

ORGANISATIEBEHEERSING  
BU DE PATRIMONIUMDOCUMENTATIE

## AAPD

*"De basis is de bal zo snel mogelijk onder controle krijgen zodat je iets meer tijd hebt om te kijken."*

Johan Crujff  
Nederlands voetballer en coach (\*1947)

---

---

---

---

---

---

---

---

## De FOD Financiën is meer dan de fiscus

```

graph TD
    A[Voorzitter van het directiecomité] --> B[Fiscaliteit]
    A --> C[Kring & Invoering]
    A --> D[Douane & Accijzen]
    A --> E[Zorg & Heffen de fiscale fraude]
    A --> F[Thesaurie]
    A --> G[Patrimoniale Documentatie]
    E --> H[R.Z.]
    E --> I[O&M]
    E --> J[PD]
    E --> K[MFI]
    E --> L[NVI]
  
```

---

---

---

---

---

---

---

---

## Wanneer kom je ons tegen?

- Bij de aankoop van een onroerend goed

---

---

---

---

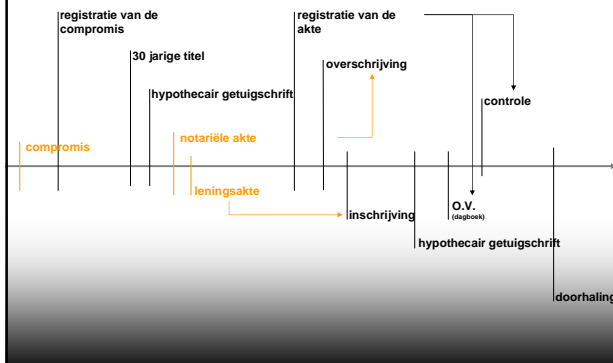
---

---

---

---

## Wanneer kom je ons tegen? (2)



---

---

---

---

---

---

---

---

## Wanneer kom je ons tegen? (3)

- overlijden
  - Attest van erfopvolging (burgerlijk recht)
  - Successieaangifte (fiscaal recht)
- verkeersboete
- niet nakomen alimentatieverplichting
- onteigening
- Etc.

---

---

---

---

---

---

---

---

## De missie van de AAPD

De Algemene Administratie creëert waarde voor de maatschappij door:

- **rechtszekerheid** te bieden in het kader van de juridische omloop van onroerende goederen
- financiële en andere **middelen te verlenen** zodat aan de collectieve noden kan worden voldaan;
- daadwerkelijke assistentie te verlenen bij de uitvoering van **rechterlijke beslissingen**.

---

---

---

---

---

---

---

---

## De kernactiviteiten

DAAROM moeten wij

- de patrimoniumdocumentatie instandhouden, uitbouwen en optimaliseren;
- informatie verstrekken over het patrimonium;
- kwaliteitsvolle en kostenbewuste patrimoniumgebonden diensten aanbieden (de fiscale opdracht voor de federale en gewestelijke overheden, de patrimoniumdiensten, de incassodienst van de overheid).

---

---

---

---

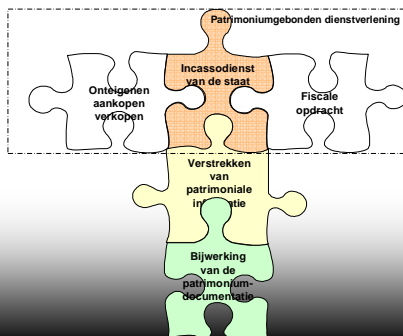
---

---

---

---

## 3 bestuursopdrachten



---

---

---

---

---

---

---

---

ORGANISATIEBEHEERSING  
BU DE PATRIMONIUMDOCUMENTATIE

## Organisatiebeheersing bij de AAPD

"De basis is de bal zo snel mogelijk onder controle krijgen zodat je iets meer tijd hebt om te kijken."

Johan Cruyff  
Nederlands voetballer en coach (\*1947)

---

---

---

---

---

---

---

---

ORGANISATIEBEHEERSING  
BUJ DE PATRIMONIUMDOCUMENTATIE

## Wettelijk kader

*"De basis is de bal zo snel mogelijk onder controle krijgen zodat je iets meer tijd hebt om te kijken."*

*Johan Crujff  
Nederlands voetballer en coach (\*1947)*

---

---

---

---

---

---

---

---

## Aanleiding

- K.B. van 17 augustus 2007 betreffende het **intern controlesysteem** binnen sommige diensten van de federale uitvoerende macht.
- K.B. van 17 augustus 2007 betreffende de interne **auditactiviteiten** binnen sommige diensten van de federale uitvoerende macht.
- K.B. van 17 augustus 2007 tot oprichting van het Auditcomité van de federale overheid (**ACFO**).

