



Managementplan 2010-2015

Federale Overheidsdienst
Budget en Beheerscontrole

Januari 2011

*To accomplish great things we must first dream,
then visualize, then plan... believe... act !*

Alfred A. Montapert

INHOUDSTAFEL

INHOUDSTAFEL	5
LIJST VAN DE AFKORTINGEN	7
VOORWOORD	9
BOODSCHAP VAN DE VOORZITTER	11
LEESWIJZER	13
DEEL I De grote lijnen van ons managementplan	15
1. De vertrekbasis van het managementplan 2010-2015	17
2. Onze visie.....	18
3. Onze missie.....	19
4. Onze waarden.....	20
5. Strategische oriëntaties van het beleid	21
6. Transversale strategische thema's	22
6.1. Klanten.....	22
6.1.1. Versterking van partnerschappen met alle betrokken belanghebbenden	22
6.1.2. Klantgericht werken	23
6.1.3. Professionele communicatie.....	23
6.2. Processen	23
6.2.1. Integraal kwaliteitsmanagement	23
6.2.2. Realiseren van meetbare efficiëntiewinsten	24
6.3. Middelen.....	24
6.3.1. Strategisch human resources en competentie management	24
6.3.2. Gestructureerd kennisbeheer	24
6.3.3. ICT-beheer.....	25
6.4. Innovatie	25
6.4.1. Modernisering van de financiële functie	25
6.4.2. ICT-modernisering.....	25
6.4.3. Vervullen van een "labofunctie" voor beste praktijken inzake budget en beheerscontrole	26
7. De organisatie en de opdrachten van de diensten.....	27
7.1. De Macrobudgettaire dienst.....	27
7.2. De dienst Begeleiding Begroting.....	28
7.2.1. De opdrachten van de afdeling Begroting en Controle	28
7.2.2. De opdrachten van de afdeling Controle van de Vastleggingen	29
7.3. De dienst Federale Accountant.....	29
7.4. De dienst Management Support.....	31
7.5. Het Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie	32
7.6. De ondersteunende diensten	33
7.6.1. De Dienst van de Voorzitter	33
7.6.2. De stafdienst Personeel en Organisatie	34
7.6.3. De stafdienst Budget en Beheerscontrole	35
7.6.4. De stafdienst ICT	35

DEEL II	Onze strategische en operationele doelstellingen en de projecten	37
1.	Inleiding	39
2.	De strategische en operationele doelstellingen met hun projecten	39
DEEL III	95
Timing van de doelstellingen en projecten	95

LIJST VAN DE AFKORTINGEN

ACFO	Auditcomité van de federale overheid
AT	Algemene Toelichting
BSC	Balanced score card
BUDICO	Project rond invoering van interne controle in de FOD B&B
BW	Business Warehouse
CGKR	Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding
COC	Commissie voor openbare comptabiliteit
COSO	Committee of Sponsoring Organizations (of the Treadway Commission)
CDVU	Centrale dienst der Vaste Uitgaven
DRC	Data Recovery Center
ERP	Enterprise Resource Planning
ESR	Europees Stelsel van Rekeningen
ESS	Employee selfservice
FEDCOM	Project rond invoering nieuwe federale comptabiliteit
FOD	Federale Overheidsdienst
FOD B&B	Federale Overheidsdienst Budget en Beheerscontrole
FOD P&O	Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie
GRECO	Group of Countries Against Corruption
HR	Human resources
IIA	Institute of Internal Auditors
INR	Instituut voor de Nationale Rekeningen
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions
KPI	Key Performance Indicator
LINC-KUL	Leuvens Instituut voor Criminologie - Katholieke Universiteit Leuven
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
OFO	Opleidingsinstituut van de Federale Overheid
OISZ	Openbare Instellingen van Sociale Zekerheid (Sociale parastatalen)
OLA	Organization Level Agreement
PMO	Project Management Office
POD	Programmatrice Overheidsdienst
RANVA	Registratie, authenticatie, notificatie, verspreiding en archivering van adviezen van het Interfederaal Korps van de Inspectie van Financiën
RSVZ	Rijksinstituut voor de Sociale verzekeringen der zelfstandigen
RSZ	Rijksdienst voor Sociale Zekerheid

SEPA	Single Euro Payments Area
SEPP	Standaard voor elektronisch personeelsplan
SLA	Service Level Agreement
VN	Verenigde Naties

VOORWOORD

Het voorliggende managementplan wil aangeven in welke richting de FOD Budget en Beheerscontrole haar activiteiten wil ontplooiën.

Dit plan is tot stand gekomen rekening houdend met aanbevelingen en vaststellingen komende uit een kritische analyse van onze activiteiten door een aantal voorzitters, Stafdirecteuren B&B, beleidsmedewerkers en onze eigen medewerkers.

Het voorliggende plan wil een leidraad zijn in de modernisering van het financiële landschap van de federale overheid ten behoeve van al onze stakeholders en medewerkers.

Tegenover onze beleidscel wil de FOD Budget en Beheerscontrole hiermee een engagement aangaan waardoor het mogelijk wordt om tegen het einde van de looptijd van dit plan de minister nog beter te ondersteunen met up-to-date, accurate en betrouwbare informatie.

Tegenover de andere overheidsdiensten wil dit plan ons engagement weergeven om verder te gaan op de weg van de vernieuwing. Dit pad zullen en willen we niet alleen opgaan. We doen een expliciet beroep op de stafdiensten B&B om samen met ons deze weg op te gaan. Alleen met de inbreng uit de dagelijkse praktijk kunnen we de projecten die we opzetten tot een succes maken waardoor we gezamenlijk tot een beter financieel beheer van de overheid kunnen komen.

We nemen ons voor om dit plan via onze website aan iedereen die er belangstelling voor heeft ter beschikking te stellen. We hopen dat allen die dit lezen ons hun feedback en commentaar willen geven.

Uiteindelijk is het de bedoeling dat we als horizontale FOD u na de realisatie van dit plan efficiënter kunnen dienen.

BOODSCHAP VAN DE VOORZITTER

Beste medewerkers

In de loop van 2010 werkten we allen samen aan wat het nieuwe managementplan 2010-2015 is geworden. De veelheid van uitdagingen waarmee onze FOD op dat ogenblik geconfronteerd werd en een nieuwe afwezigheid van de voorzitter zorgden voor een zekere vertraging op het uitgestippelde schema.

Daarom bleven in 2010 de doelstellingen die in het managementplan 2009 stonden opgesomd ons uitgangspunt. Waar mogelijk werden, naar het einde van het jaar toe, de eerste stappen uit het voorliggende plan gezet.

Maar nu is het plan klaar. Er is het voorbije jaar een belangrijke inspanning geleverd om de behoeften en de noden van onze belanghebbenden naar boven te halen. We hebben die gecombineerd met de verwachtingen en de uitdagingen zoals onze medewerkers die zien en naar voor brachten. Tot slot hebben we ook de inbreng meegenomen van de in het recente verleden aangeduide directeuren-generaal die nu de kans kregen om in een vernieuwde context mee de richting te bepalen die we met onze FOD uit willen gaan.

Het plan dat voorligt, is geen plan voor één jaar en misschien is het zelfs te ambitieus voor de komende 5 jaar maar het geeft wel de richting aan die onze partners van ons verwachten en die wij, samen met u, uit willen gaan. Het geeft ons allen een zicht op de grote doelstellingen die we willen bereiken. De eraan gekoppelde projecten zullen in de jaarlijkse operationele plannen, in functie van de middelen die ons ter beschikking gesteld worden, geprioritiseerd moeten worden.

Van onze medewerkers verwachten we dat zij de gezamenlijk geleverde inspanning om te komen tot dit plan, nu samen met ons verder doortrekken in de dagelijkse werking. Iedereen krijgt in overleg met zijn leidinggevende en in het kader van de nieuwe cyclus van de ontwikkelcirkels de kans om zicht te krijgen op zijn bijdrage tot de realisatie van dit plan. Dit kan door mee te werken aan één van de projecten, maar evenzeer door zich blijvend in te zetten voor de uitvoering van onze dagdagelijkse werkzaamheden.

In het kader van een goed werkende organisatie en als belangrijk element in de uitbouw van de interne controle hebben wij daarom niet alleen deze doelstellingen bepaald maar hebben we samen voor elk van hen ook een aantal KPI's vooropgesteld. Deze zullen toelaten om de realisatie van de doelstellingen en projecten op te volgen. We doen dit in de eerste plaats voor u, medewerkers; iedereen zal de uitvoering van het managementplan kunnen opvolgen. Aan de directie geven zij een aanduiding waar er

mogelijke problemen in de organisatie zijn en laten ons toe de beschikbare middelen op een consequentere wijze te verdelen.

Zij die zich aangesproken voelen, zij die een nieuwe uitdaging willen aangaan, zijn aan het juiste adres en kunnen met ons de volgende stap in onze ontwikkeling zetten.

Brussel, januari 2011

De Smet G.
Voorzitter a.i.

Boon A.
Voorzitter

In de tekst van dit managementplan gebruiken we op een generieke wijze de term "federale overheidsdiensten".

De opdrachten van de diensten van de FOD Budget en Beheerscontrole vloeien niet alleen voort uit het koninklijk besluit van 15 mei 2001 tot oprichting van de FOD Budget en Beheerscontrole. Onze taken worden verder omschreven in verschillende wetten en besluiten waarvan de bijzonderste hierna zijn opgenomen. De groep van belanghebbenden die op ons een beroep kan doen, varieert in functie van elk van die reglementaire teksten.

De wet van 22 mei 2003 houdende organisatie van de begroting en van de comptabiliteit van de federale Staat richt zich op de administraties, instellingen en ondernemingen van de federale Staat, behorende tot één van de volgende categorieën:

- het algemeen bestuur, dat alle federale overheidsdiensten hergroepeert;
- de administraties met beheersautonomie maar zonder rechtspersoonlijkheid, "administratieve diensten met boekhoudkundige autonomie" genoemd;
- de overheidsinstellingen met rechtspersoonlijkheid, "administratieve openbare instellingen" genoemd, met uitzondering van de openbare instellingen van sociale zekerheid van de categorie D van de wet van 16 maart 1954 betreffende de controle op sommige instellingen van openbaar nut en van de openbare instellingen van sociale zekerheid bedoeld in het koninklijk besluit van 3 april 1997 houdende maatregelen met het oog op de responsabilisering van de openbare instellingen van sociale zekerheid;
- de ondernemingen met een handels-, industrieel of financieel karakter, met een vorm van autonomie maar zonder rechtspersoonlijkheid, "staatsbedrijven" genoemd.

Het koninklijk besluit van 17 augustus 2007 betreffende het intern controlesysteem en de koninklijke besluiten van dezelfde datum betreffende de interne auditactiviteiten binnen sommige diensten van de federale uitvoerende macht en tot oprichting van het auditcomité zijn van toepassing op:

- de federale overheidsdiensten en de federale programmatorische overheidsdiensten;
- het Ministerie van Landsverdediging;
- de Regie der Gebouwen;
- het Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen;
- het Federaal Agentschap voor de Opvang van Asielzoekers;
- de Pensioendienst voor de Overheidssector;
- het Federaal Agentschap voor Geneesmiddelen en Gezondheidsproducten.

Het Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie heeft de instellingen van het federaal administratief openbaar ambt tot doelgroep. De wet van 22 juli 1993 omschrijft het federaal administratief openbaar ambt als de federale overheidsdiensten en de programmatorische federale overheidsdiensten en de diensten die ervan afhangen, het burgerpersoneel van het Ministerie van Landsverdediging of van elke andere benaming die het zou opvolgen en een aantal rechtspersonen van publiek recht die in deze wet worden opgesomd.

DEEL I
De grote lijnen van ons managementplan

1. De vertrekbasis van het managementplan 2010-2015

Hoewel dit managementplan 2010-2015 in het verlengde ligt van de plannen van de voorgaande jaren, toch is dit plan, meer nog dan in het verleden, het resultaat van een diepgaande herdenking van onze doelstellingen. Dergelijke grondige herdenking was al een tijdje gepland en noodzakelijk gezien het aantreden van de Voorzitter, de directeur-generaal Federale Accountant en de directeur-generaal Begeleiding Begroting. Bovendien heeft het FEDCOM-project een dergelijke impact op onze werking dat de aflijning van een aantal opdrachten tussen de diensten noodzakelijk was geworden.

Daarnaast wilden we, rekening houdend met onze missie en opdrachten, de verwachtingen en de noden van onze medewerkers, van de belanghebbenden van de FOD Budget en Beheerscontrole en van de beleidsmakers ijken met de visie die het management daarop had. Daarom werd voor dit managementplan niet alleen een beroep gedaan op de input van de medewerkers van de FOD Budget en Beheerscontrole maar werd eveneens rekening gehouden met deze van beleidsverantwoordelijken, van voorzitters van FOD's en POD's en van Stafdirecteuren B&B. Dit alles met als doel de toekomstige interne en externe uitdagingen voor onze organisatie zo goed mogelijk in dit plan te integreren.

In dit managementplan 2010-2015 vertrekken we vanuit de SWOT-analyse die we samen met de medewerkers en een aantal externe partners maakten van onze FOD en zijn werking. Die analyse liet ons toe om in een ruimer kader na te denken en een aantal uitdagingen te definiëren die als een rode draad doorheen het managementplan lopen, we noemen ze de strategische transversale thema's. Die grote strategische oriëntaties en strategische transversale thema's die kwamen bovendien, liggen aan de basis van de strategische en operationele doelstellingen, die we in overleg met de diensten voor de komende jaren formuleerden. Dit alles niet alleen met als oogmerk de noden van onze belanghebbenden en van het beleidsniveau beter te kunnen beantwoorden, maar ook met de bedoeling om van onze FOD een nog aangename plaats om te werken te maken.

Als gevolg van de strategische discussies die gevoerd werden, heeft het directiecomité beslist om de realisatietermijn van dit managementplan in een langer tijdsframe te plaatsen. We hebben er daarom voor geopteerd om er een plan 2010-2015 van te maken. Dit moet tevens aan iedereen duidelijk maken dat we de legitieme en gestelde verwachtingen die weerspiegeld worden in de strategische doelstellingen, binnen de ons toegekende middelen, niet allemaal op korte termijn kunnen realiseren. Dit plan geeft ons daarom een zicht op zeer uitdagende maar realistische doelen die we samen met jullie tijdens de komende jaren willen realiseren.

Het managementplan geeft een overzicht van de doelstellingen van de organisatie en zet ze in hun onderlinge context volgens de onderstaande structuur:



2. Onze visie

De FOD Budget en Beheerscontrole wil een betrouwbare, transparante en open (horizontale) federale overheidsdienst zijn die op zijn beleidsdomeinen wordt erkend als kennis- en expertisecentrum dat in dienst staat van de andere FOD's en van het algemeen belang. Voor alle opdrachten zet de FOD Budget en Beheerscontrole zich in om op te treden als erkend deskundige, die door de andere FOD's wordt geraadpleegd en gevolgd. Daartoe zal hij voortdurend werken aan de verbetering van de dialoog met zijn belanghebbenden.

3. Onze missie

De FOD Budget en Beheerscontrole dient als horizontale FOD een bevoorrecht gesprekspartner te zijn van de overige FOD's, POD's en federale overheidsinstellingen inclusief de Openbare Instellingen van Sociale Zekerheid.

De FOD Budget en Beheerscontrole heeft als opdracht de minister van Begroting en de federale regering bij te staan in de uitwerking, de ontwikkeling en de uitvoering van de beleidskeuzen betreffende het begrotingsbeleid. Die strategie moet kaderen in de internationale verplichtingen van België en in het institutioneel raamwerk van de federale Staat.

Daartoe reikt de FOD Budget en Beheerscontrole op het vlak van begroting en de controle erop een kader en instrumenten aan die niet alleen de minister en de regering maar ook de overheidsdiensten op weg zetten naar een efficiënter budgettair beheer.

Op het vlak van de boekhouding wordt een systeem ter beschikking gesteld dat toelaat de gehele financiële cyclus te beheren. Daarbij wordt bijzondere aandacht besteed aan de juistheid en de volledigheid van de financiële rapportering van de federale overheid. Deze toepassing zal verder ontwikkeld worden om er een performant instrument van te maken. De FOD Budget en Beheerscontrole zal daartoe zijn competentie inzetten om de FOD's en POD's ten volle te ondersteunen. De verdere uitbouw zal conceptueel mee moeten gerealiseerd en geoptimaliseerd worden met de steun van specialisten op het vlak van interne controle. De uitbouw van een interne controle en de validatie ervan door een interne audit vormen belangrijke voorwaarden voor de vereenvoudiging van de gehele controlecyclus.

Op het vlak van deontologie en management support willen we onze bevoorrechte relatie met de ruime groep van overheidsambtenaren en -instellingen bestendigen door het aanreiken van tools, het leveren van methodologische ondersteuning en praktische toelichting van het beleid inzake beheerscontrole en deontologie. Deze aanpak dient te leiden tot een verbeterde beheerscontrole en de versteviging van het imago en de werking van het overheidsapparaat.

Op zijn beleidsdomeinen wil de FOD Budget en Beheerscontrole een kennis- en expertisecentrum uitbouwen ter ondersteuning van de federale overheidsdiensten. We zien die kennis- en expertisedeling zowel op het vlak van de directe interactie, in de uitwisseling van know how in de verschillende fora en netwerken evenals via het beschikbaar stellen van informatie en best practices op een gemakkelijk toegankelijke webomgeving.

De FOD Budget en Beheerscontrole werkt in een omgeving die voor zijn ondersteunende diensten gebruik maakt van het concept van de shared services. Op die wijze trachten wij te komen tot een zo optimaal mogelijke aanwending van onze middelen en delen wij de competentie die binnen de horizontale FOD's die hieraan meewerken beschikbaar is.

4. Onze waarden

Wij staan voor **een integere federale overheidsdienst** waarin elke mandaathouder, leidinggevende en medewerker in zijn of haar relaties met onze belanghebbenden blijkt geeft van professionele verantwoordelijkheid. Door voorbeeldgedrag dragen wij onze waarden uit zodat het vertrouwen in onze FOD wordt gehandhaafd en verbeterd.

Vertrouwen kunnen we slechts bereiken als we met zijn allen bouwen aan een transparante en open federale overheidsdienst waarin het algemeen belang altijd voorrang krijgt op het persoonlijk belang.

Transparantie en openheid veronderstellen van ieder de bereidheid tot dialoog en bespreekbaarheid van thema's waarmee we bij onze professionele handelingen en besluitvorming worden geconfronteerd. Dit impliceert dat we alle professionele informatie met elkaar delen.

Uiteraard staan **respect en verdraagzaamheid** voor de gebruikers van onze diensten en onze collega's daarbij centraal. Deze professionele ingesteldheid wordt nog versterkt door het belang dat we hechten aan gelijkheid en objectiviteit in onze interne en externe relaties.

Professionele verantwoordelijkheid betekent ten slotte voor ons ook resultaatgericht en doelmatig werken. Vanzelfsprekend wordt iedereen aangespoord en krijgt iedereen de mogelijkheid om ook hier zijn of haar persoonlijke ontwikkeling op af te stemmen.

5. Strategische oriëntaties van het beleid

De periode die dit managementplan bestrijkt, zal gekenmerkt worden door een budgettaire sanering. In dat kader is een sleutelrol weggelegd voor de FOD Budget en Beheerscontrole. De activiteiten die onze FOD zal moeten ontwikkelen, zullen er in belangrijke mate door bepaald worden. Het restrictieve budgettaire beleid dat gevoerd zal moeten worden, zal zich weerspiegelen in de voorbereiding en de opvolging van de begroting op de verschillende overheidsniveaus. De verbetering van de werking van de overheidsdiensten zal daarbinnen een centrale plaats innemen. Van onze FOD wordt verwacht dat hij, op het vlak van de federale overheidsdiensten, daarin het voortouw neemt.

De Macrobudgettaire dienst is geroepen om, rekening houdend met het internationale kader, het regeerakkoord en de institutionele akkoorden, de krijtlijnen uit te zetten voor een terugkeer naar een begrotingsevenwicht.

Het gestelde objectief zal slechts haalbaar zijn indien alle overheidsinitiatieven op een grondige wijze geëvalueerd worden en indien er geleidelijk gewerkt wordt aan de verbetering van het beheer van de overheidsdiensten. In dergelijk kader zullen meerdere acties moeten uitgewerkt worden om een bijdrage te leveren tot een efficiëntere en effectievere overheid die integer omgaat met haar middelen (in ruime zin):

- *op begrotingsvlak zal een striktere afweging tussen de doelstellingen en de eraan gekoppelde middelen noodzakelijk zijn;*
- *de realisatie van de nieuwe boekhoudregels en -procedures en het ermee verbonden FEDCOM-project moet een betere opvolging van de uitvoering van de begroting mogelijk maken en zorgen dat het beheer van de logistieke en financiële cyclus doorzichtiger wordt;*
- *de inwerkingstelling van de beheerscontrole via de ontwikkeling van de interne controle en de opstart van de interne audit kan een duw geven in de richting van een verhoogde efficiëntie;*
- *de nieuwe informaticaomgeving voor de boekhouding en de ontwikkeling van de beheerscontrole kunnen op hun beurt leiden tot een wijziging in de controleomgeving die een nieuwe dynamiek kan tot stand brengen in de betrokken entiteiten;*
- *de beschikbaarheid, het gekend zijn en opgevolgd worden van een deontologisch kader is in een dergelijke context een belangrijke voorwaarde om te kunnen slagen.*

Alle diensten binnen de FOD Budget en Beheerscontrole zijn betrokken bij de strategische oriëntaties die onze FOD dient te nemen en waar te maken. Als horizontale FOD dienen we de andere federale overheidsdiensten in die opdracht te ondersteunen.

Tijdens de consultaties van onze medewerkers en de stakeholders werden deze grote oriëntaties erkend en naar voor gebracht. We hebben ze dan ook opgenomen en verder geëxpliciteerd in het voorliggende managementplan. Bovendien kwamen daarin ook de onderstaande transversale strategische thema's aan de oppervlakte.

6. Transversale strategische thema's

Naast wettelijke opdrachten van de FOD Budget en Beheerscontrole en de verwachtingen van het beleidsniveau hebben de belanghebbenden van onze organisatie specifieke en concrete noden en verwachtingen in verband met de prestaties die onze organisatie zou moeten leveren als horizontale FOD.

Zoals hiervoor al aangegeven, is dit managementplan het resultaat van de discussies en consultaties binnen de organisatie maar eveneens met externe partners. Deze discussies hebben aan de FOD Budget en Beheerscontrole toegelaten om zijn sterke en zwakke punten evenals de opportuniteiten en bedreigingen in beeld te brengen. Wie geïnteresseerd is in deze analyse kan ze terugvinden op ons intranet onder de rubriek "managementplan".

Hierna willen we de transversale strategische thema's voor de komende jaren verder duiden. We hebben de uit de SWOT-analyse af te leiden aandachtspunten gehergroepeerd rond de vier dimensies die een organisatie vormen: de klanten, de processen, de middelen en de innovatie.

6.1. Klanten

6.1.1. Versterking van partnerschappen met alle betrokken belanghebbenden

Uit de SWOT-analyse is gebleken dat de FOD Budget en Beheerscontrole nog te veel gezien wordt als controleur. Anders uitgedrukt: hij speelt nog onvoldoende zijn rol van "partner" t.o.v. de andere federale overheidsinstellingen.

Als horizontale FOD heeft de FOD Budget en Beheerscontrole immers de opdracht in te staan voor:

- de opvolging van de opmaak en de uitvoering van de begroting;
- de organisatie van de boekhouding en de rapportering over de uitvoering van de begroting;
- de uitbouw van de beheerscontrole in ruime zin.

Bij de FOD's, POD's en overheidsinstellingen werd op die vlakken de nood gevoeld om met hen meer als partner samen te werken teneinde te komen tot een betere kennisdeling en ervaringsuitwisseling. Waar mogelijk zou een uniek standpunt moeten kunnen ingenomen worden in materies die betrekking hebben op onze opdrachten.

6.1.2. Klantgericht werken

Teneinde ons engagement als partner waar te kunnen maken en met het oog op het uitbouwen van een klantgerichte werking is het van cruciaal belang dat de FOD Budget en Beheerscontrole de noden en de behoeften van zijn belanghebbenden constant bevroegt en opvolgt. Daarbij is het eveneens belangrijk dat bij de invulling van de beleidsopdrachten van de FOD Budget en Beheerscontrole doorlopend rekening wordt gehouden met de huidige en toekomstige behoeften van zijn belanghebbenden.

De opvolging van de gedetecteerde behoeften, van de door de FOD aangegane engagementen en de realisatiegraad ervan zijn cruciale punten in de opbouw van de relatie met onze belanghebbenden.

6.1.3. Professionele communicatie

Het uitzonderlijke belang van een gestructureerde en regelmatige communicatie met de stakeholders over de activiteiten en de projecten van de FOD Budget en Beheerscontrole kan niet genoeg benadrukt worden.

Daartoe onderhoudt de FOD of zet hij een aantal communicatieplatformen op die hij voor elk van zijn opdrachten verder zal ondersteunen en professionaliseren. Deze netwerken moeten een draaischijf worden in het klantgericht werken. Zij zullen toelaten de behoeften van onze stakeholders beter te capteren en er op in te spelen. Ze vormen bij uitstek de ontmoetingsplaats voor specialisten die er hun best practices en ervaringen kunnen uitwisselen.

6.2. Processen

6.2.1. Integraal kwaliteitsmanagement

De FOD Budget en Beheerscontrole streeft naar een kwaliteitsvollere en efficiëntere overheid door een systematische verbetering van de kwaliteit van zijn dienstverlening. Daartoe zet de FOD een aantal projecten op die zowel zijn interne werking als de werking van de andere overheidsinstellingen ondersteunen. De FOD bouwt o.a. via het FEDCOM-project en via e-budget zijn externe dienstverlening verder uit.

In het kader van de uitbouw van de interne controle zal de FOD Budget en Beheerscontrole zijn processen geleidelijk optimaliseren. Hij zal bovendien de andere federale overheidsinstellingen in een gelijkaardig proces ondersteunen. De verbetering van de werking van de overheidsinstellingen kan, op langere termijn, slechts resultaten opleveren indien rekening gehouden wordt met de verdere implementatie van het deontologisch kader.

Door het hanteren van een professioneel projectbeheer wil de FOD Budget en Beheerscontrole komen tot een duidelijkere aflijning van zijn verbintenissen en tot een verbeterde opvolging ervan.

De opvolging van de doelstellingen via onze BSC moet de gestage kwaliteitsverbetering in beeld brengen.

6.2.2. Realiseren van meetbare efficiëntiewinsten

Teneinde te komen tot een efficiëntere overheid zet de FOD Budget en Beheerscontrole een aantal projecten op die moeten toelaten haar interne werking te verbeteren en tevens haar partners de mogelijkheid geeft om gebruikmakend van de opgedane ervaringen, op termijn, zelf bijkomende efficiëntiewinsten te realiseren.

Door haar interne werking beter te structureren en duidelijker te oriënteren, wordt een betere benutting van de beschikbare capaciteit en middelen beoogd.

6.3. Middelen

6.3.1. Strategisch human resources en competentie management

De geleidelijke invoering van e-HR, waarvoor de FOD Budget en Beheerscontrole één van de pilootdepartementen is, creëert de mogelijkheid om binnen de stafdienst P&O stelselmatig meer aandacht te besteden aan het strategisch HR-beleid. Dit zal zich uiten in een duidelijker competentiebeheer waarbij voor en met de medewerkers ontwikkeltrajecten zullen worden uitgetekend. Daarnaast zal dit zich ook weerspiegelen in een intense begeleiding van het (middel) management teneinde de omslag naar een performantere en meer efficiënte organisatie vlotter te kunnen realiseren. Daartoe zal het instrument van de ontwikkelcirkels ten volle moeten ingezet worden teneinde het denken en handelen op basis van doelstellingen en in termen van timing en doorlooptijden nog sneller ingang te laten vinden.

