communicatie Aanmaningen PB AJ2016 (AAFISC + AAll)
- communicatie over Nudge experiment TOW; effect van treatment op compliance (AAFISC)

#### 3.13.4.3 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q3 2018 \(september - december\)](#)

- opmaak en communicatie eindresultaten m.b.t. veldexperiment Nudge Aanslagbiljet, interventie 'Te Betalen' + 'Afbetalingsplan'.



### 3.13.5 Effecten

#### 3.13.5.1 Wat verandert er concreet voor de organisatie en de medewerkers?

- gedragsinzichten ondersteunen het compliance-beleid van de FOD Financiën, met als verhoopt effect:
  - vermindering van het aantal niet-indieners van de aangifte PB (d.m.v. meer doeltreffende herinneringsbrieven)
  - versnelde betaling van belastingen door belastingplichtigen (win-win operatie door verminderde nalatigheidsintresten voor de burger)
  - minder herinneringsbrieven en opvolgkosten voor de operationele medewerkers
  - minder onduidelijkheden en contactmomenten met de FOD Financiën dankzij vereenvoudiging briefwisseling
  - verhoogd aantal aangiftes
  - correctere aangiftes
  - verhoging van de 'Taxpayer Satisfaction'
- moderne overheidsorganisatie met gunstig effect op bedrijfsimago:
  - positieve verslaggeving in de media
  - aantrekkelijkheid FOD Financiën as werkgever naar de buitenwereld
  - FOD Financiën als voorbeeld inzake nudging binnen internationale netwerken (OECD, IOTA, EU, JRC)

#### 3.13.5.2 Wat verandert er concreet voor externe stakeholders?

- N.v.t.

## 3.14 Digitalisering

### 3.14.1 Algemeen kader

#### I1 - Digitalisering

##### Artikel 53. Uitbouwen van digitale dienstverlening

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

### 3.14.2 Verbintenis(sen) in de bestuursovereenkomst 2016-2018

1. Opstarten van een programma Digitalisering dat aandacht besteedt aan de bouwstenen voor digitalisering (zoals de wetgeving Only once en scanning) en de uitbouw van digitale dienstverlening.
2. Uitwerken van een strategie en een roadmap voor digitalisering voor de volgende jaren.
3. Jaarlijks implementeren van de digitale strategie en roadmap via het bestuursplan.

### 3.14.3 Samenwerking

<b>Coördinator</b>		
DVZ		
<b>Andere meewerkende entiteiten</b>		
<input checked="" type="checkbox"/> AAFisc	<input checked="" type="checkbox"/> BEO	<input type="checkbox"/> Diensten van de Voorzitter
<input checked="" type="checkbox"/> AAD&A	<input checked="" type="checkbox"/> ICT	
<input checked="" type="checkbox"/> AAll	<input checked="" type="checkbox"/> P&O	
<input checked="" type="checkbox"/> AABBI	<input checked="" type="checkbox"/> B&B	
<input checked="" type="checkbox"/> AAPD	<input checked="" type="checkbox"/> LOG	
<input checked="" type="checkbox"/> AAThes		

### 3.14.4 Planning 2018

#### 3.14.4.1 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q1 2018 \(januari – april\)](#)

##### **Samenvatting per dimensie:**

##### **Algemeen**

De digitale roadmap wordt afgewerkt in overeenstemming met het strategisch plan van de FOD van begin 2018.

1. Paperless
  - De nieuwe infrastructuur FINSCAN / Digital Mail room zorgt voor de herneming van de scanning van de BNI 2017, van de btw (623, 625, 725) en van de PB 2017 in vertraging. Bijkomend wordt de verdeling van de taken SL/ICT/AAFisc aangepast en uitgelegd. Ze zorgt ook voor de uitvoering van de volledige scanning van het registreren van de huurcontracten (gedeelte papier) en de reorganisatie die eruit voortvloeit.
  - De documentaire scanning wordt geactiveerd (documenten met historische waarde zoals plannen en registers).
  - Er worden guidelines gepubliceerd over de structurering van de papieren formulieren die ingevuld naar de administratie worden teruggestuurd, in een gezamenlijke context van scanning, visuele identiteit, GDPR (General Data Protection Regulation) & Only-once.
  - De analyse van de digitale kloof op een steekproef van 5 processen is beschikbaar.
2. Proces
  - De generieke box die de multikanaal inflow ondersteunt, wordt gerealiseerd en in Gent getest.
  - Het proces MyRent wordt volledig herzien. De reorganisatie van de toegangspunten en van de papierstroom wordt toegepast vanaf april.
3. e-Compliance
  - De minister ontvangt het voorstel DIGILEX Fast-track voor de wijziging van de belangrijkste wetten.
4. e-World
  - Definitie van het organisatiemodel TO BE waarop het digitaal HR-beleid zal worden ontworpen.

#### 3.14.4.2 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q2 2018 \(mei - augustus\)](#)

##### **Samenvatting per dimensie:**

1. Paperless
  - De nieuwe infrastructuur FINSCAN / Digital Mail room zorgt voor de herneming van de scanning van de PB 2018 en de automatisering van het papiergedeelte betreffende de accijns op de professionele diesel.
  - Er worden guidelines gepubliceerd voor het gebruik van de lokale scanning en printing.

2. Proces
  - Het proces 43B (AAPD), Diesel Pro (AAD&A), Betalingsplan (AAll) worden herzien en er wordt een model TO BE goedgekeurd.
3. G2B/G2G/
  - In het kader van Only-Once : de volgende initiatieven werden uitgewerkt:
    - Verdere digitalisering van formulieren via het aanbieden van een webapplicatie die toelaat de gegevens op elektronische wijze in te dienen. Het betreft onder meer:
      - het formulier 705 bij Douane& Accijnzen
      - de aanvraag voor een afbetalingsplan
      - de aanvragen voor terugbetalingen van accijnzen voor professionele diesel
    - Identificatie van de authentieke bronnen van gegevens van FOD Financiën.
  - De volgende initiatieven leveren hun bijdrage:
    - de inzameling van de fiches 281.61 en 281.62 bij financiële instellingen en verzekeringsmaatschappijen
    - de uitwisseling van gegevens inzake detachering met de Kruispuntbank sociale zekerheid
    - de uitwisseling van gegevens met Europese landen inzake de BEPS en CRS verordeningen van de Europese Commissie
    - de geautomatiseerde informatie uitwisselingen van inkomstgegevens en schuldgegevens met Europese landen in het kader van het Stirint programma
4. e-Compliance
  - bekendmaking van het voorstel DIGILEX Fast-track (wetswijzigingen)
  - het uitvouwen van de integratie met eBox en het gebruik ervan als eRecommandé
  - modernisering van de authenticatiediensten
  - De elektronische stempel wordt op de eerste documenten toegepast
5. e-World
  - De digitale profielen TO BE worden goedgekeurd met het oog op het optimaliseren van het wervingsbeleid en het beleid voor competentieontwikkeling.

#### 3.14.4.3 Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q3 2018 (september - december)

##### **Samenvatting per dimensie:**

1. Paperless
  - Het kantelplan van de gebouwen van de FOD Financiën naar de volledige pre-scanning van de binnenkomende post wordt toegepast vanaf november 2018. De gebouwen Gent-Zuiderpoort, Namen - rue des Bourgeois en de Thesaurie - Kunstlaan 33, worden in november 2018 gemigreerd.
  - Een aantal projecten Fase 4 van het project Digital Mail Room worden in productie gesteld (bv. PDiesel (AAD&A)). De opbrengsten door vrijmaking van HR worden gemeten.
  - Het project voor de toepassing van AI (artificial intelligence) op onze communicatiekanalen wordt geëvalueerd om de toekomstige strategie te definiëren.

- MyMinFin heeft zijn dienstenaanbod als bevoorrecht individueel communicatiekanaal tussen de FOD Financiën en de gebruikers ontwikkeld.
2. Proces
    - In de module ACM wordt een generieke postbus uitgerold (voor de Digital Mail Room) en een systeem voor dossieropvolging (voor de projecten parlementaire vragen, KISSIC en DCK).
    - De processen uit de proefprojecten fase 4 van FINSCAN/DMR zijn herzien en brengen een uitvoeringsplan voort vanaf 1 januari 2019.
  3. G2B/G2G/
    - In het kader van Only-Once : de volgende initiatieven werden uitgewerkt:
      - Verdere digitalisering van formulieren via het aanbieden van een webapplicatie die toelaat de gegevens op elektronische wijze in te dienen. Het betreft onder meer:
        - de aanvraag voor een kadastraal uittreksel
        - de aanvraag voor een hypothecair getuigschrift via selfservice
    - De volgende initiatieven leveren hun bijdrage:
      - de aflevering van kadastrale uittreksels
      - de aflevering van hypothecaire getuigschriften aan notarissen
  4. e-Compliance
    - De FOD heeft een strategie voor e-Archiving toegepast.
    - De FOD is in overeenstemming met de GDPR (General Data Protection Regulation).
    - De minister ontvangt de projecten voor wijziging van de KB/MB/circulaires om de remmen op de digitalisering weg te nemen.
    - Levering van de toepassing van de elektronische stempel.
  5. e-World
    - De elektronische stempel wordt op alle documenten toegepast.

### 3.14.5 Effecten

#### 3.14.5.1 Wat verandert er concreet voor de organisatie en de medewerkers?

- De briefwisseling wordt gedematerialiseerd en dat leidt tegen eind 2019 tot een vermindering van 90% van de binnenkomende post in de kantoren (eind 2018: ongeveer - 10%).
- snelle transformatie van het dagelijks manueel werk
- drastische verhoging van de integriteit en van de rechtszekerheid van de elektronische documenten
- terbeschikkingstelling van meer gegevens
- vermindering van de manuele behandeling van documenten, van de materiële overdracht van gegevens en van de routinematige verwerking

### 3.14.5.2 Wat verandert er concreet voor externe stakeholders?

- verbetering van de dienstverlening voor de webkanalen
- verhoging van de snelheid van de archiefopzoeken
- verbetering van de bewaring van documenten
- kostenverlaging voor de FOD Financiën

## 3.15 Kennisbeheer

### 3.15.1 Algemeen kader

#### I2 – Kennisbeheer

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

Uitbouwen van een kennisbeheer voor de volledige FOD Financiën.

### 3.15.2 Verbintenis(sen) in de bestuursovereenkomst 2016-2018

Opnemen van de transversale coördinatie van kennisbeheer voor de FOD Financiën (BEO).

### 3.15.3 Samenwerking

#### Coördinator

SD BEO

#### Andere coöpererende entiteiten

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> AAFisc | <input type="checkbox"/> BEO            | <input checked="" type="checkbox"/> Diensten van de Voorzitter |
| <input checked="" type="checkbox"/> AAD&A  | <input checked="" type="checkbox"/> ICT |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AAII   | <input checked="" type="checkbox"/> P&O |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AABBI  | <input checked="" type="checkbox"/> B&B |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AAPD   | <input checked="" type="checkbox"/> LOG |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AAThes |   |  |

### 3.15.4 Planning 2018

#### 3.15.4.1 Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q1 2018 (januari – april)

##### 1. Transversaal:

- coördinatie en opvolging van de uitvoering van de projecten uit het programma:

##### KM-netwerk:

- organisatie van workshops voor het middle management van de FOD Financiën over verschillende thema's van KM
- opmaak en online zetten van e-brochures voor het onthaal van nieuwe medewerkers
- reporting over de vooruitgang van de KM-actieplannen van de entiteiten

##### Fisconet +:

- aanvang van de productie van het nieuwe platform (fase 1 van het project)
- ontwikkeling van fase 2 - documentaire samenwerking (link met R2 - artikel 33 FAQ en uniforme commentaar)

##### Intranet:

- inproductiestelling intranet: DvZ, BEO, AAThes en P&O
- verbetering van de portaalfuncties

##### Sharepoint online:

- voorbereiding van de opleidingsmiddelen SharePoint gebruikers
- supervisie van de organisatie van de opleidingen voor de gebruikers
- voorbereiding en invoering van een strategie voor e-archivering op de Teamsites van SharePoint

##### Instructies niveau 4:

- nieuwe planning valideren na aanstelling nieuwe consultant
- incrementele oplevering van SharePoint processen

##### Yammer :

- oprichting van Yammer-groep opleidingen voor nieuwe medewerkers (voor AAFisc, AAll en AAPD)
- activering Yammer-licenties medewerkers na ronde beheerscomités

Gegevensbank van de competenties: on hold

Succession planning: on hold

Finidee: gerealiseerd

- organisatie van 5 workshopdagen (documentbeheer, KM in team, samenwerken op afstand ...) voor het kennisbeheer voor het middle management
- uitvoering van het communicatieplan: pagina's over het intranet met terbeschikkingstelling van concrete KM-tools, publicaties van tips & trucs, management newsletter ...

