



# OPERATIONEEL PLAN 2024

# INHOUD

<b>VOORWOORD</b> .....	<b>3</b>
<b>ONZE MISSIE</b> .....	<b>4</b>
KERNOPDRACHTEN .....	4
OPERATIONELE MISSIE-INDICATOREN .....	5
<b>ONZE VISIE EN AMBITIES</b> .....	<b>13</b>
OP MAAT .....	13
SLIM .....	16
TOEKOMSTGERICHT .....	19

## VOORWOORD

Het operationeel plan 2024 is de derde en laatste uitwerking van de strategische ambities vervat in onze bestuursovereenkomst 2022-2024.

Net als de voorbije jaren focussen we ook in 2024 op het correct en performant uitvoeren van onze missies en onze kernopdrachten. Het grootste deel van onze middelen wordt aan die opdrachten toegekend. Het performant uitvoeren van onze missie en onze kernopdrachten wordt opgevolgd aan de hand van performantie-indicatoren. Die indicatoren zijn opgenomen in het deel **“Onze missie”** van dit operationeel plan.

Aanvullend bouwen we verder aan de realisatie van onze drie strategische ambities: op maat, slim en toekomstgericht. Zo willen we onze dienstverlening naar burgers, ondernemingen en andere partners verbeteren en de werking van onze organisatie verder optimaliseren. Dit moet ervoor zorgen dat we voor 2025 toekomstgericht, maximaal digitaal en datagestuurd zijn en op maat van onze doelgroepen werken.

De concrete projecten waarmee we in 2024 deze transformatie willen realiseren, vindt u in het deel **“Onze visie en ambities”** van dit operationeel plan. Als bijlage van dit operationeel plan vindt u ook een gedetailleerde tabel die de omschrijving en voorziene timing van ieder project bevat.

## ONZE MISSIE

Door het correct en performant uitvoeren van onze fiscale, financiële en patrimoniale opdrachten en het voeren van de strijd tegen misdaad en fraude dragen we bij tot de welvaart van iedere burger en onderneming<sup>1</sup> en bouwen we mee aan een veilige, solidaire en duurzame samenleving.

Vier waarden staan centraal in onze organisatie en in onze werking: onze medewerkers zijn dienstbaar, correct, integer en gedreven. Aanvullend bieden vier normen onze medewerkers een houvast in een werkcontext die de voorbije jaren grondig is gewijzigd: flexibel, open, verantwoordelijk en samen sterk.

We kunnen onze missie en onze ambities slechts realiseren met toegewijde en vastberaden medewerkers die onze waarden en normen uitdragen. Hierbij speelt ook het integriteitsbeleidsplan 2022-2024 een belangrijke rol.

## KERNOPDRACHTEN

De kernopdrachten van de FOD Financiën zijn:

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

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

---

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



## OPERATIONELE MISSIE-INDICATOREN

Het opvolgen van het performant en correct uitvoeren van onze kernopdrachten gebeurt aan de hand van indicatoren. Het resultaat voor 2023<sup>2</sup>, de tussentijdse doelwaarde voor 2023 en de doelwaarde voor 2024 worden hierna vermeld:

Kernopdrachten	Indicatoren	Resultaat	Doelwaarde	Resultaat	Doelwaarde
		2021	2023	2023	2024
Een tijdige en juiste heffing, inning, invordering en terugbetaling van de belastingen en taksen	1. Het percentage tijdig ingediende aangiften PB die, op het einde van de periode, binnen een termijn van 8 maanden vanaf de datum van indiening het statuut 'klaar voor inkohiering' hebben gekregen (AAFisc)	98,16%	94%	89,36%	95%
	2. Het percentage anomalieën in de periodieke btw-aangiften die, op het einde van de periode, werden behandeld binnen de zes maanden vanaf hun ontstaan (AAFisc)	99,30%	96%	98,95%	97%
	3. Het percentage uitgevoerde controleopdrachten inzake inkomstenbelasting, btw, diverse taksen en voorheffingen die op het einde	57,33%	58%	58,48%	60%

<sup>2</sup> Het resultaat voor 2022 is beschikbaar in het [operationeel plan 2023](#).



