

## NOTE D'ORIENTATION

### Bruxelles Fiscalité 2022- 2023

Le Service public régional de Bruxelles Fiscalité (SPRBF) a pour mission de « gérer la perception des impôts de manière efficiente et effective, ainsi que de façon consciencieuse et responsable afin de financer durablement les services publics régionaux ».

#### **OS1 : L'exercice du service des impôts et des amendes administratives**

Avec l'élargissement des compétences fiscales, Bruxelles Fiscalité a la charge de la gestion de 22 produits fiscaux, parafiscaux ou administratifs et a conclu 13 protocoles représentant plus d'un million d'avertissements-extraits de rôle et de transactions de paiement.

Dans ce contexte, les services opérationnels sont responsables de l'enregistrement (para-)fiscal et de la perception, du recouvrement, de la gestion des dossiers et des clients, du traitement des recours et des litiges juridiques, ainsi que de la gestion financière et comptable.

Dans l'exécution de sa mission, Bruxelles Fiscalité recherche une amélioration constante de ses prestations de services :

- en les mettant en œuvre d'une manière accessible, transparente et honnête ;
- en réduisant davantage le temps nécessaire au traitement des cas ;
- en accroissant l'exactitude du processus fiscal ;
- en poursuivant activement la simplification des procédures administratives ;
- par une volonté d'amélioration de la qualité des données provenant des sources authentiques dont dépend le processus fiscal régional ;
- par l'automatisation et la transformation numérique.

#### **OS1.1 Réalisés en 2022**

Dans le contexte de sortie de crise COVID et grâce à l'intégration précoce des NWOW dans le fonctionnement de l'administration, l'accent a été mis en 2022 sur la consolidation de la gestion opérationnelle des produits dont Bruxelles Fiscalité a la charge ainsi qu'à l'organisation de la relation avec les parties prenantes, en particulier :

- la clôture des dossiers historiques transférés du SPF FIN ;

## BELEIDSNOTA

### Brussel Fiscaliteit 2022- 2023

De Gewestelijke Overheidsdienst Brussel Fiscaliteit (GOBF) heeft als missie « De fiscale bevoegdheden uitoefenen en de belastingen klantgericht, efficiënt en effectief beheren zodat deze op een geloofwaardige, zorgvuldige en verantwoorde wijze worden geïnd. »

#### **SD1 : Het uitoefenen van de dienst van de belastingen en administratieve boetes**

Door de uitbreiding van de bevoegdheden is Brussel Fiscaliteit verantwoordelijk voor 22 fiscale, parafiscale en administratieve producten en heeft ze 13 protocollen gesloten, goed voor meer dan een miljoen aanslagbiljetten en betalingstransacties.

In dit verband zijn de operationele diensten verantwoordelijk voor (para-)fiscale registratie en inning, invordering, dossier- en klantenbeheer, behandeling van beroepen en juridische geschillen, en financieel en boekhoudkundig beheer.

Bij het uitvoeren van haar opdracht is Brussel Fiscaliteit voortdurend op zoek naar een verbetering van haar dienstverlening door :

- deze laagdrempelig, transparant en integer uit te voeren ;
- de behandelingstermijn van dossiers verder te verminderen ;
- de accuraatheid van het fiscaal proces te verhogen ;
- actief op zoek te gaan naar het vereenvoudigen van de administratieve procedures ;
- de bereidheid tot verbetering van de kwaliteit van de gegevens uit authentieke bronnen waarvan het regionale fiscaal proces afhankelijk is ;
- de automatisatie en digitale transformatie van haar diensten.

#### **SD1.1 Gerealiseerd in 2022**

In de context van het einde van de COVID-crisis en dankzij de vroege integratie van de NWOW in de werking van de administratie, lag de nadruk in 2022 op de consolidatie van het operationele beheer van de producten waarvoor Brussel Fiscaliteit verantwoordelijk is, en op de organisatie van de relatie met de stakeholders, met name :

- het afsluiten van de historische dossiers overgeheveld door de FOD ;

- la diminution du backlog lié aux remboursements ;
- la réflexion sur le recouvrement administratif, pour limiter le recours aux huissiers ;
- la gestion sur SAP des taxes ex-provinciales et de la taxe sur les surfaces non résidentielles traitées auparavant sur FOX pour faciliter leur gestion transversale par un Product manager spécifique ;
- l'intégration de nouvelles catégories de véhicules pour la Zone de Basses Emissions et la prise en compte des retards de livraison engendrés par la crise du COVID et la guerre en Ukraine ;
- la mise en œuvre opérationnelle de l'interface SAP avec Bruxelles Finances et Budget ;
- l'exploitation opérationnelle de la signature électronique.

### OS1.2 Perspectives 2023

Outre la gestion de données, l'enrôlement, l'expédition, la perception et le recouvrement, ainsi que la gestion administrative et juridique des taxes et amendes administratives en vigueur, de nouvelles initiatives seront également prises :

- la diminution du backlog lié au recouvrement ;
- la poursuite de la réflexion sur le recouvrement administratif ainsi que le lancement de son opérationnalisation ;
- l'anticipation de la situation économique et des conséquences sur la capacité de remboursement des redevables ;
- le renforcement de la gestion transversale dans les directions par la mise en place et la responsabilisation des adjoints à la direction (A2) ;
- le développement de la structure matricielle par le déploiement de la nouvelle équipe des product managers ;
- travailler sur la gestion opérationnelle des retours postaux.

Considérant l'importance des sources authentiques et de la qualité des données fournies, l'impact sur le résultat de l'administration sera analysé afin d'améliorer les flux d'échanges de données. Dans ce cadre, l'expertise sera renforcée au travers d'un DATA Officer.

Enfin, vu le déploiement de nouveaux Product managers, les processus seront actualisés, améliorés et feront systématiquement l'objet d'une approche LEAN.

- het wegwerken van de backlog inzake terugbetalingen ;
- het beraad over administratieve terugvordering, om het beroep doen op deurwaarders te beperken ;
- het beheer in SAP van de ex-provinciale belastingen en van de belasting op niet-residentiële oppervlakten vroeger behandeld via FOX. Voor het transversaal beheer wordt een specifieke productmanager aangesteld ;
- de integratie van nieuwe voertuigcategorieën voor de lage-emissiezone en het in aanmerking nemen van vertragingen van levering als gevolg van de crisis in Oekraïne en COVID ;
- de operationele implementatie van de SAP-interface met Brussel Financiën en Begroting ;
- het operationeel gebruik van de elektronische handtekening.