- ##### 2. bij de entiteiten: opvolging van de uitvoering van de geplande acties in hun respectievelijke KM-plannen



### 3.15.4.2 Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q2 2018 (mei - augustus)

#### 1. Transversaal:

- coördinatie en opvolging van de uitvoering van de projecten uit het programma:

##### KM-netwerk:

- uitvoering van het communicatieplan van het KM-netwerk (publicatie tips en trucs op intranet)
- online zetten van methodologische tools en informatietools in verband met KM, enz.
- reporting over de vooruitgang van de KM-actieplannen van de entiteiten

##### Fisconet+:

- inproductiestelling van fase 2 - documentaire samenwerking (link met R2 - artikel 33 FAQ en uniforme commentaar)

##### Intranet:

- inproductiestelling intranet B&B, AAPD, AAD&A
- verbetering van de portaalfuncties
- Sharepoint on line: afsluiting van het project

##### Instructies niveau 4:

- finalisering SharePoint-site proces AAFisc en AAll
- evaluatie met werkgroepen van op het terrein

##### Yammer :

- evaluatie pilootgroepen en algemeen gebruik
- aanpassingen richtlijnen en handleidingen

##### Gegevensbank van de competenties: on hold

##### Succession planning: on hold

##### Finidee: gerealiseerd

- realisatie van de interne enquête over kennisbeheer
- uitvoeren van het communicatieplan

#### 2. bij de entiteiten: uitvoering van de geplande acties in hun respectievelijke KM-plannen.

### 3.15.4.3 Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q3 2018 (september - december)

#### 1. Transversaal:

- coördinatie en opvolging van de uitvoering van de projecten uit het programma:

##### KM-netwerk: gerealiseerd

##### Fisconet +: inproductiestelling fase 3 - performantieanalyse

##### Intranet:

- inproductiestelling intranet Fininfo, AAFisc, AAll, AABBI
- verbetering van de portaalfuncties

##### Sharepoint on line: gerealiseerd

##### Instructies niveau 4: evalueren en aanpassen van het concept

##### Yammer : gerealiseerd

##### Gegevensbank van de competenties: on hold

##### Succession planning: on hold

##### Finidee: gerealiseerd

- uitvoering van het communicatieplan: pagina's over het intranet met terbeschikkingstelling van concrete KM-tools, publicaties van tips & trucs, management newsletter ...
  - voorbereiding van de afsluiting van het KM-programma en van de integratie van de kennisbeheersactiviteiten in de dagelijkse werking van de FOD. De concrete en praktische organisatie van dat punt zal tijdens het herfstseminarie worden besproken.
2. bij de entiteiten: opvolging van de uitvoering van de geplande acties in hun respectievelijke KM-plannen.

### 3.15.5 Effecten

#### 3.15.5.1 Wat verandert er concreet voor de organisatie en de medewerkers?

Via de goede coördinatie van de kennisbeheerprojecten kan gezorgd worden voor:

- een grotere toegankelijkheid van de informatie en kennis
- een betere opleiding van de medewerkers
- een verankering van de kennis en van een deelcultuur
- een hogere efficiëntie (tijdsbesparing)
- een verhoging van de doeltreffendheid en van de tevredenheid van de medewerkers

#### 3.15.5.2 Wat verandert er concreet voor externe stakeholders?

De initiatieven voor het kennisbeheer stellen ons in staat om onze dienstverlening te verbeteren:

- gemakkelijker toegang tot de informatie
- meer optimale opzoeking van informatie (minder zoekingswerk)
- snellere en kwalitatievere uitwisseling van informatie
- eenvormige, geactualiseerde en correcte terbeschikkingstelling van informatie

## 3.16 Synergie

### 3.16.1 Algemeen kader

#### I3 - Organisatieontwikkeling

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

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

In overleg met de algemene administraties en stafdiensten worden de behoeften op vlak van infrastructuur op een continue wijze in kaart gebracht en afgestemd. Dit resulteert in een verhuisplan dat op maandelijkse basis gecommuniceerd wordt.

Zo kunnen we:

- ondersteuning bieden in de wijze waarop de FOD Financiën zich wenst te organiseren in haar contact met de burger,
- inspelen op de behoeften van de belastingplichtigen inzake hun contacten met de administraties,
- de toegankelijkheid van onze dienstgebouwen verbeteren,
- de medewerkers van de FOD Financiën comfortabele werkplaatsen aanbieden.

### 3.16.2 Verbintenis(en) in de bestuursovereenkomst 2016-2018

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

### 3.16.3 Samenwerking

#### Coördinator

SD LOG

#### Andere coöpererende entiteiten

<input checked="" type="checkbox"/> AAFisc	<input checked="" type="checkbox"/> BEO	<input checked="" type="checkbox"/> Diensten van de Voorzitter
<input checked="" type="checkbox"/> AAD&A	<input checked="" type="checkbox"/> ICT	
<input checked="" type="checkbox"/> AAII	<input checked="" type="checkbox"/> P&O	
<input checked="" type="checkbox"/> AABBI	<input checked="" type="checkbox"/> B&B	
<input checked="" type="checkbox"/> AAPD	<input type="checkbox"/> LOG	
<input checked="" type="checkbox"/> AAThes		

### 3.16.4 Planning 2018

#### 3.16.4.1 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q1 2018 \(januari – april\)](#)

Het infrastructuurplan :

- analyseren en in kaart brengen van de huidige en toekomstige 'blinde vlekken' m.b.t. onze dienstgebouwen

Dynamic Office:

- afronden van de voorstudie van de business case
- presentatie van de voorstudie en de uitwerking van de verschillende aspecten m.b.t. het dynamic office-concept aan het Directiecomité
- gevalideerde visie van het Directiecomité over de implementatie van het concept in de dienstgebouwen van de FOD Financiën

#### 3.16.4.2 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q2 2018 \(mei - augustus\)](#)

Het Infrastructuurplan:

- overleg met de projectleiding van het CRM-programma met als doel de inrichting en organisatie van onze dienstverlening in onze gebouwen af te stemmen op het CRM-beleid binnen de FOD Financiën
- overleg met de algemene administraties m.b.t.
  - het functioneren en optimaliseren van de infocenters
  - het invullen van de 'blinde vlekken' in onze dienstverlening

met als doel tegemoet te komen aan de behoeften van de burgers en van de FOD Financiën in hun wederzijdse contacten.

Dynamic Office:

- opstellen van de business case
- implementatieplan opstellen volgens de richtlijnen van het Directiecomité
- verder werken aan het uitwerken van een transversaal concept van dynamic office waarbij tools (bvb een charter) worden uitgewerkt als leidraad voor toekomstige dynamic office-projecten in de (toekomstige) dienstgebouwen van de FOD Financiën

#### 3.16.4.3 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q3 2018 \(september - december\)](#)

Het Infrastructuurplan:

- opstarten van het overleg met de gemeenten, provincies en/of gewesten met als doel ook buiten onze dienstgebouwen een dienstverlening te organiseren naar de burgers toe. Dit overleg zal gebaseerd zijn op de resultaten van het overleg met de projectleiding van het CRM-programma en de algemene administraties

### Dynamic Office

- verder werken aan het uitwerken van een transversaal concept van dynamic office waarbij tools (bvb een charter) worden uitgewerkt als leidraad voor toekomstige dynamic office-projecten in de (toekomstige) dienstgebouwen van de FOD Financiën
- verder uitwerken aan het implementatieplan voor de uitrol van het dynamic office-concept in de dienstgebouwen, volgens de visie van het Directiecomité

## 3.16.5 Effecten

### 3.16.5.1 [Wat verandert er concreet voor de organisatie en de medewerkers?](#)

#### Het Infrastructuurplan:

- efficiëntere dienstverlening naar de burger toe: een optimale dienstverlening binnen onze dienstgebouwen en infocenters in lijn met het CRM-programma doordat de contacten tussen de burgers en administraties efficiënt en resultaatgericht worden georganiseerd
- efficiëntere aanwending van de beschikbare middelen

#### Dynamic Office:

- comfortabele en optimaal ingerichte werkomgeving voor de medewerkers van de FOD Financiën
- verdere ontwikkeling van de 'new way of working' binnen onze FOD: dynamic office, satelliet- en telewerk, leidinggeven op afstand, beheersen van Office 365 : deze zaken zijn met elkaar verbonden
- imagoverbetering van de FOD Financiën als aantrekkelijke en moderne werkgever

### 3.16.5.2 [Wat verandert er concreet voor externe stakeholders?](#)

#### Het Infrastructuurplan horizon 2021 - 2024:

- betere samenwerking met de gemeenten, provincies en/of gewesten

#### Dynamic Office

- aangename en toegankelijke ruimten voor het publiek in zijn contact met de administraties

## 3.17 Datawarehouse

### 3.17.1 Algemeen kader

#### R1 – Compliance, toezicht en handhaving

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

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

### 3.17.2 Verbintenis(en) in de bestuursovereenkomst 2016-2018

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

### 3.17.3 Samenwerking

#### Coördinator

SD ICT

#### Andere coöpererende entiteiten

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> AAFisc | <input checked="" type="checkbox"/> BEO | <input checked="" type="checkbox"/> Diensten van de Voorzitter |
| <input checked="" type="checkbox"/> AAD&A  | <input checked="" type="checkbox"/> ICT |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AAll   | <input checked="" type="checkbox"/> P&O |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AABBI  | <input type="checkbox"/> B&B            |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AAPD   | <input type="checkbox"/> LOG            |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AAThes |   |  |

### 3.17.4 Planning 2018

#### 3.17.4.1 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q1 2018 \(januari – april\)](#)

- Migratie van het platform SAS 9.3 Solaris naar het platform SAS 9.4 Linux (Acc en Prod)
- De integratie plannen van IAM (beheer van de toegangen tot de servers en tot de gegevens van het datawarehouse) op het nieuwe platform SAS 9.4
- De integratie voltrekken van reeds beschikbare bronnen in DB2 (Archieven DWH2, Workflow Geschillen, PDIE, AEO, EORI, EMCS, ICPC), wanneer de problemen PK, UK en LOB-velden zijn opgelost.
- Het onderhoud van het bestaande waarborgen (views DB2 op basis van de evolutie van de bronnen)
- De XML-velden exploreren en de updates van de verkregen tabellen automatiseren (ICT)
- Documentatie van de business over de databases (inhoud, logische modellen)

#### 3.17.4.2 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q2 2018 \(mei - augustus\)](#)

- Toepassing van de regels inzake het beheer van de toegangen tot het datawarehouse in samenhang met de GDPR ("mini-codering" versus anonymisering)
- Voorbereiding van de audits voor de Privacycommissie en Peer-review
- De integratie plannen van IAM (beheer van de toegangen tot de servers en tot de gegevens van het datawarehouse) op het(de) nieuwe platform(en) in samenhang met het E.L.A.-contract 2018-2024
- Invoering van de Data Governance (ICT)
- Documentatie van de business over de databases (inhoud, logische modellen)
- Terbeschikkingstelling van nieuwe TAB (Tables Analytiques de Base waarvan de scripts door de business worden verstrekt) aan de analisten/dataminers
- Integratie van nieuwe beschikbare bronnen in DB2 (Stirlnt CBC,...); van bronnen die overgaan naar DB2 (momenteel nog op Mainframe, Oracle of MySQL)
- De nieuwe XML-velden exploreren en de updates automatiseren (ICT)

#### 3.17.4.3 [Overzicht van de belangrijkste geplande realisaties in Q3 2018 \(september - december\)](#)

- Installatie van nieuwe platformen in samenhang met het nieuwe E.L.A.-contract (datamining tools)
- Voortzetting van de Data Governance (ICT)
- Documentatie van de business over de databases (inhoud, logische modellen)
- Terbeschikkingstelling van nieuwe TAB (Tables Analytiques de Base waarvan de scripts door de business zullen worden verstrekt) via het datawarehouse

### 3.17.5 Effecten

#### 3.17.5.1 [Wat verandert er concreet voor de organisatie en de medewerkers?](#)

- Terbeschikkingstelling van T.A.B. op specifieke databases (Thema btw, Taxi, Biztax, enz.) aan de analisten/dataminers
- Terbeschikkingstelling van documentatie over de gegevens van het datawarehouse (Data Governance) aan de business (alle analisten/dataminers van de verschillende administraties)

### 3.17.5.2 Wat verandert er concreet voor externe stakeholders?

- Naleving van de verplichtingen inzake Privacy
- Klaar voor de verschillende toekomstige audits (Peer-review van het Mondiaal Forum, enz.)