6.3.2. Gestructureerd kennisbeheer

De problemen die op ons af komen als gevolg van de veroudering van de bevolking enerzijds of als gevolg van het natuurlijke verloop van medewerkers anderzijds zullen, in een meer en meer gespannen arbeidsmarkt, een belangrijke uitdaging vormen. Om die uitdagingen aan te kunnen, worden initiatieven rond competentie management opgezet. De FOD Budget en Beheerscontrole zal in het bijzonder investeren in het kennisbeheer binnen de diensten. Deze inspanningen zullen gecoördineerd worden met deze in het kader van de uitbouw van de interne controle. Op die wijze kan de efficiëntie van de geleverde inspanningen bij de uittekening van de processen en procedures zo groot mogelijk gemaakt worden.

6.3.3. ICT-beheer

Het ICT-beheer is eveneens een transversale strategische as. Alleen al het FEDCOM-project maar ook de andere op stapel staande moderniseringsprojecten tonen het belang aan van het gegevensbeheer en de infrastructuur die daartoe noodzakelijk is.

Van de ICT-dienst zal ook een belangrijke bijdrage moeten komen in onze evolutie naar een efficiëntere overheid. Bovendien zal van daaruit een stevige ondersteuning moeten geleverd worden om te evolueren in de richting van een papierluwe administratie, dit alles met het oog op het creëren van een duurzamere overheidsdienst. Bovendien kan een goed uitgebouwde ICT-omgeving een bijdrage leveren tot de ondersteuning van het retentiebeleid.

6.4. Innovatie

6.4.1. Modernisering van de financiële functie

Met de invoering van FEDCOM (ERP-boekhoudpakket) ligt de mogelijkheid open voor een grondige vernieuwing van de logistieke en financiële functie binnen de federale overheid. In het kader van dit managementplan en samen met de afwerking van de implementatie van FEDCOM wordt een dubbele boekhouding geïnstalleerd. Deze zal in de komende jaren vervolledigd worden met een analytisch luik waardoor prestatiebegroten tot de mogelijkheden gaat behoren.

De implementatie van FEDCOM zal ook toelaten om een aantal rationalisering in de financiële cyclus, die in overleg met onze partners zullen moeten uitgewerkt worden, te overwegen, zoals: gezamenlijke aankopen, gezamenlijk beheer van facturen, enz. ...

Andere projecten zoals e-budget zullen eveneens bijdragen tot de modernisering van onze opdrachten en de ondersteuning van de federale instellingen.

6.4.2. ICT-modernisering

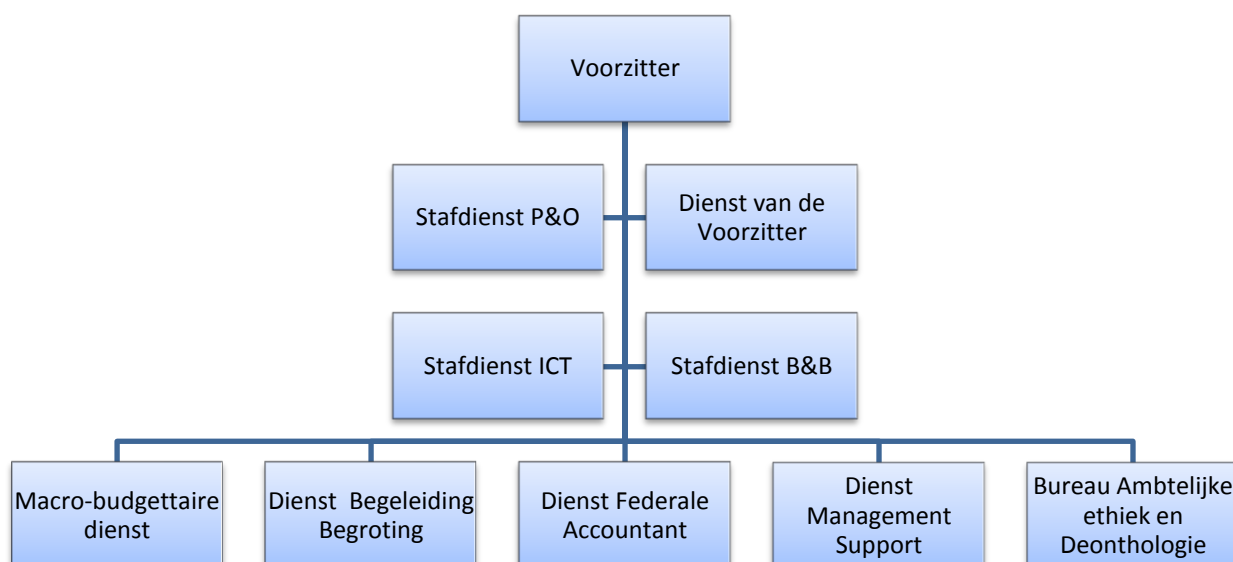
Rekening houdend met de aard van de projecten en de daartoe benodigde infrastructuur op ICT-vlak en teneinde de efficiëntie van die projecten te maximaliseren, zal een voortdurende modernisering van de ICT-omgeving noodzakelijk zijn. Daarom zal het belangrijk zijn om in functie van onze noden de marktevoluties zo goed mogelijk op te volgen.

6.4.3. Vervullen van een "labofunctie" voor beste praktijken inzake budget en beheerscontrole

In het kader van de moderniseringsprojecten waarvoor de FOD Budget en Beheerscontrole in de lead zit, wenst hij een "laboratoriumfunctie" op te nemen. Dit zal het ons mogelijk maken onze methodologieën te testen en instrumenten te ontwikkelen die daarna ter beschikking van de belangstellenden kunnen gesteld worden. Ze kunnen vervolgens bij hen verder uitgewerkt en geïmplementeerd worden. Een uitgewerkte en geteste methodologie zal meer geloofwaardigheid geven aan de acties die wij opzetten. Dit zal niet alleen het geval zijn in het kader van FEDCOM, maar eveneens op het vlak van de interne controle of deontologie. Bovendien kunnen we op die wijze als initiatiefnemer het voorbeeld geven aan onze partners.

7. De organisatie en de opdrachten van de diensten

De FOD Budget en Beheerscontrole wordt gevormd uit 5 verticale en 4 ondersteunende diensten.



In onderstaande punten wordt een toelichting gegeven bij de opdrachten van de diensten. Deze dienen gelezen te worden in samenhang met de doelstellingen en de projecten die aan bod komen bij de omschrijving van de doelstellingen.

7.1. De Macrobudgettaire dienst

De Macrobudgettaire dienst heeft een meervoudige opdracht te volbrengen.

De dienst staat de beleidscel van de minister van Begroting bij op het vlak van de voorbereiding en de uitvoering van het begrotingsbeleid. Dit impliceert onder meer het verzamelen en evalueren van de cijfergegevens van alle overheidsgeledingen, in het bijzonder van de federale overheid en de sociale zekerheid, bij de voorbereiding en opmaak van de begroting. Het opvolgen van de uitvoering van de begroting van de deelsectoren van de overheid behoort eveneens tot de taken van de dienst.

In het kader van de begrotingsopstelling is de dienst ook verantwoordelijk voor het voorbereiden van meerjarenramingen. Hij kan daartoe een beroep doen op zijn netwerk binnen de verschillende instellingen. De voorbereiding van officiële teksten over het

begrotingsbeleid zoals de Algemene Toelichting, het Stabiliteitsprogramma en de Zilvernota is eveneens een belangrijke opdracht die niet los kan gezien worden van de samenwerking en de interactie met de beleidscellen en de politieke cyclus. Ze zijn alsdusdanig ook niet altijd correct in te plannen.

In het kader van de opvolging van de begroting zal de dienst verder investeren in de uitbouw van de rapportering op het vlak van de federale overheid via het gebruik van FEDCOM en later ook e-budget. Daarnaast zal getracht worden om via het bestaande netwerk met de andere overheidsinstellingen ook een regelmatige opvolging van de uitgaven en ontvangsten van de deelsectoren van entiteit I uit te werken.

De dienst staat ook in voor de opmaak van de economische en functionele hergroepering van de verrichtingen van de federale overheid. Hij is verantwoordelijk voor de methodologie van beide groeperingen en voor de uniforme toepassing van deze methodologie over de overheidssectoren heen. In dat kader neemt de dienst het secretariaat van de Algemene Gegevensbank, een samenwerkingsverband tussen de federale overheid en de Gemeenschappen en Gewesten, waar. De Algemene Gegevensbank verzamelt op uniforme wijze de begrotingsgegevens van de betrokken overheden. Deze worden onder meer door het INR als basis voor de opmaak van de overheidsrekeningen gebruikt.

7.2. De dienst Begeleiding Begroting

De dienst Begeleiding Begroting heeft als hoofdpdracht sturing, advies en ondersteuning te bieden bij het voeren van een modern en geïntegreerd systeem van begrotingsbeheer. Hij staat in voor zowel de voorbereiding en de coördinatie als de opvolging van de uitvoering van de begroting van de federale Staat en van de instellingen die ervan afhangen.

De dienst Begeleiding Begroting omvat twee afdelingen:

- de afdeling Begroting en Controle;
- de afdeling Controle van de Vastleggingen.

7.2.1. De opdrachten van de afdeling Begroting en Controle

De afdeling is belast met de volgende taken:

- de minister van Begroting ondersteunen;
- vanuit een meerjarenperspectief meewerken aan de opstelling en de opvolging van de federale begroting en van de begrotingen van de diensten en instellingen die er van afhangen;
- adviezen uitbrengen in het kader van de wetten op de rijkscomptabiliteit en de regelgeving op de administratieve en begrotingscontrole;

- adviezen uitbrengen in het kader van het koninklijk besluit van 21 december 2001 tot vaststelling van de procedures, termijnen en voorwaarden inzake de tegemoetkoming van de verplichte verzekering voor geneeskundige verzorging en uitkeringen in de kosten van farmaceutische specialiteiten;
- het begrotingsbeheer in de federale overheidsdiensten ondersteunen;
- mee onderhandelen over en de opvolging van de beheersovereenkomsten met de openbare instellingen van sociale zekerheid verzorgen.

In het kader van de modernisering van deze opdracht werkt de dienst tijdens de komende jaren aan de uitbouw van e-budget. Dit geeft hem de mogelijkheid de begrotingscyclus beter te ondersteunen en onze partners een instrument te bieden dat ook hen kan helpen in de organisatie van hun budgettaire opdracht.

Voor de uitvoering van die taken is de afdeling Begroting en Controle samengesteld uit vijf cellen waarvan er vier instaan voor de opvolging van de begrotingen van de overheidsinstellingen en één centrale cel die de vier andere cellen ondersteunt.

7.2.2. De opdrachten van de afdeling Controle van de Vastleggingen

De opdracht van de afdeling bestaat er in na te gaan of de uitgaven gebeuren overeenkomstig de wet- en regelgeving. De controleurs van de vastleggingen voeren de boekhouding van de vastleggingen van de federale overheidsdiensten. Meer bepaald zien ze er op toe dat:

- de begrotingskredieten niet worden overschreden;
- de uitgaven correct worden aangerekend.

Sinds 2009 maakt de afdeling geleidelijk aan gebruik van de functionaliteiten van de FEDCOM-toepassing om de controle op de uitgaven op te volgen.

Naarmate de installatie van FEDCOM in alle FOD's en POD's een feit wordt, zal de dienst haar werkmethodes aan een grondige herziening moeten onderwerpen. Rekening houdend met de principes van een correcte interne controle zal ze die moeten laten evolueren zonder dat er daardoor een groter risico op misbruik van financiële middelen ontstaat. Van zodra de interne controle op het financiële circuit in de federale overheidsdiensten geïmplementeerd en gevalideerd zal zijn door de interne audit, kan een volgende stap gezet worden in het verlenen van een grotere autonomie aan de FOD's en de POD's.

7.3. De dienst Federale Accountant

De opdracht van de dienst Federale Accountant vloeit naast het oprichtingsbesluit van de FOD Budget en Beheerscontrole voort uit de wet van 22 mei 2003. Die opdracht wordt geconcretiseerd in de ondersteunende rol die opgenomen wordt door het ter beschikkingstellen en het onderhouden van een boekhoudtoepassing voor de FOD's en de

POD's. Daarnaast is de dienst Federale Accountant verantwoordelijk voor de opmaak en het neerleggen van de overheidsrekeningen.

Met de aanstelling van de directeur-generaal in mei 2007 werd de dienst Federale Accountant operationeel. In 2007 en 2008 werd de piloot van het FEDCOM-project uitgewerkt en opgezet om op 1 januari 2009 live te gaan. Vanaf dat ogenblik kon de dienst Federale Accountant zijn rol van ondersteunende dienst in het kader van de FEDCOM-toepassing geleidelijk gaan uitbouwen. Ondertussen zijn naast de vijf piloot FOD's op 1 januari 2010 nog drie FOD's en één POD en op 1 januari 2011 nog drie andere FOD's live gegaan. Een laatste roll out volgt in 2011 met go live op 1 januari 2012.

Nu er al een belangrijk aantal overheidsinstellingen gebruik maken van de FEDCOM-toepassing, is het ogenblik gekomen om de rapportering verder uit te werken en meer aandacht te besteden aan de verduidelijking van de procedures. De dienst Federale Accountant zal tevens een performant systeem moeten lanceren dat de werking van de toepassing in beeld brengt teneinde onze SLA's met de FOD's en POD's te kunnen opvolgen en erover te kunnen rapporteren. Daarnaast moet ook het correcte gebruik van de toepassing en op de opvolging van de verwerking van de gegevens in het systeem in beeld kunnen gebracht worden teneinde de coherentie van de boekhouding te kunnen garanderen en de Stafdirecteuren B&B te ondersteunen in het beheer en de opvolging van hun diensten.

De dienst Federale Accountant zal in het kader van de supportfunctie die vanaf 2012 op volle kruissnelheid komt, een organisatiestructuur moeten uittekenen en opzetten die rekening houdt met alle aspecten van zijn opdracht.

Zo zal de dienst Federale Accountant moeten beschikken over een sterke helpdeskfunctie die onze partners, in het kader van de SLA die we met hen afsluiten, verzekert van een correcte ondersteuning. Het betreft hier zowel de verwerking van de aangemaakte tickets in het geval er zich problemen voordoen als het meer diepgaand functioneel onderhoud van de toepassing. Gezien het gecentraliseerde beheer van de masterdata zullen de nodige schikkingen moeten getroffen worden om deze op een gestructureerde wijze up to date te houden.

Teneinde de reglementaire onderbouw van de FEDCOM-toepassing te verzekeren, zal een aantal medewerkers zich moeten wijden aan de uitwerking van de uitvoeringsbesluiten en deze moeten vertalen in richtlijnen en procedures voor de departementen. Hierbij zal ook rekening moeten gehouden worden met de organisatie en de werking van de op te richten COC-commissie.

Daarnaast zal er bijzondere aandacht moeten gaan naar de organisatie en de opvolging van de boekhouding en de rapportering. Het betreft hier niet alleen de officiële rapportering maar ook alle beleidsrapportering die noodzakelijk is voor het beheer van de middelen (uitgaven en ontvangsten) in de departementen en voor de overheidsfinanciën in

hun geheel. Bijzondere aandacht zal ook moeten besteed worden aan de eindejaarsverrichtingen en de ermee verbonden opmaak van de inventaris.

De dienst Federale Accountant zal ook moeten instaan voor de constante opleiding en vorming van de medewerkers van de federale overheid. De organisatie van de FEDCOM-school is hierin een belangrijk gegeven. Er zal ook aandacht moeten zijn voor andere opleidingsvormen en voor de inhoudelijke structurering van de documentatie en het opleidingsmateriaal.

Tenslotte mogen ook de technische aspecten van deze toepassing niet uit het oog verloren worden. De werking en het onderhoud van de interfaces en de daartoe noodzakelijke programmering zullen een uitdaging blijven.

Naast de opdracht van de dienst Federale Accountant blijft er een belangrijke opdracht weggelegd voor het FEDCOM-projectteam dat hoewel functioneel thuishorend binnen de dienst Federale Accountant rechtstreeks rapporteert op het niveau van de Voorzitter. Het projectteam staat in voor de afronding van de roll out 2 en de uitrol van het project in het kader van de laatste roll out (roll out 3). Het is evident dat in de loop van de daaropvolgende jaren de FEDCOM-toepassing nog op een aantal punten zal moeten bijgestuurd en aangepast worden om aan te sluiten bij de evolutie op het vlak van de technologie en om zoveel mogelijk gebruik te kunnen maken van de opportuniteiten die het systeem ons biedt. Deze projectwerking zal dus nog even blijven bestaan. Veel zal ook afhangen van de beslissing die de regering neemt over de al dan niet creatie van een gezamenlijke toepassing voor de instellingen onderworpen aan de wet van 2003 maar die nu niet in de scope van het FEDCOM-project zitten. Indien dit het geval is, dan zal dat aanleiding geven tot een nieuw project dat eveneens in verschillende fases zal moeten worden afgewerkt.

7.4. De dienst Management Support

De opdracht van de dienst Management Support vloeit voort uit het oprichtingsbesluit van de FOD Budget en Beheerscontrole. Inhoudelijk werd de opdracht verder uitgediept in de koninklijke besluiten van 17 augustus 2007 betreffende de interne controle en de interne auditactiviteiten.

De dienst wil een expertisecentrum zijn op het vlak van de uitwerking en de ontwikkeling van methodes, normen en technieken inzake beheerscontrole. In het bijzonder wil hij de rol opnemen om te zorgen voor de uitwerking, de optimalisatie en de harmonisatie van de systemen van interne controle en interne audit in de overheidsinstellingen. De dienst wil uitgroeien tot de interne consultant en referentiepartner van de federale instellingen. Hij wil als expert ten dienste staan van alle federale overheidsdiensten die op hem een beroep wensen te doen.

Rekening houdend met de aan de FOD Budget en Beheerscontrole toegewezen middelen focust de dienst zich in de komende jaren op de implementatie van de interne controle en in overleg met het ACFO op de ondersteuning van de uitbouw van de interne audit in de betrokken federale overheidsdiensten.

Daartoe ontwikkelt de dienst in overleg met de belanghebbenden een aantal tools, instrumenten en methodologieën die op ruime schaal beschikbaar gesteld worden. De dienst Management Support vertrekt daarbij vanuit de erkende internationale standaarden (COSO, INTOSAI, IIA) en methodologieën inzake interne controle en interne audit. Hij onderhoud en stimuleert netwerken van de betrokkenen bij interne controle en interne audit.

7.5. Het Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie

De preventieve aanpak van de strijd tegen corruptie, met inbegrip van de vernieuwde aandacht voor ambtelijke ethiek, deontologie en goed bestuur, werd in het kader van de modernisering van de federale overheidsdiensten ondergebracht bij de FOD Budget en Beheerscontrole. Om dit te benadrukken werd op 1 juli 2006 de dienst Integriteitsbewaking omgevormd tot het Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie.

Het kreeg als opdracht de integriteit te bewaken in het federaal administratief openbaar ambt, op te treden als expertisecentrum op het gebied van integriteitsbewaking en binnen het federaal administratief openbaar ambt een ondersteunende rol te vervullen als interne consultant. Concreet betekent dit bijvoorbeeld:

- de federale overheidsorganisaties helpen bij de toepassing van het deontologisch kader, de cumulregeling en de belangenconflicten door de ontwikkeling en terbeschikkingstelling van procedures, instrumenten en richtlijnen;
- de betrokkenheid, de bewustwording en de naleving van de federale ambtelijke ethiek en deontologie te stimuleren bij de ambtenaren door middel van onder meer informatie, communicatie, voorlichting en opleiding.

Voor de verwezenlijking van het integriteitsbeleid en -beheer zal het Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie investeren in de uitbouw van een federaal kenniscentrum en bouwt het verder aan het netwerk voor integriteitscoördinatoren.

Het Bureau en de adviesgroep "Ambtelijke Ethiek en Deontologie" adviseren de bevoegde minister(s) en/of de Ministerraad over het integriteitsbeleid en de concrete toepassing ervan.

Het Bureau en de adviesgroep "Ambtelijke Ethiek en Deontologie" voeren hun opdrachten uit met eerbiediging van de internationale verplichtingen en aanbevelingen op dit beleidsdomein. België heeft zich daartoe bij verschillende internationale organisaties

formeel verbonden. Het Bureau lijst de verplichtingen en aanbevelingen op en volgt de toepassing ervan op.

De rol van het Bureau als expertisecentrum zal in samenwerking met het Leuvens Instituut voor Criminologie (LINC-KUL), versterkt worden door de bekendmaking en de analyse van de resultaten van de bevraging over ambtelijke ethiek. Op basis daarvan zullen de noodzakelijke beleidsvoorstellen gedaan worden aan de beleidsmakers.

7.6. De ondersteunende diensten

Tussen de horizontale federale overheidsdiensten wordt in bepaalde gevallen gewerkt met gezamenlijke stafdiensten Personeel en Organisatie, Budget en Beheerscontrole en ICT. De FOD Budget en Beheerscontrole heeft een aantal lokale aanspreekpunten voor elk van de stafdirecteurs aangeduid. Zij werken binnen de FOD Budget en Beheerscontrole. Daarnaast werden een aantal ondersteunende opdrachten samengevoegd onder de Dienst van de Voorzitter.

7.6.1. De Dienst van de Voorzitter

De Dienst van de Voorzitter is verantwoordelijk voor de goede organisatie van het directiecomité, voor de verslaggeving erover en voor de opvolging van de afgesproken acties. Deze dienst ondersteunt ook de werking van het overleg van de directeuren-generaal door de vergaderingen voor te bereiden en te zorgen voor de opvolging van de afspraken.

Hij is verantwoordelijk voor de ondersteuning van het managementproces binnen de FOD Budget en Beheerscontrole. In die functie zorgt hij voor de opstelling en de opvolging van het managementplan en de ermee verbonden projecten. De dienst is ook de centraliserende kracht in het kader van de opvolging van de BSC.

In het kader van zijn management ondersteunende opdracht neemt deze dienst de leiding over de opvolging en de actualisatie van de interne controle eens deze zal uitgewerkt zijn. Het project BUDICO waarmee we onze interne controle eerst willen systematiseren, zal in de loop van 2010 worden opgestart onder de leiding van de dienst Management Support.

Hij treedt eveneens op ter ondersteuning van FOD's en POD's overkoepelende projecten zoals SEPA.

Deze dienst overkoepelt daarnaast een aantal opdrachten die betrekking hebben op de goede werking van de FOD. De dienst is namelijk verantwoordelijk voor de logistiek, de algemene ondersteuning, de taaldienst, de communicatie, het archiefbeheer, het onthaal en de bibliotheek. Daarnaast wordt binnen deze dienst de verantwoordelijkheid

opgenomen voor het secretariaat van het Comité Veiligheid en Gezondheid op het Werk en de cel Duurzame Ontwikkeling.

In 2011 zal de dienst bijzondere aandacht besteden aan de uitdieping van ons communicatiebeleid door het uitwerken van een communicatieplan en de realisatie van het EMAS-project.

7.6.2. De stafdienst Personeel en Organisatie

Deze dienst is opgesplitst in twee cellen: beheer van de Human Resources en de Personeelsadministratie.

7.6.2.1. De cel Human Resources

De cel Human Resources staat in voor het personeelsbeleid. Deze dienst is verantwoordelijk voor de opstelling en de uitvoering van het personeelsplan, het competentiebeheer in ruime zin en het retentiebeleid van de FOD

In de dagelijkse uitvoering van haar taken gaat de meeste aandacht naar de werving van de noodzakelijke competenties zoals die blijken uit het personeelsplan. Daarbij wordt de bevordering van competent personeel niet uit het oog verloren. Daarnaast wordt gewerkt rond het competentiebeleid hetzij via de ontwikkelcirkels of via meer specifiek gerichte acties voor bepaalde doelgroepen in de FOD. Onder meer op basis van de resultaten van de tevredenheidsenquête werd eind 2010 een ruim actieplan opgezet.

Deze dienst is tenslotte ook verantwoordelijk voor het secretariaat van het basisoverlegcomité.

7.6.2.2. De cel Personeelsadministratie

De cel personeelsadministratie is verantwoordelijk voor het administratief en geldelijk beheer van het personeel. Dit laatste gebeurt in samenwerking met het CDVU. Zij beheert eveneens het tijdsregistratiesysteem.

In het kader van het e-HR project is deze cel één van de pilootadministraties. Het e-HR project beoogt de automatisering van de P&O-processen via de implementatie van een business intelligence tool. Deze tool zal geleidelijk aan en modulair in werking gesteld worden. In eerste instantie wordt de basisadministratie geactiveerd, daarna komt het tijdsbeheer en de loonmotor aan bod.

7.6.3. De stafdienst Budget en Beheerscontrole

De stafdienst Budget en Beheerscontrole staat in voor het financieel beheer van de FOD gaande van de opmaak van de begroting, over de bewaking van de uitvoering van de begroting, de opvolging van de betalingen, tot het voeren van de boekhouding. Hij staat ook in voor het innen van de ontvangsten van de FOD.

De stafdienst Budget en Beheerscontrole maakt deel uit van de shared service voor de horizontale FOD's. Samen met die FOD's wordt er naar gestreefd een gemeenschappelijk beleid uit te bouwen.

De opstart van het FEDCOM-project, waarvoor de horizontale FOD's als piloot gestart zijn, heeft een belangrijke impact gehad op de werking van de dienst. Nu de basis verworven is, kan de aandacht gaan naar de herdenking en de herijking van de logistieke en financiële processen voor onze FOD en voor de shared service als geheel.

De dienst ondersteunt mee het proces van invoering en vernieuwing van de beheersmethodes in de FOD. In dat kader zullen in de loop van de komende jaren een aantal experimenten met analytische boekhouding en prestatiebegroting opgezet worden.

7.6.4. De stafdienst ICT

De stafdienst ICT staat in voor het ICT-beleid. De stafdienst realiseert het informaticaplan en levert, ondersteunt en beheert de ICT-infrastructuur, de veiligheid en bescherming ervan en levert de nodige procesondersteuning.

De stafdienst ICT doet dit binnen de shared service met de andere horizontale FOD's. Deze shared service omvat niet alleen de infrastructuur maar ook een aantal toepassingen die ofwel generiek zijn voor de verschillende FOD's of specifiek voor één van hen. Het 'Shared Services'-concept impliceert een drastische schaalvergroting van de ICT-dienstverlening. Ook de beveiliging en beschikbaarheid van de ICT-architectuur, vierentwintig uur, zeven dagen op zeven (24/7), blijft meer dan ooit een cruciaal aandachtspunt. Om de beveiliging en de beschikbaarheid te verhogen, werd een overeenkomst gesloten met de FOD Financiën voor het gebruik van bijkomende computerruimte (CR4). De verbinding tussen de twee datacentra zal uitgebreid worden om zodoende een verdubbeling van de capaciteit toe te laten, en/of om in geval van ramp (brand, ontploffing, defecte connectie) te kunnen werken op verminderde kracht vanuit één van de twee datacentra. Om dit alles op een consequente wijze instant te houden zal ook in de toekomst verder een beroep worden gedaan op een optimale mix van interne en externe specialisten.

Buiten het standaard dienstenaanbod (mail services, print services, files services,...) ondersteunt de stafdienst ICT een aantal specifieke projecten:

- de optimale exploitatie van het systeem RANVA dat de Inspectie van Financiën heeft opgezet;
- het verzorgen van de infrastructuur voor het FEDCOM-project in onderling overleg met het FEDCOM-projectteam;
- de opstart van het e-budget.

Een andere belangrijke uitdaging van de stafdienst ICT is het streven naar een papierluwe administratie.

DEEL II

Onze strategische en operationele doelstellingen en de projecten

1. Inleiding

Plannen kunnen maar stapsgewijs gerealiseerd worden. Daarom hebben we de grote lijnen ervan uitgewerkt in strategische en operationele doelstellingen. Waar wij de mogelijkheid zagen om te evolueren, hebben wij ook projecten gedefinieerd. Niet alles zal in het eerste jaar gerealiseerd kunnen worden. Van jaar tot jaar zullen wij met onze medewerkers en leidinggevenden de keuze maken van de prioriteiten die wij moeten en kunnen leggen voor het daaropvolgende jaar.