### SD1.2 Vooruitzichten 2023

Naast het databeheer, de inkohiering, de verzending, de inning en de invordering, evenals het administratief en juridisch beheer van de huidige belastingen en administratieve boetes zullen ook nieuwe opdrachten door Brussel Fiscaliteit worden uitgevoerd :

- het wegwerken van de backlog inzake invordering ;
- het verderzetten van het beraad over administratieve invordering alsook de opstart van de operationalisering ervan ;
- anticiperen op de economische situatie en de gevolgen voor de terugbetalingscapaciteit van debiteuren ;
- de versterking van het transversaal beheer in de directies door de instelling en de responsabilisering van de adjunct-directeuren (A2) ;
- de ontwikkeling van de matrixstructuur door de inzet van het nieuwe team van productmanagers ;
- de werkzaamheden in het operationeel beheer van de retour post

Gezien het belang van authentieke bronnen en de kwaliteit van de verstrekte gegevens, zal het effect op het resultaat van de administratie worden geanalyseerd om de uitwisseling van gegevensstromen te verbeteren. Hiervoor zullen de deskundigen bijgestaan worden door een DATA-officer.

Ten slotte zullen, gezien de inzet van nieuwe productmanagers, de processen worden geactualiseerd, verbeterd en systematisch uitgevoerd volgens een LEAN-aanpak.

## OS2 : La reprise et le développement du service des impôts

Il s'agit de poursuivre le développement de la politique fiscale du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale.

Remarque : les éléments concernés par l'OS2 trouvent souvent leur pendant dans l'OS4.

### OS2.1 Réalisés en 2022

#### Droits d'enregistrement

Révision de l'abattement sur l'acquisition d'une habitation sous conditions (cet abattement a notamment été augmenté à 200.000 euros).

#### Call Center

Le Call Center a été entièrement internalisé. Il prend en main les interactions et questions faciles des redevables. Ce Call Center est supporté par des fonctionnalités de types self-services (chatbot vocal, automatisation sous conditions des demandes de plan de paiement...).

#### Apollo

Comme chaque année la solution fiscale Apollo a été amendée afin d'améliorer le service au redevable, de faciliter le travail des agents de Bruxelles Fiscalité, de permettre à Bruxelles Fiscalité de se concentrer sur son core business.

Concrètement,

- Amélioration des processus liés au précompte immobilier.
- Amélioration des processus de gestion de la LEZ0 :
  - annulation en masse d'amendes comme suite à des flashes erronés (caméras non désactivées) ;
  - implémentation de l'exonération pour cause de livraison tardive pour les véhicules Euro norme 4.
- Opérationnalisation réussie de l'intégration des recettes dans le SAP Régional (interface Apollo, SAP Régional) pour 2021. Les données nécessaires au bilan de départ ont été analysées. Elles permettront une réconciliation des données historiques avec le SAP Régional.
- Résorption du backlog de remboursement supportée par une automatisation partielle des processus (remboursements automatiques en masse sous conditions).

## SD2 : De overname en ontwikkeling van de dienst van belastingen

Het betreft de verdere ontwikkeling van het fiscaal beleid van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering.

Opmerking : de elementen van SD 2 hangen vaak samen met die van SD 4

### SD2.1 Gerealiseerd in 2022

#### Registratierechten

Herziening van het abattement bij aankoop van een woning in het BHG onder bepaalde voorwaarden (dit abattement wordt o.m. verhoogd tot 200.000 euro).

#### Callcenter

Het callcenter is volledig geïnternaliseerd. Het behandelt interacties en eenvoudige vragen van belastingbetalers. Dit callcenter wordt ondersteund door zelfbedieningsvoorzieningen (voice chatbot, voorwaardelijke automatisering van betalingsplanaanvragen, enz.)

#### Apollo

Zoals elk jaar werd de fiscale oplossing Apollo aangepast om de dienstverlening voor de belastingplichtige te verbeteren, om het werk van de personeelsleden bij Brussel Fiscaliteit te vergemakkelijken zodat Brussel Fiscaliteit zich kan focussen op haar corebusiness.

Concreet :

- Verbetering van de processen inzake de onroerende voorheffing.
- Verbetering van de beheersprocessen van de LEZ :
  - annulering in massa van boetes als gevolg van foutief flitsen (camera's niet uitgeschakeld) ;
  - invoering van de vrijstelling door te late levering voor voertuigen van Euronorm 4
- Succesvolle operationalisering van de integratie van de inkomsten in SAP regionaal (Apollo-interface, SAP regionaal) tegen 2021. De voor de beginbalans vereiste gegevens zijn geanalyseerd. Zij maken een vergelijking van historische gegevens met SAP regionaal mogelijk.
- Vermindering van de terugbetalingsbacklog door gedeeltelijke automatisering van de processen (automatische terugbetalingen in massa onder voorwaarden).

- Poursuite de l’externalisation progressive des services d’impression et communication vers le redevable : signature électronique en masse et recommandés.
- La migration de FOX vers SAP sera entièrement finalisée pour la fin 2022 sans impact budgétaire majeur.

Outre ces aspects business, Apollo fait aussi l’objet de maintenance adaptative (pour des motifs techniques ou législatifs). Dans ce contexte, les protocoles d’échange des données sont adaptés. Plus spécifiquement, le protocole d’échange des données de la DIV (taxes de circulation, LEZ, ZAL) est toujours en cours d’adaptation suite à des difficultés à la DIV. Il pourrait être d’application courant T2 2023.

L’externalisation de l’hébergement des applications fiscales (Move to Cloud) est réalisée conformément à la stratégie régionale telle que préconisée par Gartner. Les services RUN sont externalisés conformément aux rôles et responsabilités définis pour les couches SAP. Les services sous responsabilité régionale sont en cours d’élaboration.

La transformation de l’architecture facilitant l’intégration d’Apollo avec les autres outils utilisés par Bruxelles Fiscalité est en cours. Cette transformation est réalisée de manière opportuniste à l’occasion des projets métier.

#### SmartMove (projet)

Comme suite à la décision du gouvernement de juillet 2020, décision reconfirmée en septembre 2021 et à l’approbation du plan de relance européen, les travaux relatifs à SmartMove ont continué :

- l’objectif du plan de relance européen a été atteint en juin 2022 ;
- les travaux menés dans le cadre du comité de concertation ont été poursuivis ;
- l’avis du Conseil d’État OS2.2 Perspectives 2022 ;
- le testing externe poursuit les 3 objectifs suivants : identification de bugs, capture des souhaits d’évolution fonctionnelle de l’App et l’observation des changements de comportement en matière de mobilité. Les deux premiers objectifs sont atteints. Il est trop tôt pour tirer des conclusions pour le troisième objectif. L’objectif de 500 testeurs a été atteint fin août 2022. Les tests continuent.

- Verderzetting van de geleidelijke uitbesteding van druk- en communicatiewerk naar de belastingplichtige : elektronische handtekening in massa en aangetekende zending..)
- De migratie van FOX naar SAP zal eind 2022 volledig afgerond zijn zonder verdere budgettaire impact.

Naast deze businessaspecten is Apollo ook onderworpen aan aanpassingsgericht onderhoud (om technische of wetgevende redenen). In dit verband werd het protocol voor gegevensuitwisseling aangepast. Meer specifiek : door moeilijkheden bij DIV wordt het protocol voor gegevensuitwisseling van DIV (verkeersbelastingen, LEZ, autoluwe zone) nog steeds aangepast. Het zal in de loop van Q2 2023 van toepassing zijn.