## 4 ALGEMENE ADMINISTRATIE VAN DE FISCALITEIT

AAFisc heeft de voorbije jaren heel wat veranderingen gekend. Na de operationalisering van een nieuwe structuur, ligt de focus voor 2018 dan ook op het verhogen van de efficiëntie en de effectiviteit van de day-to-day activiteiten. Toch wil AAFisc niet nalaten verder te groeien naar een moderne organisatie waarbij er aandacht is voor initiatieven die inspelen op de recente maatschappelijke en technologische evoluties. Door het afstemmen van haar werking op deze evoluties en de behoeften van haar doelgroepen, optimaliseert AAFisc het niveau van de geleverde dienstverlening.

Concreet betekent dit dat er, naast een actieve bijdrage aan voormelde [transversale doelstellingen](#), ook heel wat eigen initiatieven op het programma staan.

Op vlak van **fiscale controle** vertaalt zich dat in het stabiliseren van het aantal medewerkers binnen controle (1 op 1 vervanging), de verdere uitbouw van een gerichte selectie van te ondernemen acties en de verbetering van de controleopdrachten.

Voor de **doelgroep GO** staat, in navolging van de internationale tendens en in uitvoering van een aanbeveling van de OESO, de uitwerking van de **'Co-operative tax compliance'**-aanpak op de agenda. Dit concept, dat is opgebouwd rond 5 pijlers (commercieel inzicht, onpartijdigheid, proportionaliteit, openheid/reactiviteit en compliance risicobeheerstrategie), wordt tegen eind mei 2018 geconcretiseerd om vervolgens met een pilootproject te starten.

Daarnaast bereidt GO de invoering van een **permanente monitoring** van de grootste ondernemingen (+/- top 100) vanaf 1 januari 2019 voor. Ook hiervoor wordt in 2018 een pilootproject gelanceerd.

KMO volgt op hetzelfde elan met een haalbaarheidsstudie over **'Horizontaal toezicht' / sectorakkoorden** voor de **doelgroep KMO**.

Het verder **optimaliseren van de centrale selectie** via een **gestructureerde samenwerking en informatie-uitwisseling** tussen **TACM** (Tax Audit & Compliance Management) en de **operationele diensten, TACM - NCO** (Nationaal Centrum Opsporingen) en **AAFisc - AABBI** is ook in 2018 een prioriteit. Verder zal nagedacht worden over een optimale organisatie van risicobeheer en een e-audit binnen AAFisc.

Concreet betekent dit de oprichting van het **netwerk TACM – afdelingshoofden** controle en de creatie van **werkgroepen met controle-experten** om zo enerzijds de bottom-up approach te garanderen en anderzijds samen voor de gekozen thema's de risicoanalyses uit te voeren en de gepaste aanpak te bepalen en uit te werken.

De **toepassing PCV** (proposition de controle – controlevoorstel), maakt voortaan ook een gestructureerde doorstroming van controlevoorstellen vanuit AABBI naar AAFisc mogelijk. Begin 2018 wordt ze uitgerold binnen alle gewestelijke directies van de AABBI.

Tenslotte werken zowel GO als KMO in 2018 een volwaardige **e-audit aanpak** op maat van hun doelgroep uit.

In de eerste helft van 2018 worden de modelbrieven die naar de eigenaars van een pas opgericht gebouw worden verstuurd aangepast in die zin dat nog slechts een eenvoudige lijst van gegevens door de eigenaar moet worden ingediend. Hiertoe wordt, in overleg met de beleidscel, een standaardformulier uitgewerkt. Dit is een schoolvoorbeeld van administratieve vereenvoudiging en het verminderen van de administratieve lasten voor burgers en ondernemingen, zoals omschreven in de inleiding van dit plan.

Ook de nieuwe richtlijnen inzake vermindering en kwijtschelding van btw-boeten treden in werking in 2018, om dit mogelijk te maken wordt een aanpassing aan de regelgeving voorgesteld. Deze richtlijnen vertrekken van het uitgangspunt van de goede trouw van de belastingplichtige.

Ook het delen van kennis, ervaringen en best practices wordt verder gestimuleerd. Een eerste stap in die richting was het oprichten van de **expertennetwerken PB, Venb en btw** in 2017. De expertennetwerken opgericht binnen P en KMO worden nu verder geoptimaliseerd en uitgebreid met GO. Binnen GO worden bovendien ook **kennisnetwerken** opgebouwd voor welbepaalde materies (verrekenprijzen, BTW-eenheden, diverse taksen, voorheffingen ...) met als finaliteit het up-to-date houden en beter verspreiden van deze kennis met het oog op een uniforme behandeling van de dossiers. Initiatieven om de kennis van **internationale fiscaliteit** te verspreiden en de hervorming van de vennootschapsbelasting te kaderen staan eveneens op het programma.

Wat het **beheer** betreft ligt de focus vooral op het verder optimaliseren van de bestaande toepassingen en het uitwerken van beheersacties voor Venb. KMO zal binnen haar beheersdiensten starten met een werklasmeting, om zo op termijn nieuwe normen te kunnen definiëren.

Op vlak van **geschillenbehandeling** werkt AAFisc, samen met de verschillende stakeholders, een transversaal proces uit. Meer specifiek zullen de onderliggende werkinstructies gedocumenteerd worden en zal de flow dienen als basis voor de nieuwe applicatie 'Workflow Geschillen'.

De afdelingen Expertise binnen KMO zullen in 2018 normen definiëren en deze ook invoeren.

Een nieuwe werking voor de OEO (Operationele Expertise & Ondersteuning) diensten zal uitgerold worden. Het doel hiervan is de efficiëntie van de medewerkers en de diensten te verbeteren door een meer flexibelere organisatie van het werk. Die nieuwe werking is gebaseerd op het beheer van de competenties van de medewerkers d.m.v. een matrixvorm en gespecialiseerde teams in functie van de behoeften. Dit alles laat toe de opleidings- en ontwikkelingsbehoeften van de medewerkers en de organisatie te definiëren en te plannen.

AAFisc sleutelt constant verder aan een **dienstverlening op maat** van de doelgroepen.

Zo wordt voor heel wat particulieren het vervullen van de jaarlijkse aangifteplicht gefaciliteerd. Vanaf aanslagjaar 2018 wordt het aantal belastingplichtigen die een **VVA** (Voorstel van Vereenvoudigde Aangifte) ontvangen, **verhoogd met +/- 800.000** en dit door het schrappen van het criterium dat betrekking had op de inkomensgrens (cf artikel 178 §2 13° KB/WIB 92).

Op vlak van **self service** kunnen de belastingplichtigen zich in de toekomst verwachten aan extra e-services, en een meer gestructureerde MyMinfin.

Ook binnen **telefonie** zal er niet stil gezeten worden in het komende jaar. Een veralgemeende uitrol van een decentraal contactcenter binnen P verhoogt ongetwijfeld de telefonische bereikbaarheid van haar diensten. Die algemene uitrol komt er na een positieve evaluatie van de piloten die in 2017 in Bergen, Gent en Namen plaatsvonden.

Wie toch persoonlijk wil langskomen, kan dit in één van de 11 opgerichte **infocenters**. Deze zijn voor P al operationeel vanaf september 2017, en sinds 1 januari 2018 ook voor KMO. In tegenstelling tot een meer uitgebreide face-to-face (F2F) dienstverlening voor de doelgroep P, zullen de infocenters voor KMO vanaf september 2018 het enige F2F contactpunt zijn. Om een optimale dienstverlening te blijven garanderen, zal, op locaties waar KMO niet aanwezig is maar P wel, de samenwerking tussen de 2 administraties uitgebreid worden. Voor bepaalde doelgroepen (zoals onder andere: Starters, Particulieren die naar het buitenland vertrekken of die zich in België willen vestigen) zullen er in 2018 brochures ter beschikking gesteld worden die beantwoorden aan hun specifieke behoeften.

De verdere **ontwikkeling van de organisatie** is het volgende punt op de to do-lijst. De in 2017 uitgewerkte nieuwe visie inzake specialisatie en **polyvalentie** krijgt in 2018 concrete invulling. De invoering op 1 januari 2019 van de **nieuwe doelgroep GO**, en bijgevolg ook KMO, wordt het komende jaar in nauwe samenwerking met de controleagenten van de centra GO voorbereid.

Zoals hiervoor aangegeven participeert AAFisc in tal van transversale doelstellingen.

**FINSCAN** is hier één van. Dit houdt de scanning in van de aangiften BNI 2017, btw (623, 625, 725) & PB 2018 in de 'digital mailroom'. Het doel is het creëren van een duidelijke, coherente afbakening van de taken van de scanningscentra enerzijds en de 'business' anderzijds (voor BNI en btw gaat dit gepaard met een verschuiving van een aantal taken van de scanningcentra naar de centra KMO).

Een wederkerende doelstelling is het **project Leesbaarheid**. Net zoals vorig jaar, toetst ook nu het team Leesbaarheid de voornaamste standaardbrieven aan de leesbaarheidsprincipes. Daarna worden de herschreven versies in de businessstoepassingen geïmplementeerd. Dit jaar zal daarenboven de uitgaande correspondentie aangepast worden aan de nieuwe visuele identiteit.

FOD Financiën, en dus ook AAFisc, hecht veel belang aan haar **interne waarden**. Integer gedrag is daar één van. In het kader van de **integriteit** plant AAFisc voor alle centra P, in samenwerking met IDPBW (Interne Dienst voor Preventie en bescherming op het werk), een preventieactie. Tijdens deze actie wordt de nieuwe deontologische leidraad toegelicht, alsook de werking van de dienst 'Interne inspectie'.

Last but not least, bouwt AAFisc in 2018 verder aan een **procesgerichte organisatie**. Dit doet ze door onder andere de processen regelmatig bij te sturen en de leesbaarheid ervan te verhogen (participatie in transversale doelstelling). Deze bijsturing gebeurt op basis van de input van de actoren in deze processen, aanbevelingen geformuleerd in audits,

risicoanalyses en op het terrein uitgevoerde monitoringacties. Voor de monitoring van haar processen werkt AAFisc nieuwe procesindicatoren uit, in combinatie met een kwaliteitscontrole van de bestaande indicatoren. Het maandelijks monitoren van die indicatoren zal bijdragen tot het optimaliseren van de processen en het verfijnen van de procesindicatoren.

In 2017 werd een methodologie ontwikkeld om de kwaliteit van de KPI's te verbeteren. In 2018 dienen de aanbevelingen van deze eerste kwaliteitscontrole te worden geïmplementeerd in de cockpits. De cel Beheerscontrole neemt zich voor om vanaf 2018 deze techniek toe te passen op al de indicatoren gebruikt door AAFisc (dus ook op procesindicatoren, risico-indicatoren, output- en outcome-indicatoren).

Na jaren van organisatorische aanpassingen, zal 2018 dus ongetwijfeld een jaar zijn waarin AAFisc haar 'banden' versterkt. Banden tussen medewerkers door het oprichten van netwerken en kennisdeling. Banden tussen de medewerkers en de belastingplichtigen door het voorbereiden en invoeren van voormelde nieuwe concepten en principes.

## 5 ALGEMENE ADMINISTRATIE INNING EN INVORDERING

De Algemene Administratie van de Inning en de Invordering (AAll) draagt bij tot het goed functioneren van het financieel stelsel van de Staat. Ze verzekert zowel de snelle inning van schulden, als de correcte boekhoudkundige verwerking van ontvangsten en teruggaven. Ze vordert de niet spontaan betaalde schulden maximaal in en ze is verantwoordelijk voor de correcte en efficiënte terugbetaling van tegoeden. De AAll vervult haar taak als een goede huisvader. Ze beheert enerzijds de geïnde bedragen transparant en professioneel en is anderzijds verantwoordelijk voor de verdeling van de ontvangsten aan de Europese Unie, de federale staat en andere rechthebbende overheden.