2. De strategische en operationele doelstellingen met hun projecten

SD 1 - De minister van Begroting, de federale regering en de federale instellingen ondersteunen en stimuleren in de ontwikkeling en de toepassing van een doeltreffende en samenhangende benadering van interne controle en beheerscontrole

In dit managementplan werd er, gezien de beschikbare middelen, voor geopteerd om de inspanningen van de dienst Management Support hoofdzakelijk te richten op de ondersteuning van de overheidsinstellingen in de uitbouw van hun interne controle en beheerscontrole met als doel de bestaande dynamiek terzake binnen die instellingen te versterken. We doen dit door aan de instellingen een aantal concepten aan te reiken en hen ondersteuning te bieden bij de uitbouw van hun risicobeheer. Daarnaast zorgen we voor een ondersteunend platform voor kennisdeling en het uitwisselen van ervaringen in het kader van de uitbouw ervan.

OD 1.1 Ondersteunen van de minister van Begroting, de federale regering en de federale instellingen bij de verdere ontwikkeling van de interne controle en de beheerscontrole door het uittekenen, evalueren en bijsturen van een strategische visie en aanpak

Opstellen van een strategische visie voor de dienst Management Support evenals een plan van aanpak met betrekking tot de uitbouw van interne controle binnen de federale overheid die tegemoet komen aan de verwachtingen van onze stakeholders. De strategische visie en het plan van aanpak moeten een duidelijk beeld geven van de aanpak van de implementatie van interne controle in zijn geheel en moeten op die wijze de bestaande dynamiek inzake beheerscontrole binnen de betrokken overheidsdiensten versterken. Op regelmatige tijdstippen zullen beiden geëvalueerd dienen te worden en desgevallend aangepast.

- P 1.1.1 Goedkeuren van een strategische visie voor de dienst Management Support met betrekking tot de verdere uitbouw van interne controle en beheerscontrole

Met het oog op het verschaffen van duidelijkheid aan de verantwoordelijken van de betrokken instellingen over de richting die wij uit willen gaan met de interne controle en de ondersteuning die wij aan de instellingen daarbij kunnen bieden, is het noodzakelijk een strategische visie te ontwikkelen die mede gedragen wordt door het politieke beleidsniveau. De visie zal aangeven hoe de dienst Management Support de interne controlefunctie binnen de federale overheid wil versterken.

- P 1.1.2 Opmaak van een gedragen plan van aanpak bij de uitbouw van een systeem van interne controle

Het plan van aanpak zal de methodologie beschrijven waarmee de dienst Management Support haar begeleidende rol zal vervullen. In dat plan van aanpak, dat met de belanghebbenden zal worden overlegd en aan de partners wordt aangereikt, is een duidelijke definiëring van kernbegrippen zoals o.a. beheerscontrole, interne controle, risicoanalyse en risicobeheersing van cruciaal belang om tot een gemeenschappelijke benadering te komen. Het is tevens de bedoeling om de rollen en verantwoordelijkheden in het geheel van de interne controle en beheerscontrole te verduidelijken.

OD 1.2 Ontwikkelen van een set van tools en diensten op het vlak van interne controle en beheerscontrole en deze ter beschikking stellen via een geïntegreerde diensten- en toolcatalogus

Om onze strategische visie op de implementatie van de interne controle in de federale overheidsdiensten te ondersteunen, werden en zullen in de toekomst tools en diensten ontwikkeld worden. Het kan gaan om instrumenten die we zelf ontwikkelen of die we capteren via het netwerk en ter beschikking stellen van de belanghebbenden. Die tools en technieken moeten wel een sterke coherentie vertonen en op een eenvoudige wijze te gebruiken zijn. De ontwikkeling van een volledige set van tools en diensten zal daarom een gestructureerde aanpak vragen die eveneens een zekere spreiding van de inspanningen in de tijd veronderstelt. Het zal evenwel niet volstaan om die tools enkel te ontwikkelen. We moeten ze in de toekomst ook op basis van de opgedane ervaringen (door onszelf in het kader van de ondersteuningsopdrachten, op basis van de feedback van de gebruikers of van de commentaren in het netwerk) bijwerken en up to date houden. Waar mogelijk, moeten we ze performanter maken in het gebruik. Het ontwikkelen alleen zal niet volstaan. We zullen tevens alle middelen aanwenden om ze kenbaar te maken aan de overheidsdiensten die er belangstelling voor hebben. Daartoe wendend we verschillende technieken aan (netwerk, website, ...).

➤ P 1.2.1 Opmaak van een tool- en dienstencatalogus

In het kader van de uitgetekende strategische visie en het gedragen plan van aanpak op de interne controle en de beheerscontrole ontwikkelt de dienst Management Support tools en levert hij diensten bij de ondersteuning van de implementatie van een systeem van interne controle in de federale instellingen. Alle tools en diensten worden onder de vorm van een catalogus beschikbaar gesteld. In het kader van dit project kan ook reeds een eerste screening gebeuren van de best practices die anderen via het netwerk aanreiken.

OD 1.3 De implementatie van een doeltreffende en samenhangende benadering van interne controle en beheerscontrole ondersteunen en stimuleren door de realisatie van algemene kennisopbouw, het animeren van een doeltreffend netwerk interne controle en de realisatie van adviesprojecten

De constante kennisopbouw is voor de dienst Management Support, net als voor de andere diensten van de FOD Budget en Beheerscontrole, een uitgangspunt en een belangrijk objectief. Op die wijze kunnen we de kennis die we willen uitdragen verder ontwikkelen en verstevigen. Daarom leggen we met het OFO de noodzakelijke contacten en maken afspraken om, in het kader van de vormingen als een geprivilegeerd partner, de kennis die wij in huis hebben te delen met de belangstellenden. De opgedane kennis en ervaring moeten ons tevens toelaten om de beschikbare tools en instrumenten telkens te verbeteren, nieuwe te ontwikkelen of gecapteerde best practices te integreren in onze werking. Het is de bedoeling om de opgedane kennis ter beschikking te stellen van de betrokken overheidsdiensten of van hen die er om vragen. Om hieraan te beantwoorden, voeren we, rekening houdend met het beschikbare potentieel, ondersteuningsoopdrachten uit in de overheidsinstellingen. We nemen initiatieven door het sinds 2010 opgerichte netwerk verder te helpen versterken. Dergelijk netwerk geeft ons en onze partners de gelegenheid om van gedachten te wisselen, goede praktijken uit te wisselen en te discussiëren over eventuele problemen inzake de implementatie van de voorgestelde tools en methodologieën. Het kan de dynamiek in de overheidsdiensten om te evolueren in de richting van een goed werkende interne controle ondersteunen.

➤ P 1.3.1 Het uitbouwen van een netwerk interne controle

De in 2010 onder impuls van de regeringscommissaris opgestarte netwerken en werkgroepen rond interne controle dienen ingebed te worden in de courante werking van onze federale overheidsdienst. We zorgen voor een aanpak van deze netwerken in coherentie met het globale communicatieplan dat wij opstellen,

daarbij in het bijzonder rekening houdend met de noden van de belanghebbenden. We denken aan een tweemaandelijksse bijeenkomst van de specialisten waarbij de informatie uitwisseling en het naar boven halen van best practices in een eerste fase de belangrijkste doelstellingen zijn. Naarmate wij er in slagen tools en instrumenten te ontwikkelen kunnen we deze ter discussie en validatie voorleggen aan het netwerk. Dit project dient te omschrijven hoe we dit netwerk gaan aanpakken en hoe het kan evolueren in de tijd. Het concept dat uitgewerkt wordt, moet gevalideerd worden door het netwerk en zijn volle steun krijgen.

OD 1.4 Een jaarlijkse rapportering verzekeren in verband met de vooruitgang van de implementatie van de interne controle en de beheerscontrole

Jaarlijks dient elke instelling die onder het toepassingsgebied van de koninklijke besluiten van 17 augustus 2007, valt een rapport over te maken aan het ACFO omtrent zijn systeem van interne controle. Op die wijze kunnen de vooruitgang en de eventuele problemen bij de implementatie in beeld worden gebracht. De dienst Management Support stelt het netwerk een gids ter beschikking die de instellingen kan helpen bij de opmaak van het jaarrapport in het kader van artikel 7 van het koninklijk besluit van 17 augustus 2007 betreffende het systeem van interne controle.

- P 1.4.1 Opstellen van een gids voor het jaarrapport in het kader van art. 7 van het koninklijk besluit van 17 augustus 2007 betreffende het systeem van interne controle

Teneinde de jaarlijkse rapportering over de voortgang van de interne controle in elk van de betrokken instellingen te vergemakkelijken, stellen wij een gids op die de instellingen als leidraad kunnen gebruiken voor de verdere uitwerking van hun jaarrapport. Deze gids geeft de minimale vereisten waaraan het rapport zou moeten voldoen.

SD 2 - De minister van Begroting, de federale regering en de federale instellingen ondersteunen en stimuleren in de ontwikkeling van een doeltreffende en samenhangende benadering van interne audit

Volgens het besluit betreffende de interne auditactiviteiten heeft de dienst Management Support een ondersteuningsopdracht op het vlak van interne audit. Nu de oprichting van het ACFO een feit is, kan in overleg ermee de samenwerking op punt gesteld worden. Het ACFO zal moeten bepalen hoe zij de werking van de interne audit binnen de federale overheid georganiseerd wil zien. De FOD Budget en Beheerscontrole heeft daartoe een voorstel gedaan in het kader van het rapport artikel 20 dat in augustus 2010 overgemaakt werd aan het Auditcomité. Zodra de positie van het Auditcomité met betrekking tot de organisatie van de interne audit in de federale overheid gekend is, kan de FOD Budget en Beheerscontrole, indien hij daartoe de middelen krijgt, de nodige initiatieven ontwikkelen om de departementen te helpen met de opstart van hun interne audit.

OD 2.1 In nauwe samenwerking met het ACFO, de minister van Begroting, de federale regering en de federale instellingen ondersteunen bij de verdere ontwikkeling van interne audit en het ontwikkelen van een samenhangende benadering op het vlak van interne audit

Van zodra het ACFO haar visie aangaande de auditstructuur binnen de federale overheid ontwikkeld heeft, zal de FOD Budget en Beheerscontrole een strategische visie/implementatietraject op alle domeinen van de interne audit in partnership met het ACFO opstellen met als doel de bestaande dynamiek inzake interne audit binnen de federale instellingen te versterken en de rollen en verantwoordelijkheden te verduidelijken.

- P 2.1.1 In overleg met het ACFO en de beleidsverantwoordelijke, een samenhangend/coherent concept voor het organiseren van de interne auditfunctie binnen de federale instellingen in lijn met internationale normen uitwerken, bespreken en laten goedkeuren

Nu het ACFO is opgericht, dient aan de interne auditfunctie binnen de federale overheid een definitieve organisatie te worden gegeven. De FOD Budget en Beheerscontrole heeft daartoe een voorstel gedaan aan het ACFO. Dit concept zal in overleg met het ACFO verder moeten uitgediept worden en waar nodig zullen de wettelijke en reglementaire aanpassingen moeten doorgevoerd worden. Deze strategische visie moet aangeven hoe de uitbouw van de interne audit gezien wordt en hoe die geleidelijk aan kan gerealiseerd worden. Daarbij hoort een implementatieplan dat de nodige middelen voorziet voor de ondersteuning van het ACFO, de dienst Management Support evenals voor de overheidsdiensten.

OD 2.2 Het installeren, uitbouwen en animeren van het interne auditnetwerk

De dienst Management Support organiseert binnen de strategie zoals die op basis van project P 2.1.1. hiervoor werd uitgetekend, en in overleg met het ACFO, een netwerk ter ondersteuning van de federale overheidsdiensten die met interne audit starten en de interne auditors die aangesteld worden. We zorgen daarbij voor het verwerven van een voldoende know how om dit netwerk te animeren. Het netwerk staat in voor informatie en kennisdeling tussen de interne auditors die geleidelijk aan de slag gaan.

➤ P 2.2.1 Verwerven van voldoende know how

Binnen de sector wordt algemeen aangenomen dat 5 tot 7% van de tijd wordt besteed aan permanente vorming. Door een gerichte continue vorming zal de dienst Management Support haar kennis en competenties ontwikkelen die noodzakelijk zijn om haar doelstellingen te kunnen realiseren.

➤ P 2.2.2 Het uitbouwen van een netwerk interne audit

In 2010 werd onder impuls van de regeringscommissaris een netwerk rond interne audit opgestart. Het netwerk kwam éénmaal samen. In afwachting van een strategische visie van het ACFO werd het op on hold gezet. Het netwerk dient ingebed te worden in de courante werking van onze federale overheidsdienst. We zorgen voor een plan van aanpak voor dit netwerk dat coherent is met de uitgetekende strategie voor de organisatie van de interne audit. De voorgestelde aanpak is in het bijzonder gericht op de noden van onze partners. Dit plan van aanpak houdt eveneens rekening met de globale communicatiestrategie die wij voor onze FOD uitwerken. Er wordt gedacht aan tweemaandelijks bijeenkomsten van de specialisten waarbij de informatie uitwisseling en de deling van best practices in een eerste fase de belangrijkste doelstellingen zijn.

SD 3 - De minister van Begroting, de federale regering en de instellingen van het federaal administratief openbaar ambt ondersteunen en stimuleren in de ontwikkeling en de toepassing van een doeltreffend en samenhangend federaal integriteitsbeleid

Een doeltreffend en samenhangend integriteitsbeleid is een hoeksteen voor de controleomgeving en dient als grondvest voor de uitwerking en de opvolging van de interne controle. Het is daarom belangrijk dat een waardenkader uitgetekend en actueel gehouden wordt en dat het begrepen wordt door alle medewerkers van de instellingen van het federaal administratief openbaar ambt. Het Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie van de FOD Budget en Beheerscontrole ontwikkelt de nodige initiatieven om, binnen de beschikbaar gestelde middelen, ondersteunend en stimulerend op te treden.

OD 3.1 Ondersteunen van de minister van Begroting, de federale regering en de instellingen van het federaal administratief openbaar ambt bij het formuleren, evalueren en bijsturen van het federale integriteitsbeleid in lijn met de internationale verplichtingen en aanbevelingen

Voor de actualisatie van onze wettelijke en reglementaire omgeving op het vlak van de preventie van corruptie en integriteitsbeleid volgen we de evoluties in verschillende internationale instellingen (UNO, OESO, Raad van Europa). De verplichtingen en de aanbevelingen van deze instellingen met betrekking tot de preventie van corruptie en integriteitsbeleid in de publieke sector dienen daarna omgezet te worden in beleidsadviezen en -voorstellen ten behoeve van de beleidsverantwoordelijken. Eveneens moet de (opvolging van de) implementatie van het integriteitsbeleid in de diensten van het federaal administratief openbaar ambt worden verwezenlijkt.

➤ P 3.1.1 Uitvoering van de bevraging "ambtelijke ethiek in het federaal administratief openbaar ambt"

De bevraging in samenwerking met de KU Leuven peilt naar de ambtelijke integriteit in een aantal diensten van het federaal administratief openbaar ambt. De analyse van die resultaten zou een objectief beeld moeten geven van de beheersnoden. De resultaten van deze enquête zullen onder meer worden gecommuniceerd aan de hoogste leidinggevenden van het federaal administratief openbaar ambt.

- P 3.1.2 Opstellen in overleg met de federale instellingen van een strategisch actieplan dat onder meer voortbouwt op de resultaten van de bevraging “ambtelijke ethiek in het federaal administratief openbaar ambt” en de internationale verplichtingen en aanbevelingen

Onder meer op basis van de resultaten van de enquête zal een strategisch actieplan voor de ontwikkeling en de implementatie van het beleid inzake de preventie van corruptie en integriteitsbeleid worden opgesteld. Daarbij zal natuurlijk ook rekening worden gehouden met internationale verplichtingen en aanbevelingen terzake en met de preventieve maatregelen opgenomen in de wet houdende instemming met het Verdrag van de Verenigde Naties tegen corruptie. Het plan zal rekening houden met de inbreng van de relevante belanghebbenden.

- P 3.1.3 Het deontologisch kader actualiseren

Het deontologisch kader, daterend van 2007, dient volgens de gemaakte afspraken geactualiseerd te worden. Deze opdracht zal in 2011 worden gerealiseerd via breed overleg in het federaal administratief openbaar ambt.

OD 3.2 Het ontwikkelen en aanbieden van integriteitsinstrumenten ten behoeve van de instellingen van het federaal administratief openbaar ambt

Om de implementatie van de preventie van corruptie en het integriteitsbeleid verder te ondersteunen in het federaal administratief openbaar ambt ontwikkelt en biedt het Bureau instrumenten op maat van de klanten aan. Deze zullen regelmatig geëvalueerd en indien nodig bijgestuurd worden door onder meer rekening te houden met de opmerkingen en verzuchtingen van de klanten. De ontwikkeling van deze instrumenten en het gebruik ervan dienen ondersteund te worden door een specifieke en gerichte communicatie die kadert in het globale communicatieplan van de FOD Budget en Beheerscontrole.

- P 3.2.1 De ontwikkeling van een systeem voor de melding van integriteitschendingen in de federale overheid

Op basis van internationale aanbevelingen (OESO en GRECO) en de wet houdende goedkeuring van het VN-verdrag tegen corruptie dient de federale overheid een systeem te ontwikkelen voor het melden van integriteitschendingen, zoals corruptie, met inbegrip van onder meer de bescherming van zij die waarheidsgetrouw integriteitschendingen aan het licht brengen.

➤ P 3.2.2 Definiëren van de integriteitsinstrumenten die het Bureau zal ontwikkelen

Een lijst van te ontwikkelen instrumenten opmaken en de uit te werken instrumenten prioriteren in het kader van de jaarlijkse actualisering van het managementplan.

OD 3.3 Ondersteunen en stimuleren van een doeltreffend en samenhangend integriteitsbeleid in het federaal administratief openbaar ambt

Het opbouwen, verstevigen en uitdragen van kennis is ook voor het Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie een belangrijke doelstelling. Het zal het Bureau toelaten om de beschikbare instrumenten voortdurend te verbeteren en te verfijnen, nieuwe instrumenten te ontwikkelen of goede praktijken te integreren in de werking van het Bureau.

De opgedane kennis dient natuurlijk te worden gedeeld met de betrokken organisaties van de federale overheid. Hieraan tegemoet komen kan door bijvoorbeeld projecten helpen uit te voeren, rekening houdend met het beschikbare middelen, in instellingen van het federaal administratief openbaar ambt. Daarnaast zal het Bureau met OFO op het vlak van vorming, contacten leggen en afspraken maken om zijn kennis te delen met andere organisaties en individuen. Het Bureau zal investeren in een netwerk dat ons en onze partners de gelegenheid zal bieden om onder meer integriteitsproblematieken te bespreken, goede praktijken uit te wisselen en te discussiëren over de implementatieproblematiek van de voorgestelde instrumenten.

➤ P 3.3.1 Het uitbouwen van het netwerk

Het op te richten netwerk dient ingebed te worden in de courante werking van onze federale overheidsdienst. We zorgen voor een aanpak van deze netwerken in coherentie met de globale communicatiestrategie van onze FOD en houden daarbij in het bijzonder rekening met de noden van onze partners. Er kan gedacht worden aan verschillende bijeenkomsten per jaar van de specialisten waarbij de informatie uitwisseling en de presentatie van goede praktijken in een eerste fase de belangrijkste doelstellingen zijn. De tools en instrumenten die het Bureau ontwikkelt, zullen ter discussie en validatie voorgelegd worden aan het netwerk.

➤ P 3.3.2 Formuleren van een voorstel tot oprichting van de Interfederale Commissie voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie

De naleving en de tenuitvoerlegging van de verplichtingen en aanbevelingen van de internationale organisaties op het vlak van integriteitsbeleid worden periodiek

getoetst op basis van mechanismen die deze organisaties hiertoe hebben opgezet. De verticale beschotten tussen de verschillende onderdelen van het federaal administratief openbaar ambt en de constitutionele complexiteit van ons land verklaren onder meer waarom het niet steeds evident is het Belgische integriteits- en anticorruptiebeleid op een efficiënte manier op te volgen en te beoordelen.

Er zou een overleg- en samenwerkingsforum moeten komen waar de diensten, de administraties en de instellingen die bevoegd zijn voor de preventie-, detectie- en repressieaspecten van het integriteitsbeleid op het niveau van de federale Staat, de Gemeenschappen en de Gewesten, elkaar kunnen ontmoeten.

Het forum dient onder meer met volgende taken te worden belast:

- uitwisselen van good practices;
- uitwisselen van de uitgevoerde en geplande activiteiten;
- formuleren van antwoorden op vragen in het kader van de evaluaties door de internationale instellingen.

OD 3.4 Zorgen voor regelmatige rapportering over de gemaakte vorderingen in het ten uitvoer leggen van het federaal integriteitsbeleid binnen het federaal administratief openbaar ambt

De verwezenlijking van periodieke voortgangsrapportering over de uitvoering van het federaal integriteitsbeleid voor onder meer de bevoegde minister en de Ministerraad.

De bevindingen die voortvloeien uit deze voortgangsrapportering kunnen bijvoorbeeld aanleiding geven tot:

- bijsturing van het federale integriteitsbeleid;
- beter inzicht krijgen in de gemaakte vooruitgang;
- algemeen zicht verkrijgen op de moeilijkheden en de redenen hiervoor bij de tenuitvoerlegging;
- bijwerken van de catalogus van instrumenten;
- organiseren van opleidingen inzake preventie en corruptie.

SD4 - De minister van Begroting, de federale regering en de federale instellingen ondersteunen en stimuleren op het vlak van de uitbouw van beheersinstrumenten zoals bestuursovereenkomsten en beheersovereenkomsten

Een overheid die zichzelf respecteert, moet uitgaan van een aantal doelstellingen die ze via haar overheidsdiensten wil, gerealiseerd zien. In dergelijk kader is het belangrijk dat er "afspraken" kunnen gemaakt worden tussen het beleidsniveau en de uitvoerende diensten. Nu de managementplannen in de federale overheid grosso modo gemeen goed zijn geworden, kunnen we inderdaad een volgende stap zetten. Dit kan het best gebeuren in de vorm van bestuurs- en beheersovereenkomsten. De FOD Budget en Beheerscontrole wil zijn rol spelen op het vlak van de uitbouw van die beheersinstrumenten.

OD 4.1 Aansturen van een gezamenlijke en samenhangende benadering van het opstellen, opvolgen en evalueren van bestuursovereenkomsten door de realisatie van algemene kennisopbouw, het beheer van een doeltreffend netwerk binnen de federale overheidsdiensten, en de realisatie van adviesprojecten, met specifieke aandacht voor een optimale aansluiting met de meerjaren beleids- en financiële cyclus

De opstart van de invoering van bestuurs- en beheersovereenkomsten kan maar succesvol verlopen indien deze op een duidelijke en degelijke wijze omkaderd worden. Daartoe is het niet alleen noodzakelijk om een correcte reglementaire omgeving uit te werken maar moet eveneens geïnvesteerd worden in het op punt stellen van een aantal kwaliteitsvereisten en kwaliteitsnormen waaraan deze overeenkomsten moeten voldoen. Bovendien moeten ze, meer nog dan de gangbare managementplannen, de link leggen met de budgettaire omgeving waarin ze uitgevoerd moeten worden. Binnen de federale overheid is reeds bij verschillende diensten ervaring en know how beschikbaar op het vlak van het werken met dergelijke overeenkomsten. De oprichting van een netwerk, dat zich inzet om die know how te bundelen en te optimaliseren eventueel door deze te koppelen aan de internationale ervaringen op dit vlak, kan voor diegenen die zich in een dergelijke benadering lanceren een belangrijke steun betekenen. Op die wijze wordt een kenniscentrum uitgebouwd waaraan verschillende belanghebbenden hun medewerking verlenen. Bovendien zal het alleszins leiden tot een efficiëntere inzet van de beschikbare middelen. De FOD Budget en Beheerscontrole is kandidaat om op dit vlak een aantal projecten te begeleiden en tot een goed einde te brengen.

- P 4.1.1 In overleg met relevante actoren een concept en een kader uitwerken voor bestuursovereenkomsten voor FOD's en POD's rekening houdend met een optimale aansluiting op de meerjaren beleids- en financiële cyclus

De FOD Budget en Beheerscontrole wil een concept en een kader uitwerken voor de instellingen die een bestuursovereenkomst willen uitschrijven. Het kader dat vooropgesteld wordt, moet gedeeltelijk reglementair van aard zijn maar dient eveneens een kwalitatief luik te bevatten. Binnen het concept dat wij uittekenen, moeten de minimale kwaliteitseisen verduidelijkt worden. Het concept dat wij uittekenen, kan niet los gezien worden van een koppeling met de beleids- en de financiële cyclus waaraan de federale overheidsdiensten of zij die geroepen zijn zo'n overeenkomst op te stellen, zich dienen te houden. Dergelijk project moet gedragen worden door alle relevante belanghebbenden. Het is dus aangewezen bij de opstelling ervan ook de ervaring die reeds in de federale overheid en eventueel daarbuiten beschikbaar is, te capteren. In die zin lijken in eerste instantie volgende partners relevant: FOD P&O, FOD Sociale Zekerheid, Inspectie van Financiën, Rekenhof, andere FOD's en POD's.

- P 4.1.2 Integreren/uniformiseren van rapporteringsverplichtingen op het vlak van beheerscontrole met als doel een vereenvoudiging te realiseren op het vlak van dataverzameling en –rapportering in het kader van de bestuursovereenkomsten

Het te creëren kader voor de overeenkomsten moet ondersteund worden door duidelijke en geüniformiseerde rapporteringsverplichtingen. Het bestaan van dergelijke verplichtingen op zich alleen is niet voldoende. Er moet ook een kader en een methode uitgetekend worden over hoe, wanneer en aan wie er gerapporteerd dient te worden over de uitvoering van die overeenkomsten. Daarbij zullen gedeeltelijk vaste stramien moeten gebruikt worden.

OD 4.2 Ervoor zorgen dat de OISZ rekening houden met de verwachtingen van de minister van Begroting, en dit door deel te nemen aan de onderhandelingen in het kader van de uitwerking, de opvolging en de evaluatie van de bestuursovereenkomsten met de Openbare instellingen van sociale zekerheid

Sinds de invoering van de bestuursovereenkomsten is de FOD Budget en Beheerscontrole met wisselend succes betrokken bij de onderhandelingen erover. Ook al waren onze belangen niet volledig gelijklopend met die van de andere overheidsdiensten, toch hebben we in dit kader steeds zeer nauw samengewerkt met de FOD Sociale Zekerheid. Daarom ook willen wij de ingeslagen weg verder bewandelen en waar mogelijk uitdiepen. Om van de onderhandelingen van de volgende cycli een succes te maken, zal het nodig zijn om in samenwerking met de FOD Sociale Zekerheid het

traject, de budgettaire omkadering en de methodologie te verfijnen. Daarbij zullen volgende aspecten een belangrijke rol spelen:

- de evaluatie van het verlopen contract;
- de vastlegging van het kader voor het nieuwe contract;
- de eigenlijke onderhandelingen en de politieke steun die daarbij gekregen wordt;
- de goedkeuring van de Ministerraad over het onderhandelde contract.

➤ P 4.2.1 Analyse van het bestaande wettelijke en reglementaire kader van de bestuursovereenkomsten met de OISZ

De regelgevende en wettelijke grondslagen analyseren die de bestuursovereenkomsten en de financiële cyclus van de openbare instellingen van sociale zekerheid bepalen en, op basis van de ervaringen met de tweede cyclus van de overeenkomsten, de analyses van het Rekenhof en wetenschappelijke studies, komen tot een betere omschrijving van de verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen. Dat project omvat in een eerste fase een analyse, maar die moet desgevallend onmiddellijk worden gevolgd door de daadwerkelijke goedkeuring van de wettelijke en regelgevende bepalingen.

OD 4.3 De minister van Begroting bijstaan bij de onderhandeling en de tenuitvoerlegging van de beheersovereenkomsten van de autonome overheidsbedrijven en naamloze vennootschappen van publiek recht.