De uitbesteding van de hosting van de fiscale toepassingen (Move to Cloud) zijn gerealiseerd overeenkomstig de gewestelijke strategie aanbevolen door Gartner. De RUN-diensten worden uitbesteed volgens de taken en verantwoordelijkheden vastgesteld voor de SAP-lagen. De diensten van de gewestelijke bevoegdheid worden ontwikkeld.

De architectuurtransformatie die de integratie van Apollo met de andere door Brussels Fiscaliteit gebruikte instrumenten mogelijk maakt, is bezig. Deze transformatie wordt slim uitgevoerd met het oog op optimalisering van projecten van de business.

#### SmartMove (project)

In navolging van de regeringsbeslissing van september 2020, is de beslissing herbevestigd in september 2021. In navolging van de goedkeuring van het Europees herstelplan zijn de werkzaamheden aan SmartMove verdergezet.

- de doelstelling van het Europees herstelplan is in juni 2022 bereikt ;
- de werkzaamheden in het kader van het overlegcomité zijn verdergezet ;
- het advies van de Raad van State SD2.2 Vooruitzichten 2022 ;
- extern testen heeft de volgende drie doelstellingen : bugs opsporen, wensen voor functionele veranderingen in de App vastleggen en veranderingen in het gedrag van de mobiliteit waarnemen. De eerste twee doelstellingen zijn bereikt. Het is nog te vroeg om conclusies te trekken voor de derde doelstelling. Het doel van 500 testers werd eind augustus 2022 bereikt. Het testen gaat door.



## OS2.2 Perspectives 2023

### Apollo 2023

Les travaux commencés en 2021 et 2022 se poursuivent en 2023, notamment :

- amélioration continue des processus (meilleur service au redevable, meilleurs outils pour les agents) ;
- automatisation des processus quand c'est possible ;
- go live du nouveau protocole DIV ;
- mise en place du flux de données entre BF et le SPF Finances permettant les échanges quant aux anomalies détectées dans les données cadastrales ;
- mise en qualité des données des personnes utilisées dans les flux fiscaux (GDPR, adresses à l'étranger...) ;
- archivage des données historiques : Apollo héberge des données depuis 2014. La législation nous oblige à conserver les données pendant 10 ans. Il y a lieu de préparer activement l'archivage de ces données. En 2024, une partie de ces données ne pourront plus être conservées ;
- transformation d'Apollo comme suite aux travaux d'architecture et comme suite aussi à l'implémentation du CRM V3 (cf. OS 4) avec routage des canaux d'interactions du back office vers le front office ;
- intégration des flux de paiements dans l'interface vers le SAP Régional ;
- travaux sur les processus de recouvrement ;
- comme suite à la migration FOX, améliorations des processus visant à faciliter le travail des agents et à faciliter les échanges de données avec les autres administrations et entités concernées ;
- implémentation de la nouvelle taxe Taxis.

### **OS3 : Être le centre de documentation, d'avis, de connaissances et de gestion de données en matière de fiscalité et de documentation patrimoniale**

Le Service public régional de Bruxelles Fiscalité est devenu un centre d'expertise en matière fiscale pour la Région de Bruxelles-Capitale :

- gestion des recettes fiscales (LSF) ;
- codification de la législation fiscale ;
- élaboration de rapports et consultation ;

## DS2.2 Vooruitzichten 2023

### Apollo 2023

Verderzetting van de werkzaamheden gestart in 2021 en 2022, namelijk :

- voortdurende verbetering van de processen (betere dienstverlening voor de belastingplichtige, betere instrumenten voor de medewerkers) ;
- automatisatie van de processen indien mogelijk ;
- go live van het nieuwe DIV-protocol ;
- implementatie van de gegevensstroom tussen Brussel Fiscaliteit en de FOD Financiën die de uitwisseling betreffende anomalieën in de kadastrale gegevens toelaat ;
- kwaliteitsbewaking van de persoonsgegevens die worden gebruikt in de fiscale stromen (GDPR, adressen in het buitenland..) ;
- archivering van historische gegevens : Apollo host gegevens sinds 2014. De wetgeving verplicht ons de gegevens 10 jaar te bewaren. De archivering van deze gegevens moet actief worden voorbereid. In 2024 kunnen sommige van deze gegevens niet meer worden bewaard.
- transformatie van Apollo als gevolg van de architectuurwerkzaamheden en ook als gevolg van de implementatie van CRM V3 (zie SD 4) met routering van de interactiekanalen van de backoffice naar de frontoffice ;
- integratie van betalingsstromen in de interface met SAP Gewest ;
- werken aan inningsprocessen ;
- als gevolg van de migratie van Fox zijn de processen verbeterd om het werk van de medewerkers te vergemakkelijken en de gegevensuitwisseling met de andere betrokken administraties en entiteiten te vergemakkelijken ;
- invoering van de nieuwe belasting voor taxi's.

### **SD3 : Het documentatie-, advies-, kennis- en datacentrum zijn inzake fiscaliteit en patrimoniumdocumentatie**

De Brusselse Gewestelijke Overheidsdienst Brussel Fiscaliteit is uitgegroeid tot een fiscaal expertisecentrum voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest :

- beheer van de fiscale ontvangsten (BFW) ;
- codificatie van de fiscale wetgeving ;
- uitbouw van de rapportering en raadpleging ;

- soutien aux politiques du Ministre des Finances et du Gouvernement ;
- prestation de service du Comité d'acquisition d'immeubles ;
- mise en œuvre du « Notaire du Gouvernement » ;
- documentation patrimoniale.

### OS3.1. Réalisés en 2022

Le centre de documentation, d'avis, de connaissances et de gestion de données en matière de fiscalité a développé un certain nombre d'études en vue d'éclairer le Ministre des Finances et le Gouvernement sur une série de thématiques d'ordre fiscal. Ces études ont souvent abouti à des textes législatifs. On notera ainsi les études et pré-études suivantes : (1) abattement complémentaire au niveau des droits d'enregistrement en cas d'amélioration de la performance énergétique, (2) suivi et évaluation plus poussée de la performance des recettes fiscales (notamment les aspects TCA, TMC, (3) droits d'enregistrement), (4) intégration des taxes communales sur les surfaces de bureau et de la taxe régionale sur les surfaces non résidentielles, (5) projet SmartMove (aspect design, identification des fonctionnalités supplémentaires de l'application, contribution à la concertation interfédérale), (6) expropriation, (7) aspect fiscal de l'ordonnance relative à la nouvelle taxe Taxis, (8) modernisation des droits de succession, (9) préparation aux discussions institutionnelles relatives à la fiscalité, (10) optimisation de la taxe sur les hébergements touristiques, (11) optimisation opérationnelle du précompte immobilier, (12) transposition des directives DAC7 et télépéage, (13) les travaux préparatoires dans le cadre de la révision de l'OOBCC.

Dans son activité de soutien parlementaire au Ministre des Finances, Bruxelles Fiscalité a préparé en 2021 un total de 108 projets de réponse à des questions parlementaires (en 2022, on dénombre en date du 21 octobre un total de 58 projets de réponse à des questions parlementaires).