Om deze redenen:

- wil de AAll een nationale en internationale referentie worden in de publieke sector op het vlak van innen en invorderen.
- coördineert en integreert ze haar processen, om op een efficiënte manier haar belangrijkste taken (innen, invorderen en terugbetalen) te organiseren.
- probeert ze de ontvangsten te maximaliseren door het gebruik van een proactieve communicatie, de compliance aan te moedigen en een kwalitatieve en professionele dienstverlening te verzekeren.

Na de kanteling, heeft de AAll zich geconcentreerd op het invoeren van haar nieuwe organisatiestructuur, het aanpassen en verbeteren van haar kernprocessen en het ontwikkelen van haar informaticatoepassingen. In 2018, met als doel een voortdurende verbetering, concentreert de AAll zich op de volgende acties:

- De aanpassing en verbetering van haar informaticatoepassingen, in het bijzonder:
  - FIRST, waarbij het doel is om tegen 2020 de referentietoepassing te worden voor de inning en de invordering. De modules Generieke Intake, Inning en Invordering worden verder ontwikkeld en/of verbeterd.
  - STIRON: voorbereiden van de integratie van de schulden in FIRST via de Generieke Intake.
  - DAVO: de ontwikkeling van een module in FIRST voor tussenkomsten en het berekenen van de verschuldigde bedragen.

In dit kader, zal de AAll er op toezien dat de ontwikkeling van haar toepassingen niet enkel beantwoordt aan de doelstellingen inzake digitalisering, vastgelegd door de FOD Financiën (digitaliseren van de post, elektronische handtekening ...), maar dat ook wordt tegemoetgekomen aan de behoeften van haar externe partners om de uitwisseling van informatie met hen te optimaliseren (met name de toepassing e-notariaat).

- de modernisering van haar structuur door het verderzetten van de integratie van de Niet-Fiscale Invordering in de teams inning en invordering
- een beter beheer van de personeelsmiddelen door het uitvoeren van een werklustmeting bij de operationele diensten om haar personeelsbehoeftes op een objectieve basis te kunnen vaststellen

- de voortzetting van de verbetering van de relatie met de burger, conform de doelstellingen vastgelegd in het CRM-programma

Hiervoor, zal de AAll de werking van haar infocenters optimaliseren en zal ze de maximale ontwikkeling van de self service verzekeren door het gebruik van MyMinfin en de e-services. Verder zal de invoering van de "burgerrekening", dat een overzicht zal bieden van alle schulden en tegoeden van een burger, ervoor zorgen dat de burger zijn belastingen en/of schulden op een eenvoudige manier zal kunnen betalen.

- Het blijven ontwikkelen van de nudgingtechnieken waarvan de positieve resultaten van de voorbije jaren ons aanzetten om deze weg verder te bewandelen. Om deze redenen, zal de AAll werken op het aanslagbiljet en zal ze haar aandacht richten op de relaties met de burgers met een moeilijke betaalgeschiedenis.
- Tot slot, zal de AAll betrokken zijn bij de verschillende, door de FOD Financiën, gedefinieerde [transversale doelstellingen](#) zoals:
  - De verbetering van de leesbaarheid van haar brieven.
  - Het toepassen, in haar innings- en invorderingstaken, van het beleid van de FOD Financiën op het vlak van de risicobeheersing en de bescherming van de privacy.
  - Het respect voor de waarden van de integriteit. Nadat er een sensibiliseringscampagne werd gerealiseerd, zal de AAll een afdeling "organisatiebeheersing" oprichten die, naast de interne controle en de beheerscontrole, eveneens verantwoordelijk zal zijn voor de interne inspectie en het klachtenbeheer.
  - Het uitvoeren van acties in het kader van de "kritieke kennis", acties gedefinieerd in het programma kennisbeheer.

Het is eveneens door het realiseren van alle voor 2018 gedefinieerde doelstellingen dat de AAll het project Redesign van de regering zal kunnen steunen. Deze Redesign heeft als doel onze administratie om te vormen tot een 'shared service center' voor de inning en de invordering voor de verschillende federale entiteiten.

## 6 ALGEMENE ADMINISTRATIE VAN DE BIJZONDERE BELASTINGINSPECTIE

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

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

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

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

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

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

Overeenkomstig de in het strategisch plan 2012-2017 en de bestuursovereenkomst 2016-2018 van de FOD Financiën ontwikkelde visie en in uitvoering van het regeerakkoord van 10.10.2014 hebben de door de AABBI weerhouden initiatieven prioritair betrekking op :

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

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

Het bestuursplan 2018 is het laatste operationeel plan van de AABBI dat rechtstreeks voortvloeit uit de door de bestuursovereenkomst 2016-2018 van de FOD Financiën vastgelegde strategische objectieven inzake de strijd tegen de fiscale fraude, met uiteraard uitgesproken aandacht voor de grootschalige fraude. Aldus is het evident dat de AABBI de in het antifraude plan van 03.12.2015 verwerkte krijtlijnen strikt zal respecteren.

Voor de volledigheid wordt aangestipt dat de volgende bestuursovereenkomst van de FOD Financiën zal slaan op de periode 2019 tot 2021.



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

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

In de mate dat zij rechtstreeks betrekking hebben op de werking van de AABBI wordt in onderhavig bestuursplan 2018 rekening gehouden met meerdere in de strijd tegen de fiscale fraude in het oog springende initiatieven, waaronder de conclusies en aanbevelingen van de Parlementaire onderzoekscommissies Optima en Panama Papers alsmede de implementatie van de nieuwe gegevensuitwisselingen op internationaal vlak:

- uitwerking van de Common Reporting Standard (CRS – DAC2) norm : vanaf 2017 uitwisseling met 49 jurisdicties, plus 53 anderen in 2018,
- country by country reporting (BEPS actie 13 – DAC4) : nationaal vanaf 2017 en internationaal vanaf 2018.

Uiteraard strookt onderhavig plan eveneens met het Regeerakkoord van 10.10.2014 en de daaruit voortvloeiende beleidsverklaringen (cf. anti-fraude plan) en algemene beleidsnota's (cf. die van 19.10.2017) van de Minister van Financiën, belast met de bestrijding van de fiscale fraude (versterking van het BISC, 1 op 1 vervanging van de controlefuncties, samenwerking in de strijd

tegen de sociale dumping, ...). Waar nodig zal in dit plan worden verwezen naar de desbetreffende punten in deze onderscheiden documenten.

Om al deze objectieven te verwezenlijken zijn er in de loop van het jaar 2018 verschillende initiatieven gepland waarbij uiteraard rekening dient te worden gehouden met de missie en de specifieke eigenheden van de AABBI.

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

Rekening houdend met de nog steeds moeilijke budgettaire context en de stijgende verwachtingen van elkeen (regering, parlement, eigen medewerkers en bevolking) inzake de strijd tegen de fiscale fraude zal het ook in 2018 voor de AABBI onontbeerlijk zijn om haar modernisering voort te zetten teneinde vlugger en beter de te controleren dossiers en zaken te (de)selecteren. Tevens is een permanente opvolging van onze taxaties vereist om de efficiënte behandeling van de administratieve en gerechtelijke geschillen alsmede van de effectieve inning maximaal te waarborgen.

## 7 ALGEMENE ADMINISTRATIE VAN DE DOUANE EN ACCIJNZEN

### Klantentevredenheid maximaliseren

De komende jaren wenst de AAD&A de klant centraal te plaatsen.

Ten eerste wil de AAD&A zich engageren naar de handel toe door **tijds –en/of kwaliteitsnormen** voor haar dienstverlening te gaan bepalen én deze te respecteren. Om deze doelstelling te realiseren zal de AAD&A in 2018 en 2019 beginnen met het identificeren en selecteren van de normen en deze vervolgens afstemmen met de handel.

Tegen 2021 wenst de AAD&A verder ook 10 maatregelen in te voeren die het leven van de economische operatoren moet vergemakkelijken.

Een eerste van deze maatregelen bestaat uit het invoeren van de **System Based Approach (SBA)** bij invoer en dit concept verder uitwerken voor uitvoer in 2018. Deze aanpak zal ons toelaten om interne beheers –en controlesystemen van de “supply chain” van de economische operatoren te gaan gebruiken. Dit zal als basis dienen om zowel aan douaneformaliteiten als aan compliance, controle en risicobeheer te voldoen. De SBA heeft als voornaamste doelstelling om de klassieke transactionele douanecontrole te verplaatsen naar de economische operator.

Een tweede maatregel die in 2018 zal opgestart worden is de ondersteuning bij het ontwikkelen van de **Customs Competences Center (3C’s)**. Met deze maatregel wil de AAD&A de multinationale bedrijven begeleiden bij de ontwikkeling van reeds bestaande of toekomstige Customs Competence Centers in België. Dit zijn Shared Service Centers die, op Europees niveau, uitstekende douanediensten presteren voor hun hele organisatie. Een transversaal kenniscentrum douane, accijnzen en in- en uitvoer BTW met betrekking tot de dienstverlening ten behoeve van EU customs competence center 3C wordt operationeel in 2018.

### De Algemene Wet der Douane en Accijnzen (AWDA)

Tegen het einde van 2021 zal de Algemene Wet der Douane en Accijnzen (AWDA) herschreven zijn op een leesbare en moderne manier.

De eerste fase van deze herwerking werd reeds opgestart in 2017. Deze fase heeft als doel de aanpassingen die voortkomen uit de nieuwe **Union Customs Code (UCC)** mee in rekening te nemen. Op het einde van het derde kwartaal van 2018 zal een tekstontwerp voorgelegd worden aan de Minister van Financiën waarbij de Algemene Wet der Douane en Accijnzen (AWDA) aangepast is aan de bepalingen van de nieuwe Union Customs Code (UCC).

Vanaf 2018 vertalen we ons nieuw beleid inzake sancties in de AWDA uitgaande van het principe van de goede trouw.

De laatste fase van deze herziening (fase 3), die voorziet in de codificatie van accijnzen, zou in 2019 moeten beginnen.

Ook een harmonisering van nalatigheidsintresten inzake douane, accijnzen en btw wordt in de eerst helft van 2018 aan de minister van Financiën voorgelegd.

## Strijd tegen drugs

In 2018 zal de AAD&A verder samenwerken aan het "**Stroomplan**", het actieplan dat voorziet in een gecoördineerde en multidisciplinaire aanpak om alle beschikbare krachten (federale politie, douane, parket en containerbedrijven) te betrekken bij de strijd tegen de drugsmaffia (voornamelijk cocaïne) in de haven van Antwerpen.

## Brexit

De voorbereiding van de Brexit is één van de grootste uitdagingen de komende jaren voor de AAD&A. Om de handel het best te kunnen informeren over de gevolgen van de Brexit op de douaneformaliteiten, zal de AAD&A haar **communicatieacties** voortzetten die in 2017 zijn gestart en dit tot de realisatie van de Brexit. Om deze uitdaging aan te gaan, zal de AAD&A beginnen met het **rekruteren** van nieuwe agenten en de nodige investeringen doen.

## Maximale digitalisering van de processen

De komende jaren wil de AAD&A doorgaan met het digitaliseren van haar workflows en zal ze zich in eerste instantie richten op processen waarbij interactie met de klant centraal staat.

In 2018 zal de AAD&A doorgaan met de ontwikkeling van de toepassing "**Klanten Informatie Systeem - Kunden Information Système - Système d'Information Clients (KIS-SIC)**", gestart in 2017. Dit project bestaat uit de ontwikkeling van een nationaal, performant registratiesysteem voor vergunningen. Dit zal ons toelaten om er enerzijds voor zorgen dat taken op uniforme wijze worden uitgevoerd en anderzijds te voldoen aan de wensen van de economische operatoren (externe klanten). Voor de medewerkers van de AAD&A zal het KIS-SIC-systeem een moderne, uitgebreide en efficiënte werk- en rapportagetool zijn. Om aan de wensen van onze klanten "economische operatoren" te voldoen, is dit beheersysteem toegankelijk via het portaal "My Minfin" voor hun autorisaties.

In 2018 zal de AAD&A ook een nieuwe, efficiëntere en vereenvoudigde toepassing beschikbaar stellen die de aflevering van het papieren vignet 705 zal vervangen door een elektronisch signaal. Voor alle voertuigen die vanuit een land buiten de Europese Unie in België worden ingevoerd, uit een lidstaat van de Europese Unie worden ingevoerd of worden gebouwd, geeft de douane een **vignet E705** af. Dit vignet is een bewijs voor de DIV (Dienst voor de inschrijving van voertuigen) dat het voertuig fiscaal in orde is en dat het in België kan worden geregistreerd.