---

---

---

---

---

---

---

---

ORGANISATIEBEHEERSING  
BUJ DE PATRIMONIUMDOCUMENTATIE

## Begrippenkader

*"De basis is de bal zo snel mogelijk onder controle krijgen zodat je iets meer tijd hebt om te kijken."*

*Johan Crujff  
Nederlands voetballer en coach (\*1947)*

---

---

---

---

---

---

---

---

## Organisatiebeheersing

redelijke zekerheid  
risico's  
"onder controle"

**Performantiemotief**  
geordende, ethische, zuinige,  
doeltreffende en doelmatige  
verrichtingen

de verplichtingen tot  
rekenschap afleggen

**Conformiteitsmotief**  
overeenstemming met de  
geldende wetten en  
regelgeving

de middelen tegen verlies,  
wangebruik en schade  
beschermen

---

---

---

---

---

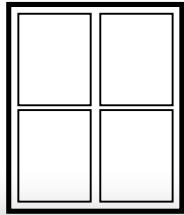
---

---

---

## COSO - raamwerk

- Risico's
  - oplijsten,
  - inschatten
  - afwegen
- Risico-apetijt
- Beheersmaatregelen
  - opstellen
  - communiceren
  - opvolgen (monitoring)



The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

---

---

---

---

---

---

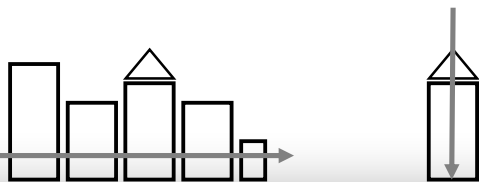
---

---

## COSO op 2 niveaus

Organisatiebrede risico's

risico's operationele processen



---

---

---

---

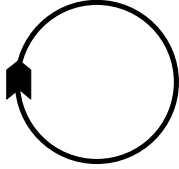
---

---

---

---

## COSO in 6 stappen



0. Controleomgeving beschrijven
1. Processen mappen
2. Doelstellingen identificeren
3. Risico's inschatten
4. Beheersmaatregelen invoeren
5. Opvolgen

---

---

---

---

---

---

---

---

## Stap 0: de maturiteitsindex

*"De basis is de bal zo snel mogelijk onder controle krijgen zodat je iets meer tijd hebt om te kijken."*

*Johan Crujff  
Nederlands voetballer en coach (\*1947)*

---

---

---

---

---

---

---

---

## Inschatting van de maturiteit

- op het vlak van organisatiebeheersing
- in 11 domeinen

---

---

---

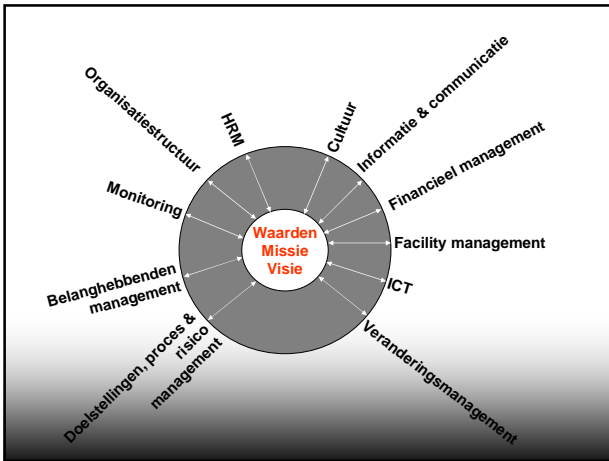
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

## Gradaties

0	onbestaand
1	ad-hoc basis
2	gestructureerde aanzet
3	gedefinieerd
4	beheerst systeem
5	geoptimaliseerd

---

---

---

---

---

---

---

---

### 1.1 Doelstellingenproces: missie, visie, strategische en operationele doelstellingen

- De organisatie beschikt over een goedgekeurde missie die haar bestaansreden weergeeft.
- De organisatie heeft een visie ontwikkeld, die is afgestemd op de visie van de verantwoordelijke minister.
- De organisatie beschikt over duidelijke, coherente, neergeschreven, goedgekeurde strategische en operationele doelstellingen. Het geheel van doelstellingen zij vervat in het goedgekeurde aansturinginstrument.
- De operationele doelstellingen van de organisatie worden verder geoperationaliseerd naar interne organisatiebeleidslijnen per organisatieonderdeel en uiteindelijk doorvertaald naar individuele doelstellingen.
- Alle doelstellingen zijn gecommuniceerd en gekend bij de interne en externe belanghebbenden.