De FOD Budget en Beheerscontrole wil op termijn en voor zover de politieke bereidheid daartoe bestaat een grotere rol spelen op het vlak van de ondersteuning van de beheersovereenkomsten die met autonome overheidsbedrijven of met bedrijven van publiek recht afgesloten worden. De FOD Budget en Beheerscontrole zal verder investeren in de kennisopbouw rond deze contracten en de minister van Begroting informeren over de voorstellen tot aanpassing die hij ontvangt en waarover hij gevraagd wordt een standpunt in te nemen.

SD 5 - Het begrotingsbeleid kaderen binnen een meerjarig budgettaire kader

Een ordentelijk begrotingsbeleid kan maar gevoerd worden als het in een langere termijn perspectief wordt geplaatst. De FOD Budget en Beheerscontrole heeft steeds geijverd voor een zo coherent mogelijke becijfering van het budgettaire kader voor de komende jaren. De moeilijke economische en budgettaire omstandigheden waarin we ons vandaag bevinden, roepen tot een nog grotere voorzichtigheid. De FOD Budget en Beheerscontrole werkt daarom constant aan de verbetering van zijn instrumentarium om dat meerjarenperspectief te ondersteunen en te realiseren.

OD 5.1 Toepassen van een instrument/methode dat de voorbereiding van de begroting van de federale overheid en de sociale zekerheid (entiteit I) kadert in een kwaliteitsvolle meerjarenbenadering, in samenwerking met de betrokken administraties

De minister van Begroting is binnen de regering de uiteindelijke verantwoordelijke voor de neerlegging van een begroting bij het Parlement die aan de vooropgestelde normen en afspraken voldoet. Dergelijke meerjarige benadering is niet alleen een wettelijke verplichting maar wordt eveneens opgelegd in het kader van onze Europese verplichtingen.

Om dit mogelijk te maken, ondersteunt de FOD Budget en Beheerscontrole de minister van Begroting vanuit een meerjarenperspectief. De FOD Budget en Beheerscontrole werkt daarom, in samenwerking en overleg met alle andere actoren die basisinformatie aanleveren, aan een instrument/methode om dit proces van begrotingsopstelling te stroomlijnen en te ondersteunen. In het kader van de totstandkoming van een begroting van entiteit I (federale overheid en sociale zekerheid) spelen meerdere instellingen en administraties een rol. Vermelden we hier de dienst Begeleiding Begroting van de FOD Budget en Beheerscontrole, de Studiedienst van de FOD Financiën, het Federaal Planbureau, de RSZ en het RSVZ als hoofdrolspelers maar vergeten we ook niet alle andere sociale parastatalen die informatie moeten aanleveren aan de FOD Sociale Zekerheid.

- P 5.1.1 Een principesnota uitwerken over de methodologie en de opstelling van een meerjarenbegroting

Om te komen tot duidelijke afspraken met en om de verantwoordelijkheden van alle actoren vast te leggen, is het noodzakelijk een duidelijk beeld te hebben van de werkmethode die zal gebruikt worden voor deze meerjarige benadering. Een degelijk uitgewerkte methode zal achteraf ook interpretatieproblemen kunnen vermijden. Het is belangrijk dat de concepten die daarbij door meerdere actoren

gebruikt worden, tot een gemeenschappelijk stramien kunnen teruggebracht worden en dat deze kunnen gekoppeld worden met de gangbare definities en werkmethoden die de beleidsmedewerkers en de ministers gebruiken om te komen tot hun finale beslissingen. Daarbij zal iedereen respect moeten opbrengen en de nodige discipline aan de dag leggen om de vooraf vastgelegde parameters te gebruiken en de noodzakelijke informatie binnen de af te spreken termijn te leveren.

- P 5.1.2 Een samenwerkingsplatform opzetten tussen de dataleveranciers teneinde de kwaliteit van de gegevens en de efficiënte inzameling ervan te garanderen

Zoals hoger reeds aangegeven, vergt de opmaak van een meerjarenbegroting de inbreng van verschillende instellingen en FOD's. Met het oog op het institutionaliseren van dit proces en de continue verbetering ervan wordt er best een samenwerkingsplatform gecreëerd. Dit samenwerkingsplatform kan geïnspireerd zijn op de samenwerkingsmethode die gebruikt wordt in het kader van de naar aanleiding van de ontslagnemende regering opgezette monitoring van de begroting.

OD 5.2 Een instrument ontwikkelen waarmee meerjarenramingen van de primaire uitgaven/niet-fiscale ontvangsten kunnen worden gemaakt

Teneinde de voorgaande doelstelling effectief te kunnen realiseren zal het noodzakelijk zijn dat de FOD Budget en Beheerscontrole verder evolueert op het vlak van de ramingen die het zelf vanuit een meerjarig perspectief maakt. In de voorbije jaren heeft de FOD Budget en Beheerscontrole geïnvesteerd in het uitproberen en uittesten van verschillende werkmethoden om tot dergelijke meerjarenramingen, voornamelijk op het vlak van de uitgaven, te komen. De geleidelijke implementatie van FEDCOM en het op stapel staande e-budget kunnen er voor zorgen dat de opgedane ervaringen met veel meer rendement kunnen geïmplementeerd worden.

- P 5.2.1 De opvolging van de vastleggingen verbeteren door een "bottom-up" methodologie in te voeren voor de opvolging van de meerjarige vereffeningen en door die te verzoenen met de meerjarenramingen

De komst van de FEDCOM-toepassing maakt het mogelijk een overzicht te hebben van alle genomen en openstaande vastleggingen op het einde van een bepaalde periode. FEDCOM laat eveneens toe deze uit te splitsen naar jaar van vermoedelijke vereffening. De confrontatie van deze jaarlijkse kalender van de vermoedelijke vereffeningen met de beschikbare kredieten (die dan zouden moeten geraamd zijn op basis van een meerjarenraming) geeft een belangrijke input voor de opstelling en de houdbaarheid van de begrotingen voor de komende

jaren. Dergelijke benadering geeft tevens een indicatie van de vrije ruimte die er binnen de begroting voor een gegeven jaar beschikbaar is.

- P 5.2.2 Een concept van meerjarenraming voor de primaire uitgaven en de niet-fiscale ontvangsten uittekenen en implementeren in het kader van e-budget

In het kader van dit project zal het er op aankomen een goede synthese te vinden tussen een aantal grote posten waarin de primaire uitgaven traditioneel opgedeeld worden en die individueel kunnen geraamd worden en een aantal relevante hergroeperingen van begrotingsposten (personeel, werking....) die een analyse en synthese van de gemaakte ramingen kunnen vergemakkelijken. Het is vanzelfsprekend dat dergelijke raming ook zal moeten gemaakt worden voor de niet-fiscale ontvangsten. FEDCOM biedt daartoe de basisinformatie. Die informatie zal in tegenstelling tot het verleden online beschikbaar zijn, wat de kwaliteit van de raming zeker ten goede moet komen. In het kader van deze doelstelling moeten we overwegen om de voor de ramingen gebruikte parameters tegenstelbaar te maken voor onze partners of deze samen met hen vast te leggen.

OD 5.3 Per departement of overheidsdienst de uitvoering van de begroting van het vorige begrotingsjaar evalueren in het kader van de voorbereiding van de begroting

In het kader van een regelmatige en consequente opvolging van de begroting van het jaar t van een overheidsdienst is het noodzakelijk om na uitvoering van die begroting na te gaan op welke wijze en voor welke doelstellingen de middelen uiteindelijk ingezet werden. Dergelijke analyses zouden klaargemaakt moeten worden voor de start van de daarop volgende begrotingsronde zodat de eerste vaststellingen nog op een relevante wijze kunnen gebruikt worden in de discussies rond de begrotingscontrole, terwijl de meer gedetailleerde analyse belangrijke input kan leveren voor de begroting van het jaar t+2. De beschikbare informatie kan ook interessant zijn in het kader van de meerjarenramingen.

SD6 - Beslissingen inzake begrotingsbeleid en de uitvoering ervan op een professionele en wetenschappelijke manier voorbereiden en ondersteunen

De FOD Budget en Beheerscontrole wil als ondersteunende overheidsdienst voor de minister van Begroting en de regering zorgen voor een coherente en degelijk onderbouwde informatiestroom met betrekking tot het begrotingsbeleid. Daartoe werkt de FOD aan de verdere professionalisering van zijn medewerkers en wordt zijn aanpak ook op een doorzichtige en wetenschappelijke wijze onderbouwd. Het professionalisme weerspiegelt zich niet alleen in de vorming en de opleiding van de medewerkers maar eveneens in de wijze waarop de problemen worden aangepakt en de transparantie die daarbij aan de dag wordt gelegd. Op specifieke vlakken zal de FOD Budget en Beheerscontrole zich verder laten ondersteunen in de uitwerking van de wetenschappelijke basis van gebruikte methodologieën.

OD 6.1 Doeltreffend, correct en proactief rapporteren aan de federale regering over relevante beleidsgerichte kengetallen met betrekking tot de uitvoering van de begroting voor entiteit I

Voor de minister van Begroting en de regering is het belangrijk om een regelmatig en betrouwbaar zicht te krijgen op de uitvoering van de begroting. Op federaal niveau dient daarom de opvolging van de eigenlijke federale begroting en de uitgaven en ontvangsten van de sociale zekerheid georganiseerd te worden. De uitvoering van de in een meerjarig kader opgestelde begroting opvolgen is een belangrijk gegeven om eventueel tijdig bijsturingen te doen in de loop van het jaar. Bovendien levert die rapportering informatie voor de opstelling van de begroting van de volgende jaren. Het laat bovendien de verbetering en de ondersteuning van de gebruikte methodologie toe.

Een proactief, correct en doeltreffend rapporteringsbeleid is in dat kader belangrijk. Dergelijke opvolging is niet alleen noodzakelijk voor de eigenlijke begrotingscijfers maar eveneens voor de onderliggende parameters. De evolutie van beiden maakt het mogelijk de afwijkingen tussen begroting en realisaties te duiden. Ze laten ook toe om richting te geven voor de resterende periode van het budgettaire jaar.

De FOD Budget en Beheerscontrole zal het in het kader van de begrotingsopstelling op te richten platform ook gebruiken om te komen tot een correcte en snelle inzameling van de relevante cijfers bij de partners. De nieuwe toepassingen zoals FEDCOM en e-budget die door de FOD Budget en Beheerscontrole in stelling gebracht worden, zullen bijdragen tot een verbetering van de informatieverstrekking die betrekking heeft op de federale overheid.

De projecten die we in dit kader moeten opzetten, moeten ook aandacht besteden aan de wijze waarop we de te rapporteren informatie toegankelijk en beschikbaar kunnen maken voor zowel de interne als externe gebruikers.

- P 6.1.1 Formuleren van een voorstel voor een aangepaste maandelijkse rapportering m.b.t. de uitvoering van de primaire uitgaven en de niet-fiscale ontvangsten (Schatkistcomité)

Vanaf 2012 zullen alle departementen in FEDCOM opgenomen zijn. Tegen dat ogenblik zouden onze rapportering en opvolging van de primaire uitgaven moeten herzien zijn. In het bijzonder is het van belang de rapportering in het kader van het Schatkistcomité aan te passen aan de nieuwe mogelijkheden. In dit comité worden in overleg met de FOD Financiën en de Administratie van de Thesaurie de evoluties van de uitgaven en de ontvangsten van de federale overheid besproken. De levering van accurate uitvoeringscijfers en coherente vooruitzichten voor de komende maanden zijn belangrijke parameters voor de financiering van de schatkist en zijn dus belangrijke parameters van onze inbreng. Dit kan maar gerealiseerd worden door een samenwerking tussen de diensten Federale Accountant, Begeleiding Begroting en de Macrobudgettaire dienst.

- P 6.1.2 Formuleren van een voorstel voor een aangepaste rapportering m.b.t. het gebruik van de primaire uitgaven en de realisatie van de niet-fiscale ontvangsten dat is afgestemd op de noden van de dienst Begeleiding Begroting in het kader van zijn begrotingsanalyses.

Niet alleen in het kader van het Schatkistcomité verdient de opvolging van de begroting in al zijn aspecten de nodige aandacht, ook voor de medewerkers van de dienst Begeleiding Begroting vormt die regelmatige opvolging van de primaire uitgaven en de niet-fiscale ontvangsten een belangrijke input. In het bijzonder naar aanleiding van de opstelling van de begroting, van de meerjarenramingen maar ook om de jaarlijkse evaluatie van de uitvoering te kunnen vatten en beoordelen.

- P 6.1.3 Ontwikkelen van een volledige rapportering m.b.t. de uitgaven en inkomsten van de federale overheid (schatkisttoestand)

Nu vanaf 2012 alle federale overheidsdiensten hun boekhouding via FEDCOM zullen voeren dient de budgettaire rapportering daarop afgelijnd te worden. FEDCOM bevat voortaan gegevens over ontvangsten (alle niet-fiscale en geleidelijk aan ook de fiscale) en uitgaven. Teneinde de opvolging van de begroting op een correcte wijze te verzekeren, is het aangewezen een geheel van beleids- en ondersteunende tabellen te voorzien die de evoluties zo goed mogelijk in beeld brengen. Deze tabellen zullen moeten rekening houden met de nieuwe

begrotingsbegrippen die geïntroduceerd zijn door de wet van 2003 en zullen de verschillende aspecten ervan moeten belichten. In dit kader zal het noodzakelijk zijn om met de FOD Financiën afspraken te maken over de rapportering van de kascijfers. Immers de Administratie van de Thesaurie blijft verantwoordelijk voor het kasbeheer maar de volledige boekhoudkundige verwerking ervan zit in FEDCOM. In die context lijkt het aangewezen dat de rapportering daarover in overleg tot stand komt. Nadat deze rapportering volledig zal zijn uitgewerkt, zou die de huidige schatkisttoestand moeten vervangen. Dit project zal dan ook een antwoord moeten geven op de vraag in welke vorm of vormen we die rapportering in de toekomst ter beschikking gaan stellen van de gebruikers.

- P 6.1.4 Gestandaardiseerde methode ontwikkelen die toelaat om op het niveau van de belangrijkste stromen van de federale overheid en de sociale zekerheid de overstap te maken van begrotingscijfers naar ESR-definities

De rapportering vanuit internationaal perspectief gebeurt op basis van de ESR-definities. De begrotingsbesprekingen worden gevoerd vanuit de traditionele begrotingsbenadering die bovendien tussen de federale overheid en de sociale zekerheid nog verschilt. Vandaag wordt de overgang tussen de verschillende concepten vooral opgevolgd op het niveau van de saldi. Bij bijvoorbeeld de opmaak van de begroting is er geen informatie beschikbaar over de fiscale druk in ESR-termen. Het is de bedoeling om een methodologie te ontwikkelen die toelaat om op een overzichtelijke wijze de overgang te maken van de verschillende elementen van de ontvangsten en de uitgaven volgens de begrotingsdefinitie naar deze stromen in ESR-termen. Zo zal men in de toekomst bij de opmaak van de begroting niet enkel een zicht hebben op de belangrijkste stromen volgens de begrotingsdefinities, maar ook volgens de ESR-concepten.

OD 6.2 Tijdig, doelmatig en correct officiële documenten over het begrotingsbeleid opstellen in opdracht van de federale regering

Ondanks het voorbereidend beleidsmatig werk blijft het een belangrijke opdracht van de FOD Budget en Beheerscontrole om tijdig de begrotingsdocumenten op te stellen. Het gaat hier in eerste instantie, maar niet alleen, over de Algemene Uitgavenbegroting, de Middelenbegroting en de Algemene Toelichting. De FOD is bovendien verantwoordelijk voor de uitwerking van het stabiliteitsprogramma. Deze doelstelling zal op een efficiëntere wijze gerealiseerd kunnen worden in het kader van de uitbouw van e-budget (P 7.1.2).

- P 6.2.1 Een concreet voorstel uitwerken voor de hervorming van de Algemene Toelichting tot een meer leesbaar en compacter document

In de voorbije jaren werd de Algemene Toelichting al in belangrijke mate herschikt en gedeeltelijk hervormd om tot een meer coherent geheel te komen. Het ogenblik is nu aangebroken om een stap verder te gaan. Teneinde de Algemene Toelichting om te vormen tot een echt beleidsdocument dienen nog een aantal grondige hervormingen te gebeuren. Het integreren van de verschillende elementen om er een coherenter geheel van te maken en daardoor om te zetten in een meer leesbaar document en daarover de goedkeuring te krijgen van de beleidsmakers, vormt de uitdaging van dit project. Om dit te bereiken zal de samenwerking met de andere FOD's en instellingen die nu traditioneel hun bijdrage tot dit document leveren, moeten herzien worden.

- P 6.2.2 Optimaal gebruik maken van de e-budget – toepassing voor de voorbereiding van de Algemene Toelichting

De uitwerking van een platform om op een elektronische wijze de begrotingsgegevens (e-budget) van de federale overheidsdiensten te capteren en te integreren is een van de belangrijkste projecten van dit managementplan. Het gebruik van dat platform en de onderliggende techniek om gegevens te verzamelen bij verschillende instellingen, zoals bijvoorbeeld de uiteenlopende cijfergegevens die nodig zijn voor de opmaak van de Algemene Toelichting, de gegevens voor de te consolideren instellingen van openbaar nut, of de gegevens van de Gemeenschappen en Gewesten, vormen mogelijke pistes voor een optimalisering van de te ontwikkelen e-budgettoepassing. In eerste instantie zal dus moeten onderzocht worden of het gebruik van dit platform een meerwaarde kan betekenen voor de opdrachten van de Macrobudgettaire dienst.

OD 6.3 Instaan voor inhoudelijke ondersteuning van het federaal macrobudgettair beleid

De FOD Budget en Beheerscontrole en de Macrobudgettaire dienst moeten verder kijken dan het dagdagelijks (budgettair) beleid. Er moet ook de nodige tijd vrijgemaakt worden om bepaalde problemen, beleidsvragen dieper te kunnen uitspitten. Ideaal zou zijn dat de Macrobudgettaire dienst in overleg met de beleidscel(len), per jaar een aantal thema's krijgt aangereikt die onder de vorm van een themanota verder dienen uitgewerkt te worden. Dit kan op eigen houtje, of waarom niet in samenwerking met andere diensten van de FOD, andere overheidsdiensten of de academische wereld.

OD 6.4 Instaan voor een inhoudelijke ondersteuning van de minister van Begroting en de federale regering bij de coördinatie van het begrotingsbeleid tussen entiteit I en entiteit II (Gemeenschappen en Gewesten en lokale overheden)

De FOD Budget en Beheerscontrole en in het bijzonder de Macrobudgettaire dienst staat in voor de verzameling van de begrotingsgegevens van alle overheidsniveaus. De Macrobudgettaire dienst heeft de opdracht de minister te ondersteunen in het kader van de coördinatie van het begrotingsbeleid tussen entiteit I en entiteit II. Daartoe ondersteunt de dienst de werking van de Interministeriële Conferentie Financiën en Begroting. De dienst volgt de begrotingen van de Gemeenschappen en Gewesten op en maakt voorbereidende analyses met betrekking tot de onderliggende evoluties. Daarnaast wordt geïnvesteerd in de opvolging van de financiële positie van de lokale overheden.

OD 6.5 Instaan voor de economische en functionele hergroepering van de federale overheid en het secretariaat van de Algemene Gegevensbank

De Macrobudgettaire dienst is verantwoordelijk voor de economische en functionele hergroepering van de federale overheid en geeft methodologische ondersteuning aan de Gemeenschappen en de Gewesten op het vlak van de economische en de functionele hergroepering. In het kader van het FEDCOM-project werden en worden geleidelijk aan alle federale overheidsdiensten op de coherentie van de economische en functionele hergroepering getoetst en waar nodig worden aanpassingen doorgevoerd.

In tweede instantie is de dienst ook verantwoordelijk voor het secretariaat van de Algemene Gegevensbank. Dit is een samenwerkingsverband tussen de federale overheid en de Gemeenschappen en Gewesten om hun begrotingsgegevens op een gemeenschappelijke plaats samen te brengen. De hier verzamelde gegevens vormen een belangrijke input voor de opmaak van de nationale rekeningen. Jaarlijks wordt door de dienst een rapport opgemaakt die de kerncijfers in beeld brengt. Deze cijfers zijn eveneens consulteerbaar op de website van de FOD.

- P 6.5.1 Optimaliseren van dataverzameling door de projecten e-budget en FEDCOM voor de functionele en economische hergroepering en het functioneren van de Algemene Gegevensbank

De projecten FEDCOM en e-budget zullen de gegevensverzameling voor de economische en functionele hergroepering grondig doorheen halen. Daarom is van bij de opzet van de FEDCOM-toepassing bijzondere aandacht besteed aan deze aspecten. In het kader van e-budget zal er een afstemming moeten gebeuren met de gegevens zoals die nu reeds in FEDCOM opgenomen zijn. Vanuit beide systemen zal informatie moeten voortvloeien die ondersteunend is voor een

aantal moderniseringen die hiervoor aangehaald werden. In het bijzonder voor de projecten P 6.1.1, P 6.1.2 en P 6.1.3.

SD 7 - Het proces voor het opstellen van de begroting faciliteren door efficiëntere voorbereidingstools aan te reiken

De ondersteuning van de budgettaire cyclus is één van de belangrijke opdrachten van de FOD Budget en Beheerscontrole. In het kader van het proces van budgetopstelling en de overheidsdiensten die hun gegevens moeten aanleveren, is er voortdurend behoefte aan vlugge en accurate uitwisseling van informatie. Die interactie met de federale overheidsdiensten willen wij op de meest efficiënte wijze laten verlopen. Daarom blijft de FOD Budget en Beheerscontrole voortdurend op zoek naar middelen en instrumenten die de samenwerking met en de ondersteuning van de departementen kan verbeteren. Gebruikmakend van de moderne technologie willen wij inspelen op de veranderende noden. Een accurate samenwerking en een correcte uitwisseling van informatie laten toe om te zorgen voor een goede ondersteuning en omkadering van de begrotingsbesprekingen.

OD 7.1 Voorzien in een procedure voor de opmaak van de begroting van de federale Staat en de openbare instellingen van sociale zekerheid en zorgen voor het opstellen van de begroting zodat die tijdig in het Parlement kan worden ingediend en aan de kwaliteitsnormen voldoet, met een betere medewerking/raadpleging van de federale overheidsdiensten

Het proces van budgetopstelling van de federale overheidsdiensten en de sociale zekerheidsinstellingen is een voornaam element in het tot stand komen van de begroting op federaal niveau. Daarom stelt de dienst Begeleiding Begroting alles in het werk om het proces van informatieverzameling, analyse en bespreking dat daaraan voorafgaat, zo goed mogelijk te structureren en te organiseren. We trachten dit te doen door het verstrekken van duidelijke, overlegde en door de Ministerraad goedgekeurde instructies. Over de opvolging van de instructies wordt na de bilaterale vergaderingen op een coherente wijze gerapporteerd aan de beleidscel. De dienst zorgt daarna voor een optimale ondersteuning van het politieke besluitvormingsproces dat voortbouwt op voormelde rapportering van de bilaterale vergaderingen. Nadat de regering haar beslissingen heeft genomen, zorgen wij er via onze methodische en systematische aanpak voor dat we snel in staat zijn om begrotingsdocumenten neer te laten leggen bij het Parlement. Om deze doelstelling tot een goed einde te kunnen brengen is het noodzakelijk onze werkmethodes verder te laten evolueren en ze gebruikmakend van de nieuwe technologische mogelijkheden te moderniseren.

- P 7.1.1 Documenten en templates standaardiseren om het drukken van de begroting te vergemakkelijken

Teneinde het proces van begrotingsopstelling en het drukken van de Algemene Uitgavenbegroting en de Middelenbegroting te vergemakkelijken, zullen de in de budgettaire cyclus te gebruiken documenten zoveel mogelijk gestandaardiseerd worden. Daartoe zullen in overleg met de overheidsdiensten algemeen toepasbare templates gecreëerd worden. Deze standaardisatie moet er op gericht zijn de eindfase van de afwerking van de begroting vlotter, sneller en met minder fouten te laten verlopen. Daarbij kan ook een belangrijke efficiëntiewinst gerealiseerd worden bij onze partners maar evenzeer binnen de dienst Begeleiding Begroting.

- P 7.1.2 Meetbare efficiëntie- en effectiviteitswinsten boeken bij de voorbereiding van de federale begroting door het invoeren van de elektronische begroting binnen de federale overheid (e-budget)

Het elektronisch budget (e-budget) is een project dat ook in voorgaande managementplannen was opgenomen. De voorbije jaren is veel onderzoek gebeurd naar de meest geschikte technologie voor de implementatie ervan. Nu we met het Brussels Hoofdstedelijk Gewest onderhandelen over het gebruik van de door hun ontwikkelde software, die mits de noodzakelijke aanpassingen ook bruikbaar is op federaal niveau, kan de uitwerking ervan starten. Dit project beoogt de verzameling van de informatie (cijfers en verantwoordingen) in het kader van de budgetopstelling te digitaliseren. In eerste instantie zal er gewerkt worden rond de verzameling en de rapportering over de cijfers. In een volgend stadium zullen die gekoppeld worden met de verantwoordingen. Tenslotte zullen in het kader van het project P 7.1.1. een aantal templates gecreëerd worden die het eenvoudiger maken om na de politieke besluitvorming vlugger en met minder risico's op vergissingen te komen tot publiceerbare begrotingen. Het is de bedoeling de hier gebruikte technologie ook in te zetten voor de ondersteuning van de opmaak van de Algemene Toelichting en de Algemene Gegevensbank.

- P 7.1.3 Een conceptnota opstellen over begroten op basis van prestaties, met name in het kader van de ontwikkeling van de e-budgettool

De nieuwe instrumenten e-budget en FEDCOM die we geleidelijk aan implementeren zullen een andere benadering van begroting en begrotingsanalyse mogelijk maken. Daartoe zal een conceptuele benadering uitgewerkt worden die deze nieuwe elementen integreert. De nieuwe filosofie zal vertrekken van uit de prestaties die de overheidsdiensten gaan leveren. Ze verduidelijkt de informatie die daartoe kan en moet beschikbaar gesteld worden. In de uitwerking van dit project zal de ondersteuning van de federale overheidsdiensten en van de Inspectie van Financiën noodzakelijk zijn om te komen tot een gedragen aanpak die de begrotingsdiscussies verder kan objectiveren.

OD 7.2 Verbeteren van de voorbereidende nota's voor de bilaterales in het kader van de opmaak van de begroting onder meer door er de best practices inzake uitgaven in op te nemen en te zorgen voor een zekere homogeniteit binnen de FOD's en POD's

De voorbereidende nota's van onze medewerkers die op basis van een interne procedure op een gelijkaardige wijze gestructureerd zijn, kunnen in sommige gevallen inhoudelijk bijgestuurd worden. Dit is een belangrijke opdracht voor de celhoofden. Zij kunnen ook de noodzakelijke impuls geven om andere relevante elementen die voortvloeien uit de administratieve en begrotingscontrole of de Ministerraad in die nota's te laten opnemen. Anderzijds kan een algehele inhoudelijke versterking van de nota's gerealiseerd worden indien we de resultaten van de operationele doelstelling 5.3 en deze van de strategische doelstelling 8 mee zouden kunnen verwerken in de commentaar bij de begrotingsvoorstellen. In dat geheel mogen ook de relevante opmerkingen en resultaten van studies van de Inspectie van Financiën niet uit het oog verloren worden.

- P 7.2.1 Een nieuw model ontwikkelen voor de voorbereidende nota's voor de bilaterales in het kader van de opmaak van de begroting

Naast de interne richtlijnen die meegegeven worden aan onze medewerkers die de nota's voor de bilaterale vergaderingen voorbereiden, kan de discussie verder geobjectiveerd worden door duidelijke afspraken te maken met de federale overheidsinstellingen over de invulling die gegeven wordt aan de begrotingsinstructies en over de aanpak die gehanteerd wordt tijdens de vergaderingen. Daartoe zal een model uitgewerkt worden dat de discussiepunten in kaart brengt en verduidelijkt. Die aanpak weerspiegelt dan ook de visie van de FOD Budget en Beheerscontrole zoals ze die zal naar voor brengen tijdens de bilaterale vergaderingen. Dit model zal op voorhand doorgesproken worden met de Stafdirecteuren B&B en de voorzitters.