Kernopdrachten	Indicatoren	Resultaat	Doelwaarde	Resultaat	Doelwaarde
		2021	2023	2023	2024
	van de periode aanleiding heeft gegeven tot een rechtzetting (AAFisc)				
	4. A) Het gemiddeld bedrag van de gevestigde inkomstenverhogingen inzake inkomstenbelasting (AAFisc)	70.326,46 €	100% van het resultaat van de voorgaande periode van 12 maanden	91,84%	100% van het resultaat van de voorgaande periode van 12 maanden
	B) Het gemiddeld bedrag na te vorderen btw, diverse taken en voorheffingen (AAFisc)	17.855,12 €	100% van het resultaat van de voorgaande periode van 12 maanden	100,78%	100% van het resultaat van de voorgaande periode van 12 maanden
	5. Het percentage administratieve geschillen die, op het einde van de periode, werden behandeld binnen de zes (of negen) maanden vanaf hun indiening (AAFisc)	79,84%	75%	63,13%	80%
	6. Compliance: in bedrag (AII)	94,41%	Kengetal	91,53%	Kengetal
	7. Compliance: in aantal schuldenaars (AII)	78,24%	Kengetal	64,29%	Kengetal
	8. Invordering na 12 maanden van de niet-spontaan betaalde fiscale schulden (AII)	57,93%	Kengetal	91,99%	Kengetal



Kernopdrachten	Indicatoren	Resultaat	Doelwaarde	Resultaat	Doelwaarde
		2021	2023	2023	2024
Het Shared Service Center zijn voor de inning en invordering van fiscale en niet-fiscale schuldvorderingen	9. Invordering na 12 maanden van de niet-spontaan betaalde niet-fiscale schulden (AAll)	20,26%	Kengetal	76,44%	Kengetal
	10. Tevredenheidsmeting dienstverlening (AAll)			Geen gegevens beschikbaar	
	11. Evolutie aantal schuldsoorten (AAll)			Geen gegevens beschikbaar	
Een betrouwbaar beheer van alle patrimoniumdata	12. De hypothecaire getuigschriften worden tijdig afgeleverd en de openstaande aanvragen kunnen nog tijdig verwerkt worden (AAPD)	82,1%	87%	92,6%	86%
	13. De hypothecaire formaliteiten worden tijdig verwerkt, en de openstaande dossiers kunnen nog tijdig verwerkt worden (AAPD)	89,6%	85,5%	Geen gegevens beschikbaar	88%
	14. De manutentie van de successies wordt tijdig gerealiseerd, en de openstaande dossiers kunnen nog tijdig verwerkt worden (AAPD)	72%	79,5%	Geen gegevens beschikbaar	75%
	15. De bezwaren tegen KI worden tijdig verwerkt, en de	72%	56,3%	49,6%	60%



Kernopdrachten	Indicatoren	Resultaat	Doelwaarde	Resultaat	Doelwaarde
		2021	2023	2023	2024
	openstaande dossiers kunnen nog tijdig verwerkt worden (AAPD)				
	16. De fysieke mutaties worden tijdig verwerkt en de openstaande dossiers kunnen tijdig verwerkt worden (AAPD)	89,9%	85,5%	89,1%	87%
	17. De prekadastreringen (voorafgaandelijke identificaties) worden tijdig verwerkt, en de openstaande dossiers kunnen nog tijdig verwerkt worden (AAPD)	90%	90%	93,3%	90%
	18. De aankoop-/verkoopopdrachten van het federaal comité worden tijdig verwerkt, en de openstaande opdrachten kunnen nog tijdig verwerkt worden (AAPD)	51,8%	81%	90%	85%
<b>De legale handel faciliteren en de maatschappij beschermen door gerichte controles uit te voeren op de in-, door- en uitvoer van goederen</b>	19. Het percentage beschikkingen voor het afleveren van een nieuwe vergunning Douane dat wordt opgemaakt binnen de wettelijke termijnen (op maandbasis) (AAD&A)	87,39%	90%	84,25%	90%