Sterke punten	Aandachtspunten
<ul style="list-style-type: none"> <li>De AAPD beschikt over een coherente missie, visie en strategie.</li> <li>Er bestaan duidelijke, coherente en neergeschreven strategische doelstellingen die een samenhangend geheel uitmaken. De samenhang is duidelijk via een strategische kaart.</li> <li>Een balanced scorecard geeft op cijfermatige wijze de realisatie van de strategie weer op basis waarvan in beheer- en evaluatiecolleges verbeteracties worden gedefinieerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Missie en visie zijn vaak niet gekend in de buitendienst.</li> <li>De doelstellingen worden soms als tegenstrijdig gepercipieerd.</li> <li>Vele procedureboeken beschrijven het "wat" maar niet het "wanneer".</li> <li>Externe stakeholders lijken niet op de hoogte van de missie en visie van de AAPD.</li> <li>Er worden geen individuele doelstellingen met de medewerkers afgesproken.</li> </ul>

Onbestaand	Ad-hoc basis	Gestructureerde aanzet	Gedefinieerd	Beheerst systeem	Geoptimaliseerd
		2			

---

---

---

---

---

---

---

---

## DOELSTELLINGEN, PROCES & RISICOMANAGEMENT

- doelstellingenproces
  - doelstellingen formuleren
  - doelstellingen communiceren
  - activiteiten afstemmen op het behalen van de doelstellingen
  - bijsturen
- procesmanagement: voeren we een kwaliteitsbeleid?
- risicomanagement
  - risico's (die het bereiken van deze doelstellingen in het gedrang brengen)
    - identificeren
    - inschatten
    - en acties nemen om ze te beheersen

DOELSTELLINGEN, PROCES & RISICOMANAGEMENT				
doelstellingen management			2	
procesmanagement		1		
risicomanagement	0			

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

ORGANISATIEBEHEERSING  
BU DE PATRIMONIUMDOCUMENTATIE

### Stap 1: processen mappen

"De basis is de bal zo snel mogelijk onder controle krijgen zodat je iets meer tijd hebt om te kijken."

Johan Cruyff  
Nederlands voetballer en coach (\*1947)

---

---

---

---

---

---

---

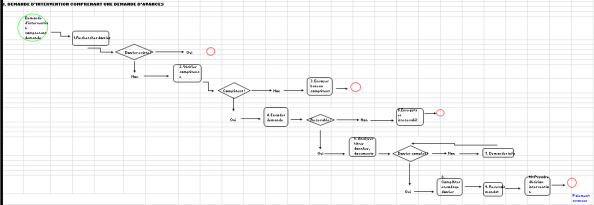
---

---

---



## Toepassing: DAVO




---

---

---

---

---

---

---

---

## Stap 2: Doelstellingen identificeren (BPM)

*"De basis is de bal zo snel mogelijk onder controle krijgen zodat je iets meer tijd hebt om te kijken."*

Johan Crujff  
Nederlands voetballer en coach (\*1947)

---

---

---

---

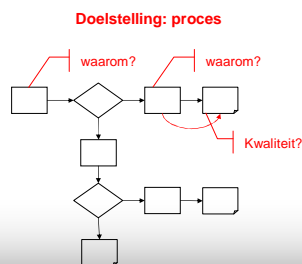
---

---

---

---

- Wat zijn de doelstellingen van elk proces?
- Wat zijn de kwaliteitseisen?
- Wat is het doel van elke activiteit binnen het proces?
- Draagt de activiteit bij tot de doelstelling van het proces?