Bovendien zal de AAD&A dit jaar ook werken aan IT-projecten die door de EU zijn opgelegd in het Multi Annual Strategic Plan (MASP). Onder deze projecten valt onder andere het project "**Arrival Notification, Presentation Notification & Temporary Storage (AN – PN – TS)**", dat beoogt wijzigingen door te voeren in toepassingen die door de nieuwe EU-douanewetgeving (UCC) zijn bepaald. Een project waarvoor de AAD&A bovendien op Europees niveau het voortouw heeft genomen om naar een gezamenlijke Europese ontwikkeling te evolueren.

### Transversale doelstellingen van de FOD Financiën

In 2018, zal de AAD&A zeker en vast bijdragen aan de [transversale doelstellingen](#) van de FOD Financiën. Ook het opstellen van **werkmethoden** voor haar kernprocessen en het **kennisbeheer** zullen echter twee hoofdprioriteiten vormen.

## 8 ALGEMENE ADMINISTRATIE VAN DE PATRIMONIUMDOCUMENTATIE

We hebben in 2017 opnieuw heel wat stappen gezet in de verdere modernisering van onze administratie. We hebben onder andere onze toepassingen verder geoptimaliseerd, het elektronisch Pandregister gelanceerd, 2 nieuwe Finshops geopend en de hypotheek- en registratiekantoren verder geïntegreerd.

In 2018 gaan we op dat elan verder met de invoering van het elektronisch kadastraal uittreksel en de volledige integratie van de hypotheek- en registratiekantoren in de kantoren Rechtszekerheid. Om vooruitgang te kunnen blijven boeken, is het belangrijk dat we van elkaar blijven leren en dat we weten waar onze collega's aan werken. We gaan dit jaar dan ook verder inzetten op samenwerking tussen de verschillende administraties en extra aandacht besteden aan integriteit. In het kader van de opvolging van de boekhouding en de werkmethodes worden er thema-inspecties georganiseerd, gekoppeld aan analyses en maatregelen rond interne controle.

De vooruitgang die we geboekt hebben, is alleen mogelijk dankzij uw inzet, geduld en optimisme en deze vooruitgang is ook merkbaar in de KPI's.

Op het vlak van onze kernactiviteiten zal onze administratie zich blijven inzetten om de resultaten te verbeteren op de volgende vier werkterreinen:

1. Het tijdig afleveren van patrimoniuminformatie: de doelstelling voor het tijdig afleveren van hypothecaire getuigschriften en kadastrale uittreksels en het beheer van de stock lag in 2017 op 8,25. In 2018 wordt de doelstelling naar 8,13/10 gebracht. Het is de bedoeling om de performantie van onze informatie-aflevering op een relatief stabiel niveau te houden en intussen de leveringskanalen (via het implementeren van 'self-services') en de operationele werking te verbeteren.
2. Het tijdig bijwerken van de patrimoniumdocumentatie: met het bijwerken van de patrimoniumdocumentatie als core business heeft onze algemene administratie de ambitie om de doorlooptijd en de ouderdom van de stocks in 2018 nog sterker te verbeteren. Daarom werd de lat verhoogd naar 8,35/10, d.w.z. een half punt hoger dan de doelstelling van vorig jaar (7,83/10).

Naast activiteiten zoals het bijwerken van de patrimoniumdocumentatie ten gevolge van authentieke akten, overdrachten ingevolge overlijden of fysieke mutaties verdient ook de verbetering van de kwaliteit van het kadastraal plan bijzondere aandacht. Dankzij de samenwerking met het Vlaams Gewest rond het GRB heeft onze administratie zich tot doel gesteld 40 % van de kadastrale blokken conform te maken met de Europese INSPIRE-normen. Dit tegenover de huidige doelstelling van ongeveer 24 %.

3. Tijdig registreren: na twee moeilijke jaren van inproductiestelling heeft de toepassing COMFOR de verwachte effecten ingelost. De doelstelling van 8/10 werd in 2017 bereikt, uitgezonderd in bepaalde maanden. Voor 2018 wordt de doelstelling dubbel: nog beter presteren dan in 2017 (9/10) en dit over het ganse jaar.
4. Tijdig kwalitatieve patrimoniumdiensten verstrekken: de verkoopopdrachten van onroerende goederen door het Federaal Aankoopcomité en de vorderingen van de onbeheerde nalatenschappen hebben in 2017 uitstekende resultaten geboekt op het vlak

van doorlooptijd. In 2018 is het de bedoeling even goede resultaten te behalen, maar ook de al geleverde inspanningen verder te zetten om de stocks en hun ouderdom te verminderen. De doelstelling is daarom op 8,5/10 vastgelegd, dus 2 punten hoger dan de doelstelling van vorig jaar (6,75/10).

Al de projecten of grote werven opsommen waaraan we in 2018 zullen werken, zou ons te ver leiden. Maar we geven graag een woordje uitleg bij enkele ervan.

De laatste jaren hebben we volop ingezet op de samenwerking met het notariaat en in 2018 is het de bedoeling om die samenwerking nog verder uit te breiden. Via het project "Selfservice notariaat" krijgt de notaris rechtstreeks toegang - mits betaling - tot de databanken van de hypotheekkantoren om de gegevens op te zoeken die hij nodig heeft voor de opmaak van getuigschriften. Die onlineraadpleging en opmaak van een getuigschrift zal de doorlooptijd van onroerende transacties verder versnellen, wat zowel voor de notaris als voor de burger een voordeel oplevert. Bovendien biedt deze samenwerking ook een oplossing voor het verder inkrimpend personeelsbestand waarmee onze administratie te maken heeft.

Het digitaliseren en automatiseren van onze processen vormt de laatste jaren de rode draad binnen onze administratie en we willen in 2018 verder deze weg opgaan. Een van de doelstellingen is de verwerking van het aantal huurcontracten dat nog op papier aangeboden wordt aan de loketten van de administratie Rechtszekerheid drastisch te verminderen. De burger zal een formulier moeten invullen en dit samen met zijn huurcontract en andere verplichte documenten opsturen naar één van de twee centrale scanningscentra van FOD Financiën. In het scanningscentrum wordt dit formulier samen met het huurcontract gescand en via tekstherkenning worden de ingevulde gegevens en de gescande documenten doorgestuurd naar de toepassing MyRent voor verdere verwerking.

Een gelijkaardig proces wordt geanalyseerd en ontwikkeld voor de aangiften 43B, het meldingsformulier voor de ingebruikname van een onroerend goed of van de verhuring als die de ingebruikname voorafgaat. Ook hier zetten we in op de automatische verwerking van de papieren aangifte door de aangifte te laten verwerken via de scanningscentra en de gegevens ervan door te sturen naar de betrokken toepassing URBAIN.

De FOD Financiën wil haar dienstverlening met de burger nog verder verbeteren en onze administratie zal hier de komende jaren de nodige initiatieven voor nemen. Zo is het de bedoeling om via MyMinfin, het portaal van de FOD Financiën, de uitwisseling van patrimoniale informatie met de burger en bedrijven uit te breiden. Via dit portaal kunnen gebruikers niet alleen fiscale en patrimoniale gegevens raadplegen, maar ook gebruik maken van een reeks e-services (aanvullen van aangiften, uitvoeren van een online betaling, meedelen van fouten in de gegevens ...). Ook onze administratie wil natuurlijk graag gebruik maken van dit platform om te voldoen aan de groeiende en wederzijdse behoefte aan informatie-uitwisseling tussen de administratie en de burgers/bedrijven. Het is in die context dat we een nieuwe lijst van behoeften voor onze administratie opgesteld hebben die de functionaliteiten van het MyMinfin-portaal zullen uitbreiden: het verstrekken van patrimoniale informatie over percelen, het ter beschikking stellen van documenten en het maken van links naar websites of bestaande toepassingen.

Eén van de nieuwe functionaliteiten binnen MyMinfin voor de burger is het online aanvragen, betalen en ontvangen van een kadastraal uittreksel. De burger zal zelf online zijn aanvraag kunnen indienen om tegen betaling een kadastraal uittreksel te verkrijgen. Ook de afgifte ervan zal ook elektronisch gebeuren.

De AAPD staat voor een hele reeks uitdagingen, maar we zijn er van overtuigd dat we die ook dit jaar tot een goed einde zullen brengen!



## 9 ALGEMENE ADMINISTRATIE VAN DE THESAURIE

Binnen de FOD Financiën biedt de Algemene Administratie van de Thesaurie ondersteuning voor activiteiten die een brede expertise in financiële aangelegenheden vragen.

Tijdens 2017 bracht de AA Thesaurie niet alleen haar processen verder in lijn met de nieuwe organisatiestructuur, maar streefde ze tegelijk naar de optimalisatie van deze processen. Dit vervolg van het strategisch proces begonnen in 2016, toont de wil van de AA Thesaurie om haar verplichtingen tegenover staat en burger steeds beter te vervullen, door diensten te verlenen op maat van haar stakeholders en hun verwachtingen. In dezelfde geest heeft de AA Thesaurie bestaande activiteiten versterkt, en nieuwe uitgebouwd.

In 2018 wil de AA Thesaurie vooreerst de projecten gestart in 2017 verderzetten. Volgende initiatieven uit 2017 worden voortgezet en afgerond:

- **het reorganiseren en vereenvoudigen van de reglementering van de Deposito- en Consignatiekas:** het herzien van alle wetgeving aangaande de Deposito- en Consignatiekas, samen met het herzien van de werkprocedures, met hulp van een toepassing afgestemd op de verwerkingsprocessen;
- **het ontwikkelen van controle op gespecialiseerde vastgoedbeleggingsfondsen, private privaks en institutionele sicavs:** het naleven van de wettelijke voorschriften door genoemde instellingen, als deel van de uitoefening van hun activiteiten en hun fiscaal gunstregime en het realiseren van de toezichtbevoegdheden van het centrale contactpunt zoals bepaald in het voorontwerp van wet;
- **het aanleggen van het UBO-register of register van uiteindelijke begunstigden:** de verplichting voor elke in België gevestigde vennootschap om al zijn uiteindelijke begunstigden te verklaren.

Daarnaast zijn volgende nieuwe gerichte initiatieven gepland:

- **het ontwikkelen van het Bijzondere Beschermingsfonds:** het bijwerken en verbeteren van de toepassing van het Bijzondere Beschermingsfonds, dat door de medewerkers van het Garantiefonds voor financiële diensten gebruikt wordt om alle rechthebbenden (gedupeerde klanten) van een aangesloten kredietinstelling in falings binnen de wettelijke termijnen terug te betalen; het uitvoeren van preventieve stresstesten bij de aangesloten kredietinstellingen in het kader van het depositogarantiestelsel; het naleven van grensoverschrijdende samenwerkingsakkoorden in het kader van terugbetalingen en stresstesten; het beheren van de financiering van het Fonds volgens de jaarbijdrages van aangesloten kredietinstellingen;
- **het overdragen van slapende effectenrekeningen:** het organiseren van de overdracht van deze rekeningen aan de Deposito- en Consignatiekas, van hun financieel en administratief beheer, en van de modaliteiten voor teruggave;

- **het oprichten van een portaal in de strijd tegen het witwassen van geld en terrorismefinanciering:** een oplossing voor een reeks algemene en specifieke behoeftes, een platform waar de werkgroepen in de strijd tegen het witwassen van geld en het financieren van terrorisme hun informatie kunnen opslaan en delen;
- **het centraliseren van de boekhouding:** het integreren van de boekhouders van de Deposito- en Consignatiekas, van de Koninklijke Munt en van de Boekhouding van de Schuld en Diverse Uitgaven van de Thesaurie in één departement, het optimaliseren van processen en creëren van synergiën;
- **het digitaliseren van de verzending van rekeningen met vereenvoudigde elektronische handtekening:** het configureren van SharePoint in Office 365 opdat getekende en gescande documenten (beheerrekeningen en algemene rekeningen van de boekhouders van de Thesaurie) toegankelijk zijn voor alle betrokken partijen.

De AA Thesaurie wil een eigentijdse organisatie zijn en blijft actief werken aan de digitalisering van haar werkprocedures, om te beantwoorden aan de behoeftes van een steeds meer verbonden samenleving. De AA Thesaurie wil op die manier een professionele flexibele organisatie zijn. Hiertoe draagt ook het afronden van de archivering bij, net als het moderniseren van de instrumenten, om tred te houden met de reële uitvoering van processen.