Kernopdrachten	Indicatoren	Resultaat	Doelwaarde	Resultaat	Doelwaarde
		2021	2023	2023	2024
	20. A) Het percentage uitgevoerde fysieke controles Enig document PLDA normale procedure (geaggregeerd) (op maandbasis) (AAD&A)	64%	90%	52,5%	90%
	B) Het percentage uitgevoerde fysieke controles op invoeraangiftes PLDA normale procedure (met uitzondering van regeling J en aangiftes met een statistische waarde tot en met 150€) en op uitvoeraangiftes PLDA normale procedure (op jaarbasis) (AAD&A)	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	100% = 54.000 uitgevoerde fysieke controles op jaarbasis
	21. Het percentage vaststellingen naar aanleiding van fysieke controles Enig document PLDA normale procedure (geaggregeerd) (op maandbasis) (AAD&A)	11,20%	6,4%	9,62%	6,4%



Kernopdrachten	Indicatoren	Resultaat	Doelwaarde	Resultaat	Doelwaarde
		2021	2023	2023	2024
Bijdragen tot het voorkomen en het bestrijden van fraude, ontwijking en misdrijven binnen onze bevoegdheidsdomeinen	22. Percentage afgehandelde luiken met resultaat (AABBI)	61,65 %	>50%	54,87%	> 50%
	23. Vermeden fiscale verliezen omwille van preventieve acties (AABBI)	€ 264.950.000	Meer dan €130.000.000	€ 255.000.000 <sup>3</sup>	Meer dan €130.000.000
	24. Ingekohierde bedragen per ambtenaar AABBI	€ 3.725.582	> € 1.500.000	€ 3.684.255 <sup>4</sup>	> € 1.500.000
	25. Geïnde bedragen per ambtenaar AABBI	€ 543.788	> € 250.000	€ 563.200 <sup>5</sup>	> € 250.000
	26. Het percentage opgestarte opsporingsonderzoeken dat zich binnen de strategische beleidsdomeinen AAD&A situeert (op maandbasis) (AAD&A)	90,92%	80%	91,10%	80%
	27. Percentage gevallen in kracht van gewijsde waarvoor de BBI gelijk heeft gekregen (AABBI)	78,90%	>80%	77,34%	> 80%
	28. Het percentage vonnissen / arresten in kracht van gewijsde waarvoor de AAD&A	95,37%	95%	96,66%	95%

<sup>3</sup> Voorlopig cijfer onder voorbehoud van definitieve validering op 01.03.2024

<sup>4</sup> Voorlopig cijfer onder voorbehoud van definitieve validering op 01.03.2024

<sup>5</sup> Voorlopig cijfer onder voorbehoud van definitieve validering op 01.03.2024



Kernopdrachten	Indicatoren	Resultaat	Doelwaarde	Resultaat	Doelwaarde
		2021	2023	2023	2024
	gelijk heeft gekregen (op maandbasis) (AAD&A)				
	29. Percentage onderzoeksdossiers met internationaal uitgewisselde informatie (AAD&A, AABBI en AAFisc)	AAD&A: 27,37% AABBI: KPI in ontwikkeling AAFisc: KPI in ontwikkeling	Kengetal	AAD&A: 43,63% AABBI: 14,67% AAFisc: 4,86%	Kengetal
<b>De financiële verbintenissen van de Staat beheren en de financiering van deze laatstgenoemde verzekeren</b>	30. Percentage positieve controles in het kader van het respecteren van de wettelijke verplichtingen op financieel vlak (UBO, CAP, ICB, Financiële sancties, Consolidaties) (AAThes)	NVT	70%	66,66%	70%
	31. Invulpercentage van de registers UBO en CAP door de informatieplichtigen (AAThes)	UBO: 85.2% CAP: 96%	UBO: 98% CAP: 99%	UBO : 93,5% CAP : 96,86%	UBO: 99% CAP: 99%
	32. Consolidatie van de financiële activa van overheidsinstellingen (AAThes)	99,31%	99,50%	99,99%	99,50%
	33. Geïnde bedragen (interessen en verjaringen) door de Deposito- en Consignatiekas (AAThes)	€ 3,5 miljoen	€ 6 miljoen	€ 175,44 miljoen	€ 8 miljoen