---

---

---

---

---

---

---

---

## Toepassing: DAVO

Processus <b>RNF</b> Activité essentielle : mission de recouvrement Processus clé : perception et recouvrement de PA et d'arriérés (+ octroi d'avances sur PA)		ID Processus
<b>Objectifs du processus</b> 01. Enregistrer une demande d'intervention (comprenant une demande d'avances), constituer le dossier et prendre une décision d'intervention (et d'octroi d'avances) tenant compte des conditions légales et administratives 02. Gérer le suivi/le renouvellement de l'octroi d'avances tenant compte des conditions légales et administratives		
ID BA	Description	But et norme
1	Rechercher dossier	Vérifier l'existence éventuelle d'un dossier au nom du demandeur
2	Vérifier la compétence du bureau	Vérifier que le demandeur est domicilié dans une commune qui relève de la compétence du bureau C'est le domicile du demandeur qui détermine le bureau compétent
3	Envoyer au bureau compétent	Envoyer la demande d'intervention au bureau compétent en fonction du domicile du demandeur
4	Encoder la demande	Enregistrer les données de la demande dans l'application

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Toepassing: DAVO

Fiche d'analyse de risques (fiche AR)		Service Public Fiscus FEDERALE					
Administration générale de la Documentation patrimoniale							
Processus	<b>RNF</b> Activité essentielle : mission de recouvrement Processus clé : perception et recouvrement de PA et d'arriérés (+ octroi d'avances sur PA) <b>Processus 01</b> : Enregistrer une demande d'intervention (comprenant une demande d'avances), constituer le dossier et prendre une décision d'intervention (et d'octroi d'avances) tenant compte des conditions légales et administratives. <b>Processus 02</b> : Gérer le suivi/le renouvellement de l'octroi d'avances tenant compte des conditions légales et administratives	Opportunité					
Objectifs du processus	<b>Obj. 1</b> : 100% des demandes d'avances (premières demandes et renouvellements) doivent être enregistrées et validées conformément à l'état des règles légales et administratives - contrôle sur base d'états de règles concrètes - vérification sur base des documents justificatifs probants <b>Obj. 2</b> : 100% des octrois d'avances doivent être effectués et validés conformément <b>Obj. 3</b> : 100% des paiements d'avances doivent être effectués conformément						
RISQ	Risque	Description du risque	Objectif menacé	Domaine 1	Probabilité (1 à 5)	Impact (1 à 5)	Degré de risque (P 1 à 5)
POL_RL_B01	...	...	...	...	...	...	...
POL_RL_B02	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ORGANISATIEBEHEERSING**  
BU DE PATRIMONIUMDOCUMENTATIE

### Stap 3: Risico's inschatten

*"De basis is de bal zo snel mogelijk onder controle krijgen zodat je iets meer tijd hebt om te kijken."*

*Johan Crujff  
Nederlands voetballer en coach (\*1947)*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Risico

oorzaak	gebeurtenis (risico)	gevolg
Slechte bekabeling	kortsluiting	brand
kortsluiting	brand	Verlies van documentatie

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Algemene Administratie:  
Staatsdienst:  
Autonome dienst:

RAF - RISK ANALYSIS FICHE

Fédération  
Démocratique  
FRANCAISE

Proces: Proces ID:

Procesdoelstellingen	01 02 03
----------------------	----------------

Ref.	Risico	Omschrijving	Beslagde doelstellingen	Domain *	Plan	Budget	Contingents
POI_01 AB			O.				
POI_02 AB			O.				
POI_03 AB			O.				
POI_04 AB			O., O.				
POI_05 AB							
POI_06 AB							

\*Strategisch, operationeel, informatiestroom (reporting), naleving van wetten- reglementen-procedures (compliance), fraude (intex), bescherming actief, image, HRM, ICT, ...