Dans son activité de comité d'acquisition d'immeubles, plus de 300 dossiers d'estimation ont été réalisés en 2021 ; le nombre de demandes est en croissance d'année en année.

En termes de gestion des parties prenantes (stakeholders management), ont été réalisés (1) un bilan global sur la collaboration avec les administrations partenaires, (2) le développement d'une stratégie et d'un plan de communication à l'intention des parties prenantes, (3) une enquête de satisfaction avec les communes et les CPAS, (4) une campagne d'information spécifique aux pouvoirs locaux dans le cadre de la campagne PRI 2022, (5) un bilan spécifique de collaboration avec Bruxelles Pouvoirs locaux (en cours fin 2022).

- beleidsondersteuning aan de minister van Financiën en regering ;
- dienstverlening Aankoopcomité ;
- operationalisering « Notaris van de overheid » ;
- patrimoniumdocumentatie.

### SD3.1. Gerealiseerd in 2022

Het Centrum voor documentatie, advies, kennis en gegevensbeheer in belastingzaken heeft een aantal studies ontwikkeld om de minister van Financiën en de regering te adviseren over een reeks belastinggerelateerde kwesties. Deze studies hebben vaak geleid tot wetteksten. Er wordt gewezen op de volgende studies en voorstudies (1) aanvullend abattement in het registratierecht in geval van verbeteringen op het gebied van energie-efficiëntie, (2) controle en verdere evaluatie van de prestaties van de belastinginkomsten (met name de aspecten van de JVB, BIV, (3) registratierechten), (4) integratie van gemeentelijke belastingen op kantoorruimte en regionale belasting op niet-residentiële oppervlakten, (5) SmartMove-project (ontwerpaspect, vaststelling van aanvullende functies van de toepassing, bijdrage aan het interfederaal overleg), (6) onteigening, (7) fiscaal aspect van de ordonnantie betreffende de nieuwe taxibelasting, (8) modernisering van de successierechten, (9) voorbereiding van de institutionele besprekingen over belastingen, (10) optimalisering van de belasting op toeristische accommodatie, (11) operationele optimalisering van de onroerende voorheffing, (12) omzetting van de richtlijnen inzake DAC7 en elektronische tolheffing. (13) voorbereidende werkzaamheden voor de herziening van de OOBCC.

In het kader van de parlementaire ondersteuning van de minister van Financiën heeft Brussel Fiscaliteit in 2021 in totaal 108 ontwerpen van antwoord op parlementaire vragen opgesteld (in 2022 waren dat er op 21 oktober in totaal 58).

Het Aankoopcomité stond in 2022 in voor meer dan 300 schattingsdossiers. Het aantal aanvragen groeit jaar na jaar .

Wat het beheer van de belanghebbenden (stakeholder-management) betreft, zijn uitgevoerd : (1) een algemene evaluatie van de samenwerking met de partneradministraties, (2) de ontwikkeling van een strategie en een communicatieplan voor de belanghebbenden, (3) een tevredenheidsonderzoek bij de gemeenten en de OCMW's, (4) een specifieke informatiecampaigned voor de lokale autoriteiten in het kader van de campagne OV 2022, (5) een specifieke evaluatie van de samenwerking met Brussel Lokale Besturen (eind 2022 aan de gang).

### OS3.2. Perspectives 2023

La connaissance fiscale présente au sein de BF continuera d'être alimentée par l'expérience interne ainsi que par la participation à des séminaires, la réalisation de pré-études et d'études, l'interpellation des décideurs politiques, le benchmarking et la constitution d'un réseau fiscal. En centralisant toutes ces connaissances et en les rendant disponibles - tant en interne qu'en externe - Bruxelles Fiscalité renforce son statut de centre de connaissances fiscales et de documentation au sein de la Région de Bruxelles-Capitale :

- BF développera encore davantage ses bases de données et FAQ ;
- BF actualisera les fiches fiscales en continu ;
- BF réactivera le symposium (notamment avec les receveurs et échevins des finances) ;
- BF renforcera ses programmes de mise à jour sur la pratique des métiers et la législation relatifs à la fiscalité ;
- BF entamera la réflexion en vue d'avoir des experts métiers (référénts) pour répondre online aux questions des autres agents avec consolidation des réponses dans les bases de données.

BF continuera à apporter son support au Gouvernement sur les questions fiscales, à exercer son rôle d'avis au Ministre des Finances et à aider au développement de politiques fiscales.

À cet égard, BF développera en interne ses connaissances pour se préparer à gérer les compétences à transférer du Fédéral (principalement droits d'enregistrement et de succession mais également à plus long terme le groupe de taxes sur les jeux et paris), dont le calendrier de reprise doit être encore actualisé par le Gouvernement. BF informera également le Gouvernement de ses priorités quant aux futures compétences et fera la synthèse entre la cohérence des politiques fiscales et les besoins de la Région.

De plus, des études seront réalisées sur une série de thématiques, dont notamment l'optimisation opérationnelle des produits fiscaux régionaux et de la lutte contre la fraude fiscale, SmartMove et la modernisation des taxes ex-provinciales.

Sur la base de la codification procédurale, le Code fiscal de la Région de Bruxelles-Capitale développé en 2020 doit être actualisé et amélioré sur la base de l'évolution des produits.

La gestion des parties prenantes (stakeholders management) : l'objectif est de prendre davantage de

### SD3.2. Vooruitzichten 2023

De fiscale kennis bij Brussel Fiscaliteit zal verder verrijkt worden door interne ervaring, alsook door deelname aan seminaries, het voeren van (voor)studies, interpellaties van de beleidsvoerders, benchmarking en de uitbouw van een fiscaal netwerk. Door al deze kennis te centraliseren en beschikbaar te stellen - zowel intern als extern - versterkt Brussel Fiscaliteit haar statuut als documentatie- en kenniscentrum inzake fiscaliteit binnen het Brussels Hoofdstedelijk Gewest :

- BF zal haar databanken en FAQ's nog verder ontwikkelen ;
- BF zal de fiscale fiches voortdurend bijwerken ;
- BF zal het symposium reactiveren (met name met de ontvangers en wethouders van financiën).
- BF zal haar programma's rond beroepspraktijk en wetgeving versterken ;
- BF zal gaan nadenken over experten (aanspreekpunten) hebben om vragen van andere medewerkers online te beantwoorden, met consolidatie van de databanken ;

BF zal blijvend haar steun verlenen aan de regering inzake fiscale zaken, blijvend haar advies uitbrengen aan de minister van Financiën, en blijven bijdragen aan de ontwikkeling van het fiscaal beleid.

Hiertoe zal BF haar kennis intern ontwikkelen ter voorbereiding op het beheer van de bevoegdheden die door het federale worden overgeheveld (hoofdzakelijk registratie- en successierechten maar ook op langere termijn de belastingen op spelen en weddenschappen), waarvan het tijdschema nog door de regering moet worden bijgewerkt. BF zal eveneens de regering informeren over haar prioriteiten inzake de toekomstige bevoegdheden en zal de synthese maken van de coherentie tussen het fiscaal beleid en de behoeften van het gewest.