Kernopdrachten	Indicatoren	Resultaat	Doelwaarde	Resultaat	Doelwaarde
		2021	2023	2023	2024
<b>Verstrekken van beleidsexpertise en -ondersteuning</b>	34. Percentage tijdige opleveringen van de nota's voor het Schatkistcomité (AABEO)	100%	90%	83,33%	90%
	35. Percentage tijdige opleveringen 1ste ontwerp van reglementering ter uitvoering van een richtlijn (AABEO)	100%	60%	100%	100%
	36. Percentage tijdige opleveringen 1ste ontwerp van recurrente KB's (AABEO)	100%	80%	87,5%	80%
	37. Percentage tijdige oplevering van dossier eigen middelen bij de Europese Commissie (AABEO)	100%	100%	100%	100%
<b>Verstrekken van professionele en klantvriendelijke dienstverlening</b>	38. Telefonische bereikbaarheid: antwoordpercentage voor telefoongesprekken tijdens de kantooruren (FODFin)	62,64%	80%	83,91%	80%
	39. Fysieke bereikbaarheid: het percentage bezoekers waarvoor de wachttijd aan de loketten <= aan 8 minuten is (FODFin)	NVT	80%	NVT	80%

## ONZE VISIE EN AMBITIES

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

- op maat
- slim
- toekomstgericht

### OP MAAT

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

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

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

We maken onze producten en diensten maximaal digitaal. We willen het voor iedereen gemakkelijk maken om zijn interacties en transacties online te verrichten en op te volgen en stellen zoveel mogelijk fiscale, financiële en patrimoniale informatie online ter beschikking.

De voorbije jaren hebben we via verschillende initiatieven sterk ingezet op de verdere uitbouw van ons uniek, beveiligd, digitaal portaal **MyMinfin**. Die inspanningen zetten we ook in 2024 verder. Concreet betekent dit het uitbreiden van de mogelijkheid om attesten en vergunningen via MyMinfin aan te vragen en te ontvangen, via MyMinfin correspondentie zowel kunnen raadplegen als beantwoorden. Met het project **'TOW 2.0'** zetten we de eerste stappen voor de transformatie van tax-on-web waarbij we een optimale gebruikerservaring nastreven.

In 2023 bepaalden we in het project **'MyMinfin Account'** de technische architectuur en consulteerden we de gebruikers. In 2024 bieden we burgers en ondernemingen een duidelijk en volledig overzicht aan van hun fiscale en niet-fiscale balans van waaruit zij verschillende acties kunnen ondernemen in het kader van zowel betalingen als terugbetalingen voor rechten beheerd door AAI.

Met het project **'Pillar 2 – fase 1'** zorgen we voor de technische en organisatorische implementatie van het internationale belastingstelsel Pillar 2. In fase 1 van het project zal een notificatiesysteem voor vertegenwoordigers van een multinationale onderneming groep

(MNO-groep) of een omvangrijke binnenlandse groep worden ontwikkeld. Dit zorgt ervoor dat deze groepen door de FOD Financiën gekend zijn en we over de nodige info beschikken om ze in de KBO te laten opnemen. Op die manier kunnen deze groepen aan hun verplichtingen voldoen. Daarnaast zullen ook de verplichte voorafbetalingen inzake Pillar 2 mee in het bestaand systeem van voorafbetalingen worden opgenomen. Zo kunnen vertegenwoordigers van een MNO-groep of een omvangrijke binnenlandse groep de verschillende vooruitbetalingen via MyMinfin uitvoeren en beheren en zal AAll deze voorafbetalingen correct kunnen verwerken.