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Toepassing: DAVO

	Cause - risque - conséquence	(1.5)	(1.6)	(P.5)
PRF_RL_BVO PRF_RL_BVO-03 03	non modification du dossier en cas d'événement nouveau (paies des avances pour enfants n'ayant plus droit de droit de formation, etc non valable, pas de titre nouveau titre...)	En ne pas tenu compte de nouveaux éléments pouvant avoir un impact sur un dossier et l'impact d'avances, avec pour risque que des avances sont payées fautivelement et doivent être recouvrées.		
PRF_RL_BVO	meuxier encochage du montant PA (seuux sur le montant, indiquée à ce que prévu dans le titre, montant maximum seuux (TVE) ...)	Les données sont enregistrées entièrement dans l'application, avec pour risque que des seuux fautiveux sont payées et doivent être recouvrées.		
PRF_RL_BVO	seuux n° de compte bénéficiaire avant	absence de contrôle sur le n° de compte bénéficiaire du paiement des avances peut avoir pour effet que des avances sont payées fautivelement à une personne et doivent être recouvrées à sa charge.		
Dovers	collusion demandeur/débiteur (occupat seuux...)	Des avances sont payées au demandeur parce que les conditions légales et administratives sont respectées alors qu'il ressort que le demandeur et le débiteur ont reformé un couple de fait.		
Dovers	abus système	Un système informatique, émetteur le paiement, l'avances fautiveux seuux sur montant, sur bénéficiaire... qui doivent être recouvrées.		
Dovers	Viduaire fiscal (AR du 3 décembre 2009 en matière de précompte professionnel (PES) du 11 décembre 2009) - chap. 8)	Dans certains cas, un demandeur qui perçoit un salaire ou une rémunération dont le montant est réglementé, paie une somme d'impôt de revenu prévu à l'article 102 du Code de Justice, cherche un subterfuge afin de passer en dessous du plafond de revenu de ce, dans le but d'obtenir le paiement d'avance sur pension alimentaire dans son cas. L'émission de son employeur de verser un supplément de précompte professionnel sur le salaire ou la rémunération qui l'impôt de manière à ce que le salaire net soit moindre. De ce fait, les seuux se situent en dessous du plafond de rémunération de l'article 102 du Code de Justice.		

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Impact en Kans

### Schatting!

- Impact: Hoe beïnvloedt het risico de doelstelling?
- Kans? Hoe waarschijnlijk is het dat het risico zich zal voordoen?

HOOG	Waarde tussen 16 en 25
VERHOOGD	Waarde tussen 6 en 15
LAAG	Waarde tussen 1 en 5

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Toepassing: DAVO

		Cause - risque - conséquence			(1.5)	(1.5)	(P=1)
POL_RL_BW POL_RL_2002-03	non modification du dossier en cas d'établissement nouveau d'actes des avances pour enfants n'ayant plus droit fin de droit fin de formation, etc non valable, pas de être nouveau titre.	Il n'est pas tenu compte de nouveaux éléments pouvant avoir un impact sur un dossier et l'octroi d'avances, avec pour risque que des avances sont payées fautivement et doivent être recouvrées.	Obj. 1 et 2	Compliance	2	5	10
POL_RL_BW	mutualité encaissement du montant PA (seule suite montant, respecté à ce que prévu dans le titre, montant maximum autorisé (P=1).)	Les données sont enregistrées correctement dans l'application, avec pour risque que des avances fautes sont payées et doivent être recouvrées.	Obj. 1 et 3	GRH	2	5	10
POL_RL_BW	remise de compte bénéficiaire avances.	absence de contrôle sur les données bénéficiaires du paiement des avances peut avoir pour effet que des avances sont payées fautivement à un particulier et doivent être recouvrées à sa charge.	Obj. 3	ICT	1	5	5
Divers	collusion demandeur/débiteur (coût relevé...)	Des avances sont payées au demandeur parce que les conditions légales en administration sont remplies alors qu'il ressort que le demandeur et le débiteur ont reformé un couple de fait.	Obj. 1 et 2	Fraude externe	2	5	10
Divers	Bug système.	Un bug informatique entraîne le paiement d'avances fautes (seule suite montant, sur bénéficiaire...) qui doivent être recouvrées.	Obj. 3	ICT	1	5	5
Divers	Volontaire fiscal (AR du 3 décembre 2009 en matière de précompte professionnel (RLE du 11 décembre 2009) - chap. 8)	Dans certains cas, un demandeur ou percepteur un salaire ou une rémunération dont le montant est légalement supérieur au plafond de revenus prévu à l'article 1029 du Code Judiciaire, cherche un subterfuge afin de passer en dessous du plafond de revenus, et ce, dans le but d'obtenir le paiement d'avances sur pension alimentaire. Dans ces cas, il demande à son employeur de verser un supplément de précompte professionnel sur le salaire ou la rémunération qu'il perçoit de manière à ce que le salaire net soit moindre. De ce fait, les revenus se situent en dessous du plafond de rémunération de l'article 1029 du Code Judiciaire.	Obj. 2	Fraude externe	2	5	10

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

ORGANISATIEBEHEERSING

BU DE PATRIMONIUMDOCUMENTATIE

## Stap 4: Beheersmaatregelen

"De basis is de bal zo snel mogelijk onder controle krijgen zodat je iets meer tijd hebt om te kijken."