SD 8 - Een begroting opmaken die beantwoordt aan de nationale en internationale normen inzake zuinigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid

De Belgische overheden worden in internationale onderzoeken soms als niet efficiënt en kostenverslindend omschreven. De mate waarin de federale overheidsdiensten daarvoor verantwoordelijk zijn, moet verder geanalyseerd worden. Uit nationale en internationale vergelijkingen moeten de nodige conclusies getrokken worden voor de toekomstige evolutie van onze begrotingen. De FOD Budget en Beheerscontrole zal in overleg met de federale overheidsdiensten een aantal analyses doen en laten valideren door de betrokkenen. We zullen ons daarbij steunen en laten leiden door internationaal onderzoek dat betrekking heeft op gelijkaardige problematieken.

OD 8.1 De federale regering en de federale instellingen ondersteunen bij de opmaak van hun begrotingen door het ontwikkelen van becijferde tools voor een beter beheer van de overheidsuitgaven

De FOD Budget en Beheerscontrole heeft zich tot doel gesteld om zijn rol van raadgever en partner van de overheidsdiensten verder te versterken. Daarbij zal er voornamelijk op gelet worden om blinde budgettering te vermijden, terwijl tezelfdertijd toch een zekere homogeniteit in de behandeling van de departementen moet gegarandeerd blijven. Toch moeten we er ons voor hoeden een oordeel te vellen over de opportuniteit van voorgestelde uitgaven. In dat kader zullen we op zoek gaan naar instrumenten en methodes die de efficiëntie en de effectiviteit van de openbare uitgaven kunnen verhogen. Die instrumenten en methodes die we ontwikkelen, zullen we met onze partners delen om hen toe te laten hun eigen werking beter te kunnen beoordelen en benchmarken. We zullen onder andere een aantal thematische onderzoeken opstarten rond bijvoorbeeld: de kost voor het reinigen in eigen beheer of in uitbesteding; de huisvestingskost van een ambtenaar per m², de informaticakosten, het beheer van de gebouwen ...

➤ P 8.1.1 De monitoring van de overheidsuitgaven ontwikkelen, met name wat de personeelsuitgaven betreft

In 2010 heeft de FOD Budget en Beheerscontrole in samenwerking met de FOD P&O een monitoring van de aantallen en van de uitgaven m.b.t. de personeelsleden van de federale overheid (inbegrepen de parastatalen en de instellingen van sociale zekerheid) opgezet. Dit project moet er voor zorgen dat deze gegevens niet alleen verzameld maar ook verwerkt worden in een coherente beleidsrapportering naar de bevoegde ministers. Om de efficiënte werking van de overheid te bevorderen, zal in samenwerking met de FOD P&O eveneens moeten nagedacht worden over een vereenvoudiging van de verzameling van de

personeelscijfers zoals die nu gevat worden. Daarbij zal het nut en de samenhang met andere personeelsdatabanken moeten bekeken en geanalyseerd worden.

- P 8.1.2 Een visienota opstellen over de versteviging van de grondslagen van de begrotingen teneinde tot meer besparingen te komen en de doelmatigheid en doeltreffendheid te verbeteren, door de aanwezigheid van België in internationale organisaties beter te benutten

In het kader van haar opdracht wenst de FOD Budget en Beheerscontrole haar ondersteuning van de andere federale overheidsdiensten verder uit te bouwen. Zij zal daartoe een onderzoek instellen naar goede praktijken die in andere overheidsdiensten en landen gangbaar zijn en die een bijdrage kunnen leveren tot een verbetering van de werking van onze overheid. Onze FOD neemt deel aan internationale fora en zal daar eveneens uitkijken naar mogelijke elementen die daartoe kunnen bijdragen. De daar gecapteerde best practices in het kader van het beheer van de overheidsfinanciën zouden daarna moeten vertaald worden naar de Belgische omgeving.

OD 8.2 Opzetten van thematische sessies ter voorbereiding van de begroting, waarbij problemen worden behandeld waarmee talrijke administraties worden geconfronteerd, teneinde tot een efficiënter beheer van de uitgaven te komen

De FOD Budget en Beheerscontrole zal thematische analyses uitvoeren. De resultaten van die analyses kunnen het voorwerp uitmaken van overleg dat in het kader van het Forum van de Stafdirecteuren B&B georganiseerd wordt. Op die wijze kunnen de goede praktijken onder de aandacht gebracht worden. Binnen elke overheidsdienst kunnen die verder uitgedragen worden om te komen tot een zuiniger en meer efficiënte overheid.

- P 8.2.1 Een actieplan opstellen inzake best practices en benchmarks in samenwerking met de Inspectie van Financiën en het Forum van de Stafdirecteuren B&B.

Er wordt een actieplan uitgewerkt om een aantal thema's in samenwerking met de Inspectie van Financiën en de Stafdirecteuren B&B uit te werken. We denken daarbij aan: personeel, onderhoud en reiniging van kantoren, beheer van gebouwen, beheer van geschillen, De resultaten van deze onderzoeken zullen voor iedereen beschikbaar zijn en kunnen desgevallend aanleiding geven tot het formuleren van een aantal beleidsvoorstellen aan de regering.

SD9 - De controlefunctie inzake de correcte en wettelijke uitvoering van de begroting optimaliseren

De FOD Budget en Beheerscontrole heeft een belangrijke taak in het kader van de correcte uitvoering van de begroting. Deze weerspiegelt zich niet alleen in een degelijk uitgebouwde administratieve en begrotingscontrole maar eveneens in de opvolging die in het kader van de wetgeving op de controle van de vastleggingen wordt uitgevoerd. In het kader van FEDCOM heeft de FOD Budget en Beheerscontrole bovendien de verbintenis genomen om de departementen een zo sluitend mogelijk proces dat loopt van de aankoop tot de betaling ter beschikking te stellen. Dit zonder dat daardoor afbreuk gedaan wordt aan de verplichtingen van de verantwoordelijken in de federale overheidsdiensten om hun interne controle uit te bouwen.

Deze controle kan, zeker op het vlak van de controle van de vastleggingen, in de nabije toekomst en rekening houdend met FEDCOM, verder gemoderniseerd worden. Initiatieven worden genomen om de toegevoegde waarde van de adviezen op de administratieve en begrotingscontrole te verhogen.

OD 9.1 Zorgen voor de kwaliteit en de goede werking van de dagelijkse controleactiviteiten inzake vastleggingen in de overgangsfase naar de toepassing van de FEDCOM-toepassing en de interne controle

In het kader van de overgang naar FEDCOM werd de wetgeving op de controle van de vastleggingen grotendeels in zijn oude vorm verlengd. Voor onze medewerkers komt het er nu op aan om rekening houdend met de nieuwe omgeving en de gegeven instructies te zorgen voor een zo correct mogelijke opvolging van de uitgavendossiers waarvoor zij verantwoordelijk zijn. De FOD Budget en Beheerscontrole neemt de nodige initiatieven om hen in die overgangsfase zo goed mogelijk te begeleiden en te ondersteunen. Ondertussen investeren wij in de verdere uitbouw van de interne controle in de FEDCOM-toepassing en ondersteunen we de overheidsdiensten via onze dienst Management Support in de verdere uitbouw van hun interne controle onder andere op de logistieke en financiële processen.

- P 9.1.1 Opstellen van een strategische visienota over de functie van de controle van de vastleggingen, in samenwerking met de andere actoren van de financiële controle, teneinde de controlefunctie te optimaliseren en een politieke validering te verkrijgen

Nu de implementatie van FEDCOM in de verschillende overheidsdiensten reeds een eind gevorderd is, is het aangewezen het globale concept van controle op de uitgaven zoals dat verwerkt zit in FEDCOM, te herdenken. De huidige wetgeving en werking van de controle van de vastleggingen zullen daartoe herzien worden. Daarom wordt er een strategische visie ontwikkeld over het geheel van de

aankoop en financiële cyclus rekening houdend met de vereisten van interne controle en interne audit. Zodra deze visie ontwikkeld is, wordt deze overlegd met de beleidsverantwoordelijken en omgezet in aangepaste wetgeving. Op die wijze kan, mits een goede interne controle die gevalideerd werd door de interne audit, geëvolueerd worden in de richting van meer ex-post controles

OD 9.2 Zorgen voor een correcte en efficiënte opvolging van de opdrachten inzake administratieve en begrotingscontrole door het vinden van een juist evenwicht tussen snelheid en kwaliteit, en teneinde een consistente aanpak te garanderen in samenwerking met de Inspectie van Financiën

De administratieve en begrotingscontrole is een kerntaak van de dienst Begeleiding Begroting. Hier staat de FOD Budget en Beheerscontrole in directe relatie met zijn partners. Het is belangrijk dat we deze taak op een correcte en efficiënte wijze vervullen, zonder onnodige administratieve overlast te creëren. Door een doorgedreven samenwerking met de Inspectie van Financiën kunnen we zorgen voor een vlotte en kwaliteitsvolle dienstverlening. Door het constant beoordelen en desgevallend herdenken van de gebruikte werkwijzen en de interacties met onze partners kan het proces onder andere door gebruik te maken van moderne technologie verder geoptimaliseerd worden.

- P 9.2.1 Minimaliseren van de administratieve last van de federale entiteiten in het kader van de procedures voor de aanpassing van de begroting tijdens de uitvoering ervan (herschikkingen en begrotingsdelegaties)

In het kader van een coherente controle op de uitvoering van de begroting is het aangewezen het proces van hervormingen te evalueren en eventueel te hervormen. Bedoeling is om de administratieve lasten voor de instellingen en de FOD Budget en Beheerscontrole te beperken tot wat noodzakelijk is voor de opvolging van een correcte uitvoering van de begroting.

OD 9.3 Zorgen voor een correcte en efficiënte opvolging van de opdrachten inzake administratieve en begrotingscontrole op het vlak van geneesmiddelen door de doelstellingen inzake goed budgettair beheer maximaal af te stemmen op de doelstellingen inzake medisch beleid

Het koninklijk besluit van 21 december 2001 tot vaststelling van de procedures, termijnen en voorwaarden inzake de tegemoetkoming van de verplichte verzekering voor geneeskundige verzorging en uitkeringen in de kosten van farmaceutische specialiteiten heeft de FOD Budget en Beheerscontrole een controletaak toevertrouwd op het vlak van de budgettaire opvolging en goedkeuring van de geneesmiddelen. De

FOD zal verder inspanningen leveren om de opvolging en de advisering van deze dossiers zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Daartoe zal een verdere informatisering van de stromen bekeken worden in het kader van het documentbeheer van de FOD.

SD 10 - De federale boekhouding moderniseren door een algemene en een begrotingsboekhouding in te voeren als werkinstrument en als instrument voor een modern en performant beheer.

De FOD Budget en Beheerscontrole wenst bij te dragen tot de modernisering van de federale overheid via de vernieuwing van de logistieke en financiële functie binnen de overheidsinstellingen. De wet van 22 mei 2003 biedt daartoe een uitgelezen kader. Een modern en performant financieel beheer van de overheidsdiensten wordt mogelijk eens de nieuwe boekhoudtoepassing zal geïnstalleerd en coherent georganiseerd zijn. Zodra de basis gelegd is, behoren onder andere het voeren van een analytische boekhouding en het uitwerken van een prestatiebegroting tot de mogelijkheden.

OD 10.1 De modernisering van de federale boekhouding organiseren en beheren en de specifieke kansen van het FEDCOM-project benutten

De FOD Budget en Beheerscontrole heeft de verantwoordelijkheid om de wet van 22 mei 2003 te implementeren bij het Algemeen Bestuur. We stellen alles in het werk om begin 2012 alle FOD's en POD's gebruik te laten maken van de FEDCOM-toepassing. Bovendien is de dienst Federale Accountant vanaf het live gaan van de piloot in 2009 verantwoordelijk geworden voor de opmaak en de neerlegging van de rekeningen van de overheid. Ten slotte mag niet vergeten worden dat de wet van 2003 een aantal instellingen opsomt die hun boekhouding volgens dezelfde principes als de FOD's en de POD's moeten voeren. Deze instellingen zijn tot op heden nog niet gevat geworden door het FEDCOM-project.

In de eerstkomende periode zal nog intensief moeten ingezet worden op de implementatie van de FEDCOM-toepassing in de resterende FOD's en POD's. Daarnaast zal de afwerking van het systeem in die overheidsdiensten die al live zijn, maar waar verdere uitbreiding de performantie ervan sterk kan verhogen, een belangrijk deel van onze aandacht opeisen. Daarbij zal de integratie van nieuwe of vernieuwde randtoepassingen, hoofdzakelijk in het kader van de ontvangsten, een bijzonder punt van aandacht vormen.

In de daaropvolgende periode wordt ingezet, of op het moment dat er zich bijzondere opportuniteiten aandienen, zal volop ingezet worden op de optimalisatie van het gebruik van het geïmplementeerde systeem. Die optimalisatie kan gaan in de richting van de verdere uniformisering van het gebruik met het oog op een verbetering van de

performantie of het creëren van toegevoegde waarde op het vlak van de interne controle. Ze kan eveneens betrekking hebben op het verder uitwerken van de integratie met bepaalde andere toepassingen (zoals e-HR, e-procurement, Stimer....). Daarnaast zullen we oog moeten hebben voor een verdere modernisering van het geïnstalleerde systeem door in te spelen op nieuwe technologieën (e-invoicing, elektronisch factureren of scanning) die ondertussen op de markt beschikbaar komen of waartoe we in nationale of internationale context aangespoord of verplicht worden.

- P 10.1.1 De diensten van het "Algemeen bestuur" opnemen in het nieuwe FEDCOM-boekhoudsysteem zonder vertraging ten opzichte van de vastgestelde planning

Het FEDCOM-project blijft in de komende jaren een belangrijke uitdaging. Na een relatief succesvolle implementatie in:

- 2009 van de FOD's Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu, Budget & Beheerscontrole, P&O, Kanselarij en Fedict (piloten);
- 2010 van de FOD's Sociale Zekerheid, Werkgelegenheid Arbeid en Sociaal Overleg, Economie en de POD Maatschappelijke Integratie;

de voor ons liggende opstart in:

- 2011 van de FOD's Financiën, Mobiliteit en Buitenlandse Zaken;

Resten er voor een opstart in :

- 2012 de FOD's Justitie en Binnenlandse zaken, de POD Wetenschapsbeleid, het Ministerie van Landsverdediging en de Federale Politie.

En tenslotte de verdere afwerking van het project in de loop van 2012.

In 2013 zou de FOD Budget en Beheerscontrole in staat moeten zijn om op basis van de input van de federale overheidsdiensten een jaarrekening neer te leggen bij het Parlement die bestaat uit:

- de balans opgesteld nadat de rekeningen in overeenstemming zijn gebracht met de gegevens van de inventaris;
- de resultatenrekening, bevattende alle kosten en opbrengsten;
- de samenvattende rekening van de begrotingsverrichtingen, overeenkomstig de economische classificatie;
- de toelichting.

- P 10.1.2 Een haalbaarheidsstudie uitvoeren betreffende de integratie van de andere federale instellingen in het FEDCOM-boekhoudsysteem

De wet van 22 mei 2003 is ook van toepassing op andere federale instellingen dan de FOD's en de POD's. De FOD Budget & Beheerscontrole gaat na of het opportuun is om deze instellingen in FEDCOM of een gelijkaardig systeem te integreren. Dit project zal, indien het positief geadviseerd wordt door de FOD's, eerst de goedkeuring moeten krijgen van de beleidsverantwoordelijken. Afhankelijk van die beslissing zullen de nodige initiatieven moeten genomen worden om dit bijkomend project af te ronden. Gezien het ontbreken van enige beslissing terzake op dit ogenblik lijkt een uitstel van de wet voor wat de bedoelde instellingen betreft noodzakelijk en aangewezen met het oog op een ordentelijke implementatie.

- P 10.1.3 Ontwikkelen van een systeem voor documentbeheer en scanning voor de behandeling van facturen die op papier of elektronisch binnenkomen

In het kader van een verdere modernisering en van het performanter maken van de overheid dient het elektronisch beheer van de documenten die de basis vormen van de boekhoudkundige verantwoordingen grondig geanalyseerd te worden. Daarbij moet niet alleen gekeken worden naar de technische mogelijkheden van de informatica, maar zal bijzondere aandacht gaan naar de toegankelijkheid, de gebruiksvriendelijkheid en de snelheid die op dit vlak kan geboden worden. Een grondige analyse van de te gebruiken configuratie is daarbij zeker noodzakelijk. Dit project moet ook in samenhang met het project P 10.1.4 bekeken en geanalyseerd worden.

Het elektronisch verwerken van zoveel mogelijk documenten heeft als bijkomend voordeel dat deze geïntegreerd kunnen worden in het systeem waardoor een belangrijke bijdrage kan geleverd worden tot de interne controle.

- P 10.1.4 Ontwikkelen van een systeem van uitgaande elektronische facturatie volgens de bestaande mogelijkheden en de geldende standaarden

Het rationeel gebruik van middelen moet er ons toe aanzetten de systemen van uitgaande facturatie te analyseren en waar mogelijk te systematiseren en te uniformiseren. Daardoor zouden sommige van de huidige brontoepassingen eventueel geheel of gedeeltelijk buitengebruik kunnen gesteld worden. In het kader van dit project moet ook de elektronische verzending van die facturen bekeken worden. Dit project dient in nauwe relatie tot project P 10.1.3 bekeken en geanalyseerd te worden.

- P 10.1.5 Ontwikkelen van een module voor de inventarisatie van de roerende goederen, ICT en stock in het FEDCOM-systeem, rekening houdend met de waarderingsregels

Het voeren van een volledige dubbele boekhouding veronderstelt dat we jaarlijks beschikken over een volledige inventaris van de activa. De dienst Federale Accountant bekijkt op welke wijze er gezorgd kan worden voor de integratie en update van de gegevens die daartoe eventueel uit de verschillende bronsystemen (meubilair, ICT...) komen. Voor ICT-materieel kan een afzonderlijke benadering gewenst zijn. De inventaris zal moeten opgemaakt worden rekening houdend met de door de COC uit te werken regels betreffende de waardering van die activa.

- P 10.1.6 Het beheer van de FEDCOM-toepassing organiseren door het opzetten van een beslissingsplatform en van een governance structuur en de gebruikers hiervan op de hoogte brengen

FEDCOM zal maar een geaccepteerd platform worden indien alle federale overheidsdiensten die er gebruik van maken, mee betrokken worden bij de verdere structurering en uitbouw van de werking ervan. Uiteindelijk is het een platform dat voor de federale overheidsdiensten ontwikkeld is en dat moet beantwoorden aan hun legitieme behoeften. Er zal een governance structuur opgezet worden om voorgestelde verbeteringen te prioriteren en te implementeren. Deze structuur komt er in overleg en met deelname van de gebruikers. In een dergelijk kader is het ook belangrijk dat de FOD Budget en Beheerscontrole in staat is om op een coherente manier te rapporteren over het gebruik dat van het platform gemaakt wordt.

OD 10.2 Op een systematische wijze de werking van de FEDCOM-toepassing opvolgen en daarover rapporteren

Door op een constante wijze de werking van de FEDCOM-toepassing op te volgen, zorgen we ervoor dat de federale overheidsdiensten een performant en correct werkend systeem ter beschikking hebben. In het kader van de werking van het systeem stelt de dienst Federale Accountant een aantal SLA-afspraken voor aan zijn partners. Hij zal ook de noodzakelijke instrumenten uitwerken om deze op te volgen en er verslag over uit te brengen. Daartoe heeft de dienst Federale Accountant een aantal instrumenten ontwikkeld en zal hij verder blijven investeren in de verbetering ervan.

Er zal ook een opvolgingssysteem moeten uitgewerkt worden dat het correcte gebruik van het FEDCOM-systeem door de FOD's en POD's in beeld brengt. Daartoe kan gebruik gemaakt worden van de mogelijkheden die het SAP-systeem zelf al biedt op het vlak van audit. Dergelijke opvolging wint aan belang als de resultaten ervan eveneens ter beschikking gesteld worden van de federale overheidsdiensten zodat ze een instrument

verwerven om hun eigen werking, indien ze dit wensen en voor zover het noodzakelijk blijkt, bij te sturen.

Op geregelde tijdstippen realiseert de dienst Federale Accountant ook meer diepgaande analyses van het gebruik en de werking van het systeem. Om dergelijke audits (systeem, financiële en operationele) uit te voeren zal het noodzakelijk zijn ons te laten ondersteunen door externe partners die over de noodzakelijke know how beschikken. Deze audits kunnen samen met de input van de interne audit indicaties geven over aan te brengen verbeteringen of kunnen wijzen op mogelijke optimaliseringsmogelijkheden voor de toepassing of de ondersteunende infrastructuur.

- P 10.2.1 De goede werking van FEDCOM laten certifiëren door het geheel te onderwerpen aan een systeemaudit, financiële audit en operationele audit die in het bijzonder oog moet hebben voor de aspecten van interne controle

De FOD Budget en Beheerscontrole zal na de volledige implementatie van FEDCOM de werking ervan laten certifiëren door het uitvoeren of laten uitvoeren van audits. In het kader van deze audits zal de opzet en de werking van de toepassing moeten beoordeeld worden. Bijzondere aandacht zal gevraagd worden voor de aspecten van interne controle en risicobeheersing en de mogelijke verbetering ervan. Er wordt bovendien nagegaan in welke mate de geïmplementeerde IT omgeving nog verder kan geoptimaliseerd worden teneinde de toegankelijkheid en de snelheid van het systeem verder te verbeteren.

- P 10.2.2 De organisatie van de helpdesk afronden op basis van een ticketsysteem en een balanced scorecard ontwikkelen om het dienstverleningsniveau ten opzichte van de SLA met de gebruikers te meten

De dienst Federale Accountant werkt aan een definitieve structuur voor de supportorganisatie. Daarbinnen neemt de helpdesk, die de motor moet zijn voor de ondersteuning van overheidsdiensten en die bij problemen een accurate oplossing moet kunnen bieden, een bijzondere plaats in. In dergelijk kader worden procedures voor de behandeling van vragen en problemen uitgetekend en gefinaliseerd. De bestaande SLA-afspraken zullen daarbij onderzocht worden op hun relevantie en desgevallend aangepast. Het noodzakelijke instrumentarium om te komen tot een coherente behandeling en opvolging van de aangemaakte tickets is ondertussen beschikbaar. Het is aangewezen om dit verder te optimaliseren. De dienst Federale Accountant moet bovendien zorgen voor de rapportering over de werking van onze helpdesk teneinde onze partners de verzekering te geven dat hun respectieve belangen correct worden afgehandeld. De verwerking van de tickets moet kunnen opgevolgd worden in systemen die ook voor hen open staan.

- P 10.2.3 De rapportering naar de Stafdirecteuren B&B ontwikkelen met betrekking tot de uitgaven- en/of inkomstenverrichtingen uitgaande van een goed gebruik van het FEDCOM-systeem door de gebruikers

FEDCOM is een systeem dat de federale overheidsdiensten toelaat om hun verrichtingen van de bestelling tot de betaling op te volgen. Op het vlak van de niet-fiscale ontvangsten laat het toe om te zorgen voor een vlotte opvolging van vastgestelde rechten en hun inning.

De goede werking van de FEDCOM-toepassing zal maar gegarandeerd kunnen worden indien iedereen het systeem op een correcte wijze gebruikt en zich houdt aan de afgesproken richtlijnen. Om die werking en de verwerking van de operaties in het systeem op te volgen, is een rapportering noodzakelijk die deze elementen in kaart brengt. Die rapportering geeft aan de Stafdirecteuren B&B de mogelijkheid om de werking van hun diensten op te volgen. Aan de dienst Federale Accountant geeft het een indicatie over de coherentie waarmee de verrichtingen werden geboekt. Dit is een bepalend element voor de kwaliteit van de rekeningen. Dit rapporteringssysteem zal ook voldoende oog moeten hebben voor de opvolging van aspecten van interne controle.

- P 10.2.4 Opstellen van OLA's in het kader van de interfaces tussen FEDCOM en andere informatiesystemen, met bepaling van de uit te wisselen gegevens, de structuur, de frequentie, de graad van vertrouwelijkheid en het ownership van die gegevens

FEDCOM realiseren in de omgeving van de federale overheid was niet mogelijk zonder het bouwen van een aantal interfaces tussen de brontoepassingen, die beheerd worden in bepaalde overheidsdiensten, en het opgezette boekhoudsysteem. De correcte werking van dergelijke interfaces vereist goede afspraken tussen de beheerders van de brontoepassingen en de beheerders van FEDCOM. Deze kunnen het best vastgelegd worden in een OLA tussen de overheiddiensten. Er zal in functie van die afspraken ook voorzien worden in een opvolgingssysteem en rapporteringssysteem dat de werking van de interfaces weergeeft. Daardoor krijgen onze partners een zicht op de verwerking van hun gegevens.

OD 10.3 Het gebruik van de FEDCOM-toepassing continu verbeteren door het verder uitdiepen van de functionele en technische competenties en door het aanbieden van een kwalitatieve rapportering uitgaand van de goede praktijken die verder uitgewerkt worden in samenwerking met de gebruikersgroep

De aanvaarding van FEDCOM kan verhoogd worden indien wij er in de loop van de komende periode in slagen de door de medewerkers van de dienst Federale Accountant opgedane kennis en de in andere federale overheiddiensten beschikbare competenties

verder te delen en uit te diepen. Via de organisatie van vormingscycli en de uitwerking van de documentatie kan een optimalisatie van het gebruik van de toepassing bekomen worden. De FOD Budget en Beheerscontrole blijft in de eerstkomende periode doorgaan met de organisatie van de FEDCOM-school en via RWD een vorm van e-learning en e-ondersteuning ter beschikking stellen.

Bovendien kan de efficiëntie van het systeem eveneens verhoogd worden door rekening houdend met de gebruikersgroep en uitgaand van de beste praktijken op het terrein een aantal richtlijnen en procedures uit te werken die verplicht moeten gevolgd worden door de overheidsdiensten. Deze richtlijnen zullen in het bijzonder de aspecten van interne controle moeten integreren. Dit zal een zeer gedreven en vasthoudende organisatie en opvolging van de gebruikersgroep met zich brengen.

Het gebruik en de aanvaarding van het systeem kunnen ook nog verder verhoogd worden indien de operationele rapportering toegankelijker gemaakt wordt. De uitgewerkte en uit te werken documentatie en opleiding zal, naast alle andere aspecten die te maken hebben met het gebruik van FEDCOM, daar een bijzondere aandacht aan besteden.

- P 10.3.1 Uitwerken van een aantal standaardprocedures in samenwerking en overleg met de gebruikersgroep

In het kader van de implementatie van FEDCOM werd er niet voor gekozen om iedere overheidsdienst strikt volgens gelijkaardige procedures te laten werken. Nu die implementatie haar einde nadert, is het aangewezen om mede in het kader van de uitwerking van de interne controle na te gaan welke de beste praktijken zijn die door de qua aard en omvang zeer verschillende overheidsdiensten in werking werden gesteld. Daaruit kunnen we een optimale standaard afleiden rekening houdend met de mogelijkheden die de FEDCOM-toepassing ons biedt. Het is niet de bedoeling dat iedereen via die standaard gaat werken, maar deze wordt wel naar voor geschoven als de best practice.

- P 10.3.2 Herwerken en vervolledigen van de bestaande documentatie door ze in overeenstemming te brengen met de aanpassingen die in het kader van de laatste roll out werden doorgevoerd

In de loop van de verschillende roll outs werd de documentatie niet altijd op een consequente wijze aangepast. Nu de laatste roll out begin 2011 van start gaat, dient fors geïnvesteerd in het op niveau brengen ervan. Die documentatie vormt ook de basis voor de verdere uitbouw van de opleidingen.