We blijven ook inzetten op initiatieven die het gebruiksgemak moeten verhogen en een dienstverlening op maat van onze doelgroepen nastreven. Zo zorgen we er met het project **'CadInfo – POW – opening voor partners'** voor dat verschillende partners (politiediensten, OCMW's, civiele bescherming ...) via een eenvoudige applicatie toegang hebben tot voor hen relevante kadastrale informatie. Momenteel moeten deze partners telkens een verzoek via e-mail indienen om deze informatie te verkrijgen. Daarnaast legt de AAPD met het project **'digitalisering aangifte 43B'** dit jaar ook de laatste hand aan de ontwikkeling van een intelligent en dynamisch webformulier voor de kadastraangifte bij de bouw of renovatie van een onroerend goed. De burger kan dan op elk moment van de dag digitaal aangifte doen via MyMinfin, zonder enige verzendkosten.

Het project **'Qredibile'** heeft dan weer als doel om het betaalproces voor belastingplichtigen te vereenvoudigen. Dit doen we door aan betalingsuitnodigingen een QR-code toe te voegen die het mogelijk maakt om eenvoudig buiten het MMF-platform een betaling uit te voeren via meerdere betaalopties.

Daarnaast zet het project **'MMF mobile – enhanced responsive design'** in op het gebruiksvriendelijker en toegankelijker maken van MyMinfin op diverse platformen. In eerste instantie ligt de focus op een light integratie in de BeApp.

Hoewel de focus op digitale kanalen en correspondentie ligt, moet onze dienstverlening ook toegankelijk blijven voor zij die niet over digitale tools en vaardigheden beschikken. Daarom onderzoeken we verschillende pistes om alternatieve en nabije dienstverleningskanalen aan te bieden voor niet-digitale burgers. Uiteraard gaat onze voorkeur naar automatische dienstverlening waarbij de burger geen actie moet ondernemen. Via het project **'Analyse van de interacties met schuldenaren op vlak van inning & invordering'** bestuderen we welke alternatieve dienstverleningskanalen (e-mail, telefoon, sms) potentieel een rol van betekenis kunnen spelen in onze innings- en invorderingsaanpak.

Transparantie, samenwerking en vertrouwen vormen de basis van onze interacties op maat van onze doelgroepen. We beogen een duurzame vertrouwensrelatie met al onze gebruikers. Samen met een gestructureerd overleg en een open dialoog met professionele partners en operatoren zorgt dit ervoor dat we onze aanpak beter afstemmen op de behoeften en verwachtingen van onze gebruikers. We zetten het project **'API eServices'** verder waarmee we API's (Application Programming Interface) bouwen die professionele

gebruikers toelaten om documenten uit MyMinfin te consulteren en te downloaden. Dit doen we in een in nauw overleg met het ITAA.

Verder streven we naar een laagdrempelige overheid, waar informatie gemakkelijker te vinden en te begrijpen is. Zo willen we met het project **'User centered website'** een nieuwe en heldere website voor burgers lanceren, aangepast aan hun wensen en noden. Onze website moet toegankelijk zijn voor iedereen, ook voor burgers met een beperking. Voor het creëren van een zo optimaal mogelijke gebruikerservaring werken we via co-creatie samen met de gebruiker zelf. Zo brachten we in 2023 hun wensen en noden in kaart via een bevraging. In 2024 volgt het effectief aanpassen en lanceren van de nieuwe website voor burgers. In een volgende fase is het de doelstelling om ook voor professionele gebruikers een meer intuïtieve en gebruiksvriendelijke website te lanceren.

Daarnaast zet ook de AAD&A haar inspanningen verder om haar ICT-systemen en digitale dienstenaanbod aan te passen op basis van het EU-douanewetboek. Dat gebeurt via de ontwikkeling van nieuwe aangiftemodules in volgende projecten: **AES** (Automated Export System), **IDMS** (Import Declaration Management System), **NCTS fase 5** (New Computerised Transit System), **PN TS** (Presentation Notification & Temporary Storage) en **CCI** (Centralised Clearance Import).