Johan Cruyff  
Nederlands voetballer en coach (\*1947)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Beheersmaatregelen

Algemene Administratie:  
Stafdienst:  
Autonome dienst:



RCF - RISK CONTROL FICHE

Proces:

Proces ID:

Ref.	Risicograad	Risicorespons * A - N - O - D	Bestaande controlemaatregelen	Restrisico 1 - 100	Voorgestelde aanvullende controlemaatregelen of NHNL-vermindering	Dekkinggraad van het risico 1 - 100	Geaccepteerd restrisiconiveau 1 - 100
POO_B1	14		POO_B1_OA1 POO_B1_OA2				
POO_B2	13						
POO_B3	12						
POO_B4	6						
POO_B5	5						

POO/POL\_RCF\_NL13063

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Risicorespons (-apetijt)

- Accepteren
- Niet accepteren
- Overdragen aan een derde (intern of extern)
- Delen (wanneer verdeeld over twee of meerdere pijlers bijvoorbeeld)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Bestaande controlemaatregelen

- Instructies
- Dienstbrieven
- Algemeen aanvaarde en toegepaste technieken
- Enz.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## het restrisico

Schatting!

Risico	100 %
Bijdrage in de risicovermindering vanwege beheersmaatregelen	70 %
restrisico	30 %

---

---

---

---

---

---

---

---

## Voorgestelde aanvullende beheersmaatregelen

- Verbetering van bestaande beheersmaatregelen
- Toevoeging van nieuwe beheersmaatregelen

Risico	100 %
Bijdrage in de risicovermindering vanwege beheersmaatregelen	70 %
Bijdrage in de risicovermindering vanwege nieuwe beheersmaatregelen	20 %
dekkingsgraad	90 %
Geaccepteerd risiconiveau	10 %

---

---

---

---

---

---

---

---

## Toepassing: DAVO

RISQUE	Degré de risque	Réponse au risque A, NA, T, P	Mesures de contrôle existantes (référence)	Degré actuel de couverture des contrôles existantes 1-100%	Risque résiduel 1 à 25	Mesures de contrôle supplémentaires proposées (en mention "Nécess")	Degré de couverture des mesures de contrôles proposées 1-100%	Risque résiduel accepté - niveau 1-25
Collusion demandeur/débiteur (couple reformé ...)	10	NA		0,00%	10	1) Analyser le phénomène et le cas échéant élaborer une instruction à destination des gestionnaires de dossiers 2) Lister les dossiers à risque 3) investigation par la police	75,00%	2,5