➤ P 10.3.3 De reeds bestaande operationele rapportering structureren en herwerken

In het kader van de uitrol van FEDCOM werden een aantal operationele rapporten opgezet. De toegankelijkheid en de gebruiksvriendelijkheid ervan zijn niet altijd gegarandeerd. Daarom wordt in het kader van de gebruikersgroep een globaal concept van minimale rapportering ten behoeve van de Stafdirecteuren B&B uitgewerkt en geïmplementeerd. Daartoe zal gebruik gemaakt worden van het op te zetten Business Warehouse en de daaraan te koppelen en nog te installeren gebruiksvriendelijke software.

OD 10.4 Het regelgevend kader uitwerken ter uitvoering van de wet van 22 mei 2003 en de wet van 16 mei 2003 teneinde het kader voor de invoering van de algemene en de begrotingsboekhouding correct te omschrijven

De uitvoeringsbesluiten van de wetten van 16 en 22 mei 2003 dienen uitgewerkt te worden en ter goedkeuring voorgelegd worden aan de beleidsverantwoordelijken. Een beperkt aantal besluiten zijn op administratief niveau afgewerkt en kunnen op korte termijn voorgelegd worden. Voor de overige besluiten zal een prioriteitenlijst opgesteld worden, gekoppeld aan een strikte timing voor wat de administratieve afwerking ervan betreft. Alle besluiten zullen evenwel niet kunnen uitgewerkt worden zo lang de COC niet is opgericht en effectief haar werkzaamheden heeft aangevat.

OD 10.5 De openbare comptabiliteit harmoniseren, in samenwerking met de Gemeenschappen en de Gewesten, door een coördinerende rol op te nemen binnen de Commissie voor de Openbare Comptabiliteit

Nu de wettelijke basis voor de COC is gelegd, is het wachten op de samenstelling. Vanaf dan kan ze haar rol van coördinator opnemen. Ondertussen zal de FOD Budget en Beheerscontrole zodra de overdracht van het personeel van de Administratie van de Thesaurie een feit is, een werkplan uitwerken om te komen tot een evaluatie in het vooruitzicht van een eventuele actualisatie van de gemeenschappelijke regelgeving.

OD 10.6 Tijdig neerleggen van een waarheidsgetrouwe geconsolideerde jaarrekening van de federale Staat bij het Parlement

Vanaf het begrotingsjaar 2009 dient de FOD Budget en Beheerscontrole de jaarrekening van de overheidinstellingen neer te leggen bij het Parlement. Dit is voor de eerste maal gebeurd in 2010. Naarmate de FOD's en de POD's intreden in FEDCOM, zal deze opdracht aan impact winnen. We zullen moeten zorgen voor een voldoende ondersteuning teneinde de nieuwe filosofie van balans en resultatenrekening naast de meer traditionele rekening van de begrotingsverrichtingen op een correcte manier

geïmplementeerd te krijgen. Vanaf 2013 zal er tevens een geconsolideerde jaarrekening van de federale overheidsinstellingen moeten neergelegd worden.

SD 11 - Een analytische boekhouding invoeren als managementtool

Naarmate de FOD's en de POD's intreden in FEDCOM, zal ook de vraag naar beleidsinformatie aan belang winnen. Binnen de te leveren beleidsinformatie is de uitbouw van een analytische boekhouding, die een gemeenschappelijke basis heeft voor de federale overheid, van uitzonderlijk belang. De analytische boekhouding biedt het management de mogelijkheid om te komen tot een efficiëntere allocatie van de aan hun overheidsinstelling toegewezen middelen.

OD 11.1 Het analytisch kader uitwerken in overeenstemming met de budgettaire omgeving en de structuur die gehanteerd wordt in het kader van de analyse ervan

De uitwerking van een analytisch kader heeft slechts zin en betekenis indien wordt uitgegaan of minstens rekening wordt gehouden met de bestaande begrotingstechnische verplichtingen op het vlak van bijvoorbeeld de economische hergroepering. Een dergelijk kader heeft ook maar zin als er tot op zekere hoogte door alle overheidsdiensten een gelijkaardige structuur wordt aangehouden. Deze objectieven verenigen in een globaal concept vormt de grote uitdaging van deze doelstelling en het onderliggende project.

- P 11.1.1 Uitwerken van een geharmoniseerd basisconcept inzake analytische boekhouding en dat laten toepassen binnen de FOD's en POD's

Het theoretisch concept van een analytische boekhouding die een gemeenschappelijke basis bevat voor de gehele federale overheid uitbouwen, overleggen en afspreken met de Stafdirecteuren B&B. Dit concept moet rekening houden met de bestaande begrotingsstructuren en de vereiste begrotingsindeling. Het moet tevens toelaten een antwoord te geven op de analysevragen die op begrotingstechnisch vlak gesteld worden naar aanleiding van de opstelling van de begroting. De Stafdirecteuren B&B moeten zich engageren om deze gemeenschappelijke structuur daarna ook te implementeren.

OD 11.2 De FOD's/POD's ondersteunen bij het invoeren van hun analytische boekhouding

In het verlengde van de implementatie van FEDCOM de middelen en competentie voorzien om de federale overheidsdiensten te ondersteunen in de uitwerking van hun analytische boekhouding.

SD 12 Versterken van de synergieën tussen de diensten van de FOD Budget en Beheerscontrole

De diensten van de FOD Budget en Beheerscontrole vertonen onderling veel raakvlakken. De dienstverlening aan onze partners kan maar op een optimale wijze verlopen, indien de verschillende diensten met elkaar samenwerken en op de hoogte zijn van de prestaties en diensten die de anderen leveren of kunnen leveren. Om die interne interactie te stimuleren, worden een aantal doelstellingen vooropgesteld die de samenwerking tussen sommige diensten moeten versterken en zo kunnen zorgen voor een nieuw elan in de benadering die wij ten aanzien van onze partners voorstaan.

OD 12.1 Uitwerken van een samenwerkingsmodel voor het Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie en de dienst Management Support teneinde tot een geïntegreerde benadering inzake interne controle en integriteit te komen

De beheerscontrole, de interne controle, de interne audit en het integer handelen hebben heel wat gemeenschappelijke raakpunten. Op lange termijn gezien is het onmogelijk om de ene benadering zonder ondersteuning van de andere te laten overleven. Een correcte invulling en uitwerking van voorgaande kan maar als er op de verschillende vlakken een gelijktijdige en gelijkaardige evolutie kan tot stand gebracht worden.

Ook de aanpak en de benadering van de implementatie ervan vertoont een grote gelijklopendheid zoals reeds uit de voorafgaande doelstellingen die in dit plan zijn opgenomen, mag blijken. De betrokken diensten zullen daarom een samenwerkingsmodel, gericht op de implementatie van deze materies, uitwerken. Wij gaan er daarbij van uit dat elke dienst zijn onafhankelijkheid behoudt maar dat we, eens deze strategie uitgewerkt is, met een gezamenlijk concept naar de andere overheidsdiensten toe kunnen stappen. De onderlinge uitwisseling van goede praktijken tussen die diensten en de uitwisseling van de opgedane ervaringen kunnen zeker bijdragen tot een efficiëntere aanpak van de implementatie van de materies waarvoor elk van deze diensten verantwoordelijk is.

OD 12.2 Streven naar een synergie tussen de dienst Federale Accountant, de stafdiensten B&B, de dienst Management Support en de dienst Begeleiding Begroting wat betreft de interne controle op de logistieke en financiële processen

De dienst Federale Accountant is verantwoordelijk voor de implementatie van een ERP pakket om het aankoopproces en de financiële processen te stroomlijnen in het kader van de wet van 2003. De stafdiensten B&B hebben de opdracht te zorgen voor een correcte voorbereiding en uitvoering van de begroting en het houden van een gedegen boekhouding binnen de federale overheidsdiensten. Zij zijn ook verantwoordelijk voor de interne controle op het financiële circuit. De dienst Management Support ondersteunt de overheidsdiensten in de uitbouw van hun interne controle in ruime zin, terwijl de dienst Begeleiding Begroting instaat voor de ordentelijke organisatie van het proces van begrotingsopstelling en -uitvoering.

Al deze diensten hebben dus rechtstreeks belang bij goed werkende overheidsorganisaties die kunnen bogen op een correct geïmplementeerde en later door de interne audit gevalideerde interne controle van hun logistieke en financiële circuits. Dit zal trouwens een voorwaarde zijn om op termijn en op bepaalde vlakken de stap van ex-ante naar ex-post controle te kunnen en mogen zetten. In die context is het belangrijk dat de diensten nu samenwerken om die interne controle te implementeren. Daartoe kan vertrokken worden van de binnen FEDCOM reeds beschikbare elementen. Voormelde diensten zullen ook een strategie moeten uitwerken die de overgang tussen ex-ante en ex-post controle organiseert van zodra de interne controle gevalideerd is.

OD 12.3 Streven naar een samenwerking tussen de dienst Begeleiding Begroting en de dienst Federale Accountant in het kader van e-budget

Het in dit plan voorziene e-budget dat wordt uitgewerkt door de dienst Begeleiding Begroting zal niet correct kunnen functioneren zonder dat het rekening houdt met de FEDCOM-toepassing die door de dienst Federale Accountant beheerd wordt. Beide toepassingen zullen op elkaar moeten afgestemd worden om optimale resultaten te bekomen. De uitwisseling van begrotingsinformatie met boekhoudgegevens is essentieel in de opvolging van de uitvoering van de begroting en speelt een belangrijke rol bij de analyse en de bespreking van de begrotingsvoorstellen van de federale overheidsdiensten.

- P 12.3.1 Uitwerken van OLA's tussen de dienst Begeleiding Begroting en de dienst Federale Accountant voor de basiswerking van het e-budgetsysteem en FEDCOM met betrekking tot de budgettaire en boekhoudkundige basisgegevens (structuur en invoering van de kredieten, enz.)

In het kader van een correcte en transparante samenwerking tussen de diensten en teneinde de verantwoordelijkheden van elk van deze diensten duidelijk te stellen, worden een aantal afspraken vastgelegd. Dit kan het best gebeuren in het kader van een OLA. Dergelijke afspraken zijn ook van belang in de communicatie naar onze partners die een duidelijk beeld moeten hebben van het beheer van de toepassingen om zich in geval van problemen zo snel mogelijk tot de juiste dienst te kunnen richten.

OD 12.4 Streven naar een synergie tussen de Macrobudgettaire dienst en de dienst Federale Accountant wat betreft de uitwerking van een beleidsrapporteringsinstrument voor de federale overheid

Voor de beleidsrapportering vanuit FEDCOM werd gekozen voor een Business Warehouse (BW) platform dat met de ERP-toepassing werd aangekocht. Dit platform zal verder ondersteund worden door een meer gebruiksvriendelijke rapporteringssoftware.

Voor de Macrobudgettaire dienst, maar ook de dienst Begeleiding Begroting evenals de stafdiensten B&B hebben op bepaalde ogenblikken nood aan een vorm van ondersteunende beleidsrapportering die niet altijd op een klantvriendelijke wijze toegankelijk is in de FEDCOM-toepassing. Bovendien is het aangewezen om dergelijke rapportering te scheiden van het operationele systeem om de belasting ervan niet onnodig onder druk te zetten.

Daarom doet de FOD Budget en Beheerscontrole in het komende jaar een belangrijke inspanning om een rapporteringsconcept uit te tekenen en de eerste resultaten daarvan ook te presenteren. De Macrobudgettaire dienst zal in eerste instantie noodzakelijke conceptuele inbreng leveren voor de uit te werken rapportering naar het Schatkistcomité en de regering toe (beleidsgerichte rapportering). Daarnaast zal via de gebruikersgroep FEDCOM bekeken en geanalyseerd worden welke de noden zijn van de Stafdirecteuren B&B (beheersgerichte rapportering). Bij deze analyse zal ook de dienst Begeleiding Begroting inclusief de controle van de vastleggingen betrokken worden. Met de ondersteuning van externe specialisten zal de dienst Federale Accountant eigen medewerkers opleiden die de verdere uitwerking kunnen verzorgen en die de bestaande rapportering kunnen onderhouden. Daartoe worden de hierna opgesomde projecten opgestart.

- P 6.1.1 Formuleren van een voorstel voor een aangepaste maandelijkse rapportering m.b.t. de uitvoering van de primaire uitgaven (Schatkistcomité)
- P 6.1.2 Formuleren van een voorstel voor een aangepaste rapportering m.b.t. het gebruik van de primaire uitgaven en de realisatie van de niet-fiscale ontvangsten dat is

afgestemd op de noden van de dienst Begeleiding Begroting in het kader van zijn begrotingsanalyses

- P 6.1.3 Ontwikkelen van een volledige rapportering m.b.t. de uitgaven en inkomsten van de federale overheid (schatkisttoestand)
- P 10.3.3 De reeds bestaande operationele rapportering structureren en herwerken

SD 13 - De ondersteunende- en managementprocessen van de FOD Budget en Beheerscontrole op een optimale en efficiënte wijze organiseren

De ondersteunende diensten van de FOD hebben slechts een bestaansrecht en -reden indien ze er voor zorgen dat de andere diensten door hun bijdrage beter gefocust kunnen blijven op hun kerntaken. Deze ondersteunende opdrachten op een optimale wijze uitvoeren met een minimale bezetting, draagt bij tot een verhoging van de efficiënte werking van onze FOD. De organisatie van goed lopende managementprocessen en een doorgedreven communicatie zorgen voor een belangrijke ondersteuning voor de leidinggevenden.

Zoals binnen de overige diensten de werking kan aangescherpt worden, zo kunnen ook de ondersteunende- en managementprocessen van de FOD Budget en Beheerscontrole verder verbeterd worden. Daarom worden in dit managementplan een aantal initiatieven genomen die daartoe bijdragen. De voorgestelde acties houden niet alleen rekening met de gevoerde gesprekken met de medewerkers, ze integreren ook de resultaten van de personeelstevredenheidsenquête en de risicoanalyse omtrent het welzijn op het werk die daaraan gekoppeld was.

OD 13.1 Verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening op het vlak van Personeel en Organisatie, ICT, B&B, en interne audit, bij voorkeur door het optimale gebruik van het concept shared services

De ondersteunende diensten willen de dienstverlening aan de interne klanten verder verbeteren door de uitbouw van de shared services voor de stafdiensten van de horizontale FOD's. De werking van die shared services voldoet vandaag echter niet volledig aan de verwachtingen van een aantal deelnemende partners. Bovendien is de wettelijke context niet volledig uitgeklaard en voor verbetering vatbaar. Het concept zoals het nu in de praktijk is gebracht, moet op korte termijn geëvalueerd worden en waar nodig bijgestuurd.

In de nabije toekomst zullen de horizontale FOD's onder elkaar moeten beslissen wat ze samen verder willen uitvoeren en tot hoever ze daarin willen gaan. De wensen en mogelijkheden van de partners die vandaag deel uitmaken van die shared services worden doorkruist door een aantal beslissingen van de regering om bepaalde delen van de stafdiensten te hergroeperen (sociaal secretariaat). In andere gevallen noopen de

evolutie van de ingezette middelen (bv FEDCOM; e-HR) en de technologische ontwikkeling tot een herdenken van het concept. Al die evoluties zorgen er voor dat ook andere scenario's, waarin de andere FOD's of POD's betrokken partij kunnen zijn, onder ogen moeten gezien worden. Bij de komende analyse moet een grotere kostenefficiëntie één van de belangrijkste uitgangspunten zijn.

- P 13.1.1 Een shared service concept definiëren dat toepasbaar kan gemaakt worden op de stafdiensten Personeel en Organisatie, ICT en B&B

In overleg met de voorzitters van de andere FOD's die willen deelnemen aan een shared service, willen we ons engageren om een samenwerkingsvorm uit te tekenen en er een wettelijk en reglementair kader voor vast te leggen. Met de oprichting van die diensten beogen we kostenbesparingen te kunnen realiseren of grotere toegevoegde waarde te kunnen creëren dan in de huidige toestand. Zoals blijkt uit wat voorafgaat, is dit een project dat maar kan gerealiseerd worden mits de inzet van andere FOD's en mits een aanpak die per staffunctie dient bekeken te worden.

OD 13.2 Meetbare efficiëntiewinsten realiseren door het stimuleren van het opstarten van een verbeterproject per dienst

Als FOD Budget en Beheerscontrole willen we zelf het goede voorbeeld geven en zo zuinig mogelijk omgaan met onze middelen. Daarom wordt aan elke dienst gevraagd een project te definiëren waarmee de werking van de FOD als geheel efficiënter kan georganiseerd worden.

OD 13.3 Zorgen voor een optimale logistieke ondersteuning van de FOD Budget en Beheerscontrole

De dienst Algemene Ondersteuning is binnen de dienst van de Voorzitter verantwoordelijk voor de logistieke ondersteuning van de FOD. Het betreft hier in het bijzonder, maar niet uitsluitend, het onthaal, het economaat, het beheer van de vergaderzalen, de verdeling van de post, het beheer van de archieven enz....Om de interne werking, rekening houdend met de beschikbare middelen, zo goed mogelijk te organiseren, kunnen een aantal verbeterprojecten gedefinieerd worden. Ze hebben allen tot doel om de beschikbare middelen op een efficiëntere wijze in te zetten en moeten de mogelijkheid bieden om geleidelijk te evolueren naar een overheidsdienst die met minder papier gaat werken. Het FEDCOM-project en zijn vooropgezette ontwikkelingen maar ook de in dit plan aangehaalde projecten leveren daartoe een aanzet en bijdrage.

De taaldienst blijft zich verder inzetten voor het verzekeren van kwaliteitsvolle vertalingen. Daartoe steunt hij vandaag op vertaalsoftware die in het kader van shared services beschikbaar is. De evoluties op dit vlak in de markt maken echter dat waardevolle alternatieven zeker moeten opgevolgd en geanalyseerd worden. Een verbeterde software kan een belangrijke bijdrage leveren tot een efficiëntere werking van deze dienst.

➤ P 13.3.1 De inkomende en uitgaande post digitaliseren door gebruik te maken van een systeem van documentmanagement

In een eerste fase betreft het, het centraliseren van de inkomende en uitgaande post en het bijhouden van een of meerdere elektronische registers die een degelijke opvolging van de briefwisseling mogelijk maken. Dergelijk systeem bestaat al voor de dienst Begeleiding Begroting en zou eventueel uitgebreid kunnen worden naar andere diensten. Daarnaast dient ook bekeken te worden welke systemen er door andere overheidsinstellingen gebruikt worden en wat hun toegevoegde waarde voor de FOD Budget en Beheerscontrole zou zijn.

In een volgende fase zou dan een volledig elektronisch dossier moeten uitgewerkt worden. Daarbij zou de binnenkomende briefwisseling en de overige correspondentie (waaronder e-mail) moeten gedigitaliseerd worden en moet de verdere afwikkeling ervan op elektronische wijze gebeuren. Dit project moet rekening houden met de specificiteit van de dossiers administratieve en begrotingscontrole en met de dossiers voor de Ministerraad. Voor die categorieën kan het bovendien interessant zijn om een gemeenschappelijk platform op te zetten met de beleidscel. Uiteindelijk moet dit project bijdragen tot een papierluwe administratie.

➤ P 13.3.2 Een inventaris van alle meubilair en ICT materieel realiseren voor de FOD Budget en Beheerscontrole

In het kader van de volledige uitwerking van een dubbele boekhouding en het opstellen van een balans is het van bijzonder belang over een degelijke inventaris te beschikken. In het FEDCOM-project wordt daar samen met de andere departementen ook hard aan gewerkt. De FOD Budget en Beheerscontrole kan door de realisatie van dit project een, zij het een kleinschalige, ervaring bijbrengen aan het globale project. Dit vereist een belangrijke interactie met de dienst Federale Accountant en de stafdienst B&B.

De binnen onze FOD bestaande inventarisbestanden zullen nagezien, geactualiseerd en overgebracht worden naar de FEDCOM-toepassing. In het bijzonder voor de ICT-middelen zal nagegaan worden hoe deze vanuit de bestaande toepassingen kunnen ingeladen worden in de boekhouding en hoe de opvolging ervan kan verzekerd worden. Voor alle te inventariseren stukken zal uitgekeken worden naar de technische mogelijkheden die de markt biedt om een

instrument te vinden dat de jaarlijkse inventarisopname op een efficiënte wijze ondersteunt.

- P 13.3.3 In nauw overleg met het Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding (CGKR) het onthaal van de FOD Budget en Beheerscontrole verbeteren met het oog op een correcte toegankelijkheid en een verhoogde veiligheid voor het personeel en een voldoende beveiliging van onze middelen

We delen de hoofdingang van ons gebouw met het Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding. De toegang verloopt niet altijd even gemakkelijk en de veiligheid van onze mensen en middelen is daardoor niet steeds gegarandeerd. In het kader van dit project zal de bestaande toestand geëvalueerd worden en zullen alternatieve oplossingen onderzocht en voorgesteld worden.

OD 13.4 Het EMAS-certificaat voor de FOD Budget en Beheerscontrole behalen, dit verder beheren en het behoud ervan verzekeren

We streven er naar om op een continue basis de milieuprestaties van onze FOD te verbeteren. Daartoe zal alles in het werk gesteld worden om de opgestarte cyclus tot het behalen van het EMAS-certificaat af te ronden en eens het certificaat bekomen de noodzakelijke inspanningen te leveren om dat in de toekomst te behouden.

- P 13.4.1 Behalen van het EMAS-certificaat

Op vraag van de POD Duurzame Ontwikkeling willen wij de verbintenis aangaan om tegen eind 2011 het EMAS-certificaat te behalen. Het project zal zich voornamelijk moeten richten op:

- het bepalen en controleren van het milieu impact van de activiteiten, producten en diensten van de FOD;
- het op permanente basis zorgen voor een verbetering van het milieumanagement van de FOD;
- het uitwerken van een systematische aanpak van het bepalen van milieudoelstellingen;
- de inzet van de noodzakelijke middelen om deze doelstellingen te behalen;
- de zorg voor een duidelijke communicatie tijdens het project en het behoud van het certificaat achteraf ondersteunen door gerichte sensibiliserings- en communicatieacties.

OD 13.5 Opstellen van het globaal preventieplan (2010-2014) van de FOD Budget en Beheerscontrole in uitvoering van de risicoanalyse 2010 en de tenuitvoerlegging ervan opvolgen en verzekeren

Gelijktijdig met de personeelstevredenheidsenquête heeft de FOD Budget en Beheerscontrole eveneens een bevraging omtrent het welzijn op het werk, de zogenaamde risicoanalyse op het vlak van preventie en veiligheid op het werk, uitgevoerd. De resultaten ervan worden gebruikt bij de opstelling van het globaal preventieplan 2010 - 2014. Daaruit zullen jaarplannen afgeleid worden die een actualisering inhouden van de acties die voorzien worden in het globale plan. De acties die in de jaarlijkse actieplannen opgenomen worden moeten uitgewerkt, geïnitieerd en opgevolgd worden.

➤ P 13.5.1 Het globaal preventieplan en de jaarplannen opstellen

In het kader van de bestaande wetgeving betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk moet de FOD om de vijf jaar een globaal preventieplan uitwerken. Er moet jaarlijks gezorgd worden voor een jaaractieplan gekoppeld aan de implementatie en opvolging ervan.

OD 13.6 Versterken van de interne en externe communicatie door het opvolgen van een geïntegreerd strategisch communicatieplan op maat van alle doelgroepen en multikanaal

De FOD Budget en Beheerscontrole wenst zijn interne en externe communicatiepolitiek te herdenken. Niet alleen zijn de opdrachten van de FOD de laatste jaren sterk geëvolueerd, ook de realisatie van belangrijke FOD-overschrijdende projecten zet er ons toe aan onze strategie tegen het licht te houden.

Communicatie zal ook een steeds grotere rol gaan spelen indien we er in slagen interne controle en deontologie bovenaan op de beleidsagenda van de komende regering te plaatsen. We zullen in ieder geval moeten investeren in het onder de aandacht brengen van de belangrijkste aspecten ervan bij onze medewerkers. De verantwoordelijken van de overheidsdiensten moeten voortdurend gesensibiliseerd worden om acties die interne controle en deontologie ondersteunen, op te zetten in hun organisaties. Daarbij zal in het bijzonder rekening moeten gehouden worden met de communicatie vanuit en naar onze netwerken zoals die hiervoor in dit plan omschreven zijn.

De nieuwe communicatie aanpak zal het hele scala van kanalen moeten integreren en nagaan op welke wijze wij het best met onze partners in interactie kunnen treden. De uitwerking van een toegankelijke website die aan de betrokkenen op hun niveau informatie levert, is daarbij een belangrijk aandachtspunt.

- P 13.6.1 Een intern en extern communicatieplan ontwikkelen voor de FOD Budget en Beheerscontrole

Om die communicatiepolitiek op een gestructureerde wijze te kunnen aanpakken en een duidelijke boodschap te kunnen geven aan medewerkers en stakeholders, is het noodzakelijk over een duidelijk uitgewerkt en gestructureerd plan te kunnen beschikken. Daarin zullen de verantwoordelijkheden en opdrachten van elke dienst op het vlak van communicatie duidelijk vastgelegd worden en zal een goede coördinatiestructuur uitgewerkt worden. Deze uit te stippelen communicatiepolitiek dient zowel rekening te houden met de mogelijkheden die een modernisering van het internet als van het intranet kunnen bieden. Ze moet bovendien ook rekening houden met alle moderne communicatiemiddelen die we vandaag ter beschikking hebben.

- P 13.6.2 Een gegevensbank van de contacten van de FOD Budget en Beheerscontrole en een updateprocedure uitwerken en die meedelen aan de medewerkers van de organisatie

Om te komen tot een vlotte uitwisseling van informatie met onze partners en in het bijzonder met en ter ondersteuning van de beleidscellen, is het noodzakelijk een goed uitgebouwde databank met de contactgegevens beschikbaar te hebben voor alle medewerkers van de FOD. Daartoe zullen eveneens de technische aspecten van het delen van deze informatie bekeken worden. Een procedure voor updating dient voorzien te worden teneinde het onderhoud van de databank te verzekeren.

- P 13.6.3 Uitwerken van een systeem van permanente informatie voor het grote publiek, dat rekening houdt met de verschillende doelgroepen, teneinde de begrotingsbegrippen te verhelderen en te vulgariseren in samenwerking met alle lijndiensten

Dit project zal zich richten op het vastleggen van een concept van informatie die wij ter beschikking willen stellen van de geïnteresseerden uit verschillende doelgroepen binnen de maatschappij. In het bijzonder is het de bedoeling om de budgettaire principes en de budgettaire informatie te ontsluiten voor een ruimer publiek. Binnen de uit te tekenen strategie voor de vulgarisatie van de informatie zou plaats moeten gemaakt worden voor de aanpak die gehanteerd wordt met het oog op de geleidelijke invoering van de interne controle en de interne audit. Op die wijze kan de overheid in beeld brengen hoe ze werkt aan een beter beheer van haar diensten.

OD 13.7 Zorgen voor het beheer en de opvolging van het directiecomité, het overleg tussen de directeuren-generaal en het managementteam

Het behoort tot de kerntaken van de dienst van de Voorzitter om de goede samenwerking tussen de diensten van de FOD te organiseren en op te volgen. Deze samenwerking loopt in eerste instantie via het directiecomité. Daarnaast is er ook overleg voorzien tussen de directeuren-generaal, leidinggevend van de verticale diensten. Tenslotte wordt voorzien om een managementteam in het leven te roepen dat zou bestaan uit alle leidinggevend van de FOD. Om de goede samenwerking en besluitvorming in die organen te bevorderen, is het belangrijk dat iedereen tijdig over de noodzakelijke informatie beschikt, dat er duidelijke afspraken gemaakt en vastgelegd worden en dat we ons als FOD een systematiek aanmeten om die afspraken eveneens uit te voeren en op te volgen. Voor het directiecomité werd daarom een sharepoint omgeving opgezet. Voor de overige organen "Overleg DG's" en "managementteam" zal nagegaan worden welke aanpak de meeste kansen op succes biedt.