Parallel besteedt de AA Thesaurie extra aandacht aan de vorming van haar medewerkers. Het overdragen van kennis is daarom belangrijk, naast het zorgen voor specifieke en technische opleidingen.

## 10 STAFDIENST PERSONEEL EN ORGANISATIE

De bijdrage van de Stafdienst Personeel en Organisatie aan de doelstellingen op vlak van efficiëntie, effectiviteit en dienstverlening van onze FOD zal in 2018 gericht zijn op de werving, de opleiding en de begeleiding van personeelsleden in de ontwikkeling van hun loopbaan en hun welzijn op het werk. In afwachting van en anticiperend op de inwerkingtreding van de nieuwe regelgeving, worden de verantwoordelijkheden en taken van de Business Partner P&O, in overleg met de beleidscel, tegen het einde van het jaar 2018 geëvalueerd en, indien nodig, bijgestuurd.

### Werving

De aanwerving van de talenten die nodig zijn voor de verwezenlijking van de doelstellingen van de FOD Financiën wordt momenteel gecompliceerd door de schaarste van de gezochte profielen, vooral op de arbeidsmarkt in het noorden van het land. De FOD Financiën doeltreffend positioneren als een aantrekkelijke werkgever en de geschikte profielen 'verleiden' zal dit jaar één van de belangrijkste uitdagingen zijn. De werving van jongeren onder 26 jaar via startbaanovereenkomsten is één van de benaderingen. Een andere benadering zal zijn om een gedetailleerde analyse te maken van de arbeidsmarkt en de hefboomen die het departement kan gebruiken om zijn Employer Branding te ontwikkelen. Aantrekkelijkheid beperkt zich niet tot het communiceren van onze troeven, maar betekent ook dat toekomstige en nieuwe collega's hun loyaliteit behouden zodra zij slagen in een selectieproef. De 'Onboarding' applicatie die ontwikkeld zal worden speelt hierop in.

De Stafdienst P&O doet in overleg met de beleidscel, naar aanleiding van de audit door het Rekenhof in verband met de door Selor georganiseerde selectieprocedures, de nodige aanbevelingen aan de minister van Ambtenarenzaken om deze selecties te verbeteren.

### Opleiding

Om de doelstellingen van het departement te bereiken is ook de technische opleiding van de personeelsleden een must. Een detail van alle technische opleidingen wordt via het intranet ter beschikking gesteld. In de verschillende entiteiten zal een grote inspanning worden geleverd of voortgezet voor de ontwikkeling van 'Frameworks van technische competenties', alsook de digitalisering van opleidingen via e-learnings, webinars, tutorials, MOOC's ... Allemaal manieren om competenties te ontwikkelen op een flexibele en economische wijze wat tijd en verplaatsingen betreft. Dit jaar zal My Academy een veel professionelere monitoring van de competenties en het beheer van een gevarieerdere opleidingscatalogus qua inhoud en leermethodes mogelijk maken. De ingebruikname van een 'digital learning' studio zal ertoe bijdragen dat de FOD Financiën autonomer en flexibeler kan worden bij het verwezenlijken van didactisch materiaal. Doorheen het jaar zal ook de globale werking van de Academie worden herbekeken zodoende een betere dienstverlening op het vlak van opleidingen te kunnen aanbieden.

### **Begeleiding in de ontwikkeling van de loopbaan**

Loopbaantrajecten lijken ingewikkeld en er bestaat uiteenlopende informatie over dit onderwerp. Een 'project 2018' wil meer transparantie en toegankelijkheid van deze informatie garanderen voor iedereen binnen onze FOD. Een duidelijk zicht op de trajecten is een eerste stap naar de actieve deelname van personeelsleden aan de evolutie van hun loopbaan. P&O zal hen ook ondersteunen, zowel voor deelname aan loopbaanproeven als voor projecten van herschikking, rotatie op het werk of outplacement, waar van toepassing.

### **Begeleiding in de ontwikkeling van het welzijn op het werk**

Welzijn op het werk is onlosmakelijk verbonden aan de hierboven vermelde prioriteiten. De acties die de FOD Financiën reeds onderneemt zullen in 2018 aangevuld worden met nieuwe pistes. De preventie van burn-out, nog steeds een van de belangrijkste oorzaken van afwezigheden bij de FOD Financiën, krijgt een nieuw elan dankzij een monitoring-tool die voortdurend de pols van de organisatie neemt en dankzij een telefonische onthaallijn ten dienste van de medewerkers. Een globaal plan tegen sedentariteit zal het personeel ook aanmoedigen om 'slechte' gewoontes te laten en de voordelen van een gezonde levenswijze te ontdekken via sportactiviteiten in groep, het organiseren van sensibiliseringsworkshops, het verdelen van activity trackers ...

Er zullen eveneens twee pilootacties rond motivatie gelanceerd worden. De eerste biedt de dienstchefs de mogelijkheid om stelselmatig het betrokkenheidsniveau van hun teams te meten dankzij een applicatie die men kan downloaden op de smartphone en waarin enkele vragen worden gesteld aan de medewerkers. De medewerker, de teamverantwoordelijke en het management zullen elk op hun niveau kunnen beschikken over een verslag en tips die hen in staat zullen stellen om, indien nodig, verbeteracties te overwegen. Het niveau van betrokkenheid van een personeelslid hangt vaak af van de aanwezigheid (of afwezigheid) van een gevoel van erkenning voor het geleverde werk. Met een virtueel platform zullen collega's elkaar rechtstreeks kunnen bedanken en feliciteren (horizontaal en verticaal) op basis van de vier waarden van de FOD Financiën en gelinkt aan de doelstellingen van de organisatie en van het team. Indien het nut en gebruik van deze projecten door de pilootgroepen kunnen worden aangetoond, zullen zij progressief veralgemeend worden binnen de FOD.

### **Transversale doelstellingen**

De SD P&O coördineert ook twee transversale doelstellingen.

De [eerste](#) is gelinkt aan de tweejaarlijkse tevredenheidsenquête van het personeel en zal er in 2018 uit bestaan de nieuwe editie van deze enquête te lanceren en het transversale actieplan dat voortvloeide uit de vorige enquête verder uit te voeren.

De [tweede](#), die gaat over de duurzame inzetbaarheid en de ontwikkeling van medewerkers, omvat acties met betrekking tot bovengenoemde prioriteiten.

De SD P&O draagt ten slotte ook bij aan de realisatie van transversale doelstellingen die door andere entiteiten van de FOD worden gedragen (leesbaarheid, kennismanagement ...) en federale doelstellingen (diversiteit, FED20 ...).

## 11 STAFDIENST ICT

### Project MyMinfin

MyMinFin werd door het Directiecomité gepositioneerd als de unieke portaalsite van de FOD Financiën en die functie moet het ook in 2018 blijven vervullen.

Via de MyMinFin toepassing hebben burgers, cijferberoepen en ondernemingen een beveiligde en gebruiksvriendelijke toegang tot hun documenten, hun dossier en alle toepassingen die hen door FOD Financiën en de partners van FOD Financiën ter beschikking gesteld worden.

Met het MEG (MyMinFin Easy and Green) project vorig jaar, werd een eerste stap gezet om de oude MyMinFin toepassing te herzien en te verbeteren.

We moeten nu verder gaan op de ingeslagen weg en de portaalsite verder uitbreiden en verbeteren door onder andere bijkomende documenten ter beschikking te stellen, meer interactie met de burger mogelijk te maken en online betalingen mogelijk te maken.

### Project Mandaten

De toepassing Self-Service Mandaten (SSM) laat toe een elektronisch mandaat aan te maken waarmee de mandaatgever de eigen toegangsrechten tot een bepaalde e-gov service doorgeeft aan een derde persoon, opdat de gemachtigde mandaatnemer vervolgens in naam van de mandaatgever zou kunnen handelen binnen de e-gov service.

De mandatentoepassing maakt sinds 2015 integrerend deel uit van de authenticatieprocedure via CSAM en draagt op die manier bij tot de beveiliging van en de selectieve toegang tot informatie. Deze integratie zorgt voor een toenemende interesse voor de toepassing bij zowel interne als externe gebruikers.

Aanpassingen en links vanuit onze Mandaten toepassing zullen nodig zijn om de integratie mogelijk te maken met het toekomstige overkoepelend Consultatieplatform van de respectievelijke mandatsystemen van RSZ en FODFIN samen.

De uitbreiding in scope naar steeds nieuwe overheidsdomeinen vraagt een grondige reflectie over de organisatie in (deel)domeinen, de uniformisatie en de samenhang met het rollenbeheer (RMA) van Fedict. Zoniet dreigt de toepassing op termijn een onoverzichtelijk kluwen te worden.

We moeten daarbij het evenwicht bewaken tussen enerzijds de klantvriendelijkheid en anderzijds de generieke werking van onze mandatentoepassing.

We laten de toepassing evolueren rekening houdend met deze beschouwingen.

### Project E-seal

De administratieve akten moeten gegarandeerd worden (cf. Burgerlijk wetboek) wat betreft hun integriteit, de datum van opmaak en de authenticiteit van de uitgever. Daarvoor wordt sinds decennia de handtekening gebruikt. De reglementering van de EU voert het elektronisch stempel als "handtekening" van rechtspersonen in. Bij de documenten van de FOD kunnen we een

onderscheid maken tussen documenten ondertekend door een ambtenaar waarvan de naam, titel of graad bij wet zijn vastgelegd, en de andere documenten (de meerderheid).

Het directiecomité heeft op 24.11.2017 beslist om de elektronische stempel toe te passen op alle documenten van de FOD die in Filenet worden opgeslaan om de voormelde voordelen eraan te verbinden. Gelijktijdig zal het project DIGILEX 2.0 onderzoeken welke overblijvende documenten nog door een ambtenaar moeten ondertekend worden.

Het project zal een dienst opleveren om een geavanceerd elektronisch stempel te plaatsen (e-seal) die beantwoordt aan de Europese reglementering EU/910/2014. Deze dienst zal bovendien worden toegepast op alle documenten in Filenet (progressief volgens een planning). De afdruk of afbeelding van een getekend document zal eveneens een standaard uitleg aan de bestemming bevatten.

In het kader van dit project werken we enkel op documenten in PDF formaat (verschillende versies volgens de archiveringsstrategie). Andere mogelijke formaten (XML voor data bestanden, beelden voor de bewijsstukken, andere ...) zullen eventueel het voorwerp uitmaken van een toekomstige uitbreiding.

### **Centralisatie telefonie**

In 2017 wordt de telefonie geïntegreerd met Skype for Business.

Dit zal een nieuwe wijze van communicatie voor de medewerkers creëren op hun werkpost, overeenstemmend met de nieuwe manier van werken. Er is geen noodzaak meer voor vaste telefoons, de personeelsleden zullen voortaan met headsets verbonden met hun laptop werken.

Daarvoor dient uiteraard de nodige communicatie en begeleiding van de medewerkers te worden voorzien. Na een pilootuitrol in ICT en P&O wordt het systeem uitgebreid naar de volledige FOD.

De nieuwe telefonie infrastructuur wordt eveneens beschikbaar gesteld voor de uitbouw van het CRM systeem.

### **Project ACM**

De aanschaf van het IBM Advanced Case Management laat toe om de bestaande geïntegreerde processen in de applicaties te verrijken met een automatische workflow en de processen nog meer te optimaliseren en te vereenvoudigen zodat een grotere dienstverlening voor de burger kan geleverd worden.

In 2018 zullen de eerste projecten met deze tool worden gerealiseerd.

### **Project Policy Manager**

De Policy Manager laat toe beveiligingsmatrices te definiëren voor de toepassingen van de FOD Financiën.



In het kader van de migratie van onze Access Manager hebben we een licentie aangeschaft die zal toelaten dat andere FOD's over onze FedIAM omgeving kunnen beschikken om hun toepassingen voor de burgers te beschermen. De andere FOD's kunnen de toegang tot hun toepassingen dan beheren zonder een dergelijke infrastructuur te moeten installeren en zo in samenwerkingsverband de kosten daarvoor te drukken en de teams van andere FOD's onafhankelijk te maken en verantwoordelijk voor de beveiliging van hun eigen applicaties.