Daarnaast zullen studies worden uitgevoerd over een aantal onderwerpen, waaronder de operationele optimalisatie van regionale belastingproducten en de bestrijding van belastingfraude, SmartMove en de modernisering van de ex-provinciale belastingen.

Op basis van procedurele codificatie moet de Fiscale Codex van het BHG die in 2020 is ontwikkeld worden geactualiseerd, naargelang de evolutie van de producten.

Beheer van belanghebbende partijen (Stakeholdermanagement) : doel is meer actie te ondernemen ten

mesures à leur égard et renforcer l'orientation client. En ce qui concerne la collaboration avec les administrations partenaires, un tableau de bord sera établi et actualisé périodiquement, un processus d'amélioration continue sera insufflé et le plan de communication à l'intention des parties prenantes déjà réalisé sera mis en œuvre. De plus, les canaux d'interaction avec les parties prenantes seront optimisés (point de contact central pour les pouvoirs locaux, reporting à destination des communes et des tiers nous confiant des créances à recouvrer...). Une campagne de communication et d'accompagnement sera réalisée à l'intention des communes pour l'utilisation de MyTax (en tant qu'utilisatrices). Une campagne de feedback sera réalisée à l'intention des entreprises après le basculement sur MyTax des produits gérés précédemment sur le logiciel FOX. Les relations avec les Espaces publics numériques (EPN) seront développées pour accompagner les citoyens plus fragilisés (dimension inclusion numérique). Bruxelles Fiscalité continuera de collaborer avec d'autres administrations et de mettre à disposition son expertise fiscale.

Avec les communes qui le souhaitent (et à l'instar du projet pilote avec la Ville de Bruxelles), des synergies pourront être développées avec leurs indicateurs experts pour la fiscalité foncière. Le rapportage « en temps réel » qui a existé au bénéfice des communes sera rendu à nouveau opérationnel. Si la volonté politique existe, Bruxelles Fiscalité proposera et développera plus spécifiquement son activité de soutien aux pouvoirs locaux dans le développement des connaissances relatives à la fiscalité locale, en vue de répondre au besoin d'alignement Régions/Communes entre les outils et la politique fiscale.

#### **OS4: Le développement d'une plateforme de services fiscaux à part entière**

Bruxelles Fiscalité poursuit la numérisation de ses services.

Remarque : les éléments concernés par l'OS 4 trouvent souvent leur pendant dans l'OS 2.

##### **OS4.1. Réalisés en 2022**

###### MyTax

- Migration technique (maintenance adaptative)
- Mise en place d'une version 3 du CRM incluant l'intégration d'un Call Center (intégration MyTax et CRM)
- Amélioration continue des processus supportés par la plateforme fiscale
- Intégration des taxes FOX sur la plateforme, en ce compris les processus de déclaration

aanzien van de stakeholders en de klantgerichtheid te versterken. Wat de samenwerking met de partneradministraties betreft, zal een dashboard worden opgesteld en periodiek worden bijgewerkt, zal een proces van voortdurende verbetering worden ingevoerd en zal het reeds opgestelde communicatieplan met de belanghebbenden worden uitgevoerd. Bovendien zullen de kanalen voor interactie met belanghebbenden worden geoptimaliseerd (centraal contactpunt voor lokale overheden, rapportage aan gemeenten en derden die ons de in te vorderen schulden toevertrouwen, enz.) Er zal een communicatie- en ondersteuningscampagne worden gevoerd voor gemeenten om MyTax te gebruiken (als gebruikers). Na de overschakeling op MyTax van producten die voorheen met FOX-software werden beheerd, zal een feedbackcampagne worden gevoerd voor bedrijven. Er zullen samenwerkingen met de Openbare Computerruimtes (OCR) worden ontwikkeld om de meest kwetsbare burgers te ondersteunen (e-inclusief belang). Brussels Fiscaliteit zal blijven samenwerken en zijn fiscale expertise ter beschikking stellen van andere administraties.

Met de gemeenten die dat wensen (en naar het voorbeeld van het proefproject met de stad Brussel) kunnen synergiën worden ontwikkeld met hun deskundigen inzake indicatoren voor grondbelasting. De «real-time» rapportering die eerder bestond voor de gemeenten zal weer operationeel worden gemaakt. Als de politieke wil er is, zal Brussel Fiscaliteit haar activiteit ter ondersteuning van lokale overheden bij de ontwikkeling van kennis over lokale belastingen voorstellen en meer specifiek ontwikkelen. Dit teneinde de tools en het fiscaal beleid van de gewesten en van de gemeenten op elkaar af te stemmen.

#### **SD4: Ontwikkeling van een volwaardig fiscaal dienstverleningsplatform**

Brussel Fiscaliteit werkt verder aan de digitalisering van haar dienstverlening.

Opmerking : de elementen van SD 4 hangen vaak samen met die van SD 2.

##### **SD 4.1 Gerealiseerd in 2022**

###### MyTax :

- technische migratie (onderhoud) ;
- implementatie van een 3de versie van de CRM, met inbegrip van de integratie van een callcenter (integratie MyTax en CRM) ;
- voortdurende verbetering van de processen ondersteund door het fiscaal platform ;
- integratie van de Fox belastingen op het platform, met inbegrip van de aangifteprocedures ;

- Ajout de la demande d'exonération pour cause de livraison tardive des véhicules dans le cadre de la LEZ
- Gestion de la taxe relative aux hébergements touristiques sur MyTax depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2022
- Connexion à la plateforme : première intégration du mandatement pour les sociétés.

#### CRM

- Mise en place de la version 3 :
  - intégration du Call Center interne : en première ligne, sous forme de self-service ou via interaction directe avec les agents pour donner un maximum de réponses aux questions/interactions simples et limiter ainsi la création de backlog ;
  - vue 360 des dossiers adaptée à la première ligne de support.

#### SmartMove

- Cf. OSD2 – l'ODS4 concerne l'App.

#### **OS4.2. Perspectives 2023**

In 2023, poursuite des travaux menés en 2022 :

#### MyTax

- Amélioration continue des processus supportés par MyTax.
- Amélioration du monitoring sur la plateforme.
- Développement d'une solution interactive/self-service pour les grands comptes (MyTax dédié aux sociétés).
- Gestion des mandats.
- Amélioration des flux liés à la gestion de la taxe M<sup>2</sup> et ex-provinciales, dont le processus de déclaration.

#### CRM

- Mise en place d'une version 4 :
  - intégration du canal mail entrant avec reconnaissance de contenu (qualification des demandes entrantes) ;
  - intégration d'une autre direction opérationnelle ;

- toevoeging van de aanvraag om uitstel omwille van laattijdige levering van de voertuigen in het kader van de LEZ ;
- beheer van de belasting op toeristische logies via MyTax sinds 1 juli 2022 ;
- verbinding met het platform : eerste integratie van de betalingsopdracht voor de bedrijven.