De activiteiten van de AA Thesaurie inzake de bevrozing van de tegoeden en embargo's maken een deel uit van de strijd tegen de financiering van terrorisme. Het project **'Digitalisering van de activiteit van de financiële sancties'** heeft tot doel zoveel mogelijk tijdrovende administratieve taken te digitaliseren zodat er meer tijd overblijft voor echte controleactiviteiten, maar ook om een nuttige gegevensbank te ontwikkelen voor onze medewerkers en partners die dezelfde strijd voeren.

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

## SLIM

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

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

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

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

In 2023 werden belangrijke stappen gezet in het project '**CESOP**'. Dankzij dit project zullen we in 2024 een Europese richtlijn implementeren die betalingsdienstaanbieders verplicht om onder voorwaarden alle betaaldata van grensoverschrijdende transacties met ons te delen. Met het project '**SME**' implementeren we in 2024 de Europese richtlijn 2020/285 zodat KMO's die van deze administratieve vereenvoudiging inzake btw gebruik wensen te maken zich digitaal kunnen registreren en ook hun aangiften kunnen indienen die dan vervolgens met de andere lidstaten zullen worden uitgewisseld. In het kader van het project '**MCAA MDR**', OESO's tegenhanger van het DAC 6 project, werd in 2023 gewerkt rond de voorbereiding van de in 2024 voorziene uitwisseling van de nationaal ingediende MDR-inlichtingen met niet-EU landen en de ontvangst en verwerking van MDR-inlichtingen uit niet-EU landen. Ook de registratie van buitenlandse platformexploitanten en van uitgesloten platformexploitanten zoals bepaald in de wet van 21.12.2022 ('**DAC 7**') is ondertussen mogelijk via MyMinfin, de effectieve internationale gegevensuitwisseling is voorzien in 2024.

In 2023 werd ook verder gewerkt aan de '**modernisering van het geregistreerd kassasysteem Horeca**'. De reglementaire aanpassingen werden ondertussen goedgekeurd en de ontwikkelingen zitten op schema met het oog op een gefaseerde uitrol vanaf begin



2025. Nog vorig jaar lanceerden we de nieuwe **Finshopwebsite**. Dankzij een geïntegreerde beheerssoftware worden roerende goederen die we verkopen traceerbaar in elke fase van het proces.

De kwaliteit van onze gegevens en informatie bepaalt ons succes. We verzamelen gegevens op een efficiënte manier, wisselen gegevens uit en zorgen ervoor dat ze juist en actueel zijn. Dankzij de progressieve uitrol van de verplichting om het nationaal nummer te vermelden op fiscale fiches verhogen we de datakwaliteit en kunnen we bijgevolg de doelgroep die een voorstel van vereenvoudigde aangifte ontvangt verder uitbreiden en het aantal gegevens dat in tax-on-web vooraf kan worden ingevuld verhogen.

In 2024 installeert AAD&A nieuwe mobiele scanners in de haven van Antwerpen in het kader van het project '**100% scanning van risicocontainers**'. Deze toestellen zullen zich in de haventerminals bevinden zodat het scannen van de containers zo dicht mogelijk bij het lossen van de containers kan gebeuren. Bovendien zullen de beelden van deze scanners worden geanalyseerd met behulp van het nieuwe IT-platform **FORCE**, ondersteund door kunstmatige intelligentie. Dit project zal de AAD&A in staat stellen om één van zijn grootste uitdagingen, de strijd tegen drugs, aan te gaan.