De uitbreiding van de Policy Manager zal toelaten een volledige service aan te bieden voor de beveiliging van de e-gov applicaties van de andere FOD's zonder bijkomende kost. Met deze uitbreiding willen we infrastructuur en transversale toepassingen delen tussen de FOD's, in het kader van de G-Cloud.



## 12 STAFDIENST BEGROTING EN BEHEERSCONTROLE

### FEDCOM en POC ABC – Costing

#### 1. FedCom

Het programma 'Fedcom' zorgt voor een tijdige, accurate en volledige reflectie van fiscale en niet-fiscale ontvangsten in de algemene en budgettaire boekhouding van de staat.

In 2018 zal de focus tweeledig zijn:

- Enerzijds stabiliteit brengen in de processen en de werkzaamheden voor de systemen die reeds geïmplementeerd werden in de voorbije jaren.
- Anderzijds de projectwerking verder zetten voor lopende en nieuwe projecten.

#### 2. POC ABC – Costing

De FOD Financiën verbindt er zich toe om zijn begrotingsvisie te verbeteren en te moderniseren door de invoering van een ABC-boekhoudmodel (Activity Based Costing). Na de realisatie van het plan van aanpak in 2017, wordt in een tweede fase een Proof of Concept (POC) gelanceerd die de efficiëntie van het model zal testen op één van de bedrijfsprocessen. Het doel is om de kosten die gelinkt worden aan een proces te bepalen via de ABC-methode en een kosten-batenvergelijking te maken met de reeds bestaande analytische methode (homogene kosteneenheden). Op basis van de resultaten van deze POC wordt er voor de volgende fase (implementatie op SD ICT-niveau) een Go/NoGo gegeven.

### **Digitalisering van de flow van de uitgavendossiers van de FOD via Advanced Case Management**

Om de budgetten te kunnen gebruiken die hen ter beschikking zijn gesteld, moeten de betrokken diensten (inkoopgroepen, SCC, Afdeling Aankopen en B&B) voor de dossiers een voorafgaandelijk akkoord vragen aan de verscheidene interne en externe actoren van de FOD Financiën zoals beschreven in het proces 63 (van bestelling tot betaling) en proces 83 (overheidsopdrachten).

Momenteel gebeurt de indiening van de dossiers op papier door middel van signataires/ rondzendmappen en wordt hun "flow" bijgehouden door de verschillende actoren, elk in hun eigen opvolgsysteem.

Om de behandeling van de dossiers efficiënter te laten verlopen, werd een project opgestart om een transversaal en uniek documentbeheersysteem te ontwikkelen met elektronische goedkeuring, gebaseerd op de ACM-technologie ingevoerd door de Stafdienst ICT.

Het is de bedoeling de behandeling van de dossiers te versnellen, hun opvolging te verbeteren, bij te dragen tot de digitalisering van de FOD en het volledige proces transparanter te maken voor de verscheidene actoren.

In eerste instantie beogen we de realisatie van een POC die enkel het beheer - gebaseerd op de RACI matrix - van de uitgavendossiers van de Stafdienst ICT betreft. Dit project zou eind 2018 kunnen van start gaan, van zodra het ACM-team beschikbaar is.

## **VIM “Vendor Invoice Management”**

Om te voldoen aan de Europese regelgeving en de richtlijnen in het regeerakkoord van 13/10/2014 dient de overheid gebruik te gaan maken van e-facturatie.

De Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning zorgt via het project FEDCOM e-invoicing voor een eenvoudige, gestandaardiseerde ontvangst en behandeling van elektronische facturen. Het project zet hiervoor een technische oplossing op binnen het FEDCOM platform, zijnde de VIM-module (Vendor Invoice Management) samen met een scanning- en archiveringsoplossing. Deze totaaloplossing stroomlijnt de verwerking van alle inkomende facturen:

- elektronische facturen (via het Mercurius platform)
- papieren facturen (scan/OCR)
- PDF-bestanden (via OCR)

De FOD Financiën verwerkt zijn facturen sinds 2014 reeds volledig digitaal gezien de FOD piloot was voor de e-scanning en de digitale verwerking van facturen. Hiervoor wordt een custom oplossing gebruikt.

Teneinde alle FOD's op dezelfde gestandaardiseerde manier te laten werken, zal FOD Financiën moeten overstappen op VIM.

De FOD Financiën is daarom opgenomen in Wave 2 van de roll-out van het project en zou de VIM-module op 2 juli 2018 in gebruik moeten nemen. Om minstens te kunnen beschikken over de functionaliteiten die ons huidig systeem van digitale verwerking voorziet, dient het projectteam nog aanpassingen door te voeren aan de configuratie van de VIM-oplossing

## **Beheerscontrole en Interne Controle**

### **ORGANISATIEDOELSTELLING: MONITOREN VAN DE PROCESSEN VIA PROCESINDICATOREN**

In 2017 werd gestart met de uitvoering van het Masterplan Procesindicatoren 2017-2019 met als doel indicatoren te bepalen voor alle relevante processen van elke entiteit. Deze procesindicatoren laten de organisatie toe om sneller en gericht in te grijpen wanneer een doelstelling in het gedrang komt. In 2018 zal dit Masterplan verder uitgevoerd worden volgens de voorziene planning en zullen deze procesindicatoren aan een kwaliteitscontrole onderworpen worden.

### **ORGANISATIEDOELSTELLING: VERBETEREN VAN DE KWALITEIT VAN HET MEETSISTEEM EN VERDER PROFESSIONALISEREN VAN DE BEHEERSCYCLUS**

In 2017 werd een handleiding met kwaliteitscriteria voor KPI's opgemaakt. Een selectie van KPI's in de management cockpit werd aan deze kwaliteitscriteria getoetst en een eindrapport met verbetervoorstellen werd opgemaakt voor iedere entiteit. Op basis van deze aanbevelingen zal in 2018 een actieplan worden opgesteld en zullen de management cockpits aangepast worden waar nodig. Bovendien zullen alle nieuwe KPI's vanaf 2018 vóór implementatie geëvalueerd worden aan de hand van een template met kwaliteitscriteria.

## ORGANISATIEDOELSTELLING: UITROLLEN VAN HET PROCES ANALYTISCHE BOEKHOUDING EN UITWERKEN VAN FINANCIËLE KOSTPRIJSRAPPORTERING EN VERDIEPING EN INTEGREREN VAN ANALYTISCHE INFORMATIE EN INVOEREN VAN ACTIVITY BASED COSTING (ABC)

In 2017 heeft het expertisecentrum van de Stafdienst B&B een werkgroep opgericht met de bedoeling een financiële rapportering te ontwikkelen en de transparantie binnen de FOD Financiën te vergroten. Met behulp van een consultant werden er verschillende rapporten opgemaakt. Deze rapporten zijn een verplichte eerste stap in het automatiseren van dit proces en het verder analyseren van de financiële structuur van de FOD Financiën. Begin 2018 zal de cel controlling binnen de Stafdienst B&B worden gecreëerd. Deze cel zal de opgestarte werken in het kader van de werkgroep "financiële rapportering" hernemen en de synergiën tussen de budgettaire/algemene/analytische boekhouding en de verschillende lopende en toekomstige projecten verder uitwerken. De cel controlling zal:

- de ontwikkeling van financiële rapporteringstools verderzetten en een geformaliseerde rapportering opzetten met de focus op financiële analyse,
- deelnemen aan de opgestarte projecten inzake analytische boekhouding, voornamelijk in het kader van het ABC-project.

## INTERNE CONTROLE - GRC

In 2018 zijn we van plan om GRC-software (Governance, Risk & Compliance) te implementeren die het mogelijk maakt om bepaalde activiteiten inzake risicobeheer, monitoring en rapportering op het niveau van interne controle te beheren. Het doel is om de FOD Financiën in staat te stellen zijn interne controle te verbeteren door de tools en het proces te professionaliseren.

## INTERNE CONTROLE - MASTERPLAN

De realisatie van het Masterplan IC zal worden voortgezet, waarvan de belangrijkste krachtlijnen voor 2018 de volgende zijn:

- ontwikkeling van activiteiten voor de monitoring van het IC-systeem;
- uitvoeren van een nieuwe zelfevaluatieoefening m.b.t. de maturiteit van het IC-systeem;
- ontwikkeling en uitvoering van de actieplannen op het niveau van strategische risico's;
- uitvoeren van de cartografie van de operationele risico's;
- uitvoeren van sensibiliseringsacties op het gebied van interne controle (Master Class, Intranet IC, enz.).

## **e-Budget en slim besparen (rek.679)**

Een interne toepassing ontwikkelen voor e-budget binnen de FOD Financiën

In het kader van de professionalisering van de begrotingswerkzaamheden, wenst de Afdeling Begroting een toepassing e-budget te verwerven om efficiënter en op een meer professionele

manier te kunnen werken (opmaak van de begroting + rapportering). Deze toepassing zal in de verschillende fases van de begrotingscyclus gebruikt worden.

#### Project slim besparen – rekeningen 679

Dit dossier betreft de betaling van de kosten voor de verrichtingen op de rekeningen 679.

Ingevolge de beslissing van de ministerraad om het beheer van de rekeningen 679 in concurrentie te stellen, zal de FOD Financiën de behoeften van alle FOD's en openbare instellingen verzamelen. De momenteel uitgevoerde taken door Bpost voor deze FOD's en openbare instellingen zijn immers soms zeer specifiek en op maat.

De FOD Financiën heeft met Bpost eveneens een project opgestart voor de verbetering van de efficiëntie van de verschillende interacties tussen de rekeninghouders van de rekeningen 679 en Bpost. De doelstelling is om deze verbeteringen uit te breiden naar alle federale overheidsdiensten.

### 13 STAFDIENST LOGISTIEK

Als ondersteunende dienst heeft de Stafdienst Logistiek de ambitie alle entiteiten van de FOD Financiën optimaal te ondersteunen in de uitvoering van hun kernopdrachten. Om dit te realiseren zetten we onder meer volop in op een degelijk onderbouwde gebouwenstrategie, een performant facility management en de verbetering van onze processen.

Daarnaast heeft de Stafdienst Logistiek uiteraard ook oog voor de uitdagingen die de FOD Financiën is aangegaan. Meer concreet speelt Logistiek een belangrijke rol in de digitalisering met twee projecten, nl. Finscan en Digital Mailroom.

In het streven naar een digitale dienstverlening en organisatie is het fundamenteel dat data maximaal worden gedigitaliseerd. Dit doen we onder meer door de binnenkomende documenten in te scannen en zo te digitaliseren.

Concreet moet het project **Finscan** er toe leiden dat de medewerkers van de FOD Financiën hun binnenkomende informatie in elektronisch formaat ontvangen. Om dit te kunnen realiseren was een vernieuwing en uitbreiding nodig van het scanningplatform. In 2017 werd de implementatie van het nieuwe platform beëindigd alsook de hernieuwing en vervollediging van de functionaliteiten van het scansysteem. In de loop van 2018 worden de nieuwe scanners in gebruik genomen en nemen de scancentra te Gent en Jambes verschillende bijkomende scanopdrachten op zich.

In het kader van het digitaliseren van de binnenkomende informatie is het noodzakelijk een digitale postkamer te creëren zodat de ingescande en digitale post doorstroomt naar de behandelende agenten. Met dit doel werd het project **Digital Mailroom** gestart. In 2017 werd een pilotoproject gelanceerd in het Finto-gebouw met als doel een duidelijke zicht te verkrijgen op de binnenkomende post in een periode van één jaar. De resultaten zullen grondig geanalyseerd worden en vormen de basis voor het uitwerken van het principe van een digitale postkamer binnen de FOD Financiën.

Beide projecten dragen aldus bij tot het digitaal ondersteunen van onze procesuitvoering en ze vergemakkelijken de terbeschikkingstelling van de informatie.

Ook op het vlak van organisatie-ontwikkeling wenst Logistiek een belangrijke rol op te nemen in het verder ontwikkelen en optimaliseren van nieuwe werkvormen (NWOW) door het bevorderen, binnen de grenzen van de huidige budgettaire mogelijkheden, van een moderne inrichting. Hierbij wordt het accent gelegd op het concept "**dynamic office**".