OD 13.8 De PMO-expertise binnen de organisatie operationaliseren en onderhouden teneinde de projecten en de desbetreffende termijnen op te volgen

In de loop van de voorgaande jaren werd er een methode van projectwerking ontwikkeld die verder moet uitgedragen worden in het kader van de uitvoering van dit managementplan. Deze projectaanpak opnieuw en regelmatig onder de aandacht van de medewerkers brengen, draagt bij tot de internalisering van de gedane inspanningen en moet in het kader van dit plan leiden tot het veralgemeend gebruik van de ontworpen templates. Daarnaast zal er een kwaliteitstoets op de projectfiches en op hun opvolging uitgevoerd worden. Bovendien zal in het kader van de opvolging van het managementplan via de balanced scorecard een systematische opvolging van de opstart en de uitvoering van de projecten georganiseerd worden. De dienst van de Voorzitter zal deze opdracht in het kader van de managementondersteuning op zich nemen.

OD 13.9 Een internecontrolesystematiek uittekenen en die op een systematische wijze invoeren in de FOD Budget en Beheerscontrole met het oog op de realisatie van een cyclus die aan de federale wetgeving en de internationale normen voldoet

In de voorbije jaren heeft de FOD Budget en Beheerscontrole geïnvesteerd in de uitbouw van zijn interne controle. In het bijzonder werd in het kader van het FEDCOM-project naast de implementatie van de boekhouding ook gewerkt aan de invoering van de noodzakelijke interne controlemechanismen die met de logistieke en financiële processen samenhangen. Maar ook in andere diensten werden initiatieven genomen om de werkzaamheden te structureren en onder "controle" te houden. Dit is evenwel niet altijd op een gestructureerde wijze gebeurd. Het komt er nu op aan die gestructureerde aanpak uit te werken en te zorgen dat de interne controlecyclus gerealiseerd wordt en dat er over gerapporteerd wordt op de vereiste niveaus. Deze doelstelling zal door de dienst Management Support met ondersteuning van dienst van de Voorzitter opgenomen worden. In de realisatie ervan zullen zij zich laten bijstaan door de verantwoordelijken die de diensten zullen moeten aanduiden voor de uitwerking ervan.

- P 13.9.1 De interne controle voor de FOD Budget en Beheerscontrole op een coherente wijze structureren en de organisatie van de opvolging ervan uitwerken (BUDICO)

Op basis van een methodologische benadering die aangereikt en ondersteund wordt door de dienst Management Support, zal het project BUDICO onder impuls van de dienst Management Support opgestart worden. De dienst van de Voorzitter zal van nabij betrokken worden bij de uitrol van het project en zal in de toekomst de rol van beheerder van de documentatie die in het kader van de interne controle verzameld wordt, op zich nemen. De uitwerking van dit project is de verantwoordelijkheid van alle leidinggevendenden met de ondersteuning van hun medewerkers. Het moet er uiteindelijk toe leiden dat er voor de FOD een geïntegreerde en gestructureerde aanpak is van de risico's en dat deze op een adequate wijze worden beheerd. Het uit te werken risicobeheerssysteem zal ook oog moeten hebben voor een coherente rapportering over dit geheel. In het kader van het project moeten ook afspraken gemaakt worden over de regelmatige opvolging en de update van de gegevens. Dit proces moet ondersteund en opgevolgd worden in het kader van de managementondersteuning die door de dienst van de Voorzitter wordt geboden.

OD 13.10 Uitwerken, uitvoeren en monitoren van het jaarlijks personeelsplan

Onze medewerkers vormen het belangrijkste kapitaal van onze FOD. Het beheer ervan verdient dan ook bijzondere aandacht. In de voorbije periode werd onder impuls van de stafdienst Personeel en Organisatie gewerkt aan de implementatie van SEPP in onze FOD. Daardoor is een coherente benadering van het personeelsplan gerealiseerd. De gebruikte methodologie laat ook een gedegen opvolging en bijsturing van het plan toe. Een duidelijk plan en een degelijke opvolging zijn evenwel niet voldoende. De dienst zet ook alle zeilen bij om de in het plan vooropgestelde competenties te werven of de geplande bevorderingen op de meest professionele wijze te realiseren.

OD 13.11 Optimaliseren van het personeelsbeheer

Van bij de start van het e-HR-project dat door de FOD P&O werd geïnitieerd en wordt geleid, heeft de FOD Budget en Beheerscontrole zich er ten volle achter geplaatst. In de tijd gespreid worden een aantal modules opgezet en uitgetest. Zodra die modules live zijn, zal de stafdienst Personeel en Organisatie hiervan de vruchten plukken door qua personeels- en loonadministratie een betere dienstverlening te garanderen. Uiteindelijk zal dit moeten leiden tot een efficiënter beheer van de personeelsadministratie en komt er meer ruimte vrij voor een modern HR-beleid.

- P 13.11.1 Optimaliseren van het personeelsbeheer door de verdere integratie van de verschillende modules van het e-HR-programma in de werking van de dienst, het aanbieden van employee selfservice (ESS) aan de medewerkers van de FOD Budget en Beheerscontrole

De medewerkers van de cel Personeelsadministratie blijven zich inzetten, binnen de context waarin dit project wordt gevoerd, voor de verdere uitwerking, testing en implementatie van de modules. In het bijzonder zal in de nabije toekomst de aandacht gaan naar de ESS. Dit zal personeelsleden en leidinggevenden toelaten zelf ook een aantal transacties via de toepassing uit te voeren.

OD 13.12 Beperken van het vrijwillig verloop tot 10% voor alle medewerkers en tot 5% voor nieuwe medewerkers

In het kader van het beheer van onze competenties is het belangrijk een zo groot mogelijk deel van het personeelsbestand gedurende verschillende jaren actief te houden in onze organisatie. Gezien de bijzonder competitieve omgeving (IF, Rekenhof, andere FOD's en POD's en overheidsinstellingen) waarin wij operationeel zijn, is dat niet altijd even evident. Daarom wordt een aantal projecten opgestart om het retentiebeleid verder te operationaliseren.

- P 13.12.1 Aanbieden op vrijwillige basis van een portfolio diensten gericht op loopbaanbegeleiding voor alle medewerkers met als één van de doelstellingen het retentieniveau te verhogen

Het aanbieden van loopbaanbegeleiding beantwoordt aan een reële behoefte van de personeelsleden en kadert tevens in het personeelsbeleid van het federaal openbaar ambt. Opzet is om op vrijwillige basis de personeelsleden te ondersteunen bij het verhelderen van hun loopbaanverwachtingen en van de daarop gerichte acties om hun professionele ambities te realiseren.

- P 13.12.2 Uitvoeren van een tweejaarlijkse tevredenheidsenquête bij het personeel, de resultaten ervan meedelen en een actieplan uitwerken en uitvoeren

In de loop van 2010 werd een eerste personeelstevredenheidsenquête gerealiseerd. In het najaar van 2010 werden de resultaten meegedeeld en werd daaruit een eerste actieplan gedistilleerd. Het is de bedoeling deze oefening om de twee jaar te herdoen om op die wijze een hefboom te creëren om de tevredenheid en de betrokkenheid van onze medewerkers te verhogen en zo bij te dragen tot verhoging van de motivatie en een hogere retentiegraad te bekomen.

OD 13.13	Vormgeven en implementeren van een strategisch competentie management binnen de FOD Budget en Beheerscontrole
-----------------	--

Competentiemanagement en talentmanagement zijn twee wezenlijke bestanddelen van een modern personeelsbeleid. Het matchen van de competenties die de organisatie nodig heeft met de talenten van onze medewerkers is de moeilijke maar tevens boeiende uitdaging van onze organisatie.

Verschillende processen en tools waaronder identificatie van (kern)-competenties, ontwikkelcirkels, team en persoonlijke ontwikkelingsplannen, worden daarbij in stelling gebracht en dragen via een geïntegreerde aanpak daartoe bij. Het ontwikkelen van een kennismanagement politiek zal daar eveneens een belangrijke rol in spelen.

➤ P 13.13.1 De opmaak en uitvoering van een jaarlijks opleidingsplan op organisatieniveau

Teneinde de competenties van onze medewerkers op peil te houden en hen de kans te geven hen te laten evolueren in de richting van de voor de toekomst benodigde competenties, is vorming een belangrijke hefboom. Daartoe zal jaarlijks een opleidingsplan opgesteld worden. Dit opleidingsplan zou onder andere de volgende delen kunnen omvatten:

- de identificatie van kennisdomeinen en competenties die de spil vormen van het jaarlijks plan;
- de te realiseren doelstellingen betreffende deze kennisgebieden en competenties;
- het bepalen van ontwikkelingsacties en leermiddelen, eventueel per dienst, om deze doelstellingen te bereiken.

➤ P 13.13.2 De ontwikkelcirkels gebruiken als instrument voor prestatie- en ontwikkelingsmanagement

In het kader van de verdere uitbouw en integratie van de ontwikkelcirkels in de werking van de FOD willen we er voor zorgen dat:

- elke chef met al zijn medewerkers een gedocumenteerd plannings- en evaluatiegesprek heeft;
- elke chef met al zijn medewerkers een gedocumenteerd gesprek heeft over hun persoonlijke ontwikkeling en loopbaan.

OD 13.14 Versterken van de leiderschapsvaardigheden en managementcompetenties binnen de FOD Budget en Beheerscontrole

Een goed management speelt ook een belangrijke rol in de motivatie van de medewerkers en is van belang in het kader van ons retentiebeleid. Een competente en op de toekomst gerichte organisatie investeert in de huidige en komende generaties leidinggevenden en zorgt er voor dat ze de noodzakelijke competenties verwerven of verstevigen om hun medewerkers er toe aan te zetten de vooropgestelde doelen te halen. Daarnaast willen we ook bereiken dat zij mee nadenken over de strategische en operationele doelen die de FOD zich voor de nabije of verdere toekomst moet stellen.

OD 13.15 **Uitbouwen van gestructureerd kennisbeheer binnen de FOD Budget en Beheerscontrole, onder meer door senior/junior trajecten en overdracht van kennis tussen equipes, om de integratie tussen deze te versterken**

Om te komen tot een verdere verhoging van de integrale kwaliteit van de door de FOD geleverde diensten, is het belangrijk dat de aanwezige kennis op een doorzichtige wijze wordt overgedragen tussen de generaties en dat de jongeren een kans krijgen om hun kennis zo vlug mogelijk op peil te brengen. Om dit te realiseren, is een gestructureerde aanpak van het kennisbeheer noodzakelijk. De kennisoverdracht tussen senior en junior en tussen de equipes zal daarbij een belangrijk aandachts- en werkpunt zijn. Daarom zal bijzondere aandacht gaan naar de verdere uitwerking en de opvolging van de principedossiers door de dienst Begeleiding Begroting. Binnen de dienst Federale Accountant zal bijzondere aandacht moeten gaan naar de werkinstructies en de opvolging die er aan gegeven moet worden. Maar ook voor de andere diensten dient de bestaande kennis verankerd te worden. De uitwerking van het kennisbeheer kan daarenboven niet los gezien worden van de uitbouw van de interne controle. Daarin neemt de beschrijving en de uitwerking van processen en procedures een belangrijke plaats in. Beide benaderingen moeten rekening houden met de vereisten die van beide projecten uitgaan.

- P.13.15.1 Implementeren van kennismanagementpraktijk volgens de methodologie aangereikt door de FOD Personeel en Organisatie

In enkele diensten worden praktijken opgezet volgens de methodologie ontwikkeld door en met ondersteuning van de FOD P&O.

OD 13.16 **De geïntegreerde begrotingscyclus inzake budgettering, planning, boekhouding, waardering en rapportering opvolgen**

In het kader van een goed beheer van de overheidsmiddelen is het belangrijk dat het bekomen en de efficiënte aanwending van de budgettaire middelen op een duidelijke wijze verantwoord wordt en dat er rekenschap wordt over afgelegd. In het verleden werden reeds een aantal initiatieven genomen die delen van deze cyclus in werking hebben gesteld. Het zal er nu vooral op aankomen deze elementen te vervolledigen en ze in een gestructureerde cyclus te laten functioneren en beheren.

OD 13.17 Realiseren van een "labofunctie" binnen de FOD Budget en Beheerscontrole op het vlak van planning, budget, financiële interne controle en boekhouding.

In het kader van de modernisering van de financiële functie van de federale overheidsinstellingen wil de FOD Budget en Beheerscontrole een "laboratorium" - functie opnemen. Het is de bedoeling om de verschillende methodologieën, werkmethodes en instrumenten die in voorgaande doelstellingen naar voor werden geschoven eerst uit te werken op het vlak van de FOD. In het bijzonder kan er hier gedacht worden aan het op punt stellen van de analytische boekhouding, de prestatiebegroting en andere ondersteunende instrumenten voor een beter beheer van de overheidsmiddelen.

➤ P 13.17.1 Een actieplan voor de invoering van de analytische boekhouding uitwerken

In het kader van dit project wensen wij een analytische boekhouding uit te werken voor de FOD Budget en Beheerscontrole die als basis kan dienen voor de verdere uitrol van een dergelijk concept binnen de federale overheid. Teneinde de opgezette structuur enige relevantie te geven, zou het interessant zijn een andere federale overheidsdienst in dit project te betrekken. Deze basis kan daarna als input gebruikt worden voor de verdere ontwikkeling ervan die zal moeten uitgedragen worden door de dienst Federale Accountant.

➤ P 13.17.2 Uitwerken van project m.b.t. prestatiebegroting binnen de FOD Budget en Beheerscontrole

Van zodra het gemeenschappelijk concept van een analytische boekhouding is uitgewerkt, kan gestart worden met de uitwerking van een concept van prestatiebegroting en de implementatie ervan binnen de FOD Budget en Beheerscontrole als voorbeeld voor de andere federale overheidsdiensten.

➤ P 13.17.3 Kennis en een transversale methodologie uitbouwen met betrekking tot de aanmaak van bestelbonnen en facturen (beheer van de aankopen) in FEDCOM

Een gestructureerde verwerking van de bestellingen tot en met de facturen kan niet alleen leiden tot een beter beheer en een betere opvolging van de uitgaven van de overheid maar zal eveneens bijdragen tot een gestructureerde interne controle op het logistieke en financiële proces. Een transversale uitrol van de opgedane ervaring zal verhinderen dat meerdere malen gelijkaardige inspanningen moeten geleverd worden.

Het zal er hier op aankomen een werkmethode voor het opstellen en valideren van de bestelbonnen en de facturen te definiëren die op ruime schaal door de FOD's en de POD's aanvaard en toegepast wordt. Deze werkmethode zal moeten rekening houden met de vereisten van de interne controle en zal de mogelijkheden van het geïnstalleerde ERP-pakket zoveel mogelijk moeten benutten.

Dit project is nauw verbonden met de doelstellingen die betrekking hebben op de uitbouw en de verbetering van de werking van het uitgerolde boekhoudpakket. Daarom zal dit project maar kans op succes maken indien de resultaten ervan in het kader van de gebruikersgroep zoals die werkt binnen de dienst Federale Accountant, voorgesteld en gevalideerd worden.

➤ P 13.17.4 Financiële modelprocedures uitwerken met integratie van de interne controle concepten

In eerste instantie betreft het hier de definitie van een aantal financiële processen die via FEDCOM verwerkt worden. Elk van die basisprocessen zou in procedures kunnen gegoten worden met bijzondere aandacht voor de uitwerking van een aantal controlepunten. In tweede instantie zou in overleg met andere overheidsdiensten gekeken kunnen worden waar de gemene delers zitten. Daarvoor kan nagegaan worden hoe deze maximaal "automatisch" opgevolgd kunnen worden. Dergelijke uitgewerkte voorstellen dienen als best practices voorgelegd te worden aan de gebruikersgroep om de ganse FEDCOM-gemeenschap te laten genieten van de geleverde inspanning.

OD 13.18 Opstellen en beheren van een strategisch ICT-plan, afgestemd met de behoeften van de business van de FOD Budget en Beheerscontrole, en in lijn met de doelstellingen van het managementplan

De FOD Budget en Beheerscontrole werkt op ICT-vlak in een concept van shared service. Onze algemeen ondersteunende en de FOD specifieke toepassingen draaien op de infrastructuur die gelokaliseerd is in de Wetstraat 16 en die in de loop van het komende jaar geleidelijk zal ont dubbeld worden met de North Galaxy (C4). Tegen begin 2012 zouden wij ook de volledige boekhouding van de federale overheidsdiensten moeten uitgerold hebben en kunnen de specifieke toepassingen (CICS en AS) die draaien op de infrastructuur van Financiën-Thesaurie geleidelijk aan uit dienst genomen worden.

In die omgeving is het noodzakelijk dat er een nieuwe ijking van ons informaticaplan gebeurt. Daarbij zullen we moeten rekening houden met de geëvolueerde technologie en het gebruik dat wij daarvan voor onze interne werking willen maken; de verdere evolutie van het intranet en het internet, de ontwikkeling van een documentmanagementsysteem zullen daar zeker deel moeten van uitmaken. Bijzondere aandacht zal moeten gaan naar een coherente omgeving met backup positie voor de bestaande FEDCOM-omgevingen,

voor de in dit plan vooropgestelde bijkomende ontwikkelingen en voor het te ontwikkelen e-budget dat er nauw mee verbonden is. Er moet voldoende ruimte gelaten worden om nieuwe ontwikkelingen in onze kern toe te laten zodat tijdig kan ingespeeld worden op de nieuwe mogelijkheden die de technologie ons biedt.

OD 13.19 Zorgen voor een optimale ondersteuning van de diensten van de FOD Budget en Beheerscontrole op het vlak van ICT

De shared service werkt in een concept van 7 dagen op 7 dagen en 24 uur op 24 uur beschikbaarheid. Dat geeft aan de FOD Budget en Beheerscontrole heel wat mogelijkheden en maakt dat we op een performante wijze onze opdracht kunnen uitvoeren. De beschikbaarheid van de mail en van de gekozen programma's voor de dagelijkse werking van de diensten is daarvan een exponent. De toegankelijkheid van ons intranet en internet vormt een uithangbord naar onze medewerkers en de buitenwereld. Binnen die omgeving dient er gezorgd te worden voor een voortdurend inspelen op de nieuwe technologieën waarmee we onze wijze van werken kunnen optimaliseren.

Maar niet alleen op het vlak van de meer courante toepassingen zorgt de ICT-dienst voor ondersteuning. Ook op het vlak van de FOD specifieke toepassingen wordt er gezorgd voor een optimalisering van de werking en de ondersteuning van de toepassingen.

OD 13.20 Technisch ondersteunen bij de rollout en het beheer van FEDCOM en e-budget

De stafdienst ICT levert een cruciale bijdrage bij de uitrol van FEDCOM. Hij zal die rol ook moeten opnemen van zodra gestart wordt met e-budget. Van de stafdienst wordt verwacht dat hij alle technische middelen verwerft en in stelling brengt om het project zo goed mogelijk te laten werken op dit gemeenschappelijk platform.

- P 13.20.1 Uitwerken van OLA's met de dienst Federale Accountant met omschrijving van de specifieke verantwoordelijkheden van elke dienst in het kader van het correctieve, adaptieve en evolutieve onderhoud van FEDCOM en van de andere ICT-diensten die door ICT Shared Services moeten worden geleverd

In het kader van de specifieke toepassingen van de FOD Budget en Beheerscontrole dienen tussen de dienst Federale Accountant en de stafdienst ICT afspraken gemaakt te worden over de verantwoordelijkheden en de wijze waarop die door ieder van hen zullen opgenomen worden. Een dergelijke OLA zal ook de onderlinge minimale prestaties bevatten die de andere dienst zal leveren. Deze OLA zal ook aangeven hoe hierover zal gerapporteerd worden.

OD 13.21 Garanderen van de continuïteit van de operationele dienstverlening door beschikbaar stellen van noodzakelijke kritische infrastructuur en toepassingen en het verzekeren van minimale veiligheidscondities

Om de vooropgezette dienstverlening en support te kunnen garanderen, is een aangepaste en goed onderhouden infrastructuur een kritische factor. Daarom wordt er gezorgd voor een goede opvolging en vernieuwing van de infrastructuur voor de basiswerking en de courante toepassingen binnen de shared service. Maar niet alleen op het vlak van de meer courante toepassingen zorgt de ICT-dienst voor de noodzakelijke infrastructuur. Ook op het vlak van de FOD specifieke toepassingen wordt er gezorgd voor een optimalisering ervan teneinde de beheerskosten zo laag mogelijk te houden. Gezien de evoluties op het vlak van de shared service zal in een eerste fase bijzondere aandacht moeten gaan naar de ontubbeling van de installaties waardoor niet alleen een gegarandeerde backup beschikbaar wordt maar eveneens een spreiding van de performantie kan doorgevoerd worden voor de belangrijke toepassingen zoals FEDCOM. In een dergelijk kader is het van uitzonderlijk belang dat er degelijk uitgewerkte procedures bestaan die de correcte werking van de toepassingen weergeven en die, indien dit nodig mocht zijn, een snelle disaster recovery toelaten.

➤ P 13.21.1 Project Data Recovery Center

In het kader van een continue werking van de ICT omgeving is het belangrijk om er voor te zorgen dat er een echt DRC beschikbaar is. Daartoe zal niet alleen het dossier interconnectiviteit, dat de verbinding tussen de twee rekencentra garandeert, tot een goed einde moeten gebracht worden maar zullen ook een aantal initiatieven moeten genomen worden die toelaten om bij ramp vanuit één van beide centra onze activiteiten verder te zetten.

DEEL III

Timing van de doelstellingen en projecten

SD1 - De minister van Begroting, de federale regering en de federale instellingen ondersteunen en stimuleren in de ontwikkeling en de toepassing van een doeltreffende en samenhangende benadering van interne controle en beheerscontrole

Naam operationele doelstelling/project	Timing	ACCOUNTABLE	CONSULTED INFORMED
OD 1.1 Ondersteunen van de minister van Begroting, de federale regering en de federale instellingen bij de verdere ontwikkeling van de interne controle en de beheerscontrole door het uittekenen, evalueren en bijsturen van een strategische visie en aanpak	doorlopend	Dienst Management Support	
P 1.1.1 Goedkeuren van een strategische visie voor de dienst Management Support met betrekking tot de verdere uitbouw van interne controle en beheerscontrole	Q1 - 2011	Dienst Management Support	
P 1.1.2 Opmaak van een gedragen plan van aanpak bij de uitbouw van een systeem van interne controle	Q4 - 2011	Dienst Management Support	
OD 1.2 Ontwikkelen van een set van tools en diensten op het vlak van interne controle en beheerscontrole en deze ter beschikking stellen via een geïntegreerde diensten- en toolcatalogus	doorlopend	Dienst Management Support	
P 1.2.1 Opmaak van een tool- en dienstencatalogus	Q4 - 2012	Dienst Management Support	
OD 1.3 De implementatie van een doeltreffende en samenhangende benadering van interne controle en beheerscontrole ondersteunen en stimuleren door de realisatie van algemene kennisopbouw, het animeren van een doeltreffend netwerk interne controle en de realisatie van adviesprojecten	doorlopend	Dienst Management Support	
P 1.3.1 Het uitbouwen van een netwerk interne controle	Q4 - 2010	Dienst Management Support	
OD 1.4 Een jaarlijkse rapportering verzekeren in verband met de vooruitgang van de implementatie van de interne controle en de beheerscontrole	Jaarlijks voor 31-3	Dienst Management Support	
P 1.4.1 Opstellen van een gids voor het jaarrapport in het kader van art. 7 van het koninklijk besluit van 17 augustus 2007 betreffende het systeem van interne controle.	Q1 - 2011	Dienst Management Support	

SD2 - De minister van Begroting, de federale regering en de federale instellingen ondersteunen en stimuleren in de ontwikkeling van een doeltreffende en samenhangende benadering van interne audit

Naam operationele doelstelling/project	Timing	ACCOUNTABLE	CONSULTED INFORMED
OD 2.1 In nauwe samenwerking met het ACFO de minister van Begroting, de federale regering en de federale instellingen ondersteunen bij de verdere ontwikkeling van interne audit en het ontwikkelen van een samenhangende benadering op het vlak van interne audit	te overleggen met beleidsceel	Dienst Management Support	
P 2.1.1 In overleg met het ACFO en de beleidsverantwoordelijke, een samenhangend/coherent concept voor het organiseren van de interne auditfunctie binnen de federale instellingen in lijn met internationale normen uitwerken, bespreken en laten goedkeuren	Q3 - 2011	Dienst Management Support	
OD 2.2 Het installeren, uitbouwen en animeren van het interne auditnetwerk	doorlopend	Dienst Management Support	
P 2.2.1 Verwerven van voldoende know how	Doorlopend	Dienst Management Support	
P 2.2.2 Het uitbouwen van een netwerk interne audit	Q4 - 2011	Dienst Management Support	

SD3 - De minister van Begroting, de federale regering en de instellingen van het federaal administratief ambt ondersteunen en stimuleren in de ontwikkeling en de toepassing van een doeltreffend en samenhangend federaal integriteitsbeleid

Naam operationele doelstelling/project	Timing	ACCOUNTABLE	CONSULTED INFORMED
OD 3.1 Ondersteunen van de minister van Begroting, de federale regering en de instellingen van het federaal administratief openbaar ambt bij het formuleren, evalueren en bijsturen van het federale integriteitsbeleid in lijn met de internationale verplichtingen en aanbevelingen	doorlopend	Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie	
P 3.1.1 Uitvoering van de bevraging “ambtelijke ethiek in het federaal administratief openbaar ambt”	Q1 - 2011	Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie	
P 3.1.2 Opstellen in overleg met de federale instellingen van een strategisch actieplan dat onder meer voortbouwt op de resultaten van de bevraging “ambtelijke ethiek in het federaal administratief openbaar ambt” en de internationale verplichtingen en aanbevelingen	Q3 - 2011	Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie	
P 3.1.3 Het deontologisch kader actualiseren	Q2 - 2011	Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie	
OD 3.2 Het ontwikkelen en aanbieden van integriteitsinstrumenten ten behoeve van de instellingen van het federaal administratief openbaar ambt	doorlopend of op vraag van gebruikers	Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie	
P 3.2.1 De ontwikkeling van een systeem voor de melding van integriteitsschendingen in de federale overheid	Q1 - 2011	Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie	
P 3.2.2 Definiëren van de integriteitsinstrumenten die het Bureau zal ontwikkelen	Q4 - 2011	Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie	
OD 3.3 Ondersteunen en stimuleren van een doeltreffend en samenhangend integriteitsbeleid in het federaal administratief openbaar ambt	doorlopend	Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie	
P3.3.1 Het uitbouwen van het netwerk	Q1 - 2012	Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie	
P 3.3.2 Formuleren van een voorstel tot oprichting van de Interfederale Commissie voor Ambtelijke ethiek en Deontologie	Q1 - 2011	Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie	
OD 3.4 Zorgen voor regelmatige rapportering over de gemaakte vorderingen in het ten uitvoer leggen van het federaal integriteitsbeleid binnen het federaal administratief openbaar ambt	jaarlijks	Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie	

SD4 - De minister van Begroting, de federale regering en de federale instellingen ondersteunen en stimuleren op het vlak van de uitbouw van beheersinstrumenten zoals bestuursovereenkomsten en beheersovereenkomsten