In het Europees project '**Btw in het digitale tijdperk**' is een modernisering van de btw-rapporteringsverplichtingen voorzien door digitale rapporteringsvereisten op basis van elektronische facturering (e-reporting) in te voeren en hierdoor ook de fraudemogelijkheden te beperken. Daarnaast is ook een actualisering van de toepasselijke btw-regels voorzien om de uitdagingen van de platformeconomie aan te pakken en zal getracht worden de administratieve lasten voor ondernemingen te verminderen door over te gaan op één enkele btw-registratie. De goedkeuring van dit pakket aan maatregelen is een prioriteit voor het Belgisch voorzitterschap. Hoewel de technische werkzaamheden eerder in 2025 starten, zullen we voor e-reporting in 2024 alvast inzetten op de sensibilisering en informatieverstrekking aan ondernemingen, mede via onze stakeholders. Met project '**DIOS 2**' streven we dan weer naar een verbetering van de bestaande software die het mogelijk maakt om fiscale gegevens te groeperen en de gegevensanalyse efficiënt te maken zodat fiscale fraude mechanismen snel en vroegtijdig worden opgespoord. DIOS 2 focust op de uitbreiding en verbetering van de bestaande en nieuwe functionaliteiten op basis van gebruikerservaringen.

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

We testen de mogelijkheden van **artificiële intelligentie (AI)** om ons bijvoorbeeld bij te staan in het slim inzetten van onze gegevens om fraude te voorkomen. Om dit gestructureerd aan te pakken, tekenen we via het project '**Beheersing – AI ontwikkeling**' de organisatie, rollen en principes rond AI binnen de FOD Financiën uit. Aanvullend testen we de mogelijkheden

van AI via twee initiatieven: het categoriseren van bezwaarschriften van burgers enerzijds en het invoeren van een chatbot ter ondersteuning van niet-inwoners anderzijds.

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

## TOEKOMSTGERICHT

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

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

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

Een optimale werkcultuur is cruciaal voor het realiseren van onze kerntaken en ambities. Die werkcultuur krijgt vorm in 'Finance Way of Working' (FWOW) met een werkomgeving waar:

- onderlinge flexibiliteit centraal staat en medewerkers integer omgaan met de balans tussen werk en privé;
- medewerkers verantwoordelijkheid kunnen en willen nemen voor hun taken en expertise;
- medewerkers beschikbaar zijn voor hun collega's en waar samenwerking de basis is van een aangename werkplek.

In 2023 lag de focus op sterk leiderschap, met onder meer de oprichting van een gebruikersforum en de aftrap van het traject teamchefs in de vorm van roadshows.

In 2024 wordt het traject teamchefs voortgezet en focussen we daarnaast op een open feedbackcultuur bij alle medewerkers. Nog in het kader van FWOW verfijnen we via het project '**strategisch communicatiekader**' de communicatiestrategie van de FOD Financiën. Dat doen we door onze interne en externe communicatie meer op elkaar af te stemmen, een duidelijk FOD Financiën verhaal te brengen en in onze communicatie onze maatschappelijke meerwaarde extra in de verf te zetten.

Aanvullend voeren we een modern en competentiegericht personeelsbeleid, waarin elke medewerker opleidings- en ontwikkelingskansen krijgt. Kennis, knowhow en expertise blijven cruciaal voor onze FOD. De ingebruikname van het **leerplatform Explore** was in 2023 een belangrijke stap naar een competentiegericht personeelsbeleid.

We leggen de nadruk op digitale werkprocessen en -methoden in een attractieve, flexibele en digitale werkomgeving, zowel thuis als op de werkplaats. Die werkomgeving moet in overeenstemming zijn met de technologische ontwikkelingen, de evolutie van de arbeidswereld en de nieuwe verwachtingen en behoeften van het personeel.

Het welzijn op het werk is een van de verwachtingen en behoeftes van het personeel, daarom stellen we steeds meer middelen ter beschikking om de mentale en fysieke gezondheid van onze collega's te bevorderen en te ondersteunen.

Een attractieve werkomgeving creëren we ook door het vereenvoudigen en digitaliseren van interne administratieve procedures en het aanbieden van performante tools en applicaties.