De Stafdienst Logistiek onderzoekt hoe het invoeren van het dynamic office-concept in onze dienstgebouwen kan bijdragen aan de modernisering van het huisvestingsbeleid en het NWOW-beleid. Een transversale werkgroep voert een haalbaarheids- en opportuniteitsstudie uit m.b.t. de implementatie in de dienstgebouwen. Parallel zijn er reeds een paar pilotoprojecten uitgevoerd en/of lopende. In 2017 werd het nieuwe dienstgebouw te Nijvel ingericht als dynamic office. In 2018 worden ook het nieuwe gebouw te Genk en een verdieping van het North Galaxy-gebouw te Brussel ingericht volgens dit concept. In functie van de "lessons learned" en de beslissingen van het Directiecomité wordt dynamic office mogelijks verder geïmplementeerd in onze dienstgebouwen.

Daarnaast participeert de Stafdienst Logistiek ook in de verdere uitbouw van een integraal informatieveiligheidsbeleid door het nemen van de nodige initiatieven om de beveiliging van de dienstgebouwen te garanderen. Daartoe werd het **programma Veiligheid Gebouwen** opgericht.

Het programma omvat twee initiatieven, nl. het Veiligheidsplan Gebouwen en de FIN-badge. Het Veiligheidsplan Gebouwen zal leiden tot een verhoogde beveiliging van onze dienstgebouwen. We streven naar een standaardisering van de toegangssystemen en een aantal van onze gebouwen zullen naar een hoger niveau van beveiliging gebracht worden.

Het project FIN-badge heeft als doel elke ambtenaar van onze FOD een badge te bezorgen die buiten de functie van aanstellingsbewijs op termijn ook de toegang tot de dienstgebouwen zal geven. Dit is al deels gerealiseerd en wordt afgerond in de komende maanden.

Naast dit meer operationele luik zal er ook ingezet worden op de sensibilisering van onze medewerkers in deze materie.

Tot slot is de Stafdienst Logistiek de coördinator van de [Synergie](#). Deze doelstelling is er onder andere op gericht de samenwerking met andere federale overheidsdiensten te bevorderen. Om dit te bereiken nemen we onder meer actief deel aan het traject 1 van de Redesign van het federaal aankoopbeleid. De afdeling Aankopen vertegenwoordigt de FOD Financiën als leading FOD om andere entiteiten en overheidsinstellingen te laten meegenieten van haar juridische en technische expertise in de aankoopdomeinen waarvoor de FOD Financiën tijdens de voorbije jaren een deskundigheid heeft uitgebouwd. Ook in 2018 worden deze inspanningen voortgezet.

## 14 STAFDIENST BELEIDSEXPERTISE EN –ONDERSTEUNING

De Stafdienst voor Beleidsexpertise en -ondersteuning (hierna BEO) wil een partner zijn die een effectieve en efficiënte ondersteuning met de nodige expertise biedt aan zowel de Minister, zijn beleidscel als aan de andere entiteiten van de FOD Financiën in het kader van de vele taken die haar zijn toegewezen.

De Stafdienst verzekert:

- het opstellen, de coördinatie, de uitvoering en opvolging van de regelgeving in zaken die onder de bevoegdheid van de FOD Financiën vallen;
- de voorbereiding van het beleid en het uitvoeren van studies over de impact van de beleidsopties en de analyse van het gevoerde beleid, met inbegrip van de macro-economische aspecten van het fiscaal en budgettair beleid;
- de verwerking van relevante informatie en informatiebronnen en stelt deze beschikbaar, zowel binnen als buiten de FOD Financiën, via de Infotheek en het platform Fisconetplus;
- een uitgebreid risicomanagement en een strategie van gecoördineerde doelgroepen;
- de ontvangst en de coördinatie van internationale aanvragen.

Ondanks dit uitgebreide takenpakket en de nood aan verdere professionalisering van de Stafdienst, wordt toch zeer duidelijk de prioriteit gelegd bij het beleidsvoorbereidende en –ondersteunende werk voor de Minister en zijn beleidscel.

De structuur van de Stafdienst ligt sedert eind 2016 vast. In 2017 is binnen de Studiedienst een aanvang gemaakt met het invullen van de structuur in 6 directies - een aantal activiteiten zitten, omwille van persoonsgebonden kennis van bepaalde medewerkers, nog niet helemaal op zijn plaats. In 2018 zal er een verdere transfert van een aantal specifieke taken in de richting van de definitief vastgelegde structuur gebeuren.

In 2018 zet de Stafdienst zijn professionalisering verder door het opzetten van de nog ontbrekende processen en de interne controle en de beleidscontrole op die processen.

In aanvulling op deze integratie en implementatie van alle dagelijkse taken, toegewezen aan BEO, waarbij specialisatie en voortdurende betrokkenheid van de werknemers vereist is, zal in 2018 speciale aandacht worden besteed aan de volgende initiatieven:

- Het online zetten van het nieuwe platform Fisconetplus voorzien voor einde februari;
- De mogelijkheid om een algemene en geharmoniseerde aanpak binnen de FOD uit te bouwen voor de commentaar betreffende de toepassing van de fiscale wetgeving via de toepassing van Fisconetplus zal in de werkgroep FAQ en Commentaren opnieuw bekeken worden;
- Het afronden van het programma kennismanagement en de voorbereiding van de internalisering binnen de structuur van de FOD waarbij de nadruk zal gelegd worden op kennisdeling en kennisoverdracht;
- Ondersteuning bij de nog op stapel staande belastinghervormingen en bij de activiteiten die daaromtrent aan de HRF zijn toegewezen (via het secretariaat van de HRF);

- Het verder implementeren van de nieuwe berekenings- en simulatiemodellen inzake Ven.B., PB en BNI.
- De oprichting van een « Raming Taks GAP DB » ;
- Een grondige studie van de huidige ramingsmodellen van de fiscale ontvangsten en zo nodig het verbeteren ervan en de uitbreiding naar belastingsoorten die nog niet in een model zijn vervat.

Daarnaast zal de Stafdienst, in 2018 zoals in 2017, een specifiek en groeiend belang blijven hechten aan het welzijn en de tevredenheid van de medewerkers, aan hun opleiding en vorming alsook aan een betere communicatie en interactie op alle niveaus.

Het doel is niet alleen dat de werknemers hun taken zo goed mogelijk kunnen uitvoeren, dat alle doelstellingen worden bereikt en dat er wordt gezorgd voor de expertise en de noodzakelijke en nuttige steun maar ook dat SD BEO zich kan positioneren als een aantrekkelijke werkgever door te investeren in het groeipotentieel van haar medewerkers.



## 15 DIENSTEN VAN DE VOORZITTER

De diensten van de Voorzitter ondersteunen het management en de dagelijkse werking van de FOD Financiën.

Er werd de voorbije jaren volop gefocust op de drie strategische doelstellingen van de FOD Financiën: verhogen van de effectiviteit en efficiëntie en verbeteren van de dienstverlening. Door de invoer en verdere uitrol van een aantal instrumenten van goed beheer, brachten we onze diensten tot een hoger niveau van dienstverlening. Doorheen de jaren hebben deze managementinstrumenten en transversale thema's een hoger niveau van maturiteit bereikt.

In het bestuursplan van 2018 trekken we deze lijn door. Er worden vooreerst vroegere projecten afgewerkt en enkele nieuwe initiatieven worden opgestart.

De focus ligt onder meer op het transversale programma 'Digitalisering'. Dit werd in 2015 opgestart en werd er een digitale roadmap uitgewerkt. In 2017 namen we binnen de Dienst Strategische Coördinatie en Communicatie de coördinatie op ons van de projecten Digilex 2017, e-benchmarking en e-Archiving. De eerste twee projecten werden afgerond in 2017. Het laatste project loopt nog verder in 2018. E-Archiving heeft als doel een systeem te ontwikkelen voor de elektronische archivering van de documenten van onze FOD. Op die manier is het bedoeling om de overvloed aan papier te verminderen. Digilex 2.0 wordt verder gezet binnen de Stafdienst BEO.

In 2018 zetten we ook verder in op kennismanagement. Projecten die in dit kader passen zijn SharePoint DMS en Netwerk Kennismanagement. De FOD Financiën is een groeiende overheidsdienst met vele nieuwe jonge werknemers. Om de kennis van de ervaren werknemers die de organisatie verlaten niet verloren te laten gaan, is het essentieel dat er projecten lopen die ervoor zorgen dat kennis op een efficiënte manier bewaard en gedeeld wordt binnen onze organisatie.

Het verder ontwikkelen en innoveren van onze werking is ook een prioriteit in 2018. De projecten Innovation Lab en Implementatie van een batenbeheer zullen hiertoe bijdragen. Innovatievermogen is een cruciale competentie om als organisatie te groeien en succesvol te zijn in een veranderlijke wereld. Met een eigen Innovation Lab stimuleren we een innovatiecultuur in de organisatie. We creëren een omgeving waar iedere medewerker wordt uitgedaagd om met vernieuwing aan de slag te gaan, met de juiste tools en methodieken om dit voor elkaar te krijgen. Het Innovation Lab wil innoverende ideeën capteren en via co-creatie verder uitwerken.

Het project batenbeheer werkt op drie punten: het identificeren van baten in een project, een programma en een portfolio, het opvolgen van die baten en de realisatie ervan.

Ook het transversale programma CRM en dienstverlening, waarmee we ons niveau van dienstverlening willen verbeteren, wordt gecoördineerd door SCC. Twee belangrijke projecten in dit kader zijn Technologie klantenmanagement en Centralisatie telefonie. Het eerste project heeft als doel dat we op termijn beschikken over een systeem waarin de belangrijkste categorieën van interacties met informatie over de vragen van onze gebruikers geregistreerd en bijgehouden worden. Specifieke business transacties zijn raadpleegbaar via integraties met de betrokken backofficesystemen. Dit project voorziet de ontwikkeling van het proces in ACM voor de behandeling van vragen en klachten (in eerste lijn).

Het project Centralisatie telefonie optimaliseert de afhandeling van de telefonische oproepen van gebruikers aan de FOD Financiën (contactcenter en daarbuiten). Er worden acties voorzien op verschillende domeinen. Aan het einde van het project is het de bedoeling dat alle gebruikers – particulier of professioneel – de FOD Financiën via hetzelfde telefoonnummer (02/57 257 57) bereiken, ongeacht de materie waarvoor.

In het kader van CRM willen we ook onze medewerkers die in contact komen met onze gebruikers verder sensibiliseren. De focus binnen dit sensibiliseringstraject komt te liggen op enerzijds (telefonische) bereikbaarheid en anderzijds wellevendheid naar de gebruikers toe.

Veel problemen op het vlak van telefonische bereikbaarheid en (incorrect) telefonisch doorverwijzen zullen worden opgelost door projecten binnen het programma CRM en dienstverlening. Het project heeft de bedoeling onze medewerkers ervan te overtuigen ook nu reeds een extra inspanning te doen in afwachting van toekomstige veranderingen.

Om onze efficiëntie in 2018 nog te verbeteren blijven we inzetten op werklasmeting bij de centrale diensten. In 2017 werden er activiteitenlijsten opgemaakt en werd er reeds gestart met effectieve metingen. De volgende fase is de effectieve analyse van de metingen die gedaan werden in 2017.

In 2018 blijven de diensten van de voorzitter net zoals de voorbije jaren inzetten op informatie ter beschikking stellen en de toegankelijkheid en verbetering van de beschikbaarheid van onze diensten. In dit kader lopen de projecten redesign visuele identiteit, redesign internet en leesbaarheid verder. Ook start in 2018 het project UX User Experience – internet portal en het project Audit van de interne communicatie. Het project User Experience heeft als doel dat een gespecialiseerde firma de ervaringen van onze gebruikers determineert. Ze zullen nagaan in welke mate we het internetportaal nog kunnen verbeteren en dit achteraf ook testen bij onze gebruikers. Bij het project Audit van de interne communicatie wordt gevraagd aan een gespecialiseerde firma onze communicatie te analyseren op alle niveaus en eventueel verbetervoorstellen te doen.

De Dienst voor de informatieveiligheid en de bescherming van de persoonlijke levenssfeer startte in 2017 een project op om het strategisch veiligheidsplan te implementeren. Er werd gewerkt in twee luiken rond veiligheid en privacy. Voor 2018 ligt de focus hier op de invoering van de GDPR (The General Data Protection Regulation). Dit gaat over de bescherming van natuurlijke personen in verband met de verwerking van persoonsgegevens en betreffende het vrije verkeer van gegevens.

Andere belangrijke initiatieven in 2018 zijn het voeren van een actief integriteitsbeleid, kennisdeling en ontwikkeling van medewerkers.