#### CRM

- Implementatie van een 3de versie :
  - integratie van een intern callcenter : het doel is om in eerste lijn zoveel mogelijk antwoorden te geven op eenvoudige vragen/interacties, via selfservice of via rechtstreekse interactie met de medewerkers, en zo de backlog te beperken ;
  - 360° zicht over de dossiers die aangepast zijn aan de support in eerste lijn.

#### SmartMove

- Cf. SD2 – SD4 betreffende de App

#### **SD4.2 Vooruitzichten 2023**

In 2023, verderzetting van de werkzaamheden uitgevoerd in 2022.

#### MyTax

- Voortdurende verbetering van de processen ondersteund door MyTax.
- Verbetering van de controle op het platform.
- Ontwikkeling van een interactieve/selfservice oplossing voor «key accounts» (MyTax bedoeld voor bedrijven).
- Beheer van de mandaten.
- Verbetering van de stromen in verband met de m<sup>2</sup>-belasting en de ex-provinciale belastingen, waaronder de aangifteprocedure.

#### CRM

- Implementatie van een 4de versie :
  - integratie van het kanaal van inkomende mails met herkenning van de inhoud (omschrijving van inkomende aanvragen) ;
  - integratie van een andere operationele directie ;

- mise à disposition des outils pour prise de décision à destination des agents (vue 360 des dossiers adaptée au contexte).

#### SmartMove

- Poursuite du testing externe.
- Finalisation de la version 5 de l'App.
- Dépendant des orientations du gouvernement, poursuite de la mise en œuvre de la solution « clef sur porte ».

#### **OT 1 : Qualité du service centrée sur les utilisateurs**

Le plan stratégique 2022 – 2026 continuera à être mis en œuvre en fonction des orientations politiques, des objectifs stratégiques des mandataires et sur la base des contributions et propositions de l'organisation. L'élaboration des plans opérationnels a déjà commencé et sera suivie d'un Planday pour l'ensemble du personnel au début de l'année 2023, complétées par des campagnes de communication tout au long de l'année.

Koios reste l'outil de reporting et de communication standard au sein de Bruxelles Fiscalité. Il fait l'objet d'un processus continu d'utilisation, de développement et d'amélioration. Une plus grande attention sera accordée à son utilisation comme outil de communication au sein de l'organisation. Il intégrera à l'avenir le suivi de la mise en œuvre du plan opérationnel, basé sur une auto-évaluation trimestrielle par chaque responsable administratif. Ce dernier pourra être suivi d'un rapport à l'ensemble de la direction et d'une communication au personnel.

- Les canaux d'interactions avec les contribuables ont été élargis avec la plateforme MyTax. Elle permet aux contribuables d'effectuer par eux-mêmes un certain nombre d'opérations immédiatement et facilement. D'ici la fin de l'année 2022, plus de 30 % des interactions, contre 25 % en 2021, avec les clients (pour les services présents dans la plateforme uniquement pour les services TC et PRI) se feront par l'intermédiaire de MyTax, ce qui rendra le service beaucoup plus fluide et plus précis.
- En outre, les travaux se poursuivront en 2023 sur la base des résultats de l'année précédente :
  - la gestion du Call Center qui a été internalisé en avril 2022 et dont le taux d'accessibilité moyen est de 93 % ;
  - le service d'accueil aux guichets de l'Iris Tower en collaboration avec les administrations partenaires ;

- ter beschikking stelling van de tools die nodig zijn om beslissingen te nemen, bestemd voor de agenten (360° zicht over de dossiers aangepast aan de context).

#### SmartMove

- Vervolg van de externe testing.
- Afronding van versie 5 van de app.
- Afhankelijk van de focus van de regering, vervolg van de uitvoering van de oplossing « sleutel op de deur ».

#### **TD 1 : Kwaliteit van de dienst gericht op gebruikers**

Het strategisch plan 2022 – 2026 wordt verder uitgewerkt, in functie van de beleidsrichtlijnen, de strategische doelstellingen van de mandaathouders en op basis van input en inzichten van de organisatie. De opmaak van de operationele plannen is reeds gestart en zal worden gevolgd door een Plandag voor het voltallig personeel begin 2023, aangevuld met communicatie-acties doorheen het werkjaar

Koios blijft standaard het rapporterings- en communicatie-instrument binnen Brussel Fiscaliteit. Dit kent een continu gebruik, ontwikkelings- en verbeteringstraject. Meer aandacht zal gaan naar het gebruik hiervan als communicatie-instrument binnen de organisatie. Zo zal de opvolging van de uitvoering van het operationeel plan op basis van een trimestriële auto-evaluatie door elke administratieve verantwoordelijke hierin geïntegreerd worden. Hierdoor kan deze gevolgd worden door een rapportering aan het gehele management en communicatie aan het personeel.

- De interactiekanalen met de belastingplichtigen werden uitgebreid met het platform MyTax. Dit platform zorgt ervoor dat de belastingplichtige zelf een aantal verzoeken kan uitvoeren, op een snelle en makkelijke manier. Tegen eind 2022 zal meer dan 30 % van de interacties met de klanten verlopen via MyTax (alleen voor VB en OV). Dit zal ervoor zorgen dat onze service veel vlotter en preciezer zal verlopen.
- Daarnaast zal in 2023 verder gewerkt worden op de resultaten van het voorbije jaar :
  - het beheer van het callcenter dat geïnternaliseerd werd in april 2022 en waarvan de toegankelijkheidsgraad gemiddeld 93 % bedraagt ;
  - het onthaal aan de loketten van de Iris Tower, in samenwerking met onze partneradministraties ;

- l'exploitation opérationnelle des SSK (« Self-Service Kiosques ») avec déjà plus de 5.000 sessions en octobre 2022 ;
- les interactions avec les redevables dont plus de 80 % sont traitées dans les 15 jours par la direction de la gestion de la clientèle ;
- la consolidation des engagements envers les redevables : remboursement dans un délai maximum de 2 mois, réponse de l'ensemble des services dans un délai raisonnable... ;
- renforcement des services « guichets » et « Call Center » au travers d'une polyvalence accrue des équipes de gestion première ligne et back-office.

### **OT 2 : Développement du personnel**

- Notre ambition est d'offrir aux travailleurs de Bruxelles Fiscalité un lieu de travail au sein duquel ils puissent se développer, être épanouis, évoluer, mettre en œuvre leurs talents et avoir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Une gestion des RH performante et des outils de travail adaptés (informatique).
- Un contrôle de gestion intégré : de l'objectif stratégique à l'objectif individuel en passant par l'objectif de l'équipe.
- Développement de la gestion et du management des connaissances (formation et éducation).
- Parcours de développement personnel et orientation de carrière pour les membres du personnel actuels et futurs.
- Détection des hauts potentiels : formation et orientation adéquates.
- Nouvelles méthodes de travail au sein d'une organisation hybride avec droit de déconnexion ;
- Prise de décision avec consentement.