Met het project '**Patrimony management – evolutie 2024**' herzielt en rationaliseert de AAPD de architectuur van haar bestaande (legacy) toepassingen en databases zodat de patrimoniale documentatie aan betrouwbaarheid wint én de (interne en externe) toepassingen en applicaties sneller, efficiënter en goedkoper beheerd kunnen worden zodat deze voldoen aan de rechtmatige behoeften van de gebruikers.

We streven naar een zo groot mogelijke coherentie in onze processen. In 2023 namen we de controleprocessen van de verschillende administraties onder de loep en gingen we na waar een meer uniforme aanpak mogelijk is. In 2024 gaan we hiermee verder aan de slag om zo het controleproces te optimaliseren. Uiteraard werkt ook een vlotte taakverdeling een performante, procesgeoriënteerde werking in de hand. Het algemeen invoeren van een taakbeheersysteem ('basket') maakt het bovendien mogelijk om taken beter op te volgen en flexibeler toe te wijzen aan medewerkers, rekening houdende met hun taakkennis en bevoegdheden. De beheerstaken VenB, BNI-ven en RPB worden ondertussen volledig via **BasketFisc** verdeeld en eind 2023 werd ook gestart met de uitrol ervan in de controleteams van de administratie KMO. In 2024 staan de controleteams van P en GO op het programma.

Ook AAll richt zich met het project '**Opheffing territorialiteit – basket invordering**' op een evenredige verdeling van de werklust om zo het hoofd te bieden aan het steeds toenemend aantal niet spontaan betaalde schulden en resulterende hogere inning en invordering werklust. Door het verspreiden van baskets en het opheffen van de territoriale beperkingen waar mogelijk, kunnen we het inzetten van onze medewerkers zo efficiënt mogelijk organiseren en de taken flexibeler toewijzen en beter opvolgen. In 2024 wordt hiervoor het nodige analyzewerk uitgevoerd. Ook binnen AAPD wordt op eenzelfde piste verder gewerkt via het project '**Basket onbegrensd samenwerken**'. Met de implementatie van dit basketsysteem binnen de AAPD zullen de aangeboden documenten met het oog op de registratie, ongeacht de territoriale organisatie van de administratie, behandeld kunnen worden, wat moet resulteren in een snellere en voor alle burgers gelijke dienstverlening (evenwichtige verdeling over de verschillende diensten). Het pilootproject spitst zich toe op de registratie van onderhandse schenkingen van roerende goederen, maar zal verder worden uitgebreid tot alle aangeboden documenten zoals bepaald in de strategische objectieven van de FOD Financiën.

In 2023 migreerde AAll alle rechten van de mainframetoepassingen naar FIRST. In 2024 ontwikkelt AAll nieuwe functionaliteiten binnen FIRST om zowel innings- als invorderingstaken verder te automatiseren. Daarnaast gaat AAll met het project '**Argus**' nog een stap verder door alle relevante informatie over een schuldenaar te verzamelen en ter beschikking te stellen aan invorderingsmedewerkers. Het doel van dit project is in eerste instantie het versnellen en vervolgens het automatiseren van invorderingsacties die de

grootste kans op een betaling hebben om resources vrij te maken voor de meer complexe dossiers en acties.

Met het project '**FINALITI – Fase 2**' implementeren we dan weer de gerechtelijke schillen van AAFisc en AABBI in Finaliti. Het betreft hier niet enkel nieuwe dossiers maar ook de migratie van bestaande dossiers. Met het project '**MyCustoms**' digitaliseert AAD&A dan weer het proces controle eerste lijn. Op langere termijn moet MyCustoms alle bestaande applicaties integreren in één enkele applicatie voor het beheer van controles.

We willen een dynamische en wendbare organisatie zijn met minder hiërarchie en met een sneller besluitvormingsproces. Uiteraard gaat dit samen met participatie van onze medewerkers in het gevoerde en te voeren beleid en met transparant management. In 2023 organiseerden we **Finnovation** brainstormsessies in het kader van onze toekomstige strategie. In 2024 zetten we dit traject verder en zullen we medewerkers de kans blijven geven om ideeën aan te brengen voor onze organisatie.

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