Naam operationele doelstelling/project	Timing	ACCOUNTABLE	CONSULTED INFORMED
OD 4.1 Aansturen van een gezamenlijke en samenhangende benadering van het opstellen, opvolgen en evalueren van bestuursovereenkomsten door het realiseren van algemene kennisopbouw, het beheren van een doeltreffend netwerk binnen de federale overheidsdiensten, en het realiseren van adviesprojecten, met specifieke aandacht voor een optimale aansluiting met de meerjaren beleids- en financiële cyclus	on hold tot realisatie van project	Dienst Begeleiding Begroting	Dienst Management Support
P 4.1.1 In overleg met relevante actoren een concept en een kader uitwerken voor bestuursovereenkomsten voor FOD's en POD's rekening houdend met een optimale aansluiting op de meerjaren beleids- en financiële cyclus	Q4 - 2011	Dienst Begeleiding Begroting	Dienst Management Support
P 4.1.2 Integreren /uniformiseren van rapporteringsverplichtingen op het vlak van beheerscontrole met als doel een vereenvoudiging te realiseren op het vlak van dataverzameling en –rapportering in het kader van de bestuursovereenkomsten	Q2 - 2012	Dienst Begeleiding Begroting	
OD 4.2 Ervoor zorgen dat de OISZ rekening houden met de verwachtingen van de minister van Begroting, en dit door deel te nemen aan de onderhandelingen in het kader van de uitwerking, de opvolging en de evaluatie van de bestuursovereenkomsten met de openbare instellingen van sociale zekerheid	2012 et 2015	Dienst Begeleiding Begroting	
P 4.2.1 Analyse van het bestaande wettelijke en reglementaire kader van de bestuursovereenkomsten met de OISZ	Q4 - 2011	Dienst Begeleiding Begroting	
OD 4.3 De minister van Begroting bijstaan bij de onderhandeling en de tenuitvoerlegging van de beheersovereenkomsten van de autonome overheidsbedrijven en naamloze vennootschappen van publiek recht	te overleggen met beleidscel	Dienst Begeleiding Begroting	

SD5 - Het begrotingsbeleid kaderen binnen een meerjarig budgettair kader

Naam operationele doelstelling/project	Timing	ACCOUNTABLE	CONSULTED INFORMED
OD 5.1 Toepassen van een instrument/methode dat de voorbereiding van de begroting van de federale overheid en de sociale zekerheid (entiteit I) kadert in een kwaliteitsvolle meerjarenbenadering, in samenwerking met de betrokken administraties	doorlopend	Macrobudgettaire Dienst	Dienst Begeleiding Begroting
P 5.1.1 Een principesnota uitwerken over de methodologie en de opstelling van een meerjarenbegroting	Q2 - 2011	Macrobudgettaire Dienst	
P 5.1.2 Een samenwerkingsplatform opzetten tussen de dataleveranciers teneinde de kwaliteit van de gegevens en de efficiënte inzameling ervan te garanderen	Q4 - 2011	Macrobudgettaire Dienst	
OD 5.2 Een instrument ontwikkelen waarmee meerjarenramingen van de primaire uitgaven/niet-fiscale ontvangsten kunnen worden gemaakt	doorlopend	Dienst Begeleiding Begroting	Macrobudgettaire Dienst
P 5.2.1 De opvolging van de vastleggingen verbeteren door een 'bottom-up' methodologie in te voeren voor de opvolging van de meerjarige vereffeningen en door die te verzoenen met de meerjarenramingen	Q4 - 2012	Dienst Begeleiding Begroting	Macrobudgettaire Dienst
P 5.2.2 Een concept van meerjarenraming voor de primaire uitgaven en de niet-fiscale ontvangsten uittekenen en implementeren in het kader van e-budget	Q4 - 2012	Dienst Begeleiding Begroting	Macrobudgettaire Dienst
OD 5.3 Per departement of overheidsdienst de uitvoering van de begroting van het vorige begrotingsjaar evalueren in het kader van de voorbereiding van de begroting	Jaarlijks	Dienst Begeleiding Begroting	

SD6 - Beslissingen inzake begrotingsbeleid en de uitvoering ervan op een professionele en wetenschappelijke manier voorbereiden en ondersteunen

Naam operationele doelstelling/project	Timing	ACCOUNTABLE	CONSULTED INFORMED
OD 6.1 Doeltreffend, correct en proactief rapporteren aan de federale regering over relevante beleidsgerichte kengetallen met betrekking tot de uitvoering van de begroting voor entiteit I	doorlopend	Macrobudgettaire Dienst	
P 6.1.1 Formuleren van een voorstel voor een aangepaste maandelijkse rapportering m.b.t. de uitvoering van de primaire uitgaven en de niet-fiscale ontvangsten (Schatkistcomité)	Q4 - 2011	Macrobudgettaire Dienst	Dienst Federale Accountant; Dienst Begeleiding Begroting
P 6.1.2 Formuleren van een voorstel voor een aangepaste rapportering m.b.t. het gebruik van de primaire uitgaven en de realisatie van de niet-fiscale ontvangsten dat is afgestemd op de noden van de dienst Begeleiding Begroting in het kader van zijn begrotingsanalyses	Q4 - 2013	Dienst Begeleiding begroting	Dienst Federale Accountant, Macrobudgettaire Dienst
P 6.1.3 Ontwikkelen van een volledige rapportering m.b.t. de uitgaven en inkomsten van de federale overheid (schatkisttoestand)	Q4 - 2013	Macrobudgettaire Dienst	Dienst Federale Accountant
P 6.1.4 Gestandaardiseerde methode ontwikkelen die toelaat om op het niveau van de belangrijkste stromen van de federale overheid en de sociale zekerheid de overstap te maken van begrotingscijfers naar ESR-definities	Q3 - 2013	Macrobudgettaire Dienst	
OD 6.2 Tijdig, doelmatig en correct officiële documenten over het begrotingsbeleid opstellen in opdracht van de federale regering	nav elke begrotingscyclussen	Macrobudgettaire Dienst	Dienst Begeleiding Begroting
P 6.2.1 Een concreet voorstel uitwerken voor de hervorming van de Algemene Toelichting tot een meer leesbaar en compacter document	Q2 - 2012	Macrobudgettaire Dienst	
P6.2.2 Optimaal gebruik maken van de e-budget – toepassing voor de voorbereiding van de Algemene Toelichting	Q4 - 2014	Macrobudgettaire Dienst	Dienst Begeleiding Begroting
OD 6.3 Instaan voor inhoudelijke ondersteuning van het federaal macrobudgettair beleid	doorlopend	Macrobudgettaire Dienst	
OD 6.4 Instaan voor een inhoudelijke ondersteuning van de minister van Begroting en de federale regering bij de coördinatie van het begrotingsbeleid tussen entiteit I en entiteit II (Gemeenschappen en Gewesten)	doorlopend	Macrobudgettaire Dienst	
OD 6.5 Instaan voor de economische en functionele hergroepering van de federale overheid en het secretariaat van de Algemene Gegevensbank	doorlopend	Macrobudgettaire Dienst	
P 6.5.1 Optimaliseren van dataverzameling door de projecten e-budget en FEDCOM voor de functionele en economische hergroepering en het functioneren van de Algemene Gegevensbank	Q4 - 2012	Macrobudgettaire Dienst	

SD7 - Het proces voor het opstellen van de begroting faciliteren door efficiëntere voorbereidingsstools aan te reiken

Naam operationele doelstelling/project	Timing	ACCOUNTABLE	CONSULTED INFORMED
OD 7.1 Voorzien in een procedure voor de opmaak van de begroting van de federale Staat en de openbare instellingen van sociale zekerheid en zorgen voor het opstellen van de begroting zodat die tijdig in het Parlement kan worden ingediend en aan de kwaliteitsnormen voldoet, met een betere medewerking/raadpleging van de federale overheidsdiensten		Dienst Begeleiding Begroting	Macrobudgettaire dienst
P 7.1.1 Documenten en templates standaardiseren om het drukken van de begroting te vergemakkelijken	Q4 - 2013	Dienst Begeleiding Begroting	Macrobudgettaire dienst
P 7.1.2 Meetbare efficiëntie- en effectiviteitswinsten boeken bij de voorbereiding van de federale begroting door het invoeren van de elektronische begroting binnen de federale overheid (e-budget)	Q4 - 2013	Dienst Begeleiding Begroting	
P 7.1.3 Een conceptnota opstellen over begroten op basis van prestaties, met name in het kader van de ontwikkeling van de e-budgettool	Q4 - 2014	Dienst Begeleiding Begroting	Dienst Federale Accountant
OD 7.2 Verbeteren van de voorbereidende nota's voor de bilaterales in het kader van de opmaak van de begroting onder meer door er de best practices inzake uitgaven in op te nemen en te zorgen voor een zekere homogeniteit binnen de FOD's en POD's	doorlopend	Dienst Begeleiding Begroting	
P 7.2.1 Een nieuw model ontwikkelen voor de voorbereidende nota's voor de bilaterales in het kader van de opmaak van de begroting	Q4 - 2013	Dienst Begeleiding Begroting	

SD8 - Een begroting opmaken die beantwoordt aan de nationale en internationale normen inzake zuinigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid

Naam operationele doelstelling/project	Timing	ACCOUNTABLE	CONSULTED INFORMED
OD 8.1 De federale regering en de federale instellingen ondersteunen bij de opmaak van hun begrotingen door het ontwikkelen van becijferde tools voor een beter beheer van de overheidsuitgaven	doorlopend	Dienst Begeleiding Begroting	Dienst Federale Accountant
P 8.1.1 De monitoring van de overheidsuitgaven ontwikkelen, met name wat de personeelsuitgaven betreft	Q1 - 2011	Dienst Begeleiding Begroting	Dienst Federale Accountant
P 8.1.2 Een visienota opstellen over de versteviging van de grondslagen van de begrotingen teneinde tot meer besparingen te komen en de doelmatigheid en doeltreffendheid te verbeteren, door de aanwezigheid van België in internationale organisaties beter te benutten	Q4 - 2015	Dienst Begeleiding Begroting	
OD 8.2 Opzetten van thematische sessies ter voorbereiding van de begroting, waarbij problemen worden behandeld waarmee talrijke administraties worden geconfronteerd, teneinde tot een efficiënter beheer van de uitgaven te komen	Startdatum: 2013 (zie onderligend project)	Dienst Begeleiding Begroting	
P 8.2.1 Een actieplan opstellen inzake best practises en benchmarks in samenwerking met de Inspectie van Financiën en het Forum van de Stafdirecteuren B&B	Q4 - 2012	Dienst Begeleiding Begroting	

SD9 - De controlefunctie inzake de correcte en wettelijke uitvoering van de begroting optimaliseren

Naam operationele doelstelling/project	Timing	ACCOUNTABLE	CONSULTED INFORMED
OD 9.1 Zorgen voor de kwaliteit en de goede werking van de dagelijkse controleactiviteiten inzake vastleggingen in de overgangsfase naar de toepassing van de FEDCOM-toepassing en de interne controle	doorlopend	Dienst Begeleiding Begroting	Dienst Federale Accountant
P 9.1.1 Opstellen van een strategische visienota over de functie van de controle van de vastleggingen, in samenwerking met de andere actoren van de financiële controle, teneinde de controlefunctie te optimaliseren en een politieke validering te verkrijgen	Q4 - 2011	Dienst Begeleiding Begroting	Dienst Federale Accountant
OD 9.2 Zorgen voor een correcte en efficiënte opvolging van de opdrachten inzake administratieve en begrotingscontrole door het vinden van een juist evenwicht tussen snelheid en kwaliteit, en teneinde een consistente aanpak te garanderen in samenwerking met de Inspectie van Financiën	doorlopend	Dienst Begeleiding Begroting	
P 9.2.1 Minimaliseren van de administratieve last van de federale entiteiten in het kader van de procedures voor de aanpassing van de begroting tijdens de uitvoering ervan (herschikkingen en begrotingsdelegaties)	Q4 - 2011	Dienst Begeleiding Begroting	
OD 9.3 Zorgen voor een correcte en efficiënte opvolging van de opdrachten inzake administratieve en begrotingscontrole op het vlak van geneesmiddelen door de doelstellingen inzake goed budgettair beheer maximaal af te stemmen op de doelstellingen inzake medisch beleid	doorlopend	Dienst Begeleiding Begroting	

SD10 - De federale boekhouding moderniseren door een algemene en een begrotingsboekhouding in te voeren als werkinstrument en als instrument voor een modern en performant beheer

Naam operationele doelstelling/project	Timing	ACCOUNTABLE	CONSULTED INFORMED
OD 10.1 De modernisering van de federale boekhouding organiseren en beheren en de specifieke kansen van het FEDCOM-project benutten	Projectmatig	Dienst Federale Accountant en FEDCOM-project	
P 10.1.1 De diensten van het 'Algemeen bestuur' opnemen in het nieuwe FEDCOM-boekhoudsysteem zonder vertraging ten opzichte van de vastgestelde planning	Q4 - 2011	Projet FedCom	Dienst Federale Accountant
P 10.1.2 Een haalbaarheidsstudie uitvoeren betreffende de integratie van de andere federale instellingen in het FEDCOM-boekhoudsysteem	Q1 - 2011	Dienst Federale Accountant	FEDCOM-project
P 10.1.3 Ontwikkelen van een systeem voor documentbeheer en scanning voor de behandeling van facturen die op papier of elektronisch binnenkomen	Q4 - 2013	Dienst Federale Accountant	FEDCOM-project
P10.1.4 Ontwikkelen van een systeem van uitgaande elektronische facturatie volgens de bestaande mogelijkheden en de geldende standaarden	Q4 - 2013	Dienst Federale Accountant	FEDCOM-project
P 10.1.5 Ontwikkelen van een module voor de inventarisatie van de roerende goederen, ICT en stock in het FEDCOM-systeem, rekening houdend met de waarderingsregels	Q4 - 2011	Dienst Federale Accountant	FEDCOM-project
P 10.1.6 Het beheer van de FEDCOM-toepassing organiseren door het opzetten van een beslissingsplatform en van een governance structuur en de gebruikers hiervan op de hoogte te brengen	Q4 - 2011	Dienst Federale Accountant	FEDCOM-project
OD 10.2 Op een systematische wijze de werking van de FEDCOM-toepassing opvolgen en daarover rapporteren	Doorlopend	Dienst Federale Accountant	FEDCOM-project
P 10.2.1 De goede werking van FEDCOM laten certifiëren door het geheel te onderwerpen aan een systeem audit, financiële audit en operationele audit die in het bijzonder oog moet hebben voor de aspecten van interne controle	Q2 - 2012	Dienst Federale Accountant	FEDCOM-project
P 10.2.2 De organisatie van de helpdesk afronden op basis van een ticketsysteem en een balanced scorecard ontwikkelen om het dienstverleningsniveau ten opzichte van de SLA met de gebruikers te meten	Q4 - 2011	Dienst Federale Accountant	FEDCOM-project
P 10.2.3 De rapportering naar de Stafdirecteuren B&B ontwikkelen met betrekking tot de uitgaven- en/of inkomstenverrichtingen uitgaande van een goed gebruik van het FEDCOM-systeem door de gebruikers	Q4 - 2013	Dienst Federale Accountant	FEDCOM-project
P. 10.2.4 Opstellen van organisation level agreements (OLA) in het kader van de interfaces tussen FEDCOM en ander informatiesystemen, met bepaling van de uit te wisselen gegevens, de structuur, de frequentie, de graad van vertrouwelijkheid en het ownership van die	Q4 - 2012	Dienst Federale Accountant	FEDCOM-project

OD 10.3 Het gebruik van de FEDCOM-toepassing continu verbeteren door het verder uitdiepen van de functionele en technische competenties en door het aanbieden van een kwalitatieve rapportering uitgaand van de goede praktijken die verder uitgewerkt worden in samenwerking met de gebruikersgroep	Doorlopend	Dienst Federale Accountant	FEDCOM-project
P 10.3.1 Uitwerken van een aantal standaardprocedures in samenwerking en overleg met de gebruikersgroep	Q4 - 2015	Dienst Federale Accountant	FEDCOM-project
P 10.3.2 Herwerken en vervolledigen van de bestaande documentatie door ze in overeenstemming te brengen met de aanpassingen die in het kader van de laatste roll out werden doorgevoerd	Q4 - 2012	Dienst Federale Accountant	FEDCOM-project
P 10.3.3 De reeds bestaande operationele rapportering structureren en herwerken	Q4 - 2014	Dienst Federale Accountant	FEDCOM-project
OD 10.4 Het regelgevend kader uitwerken ter uitvoering van de wet van 22 mei 2003 en de wet van 16 mei 2003 teneinde het kader voor de invoering van de algemene en de begrotingsboekhouding correct te omschrijven	Zo vlug mogelijk	Dienst Begeleiding Begroting en Dienst Federale Accountant	FEDCOM-project
OD 10.5 De openbare comptabiliteit harmoniseren, in samenwerking met de Gemeenschappen en de Gewesten, door een coördinerende rol op te nemen binnen de Commissie voor de Openbare Comptabiliteit	afh van oprichting COC	Dienst Federale Accountant	FEDCOM-project
OD 10.6 Tijdig neerleggen van een waarheidsgetrouwe geconsolideerde jaarrekening van de federale Staat bij het Parlement	Jaarlijks	Dienst Federale Accountant	FEDCOM-project

SD11 - Een analytische boekhouding invoeren als managementtool

Naam operationele doelstelling/project	Timing	ACCOUNTABLE	CONSULTED INFORMED
OD 11.1 Het analytisch kader uitwerken in overeenstemming met de budgettaire omgeving en de structuur die gehanteerd wordt in het kader van de analyse ervan	projectmatig	Dienst Federale Accountant	Begeleiding Begroting en Stafdienst B&B
P 11.1.1 Uitwerken van een geharmoniseerd basisconcept inzake analytische boekhouding en dat laten toepassen binnen de FOD's en POD's	Q4 - 2014	Dienst Federale Accountant	
OD 11.2. De FOD's/POD's ondersteunen bij het invoeren van hun analytische boekhouding	doorlopend	Dienst Federale Accountant	Dienst Begeleiding Begroting

SD12 - Versterken van de synergieën tussen de diensten van de FOD Budget en Beheerscontrole

Naam operationele doelstelling/project	Timing	ACCOUNTABLE	CONSULTED INFORMED
OD 12.1 Uitwerken van een samenwerkingsmodel voor het Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie en de dienst Management Support teneinde tot een geïntegreerde benadering inzake interne controle en integriteit te komen	Q4 - 2011	Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie Dienst Management Support	
OD 12.2 Streven naar een synergie tussen de dienst Federale Accountant, de stafdiensten B&B, de dienst Management Support en de dienst Begeleiding Begroting wat betreft de interne controle op de logistieke en financiële processen	Q4 - 2012	Dienst Federale Accountant Dienst Management Support Dienst Begeleiding Begroting	
OD 12.3 Streven naar een samenwerking tussen de dienst Begeleiding Begroting en de dienst Federale Accountant in het kader van e-budget	Q4 - 2013	Dienst Federale Accountant Dienst Begeleiding Begroting	Stafdienst B&B
P 12.3.1 Uitwerken van organisation level agreements (OLA) tussen de dienst Begeleiding Begroting en de dienst Federale accountant voor de basiswerking van het e-budgetsysteem en FEDCOM met betrekking tot de budgettaire en boekhoudkundige basisgegevens (structuur en invoering van de kredieten, enz)	Q4 - 2013	Dienst Federale Accountant Dienst Begeleiding Begroting	Stafdienst B&B
OD 12.4 Streven naar een synergie tussen de Macrobudgettaire dienst en de dienst Federale Accountant wat betreft de uitwerking van een beleidsrapporteringsinstrument voor de federale overheid	Gespreid volgens de uitwerking van de rapportering	Macrobudgettaire Dienst Dienst Federale Accountant dienst Begeleiding Begroting	

SD13 - De ondersteunende- en managementprocessen van de FOD Budget en Beheerscontrole op een optimale en efficiënte wijze organiseren

Naam operationele doelstelling/project	Timing	ACCOUNTABLE	CONSULTED INFORMED
ALGEMEEN			
OD 13.1 Verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening op het vlak van Personeel en Organisatie, ICT, B&B, en interne audit, bij voorkeur door het optimale gebruik van het concept shared services	doorlopend	Stafdiensten	
P 13.1.1 Een shared service concept definiëren dat toepasbaar kan gemaakt worden op de stafdiensten Personeel en Organisatie, ICT en B&B	Q4 - 2012		
OD 13.2 Meetbare efficiëntiewinsten door het stimuleren van het opstarten van één verbeterproject per dienst	2012 + 2014	Alle diensten, met dienst van de Voorzitter als coördinerende actor	
Dienst Algemene Ondersteuning			
OD 13.3 Zorgen voor een optimale logistieke ondersteuning van de FOD Budget en Beheerscontrole	doorlopend	Dienst Algemene Ondersteuning	
P 13.3.1 De inkomende en uitgaande post digitaliseren door gebruik te maken van een systeem van documentmanagement	Q4 - 2013	Dienst Algemene Ondersteuning	Stafdienst ICT
P13.3.2 Een inventaris van alle meubilair en ICT-materieel realiseren voor de FOD Budget en Beheerscontrole	Q4 - 2011	Dienst Algemene Ondersteuning Stafdienst ICT	Service federal Accountant Stafdienst B&B
P.13.3.3 In nauw overleg met het Centrum voor gelijkheid van kansen en racismebestrijding (CGKR) het onthaal van de FOD Budget en Beheerscontrole verbeteren met het oog op een correcte toegankelijkheid en een verhoogde veiligheid voor het personeel en een voldoende	Q4 - 2012	Dienst Algemene Ondersteuning	
OD 13.4 Het EMAS-certificaat voor de FOD Budget en Beheerscontrole behalen, dit verder beheren en het behoud ervan verzekeren	doorlopend	Dienst Algemene Ondersteuning	
P 13.4.1 Behalen van het EMAS-certificaat	Q4 - 2011	Dienst Algemene Ondersteuning	
OD 13.5 Opstellen van het globaal preventieplan (2010-2014) van de FOD Budget en Beheerscontrole in uitvoering van de risicoanalyse 2010 en de tenuitvoerlegging ervan opvolgen en verzekeren	doorlopend	Dienst Algemene Ondersteuning	
P 13.5.1 Het globaal preventieplan en de jaarplannen opstellen	2010 en jaarlijks	Dienst Algemene Ondersteuning	

Dienst van de Voorzitter			
OD 13.6 Versterken van de interne en externe communicatie door het opvolgen van een geïntegreerd strategisch communicatieplan op maat van alle doelgroepen en multikanaal	doorlopend	Dienst van de Voorzitter	
P 13.6.1 Een intern en extern communicatieplan ontwikkelen voor de FOD Budget en Beheerscontrole	Q1 - 2011	Dienst van de Voorzitter	
P 13.6.2 Een gegevensbank van de contacten van de FOD Budget en Beheerscontrole en een updateprocedure uitwerken en die meedelen aan de medewerkers van de organisatie	Q2 - 2012	Dienst van de Voorzitter	
P 13.6.3 Uitwerken van een systeem van permanente informatie voor het grote publiek, dat rekening houdt met de verschillende doelgroepen, teneinde de begrotingsbegrippen te verhelderen en te vulgariseren in samenwerking met alle lijndiensten	Q4 - 2013	Dienst van de Voorzitter	
OD 13.7 Zorgen voor het beheer en de opvolging van het directiecomité, het overleg tussen de directeuren-generaal en het managementteam	doorlopend	Dienst van de Voorzitter	
OD 13.8 De PMO-expertise binnen de organisatie operationaliseren en onderhouden teneinde de projecten en de desbetreffende termijnen op te volgen	doorlopend	Dienst van de Voorzitter	
OD 13.9 Een internecontrolesystematiek uittekenen en die op een systematische wijze invoeren in de FOD Budget en Beheerscontrole met het oog op de realisatie van een cyclus die aan de federale wetgeving en de internationale normen voldoet	doorlopend	Dienst van de Voorzitter	Dienst Management Support
P 13.9.1 De interne controle voor de FOD Budget en Beheerscontrole op een coherente wijze structureren en de organisatie van de opvolging ervan uitwerken (BUDICO)	Q4 - 2014	Dienst van de Voorzitter	Dienst Management Support
Stafdienst P&O			
OD 13.10 Uitwerken, uitvoeren en monitoren van het jaarlijks personeelsplan	doorlopend	Stafdienst P&O	
OD 13.11 Optimaliseren van het personeelsbeheer	doorlopend		
P 13.11.1 Optimaliseren van het personeelsbeheer door de verdere integratie van de verschillende modules van het e-HR-programma in de werking van de dienst; het aanbieden van ESS aan de medewerkers van de FOD Budget en Beheerscontrole	doorlopend	Stafdienst P&O	
OD 13.12 Beperken van het vrijwillig verloop tot 10% voor alle medewerkers en tot 5% voor nieuwe medewerkers		Stafdienst P&O	
P 13.12.1. Aanbieden op vrijwillige basis van een portfolio diensten gericht op loopbaanbegeleiding voor alle medewerkers met als één van de doelstellingen het retentieniveau te verhogen	Q4 - 2011	Stafdienst P&O	
P 13.12.2 Uitvoeren van een tweejaarlijkse tevredenheidsenquête bij het personeel, de resultaten ervan meedelen en een actieplan uitwerken en uitvoeren	Q2 - 2012	Stafdienst P&O	
OD 13.13 Vormgeven en implementeren van een strategisch competentie management binnen de FOD Budget en Beheerscontrole		Stafdienst P&O	
P 13.13.1 De opmaak en uitvoering van een jaarlijks opleidingsplan op organisatieniveau	Q2 - 2011 + jaarlijks	Stafdienst P&O	
P 13.13.2 De ontwikkelcirkels gebruiken als instrument voor prestatie- en ontwikkelingsmanagement	Q4 - 2012	Stafdienst P&O	
OD 13.14 Versterken van de leiderschapsvaardigheden en managementcompetenties binnen FOD Budget en Beheerscontrole	Q4 - 2012	Stafdienst P&O	
OD 13.15 Uitbouwen van gestructureerd kennisbeheer binnen de FOD Budget en Beheerscontrole, onder meer door senior/junior trajecten en overdracht van kennis tussen equipes om de integratie tussen deze te versterken	doorlopend	Stafdienst P&O	
P 13.15.1 Implementeren van kennismanagementpraktijk volgens de methodologie aangereikt door de FOD Personeel en Organisatie	Q4 - 2013	Stafdienst P&O	

Stafdienst B&B			
OD 13.16 De geïntegreerde begrotingscyclus inzake budgettering, planning, boekhouding, waardering en rapportering opvolgen	doorlopend	Stafdienst B&B	
OD 13.17 Realiseren van een “labofunctie” binnen de FOD Budget en Beheerscontrole op het vlak van planning, budget, financiële interne controle en boekhouding		Stafdienst B&B	Dienst Management Support Dienst Begeleiding Begroting Dienst Federal Accountant
P 13.17.1 Een actieplan voor de invoering van de analytische boekhouding uitwerken	Q4 - 2012	Stafdienst B&B	
P 13.17.2. Uitwerken van project m.b.t. prestatiebegroting binnen de FOD Budget en Beheerscontrole.	2013 of 2014	Stafdienst B&B	Dienst Begeleiding begroting
P 13.17.3 Kennis en een transversale methodologie uitbouwen met betrekking tot de aanmaak van bestelbonnen en facturen (beheer van de aankopen) in FEDCOM	Q4 - 2011	Stafdienst B&B	Dienst Federal Accountant
P 13.17.4 Financiële modelprocedures uitwerken met integratie van de interne controle concepten	Q4 - 2012	Stafdienst B&B	Dienst Federal Accountant
Stafdienst ICT			
OD 13.18 Opstellen en beheren van een strategisch ICT-plan, afgestemd met de behoeften van de business van de FOD Budget en Beheerscontrole, en in lijn met de doelstellingen van het managementplan	doorlopend	Stafdienst ICT	
OD 13.19 Zorgen voor een optimale ondersteuning van de diensten van de FOD Budget en Beheerscontrole op het vlak van ICT	doorlopend	Stafdienst ICT	
OD 13.20 Technisch ondersteunen bij de rollout en het beheer van Fedcom en e-budget	projectmatig	Stafdienst ICT	Dienst Federal Accountant Dienst Begeleiding Begroting
P 13.20.1 Uitwerken van OLA's met de dienst Federale Accountant met omschrijving van de specifieke verantwoordelijkheden van elke dienst in het kader van het correctieve, adaptieve en evolutieve onderhoud van FEDCOM en van de andere ICT-diensten die door ICT Shared Services moeten	Q4 - 2012	Stafdienst ICT	Service federal Accountant
OD 13.21 Garanderen van de continuïteit van de operationele dienstverlening door beschikbaar stellen van noodzakelijke kritische infrastructuur en toepassingen en het verzekeren van minimale veiligheidscondities	doorlopend	Stafdienst ICT	
P 13.21.1 Project Data Recovery Center	Q4 - 2012	Stafdienst ICT	