### **Résultats 2022 et perspectives 2023**

La croissance de l'administration fiscale et du nombre de services et de produits gérés requiert un suivi et une adaptation continue de la structure organisationnelle. La structure matricielle sera ainsi renforcée en 2023 par le déploiement d'un plus grand nombre de product managers sur davantage de produits.

La pandémie du COVID a favorisé la transition vers le travail hybride. La réflexion sur l'hybridation du travail sera poursuivie, en tenant compte notamment des expériences et exemples positifs. Des accords clairs sur la (dé)connexion seront conclus sur la base des contributions et des propositions du personnel et des responsables de l'organisation.

- het operationele gebruik van de SSK (« Self Service Kiosques ») met reeds meer dan 5.000 sessies in oktober 2022 ;
- de interacties met de belastingplichtige, waarvan meer dan 80 % wordt behandeld binnen de 15 dagen door de directie klantenmanagement ;
- de consolidatie van de engagementen naar de belastingplichtigen toe : terugbetaling binnen een termijn van 2 maanden, antwoord van alle diensten binnen een redelijke termijn... ;
- versterking van de « loketten » en het « callcenter » via een verhoogde polyvalentie van de eerstelijns- en backofficemanagementteams ;

### **TD 2 : Ontwikkeling van het personeel**

- Onze ambitie is om de medewerkers van Brussel Fiscaliteit een werkplek te bieden waar ze zich kunnen ontwikkelen, waar ze kunnen openbloeien, evolueren, hun talenten ten uitvoer kunnen brengen en goed evenwicht kunnen vinden tussen werk en privé. Een performant HR-management en aangepaste werkinstrumenten (IT).
- Een geïntegreerde beheerscontrole : van strategische doelstelling over teamdoelstelling tot individuele doelstelling.
- Ontwikkeling van kennismanagement en – beheer (vorming en opleiding).
- Persoonlijke ontwikkelingstrajecten en loopbaanbegeleiding voor huidige en toekomstige medewerkers.
- Screenen van high potentials : adequate vorming en begeleiding.
- Nieuwe manieren van werken binnen een hybride organisatie met recht op deconnectie
- Besluitvorming met toestemming (consent).

### **Realisaties 2022 en vooruitzichten 2023**

De groei van de fiscale administratie en het aantal diensten en producten die worden beheerd, vergen een voortdurende opvolging en aanpassing van de organisatiestructuur. De matrixstructuur zal versterkt worden in 2023 via meer product managers te zetten op meer producten.

De transformatie naar het hybride werken kende een vlucht vooruit door Covid. De reflectie op hybride werken zal worden voortgezet, waarbij onder meer rekening zal worden gehouden met positieve ervaringen en voorbeelden. Op basis van de bijdragen en voorstellen van de medewerkers en managers van de organisatie worden duidelijke afspraken gemaakt over deconnectering.

L'élaboration de rapports individuels sur la réalisation des tâches assignées a connu des retards. Un nouveau lancement est prévu en 2023.

La réalisation du plan de personnel se poursuit. Le recrutement se fera en fonction des ressources budgétaires disponibles et du plan de personnel correspondant. Une fois recrutés, il s'agira de les former, de les intégrer et de prévoir de la polyvalence. Des bilans d'intégration progressifs seront organisés au cours des deux premières années pour accompagner leur parcours d'intégration. Le processus d'accueil et d'intégration, le VAKmanschap (mini stage dans les directions) et le Cares (assessment) continueront d'être appliqués lors du recrutement de nouveaux collègues. Le VAKmanschap, les Cares, le Skillswap (travail temporaire dans une autre direction) sont également utilisés dans la réorientation des employés.

La BF Academy (MyTalent) (y compris le plan de formation) accompagne chaque membre du personnel dans son parcours de développement. Le processus de formation et d'orientation des cadres intermédiaires se poursuivra en 2023 en vue de développer les principes de « gestion par objectifs », de « prise de décision par consentement » et de communication de feedbacks positifs. La détection des hauts potentiels et leur participation à des formations contribueront également au renforcement du management intermédiaire.

En ce qui concerne le Plan de formation, BF analysera les difficultés process ou dossiers pour initier des formations. Un bilan par direction et par métier sera opéré pour déterminer les besoins de formation par direction. La priorité est de développer la connaissance sur le processus fiscal. BF renforcera des parcours formations par métiers : briques minimums et complémentaires. L'objectif sera d'avoir au moins 3 jours de formation par an et par agent avec un parcours de formation à faire sur trois ans sur la base du profil de compétences métier.

La politique en matière de bien-être se concentre sur une meilleure gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Dans la gestion des ressources humaines, le traitement des processus administratifs sera davantage standardisé et automatisé. Les permanences sont assurées grâce à l'outil BF assistant ; le contrôle interne et un bilan de client interne sera réalisé via les enquêtes de satisfaction. Le processus RH a besoin d'un outil informatique pour que le suivi et le reporting puissent avoir lieu dans un environnement ERP. À cette fin, un outil RH (« HR-tool ») sera développé en 2023 en partenariat avec Talent dans un projet à vocation régionale. Une fois l'outil RH mis en place, des « people reviews » seront organisés chaque année (bilan sur les talents, la mobilité, le potentiel) afin de faire le point, d'éviter d'avoir une compétence unique et d'identifier les « potentials ».

De ontwikkeling van een individuele rapportering inzake realisatie van de toegewezen opdrachten kende vertragingen. In 2023 wordt een doorstart gepland.

Het personeelsplan wordt verder gerealiseerd. Aanwerven gebeurt in functie van de beschikbare budgettaire middelen en het personeelsplan ter zake. Eens aangeworven, zal het erop aankomen hen te vormen, te integreren en polyvalentie te voorzien. Er zullen geleidelijke integratiebeoordelingen georganiseerd worden tijdens de twee eerste jaren om zo hun integratieparcours ondersteuning te bieden. Het welkom- en integratietraject, het VAK manschap (mini stage bij de directies) en de Cares (assessment) blijven van toepassing bij de aanwerving van nieuwe collega's. Het VAK manschap, de cares, de skillswap (tijdelijk werken in een andere directie) worden eveneens ingezet bij de heroriëntatie van medewerkers.

BF Academy (MyTalent)(inclusief het vormingsplan) ondersteunt de persoonlijke ontwikkelingstrajecten van een ieder. Het vormings- en begeleidingstraject voor het middenmanagement wordt verdergezet in 2023 en dit met het oog op het verder uitbouwen van het concept «management by objectives», «Consent Besluitvorming» en het geven van positieve feedback. Ook het opmerken van high potentials en deze aanmoedigen mee in te stappen in opleidingen zorgt ervoor dat het middenmanagement verstevigd wordt.

Voor wat betreft het Vormingsplan, zal BF de proces- of dossiermoeilijkheden analyseren om vormingen op te starten. Er zal een overzicht worden opgesteld per directie en per métier/dienst om zo de vormingsnoden te determineren per directie. De nadruk ligt op de ontwikkeling van de kennis over het fiscaal proces. BF zal het vormingstraject per métier/dienst versterken : minimale en complementaire bouwstenen. Het doel is minstens 3 dagen per jaar en per medewerker vormingen te volgen met een vormingstraject dat moet gevolgd worden op drie jaar op basis van het profiel van de vaardigheden van de métier/dienst.

Het welzijnsbeleid richt zich op meer eigenaarschap over de balans werk-privéleven. In het personeelsbeheer zal de afhandeling van administratieve processen verder worden gestandaardiseerd en geautomatiseerd. Voor dienstroosters wordt gezorgd via de tool van de BF-assistent ; er zal een interne controle en een interne klantenbeoordeling plaatsvinden via tevredenheidsonderzoeken. Het HR-proces heeft een IT-tool nodig zodat monitoring en rapportering in een ERP-omgeving kunnen plaatsvinden. Daartoe zal in 2023 in samenwerking met Talent een HR-instrument (« HR-tool ») worden ontwikkeld in een project met een gewestelijke focus. Zodra het HR-instrument is ingevoerd, zullen elk jaar « people reviews » worden georganiseerd (evaluatie van talent, mobiliteit, potentieel) om de balans op te maken, te voorkomen dat er slechts één vaardigheid is en het potentieel te identificeren.



Dans le cadre de la mobilité interne, on renforcera la polyvalence et la préparation aux départs anticipés ou à la pension par le transfert de connaissances formelles et informelles et les kits de survie.

### **OT 3 : Un fonctionnement efficace et durable**

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan de simplification administrative de Bruxelles, les éventuelles optimisations de la réglementation en vigueur et les processus fiscaux qui en résultent seront encore davantage simplifiés dans la mesure du possible. Par ailleurs, des travaux additionnels sont en cours à travers les divers canaux d'interaction afin de regrouper et de rendre accessibles toutes les sources d'information et de données. Il convient pour cela d'appliquer la politique de protection des données privées et la réglementation RGPD déjà déployées. Les systèmes utilisés sont régulièrement évalués en termes de sécurité de l'information et cette révision a lieu systématiquement lors de la sortie de nouvelles fonctionnalités et de nouveaux systèmes.

En 2023, la gestion des installations se concentrera principalement sur le travail dans un environnement hybride. L'accent est mis ici sur la poursuite de la modernisation et de l'adaptation des processus et des procédures afin qu'ils contribuent de manière optimale au bon fonctionnement opérationnel. L'attrait, le fonctionnement et la sécurité de l'Iris Tower feront l'objet d'un contrôle permanent afin que chaque membre du personnel se rende sur son lieu de travail avec plaisir. Les accords sur les niveaux de service conclus avec le SPRB dans ce contexte seront évalués et ajustés si nécessaire.

La durabilité et la réduction de l'empreinte carbone sont également une priorité. Bruxelles Fiscalité s'inscrira ainsi le cas échéant dans une démarche certificative.

Dans la mise en œuvre de cette politique, conformément aux défis budgétaires, l'accent sera mis sur une efficacité, une efficience et une gestion économique accrues. Les processus financiers au sein de l'organisation seront encore optimisés, en étroite collaboration avec Bruxelles Finances et Budget. L'assainissement sur la base des observations de la Cour des comptes sera mis en œuvre en poursuivant le développement de l'interface comptable et en établissant le bilan d'ouverture.

### **OT4 : Relations ionales, Affaires Européennes et Coopération au Développement**

Un coordinateur est nommé au sein de Bruxelles Fiscalité. En cas d'intérêt international pour la politique fiscale, des programmes (par exemple smartmove) ou

In het kader van de interne mobiliteit zullen veelzijdigheid en voorbereiding op vervroegd vertrek of pensionering worden versterkt door de overdracht van formele en informele kennis en overlevingskits.

### **TD 3 : Een efficiënte en duurzame werking**

In uitvoering van het Brussels Plan voor de administratieve vereenvoudiging worden mogelijke optimalisaties van de huidige regelgeving en de hieruit voortvloeiende fiscale processen verder vereenvoudigd waar mogelijk. Daarnaast wordt via de diverse interactiekanalen verder werk gemaakt van het omsluiten en toegankelijk maken van alle informatie- en gegevensbronnen. Hierbij wordt de uitgerolde politiek inzake de bescherming van privégegevens en de GDPR-regelgeving toegepast. Daarnaast worden de gebruikte systemen regelmatig geëvalueerd qua informatieveiligheid en gebeurt deze toetsing systematisch bij de release van nieuwe functionaliteiten en systemen.

Het facilitair beheer zal in 2023 vooral liggen op het werken in een hybride omgeving. Hierbij ligt de focus op de verdere modernisering en aanpassing van de processen en procedures zodat deze de operationele werking optimaal ondersteunen. De aantrekkelijkheid, werking en veiligheid van de Iris Tower wordt continu bewaakt opdat elk personeelslid graag naar de werkplek komt. De in dit kader met de GOB afgesloten Service-Levels-Agreements zullen worden geëvalueerd en indien nodig worden bijgesteld.

Duurzaamheid en het verkleinen van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk staan voorop. Brussel Fiscaliteit zal zich dus – indien van toepassing – inschrijven in het proces van certificering.

Bij de uitvoering van het beleid zal, in lijn met de budgettaire uitdagingen, de focus op een verhoogde effectiviteit, efficiëntie en economische beleidsvoering komen te liggen. De verschillende financiële processen binnen de organisatie zullen terzake in nauwe samenwerking met Brussel Financiën en Begroting verder worden geoptimaliseerd. De projectmatige remediëring van de door het Rekenhof geformuleerde opmerkingen inzake de rekeningen zal door middel van de verdere ontwikkeling van de boekhoudkundige interface en het opstellen van de beginbalans worden uitgevoerd.

### **TD 4 : internationale betrekkingen, Europese zaken en ontwikkelingssamenwerking**

Binnen Brussel Fiscaliteit wordt een coördinator aangeduid. Bij internationale interesse in het fiscaal beleid, programma's (bv smartmove) respectievelijk

des projets (par exemple réception Iristower), Bruxelles Fiscalité assure des présentations et le partage d'informations et de conclusions.

#### **OT 5 : Optiris**

Bruxelles Fiscalité est un acteur actif au sein du projet Optiris. Elle joue un rôle de premier plan dans le processus d'optimisation visant l'OOBBC, initié en 2022. Dans ce cadre, Bruxelles Fiscalité est un acteur clé dans le projet Optimist, visant à réviser les process budgétaires et financiers.

projecten (bijvoorbeeld onthaal Iristower) zorgt Brussel Fiscaliteit voor presentaties en het delen van informatie en bevindingen.

#### **TD 5 : Optiris**

Brussel Fiscaliteit is een actieve speler binnen het project Optiris. Inzake het optimaliseringsproces gestart in 2022 en gericht op de OOBBC neemt Brussel Fiscaliteit een leidende rol in. In deze context is Brussel Fiscaliteit een hoofdrolspeler in het Optimist-project, dat tot doel heeft de budgettaire en financiële processen te herzien.