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

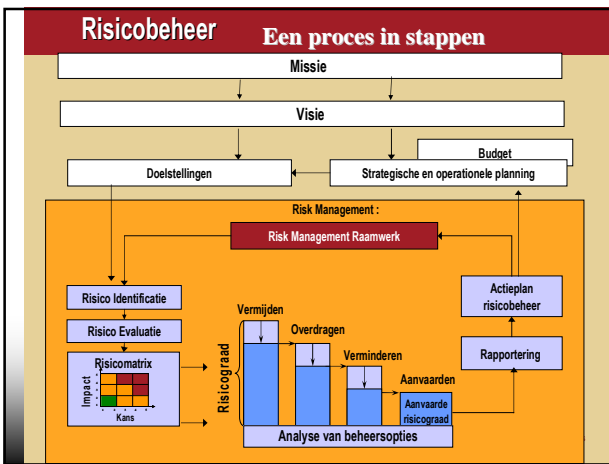
---

---

---

---

---




---

---

---

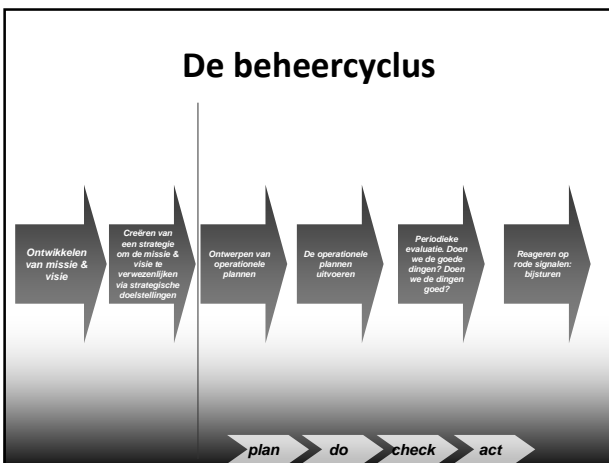
---

---

---

---

---




---

---

---

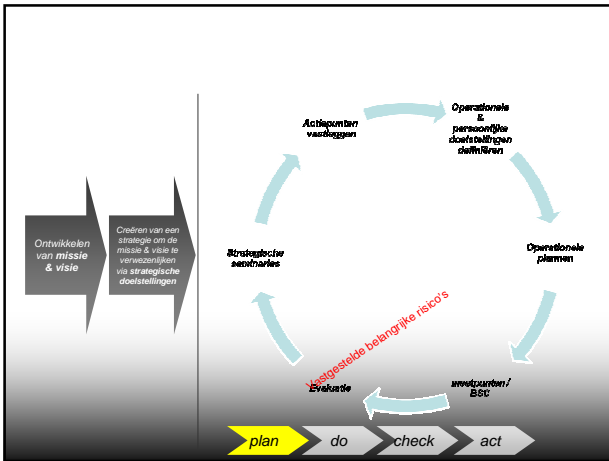
---

---

---

---

---




---

---

---

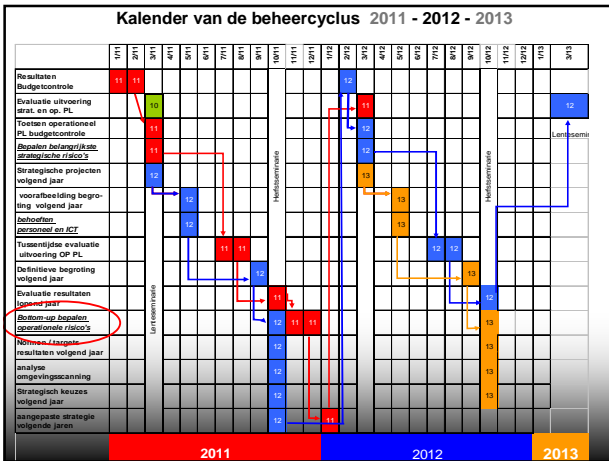
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**10101 Organisatiebeheersing Implementatie DAVO 2011**

voor het fiscaal vrijwillariaat: na het fenomeen geanalyseerd te hebben, ad hoc controlemaatregelen nemen en de impact ervan meten

Voor de heimelijke collusie tussen aanvrager en schuldenaar: na het fenomeen geanalyseerd te hebben, ad hoc controlemaatregelen nemen en de impact ervan meten

Voor de heimelijke collusie tussen de dossierbeheerder en de aanvrager/schuldenaar: na het in herinnering brengen van de deontologische code, na het invoeren van de toezichtaanbesteden, na de implementatie van STIMER, ad hoc controlemaatregelen nemen en de impact ervan meten

Na de controlemaatregelen te hebben ingevoerd de restrictiegraad meten

Na het restrictie te hebben onderzocht de ad hoc beslissingen nemen met betrekking tot de restrictiegraad

**KSF** Verhoog de compliance en het om de instemming van de burger bij het overheidsopdraken

Betrokken dienst	Secretariaat NFI		Horizon												Afhankelijkheid
Verantwoordelijke voor uitvoering en rapportering	Genevieve Pihard														
Product	HR (rekening in maanden)	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec		
<b>1. Fiscaal vrijwillariaat</b>															
Analysen van het fenomeen	12														
Steekproef	10														
Instructie	20														
<b>2. Collusie SA/SE</b>															
Analysen van het fenomeen	12														
Steekproef	10														
Instructie	20														
<b>3. Collusie DB SA/SE</b>															
deontologische code toezichtaanbesteden	16													STIMER juli/13	
controle STIMER														STIMER juli/13	
<b>4. De impact van 1, 2, 3 meten</b>	15														
	115														

---

---

---

---

---

---

---

---



## Organisatiebeheersing bij de AAPD

"De basis is de bal zo snel mogelijk onder controle krijgen zodat je iets meer tijd hebt om te kijken."

Johan Crujff  
Nederlands voetballer en coach (\*1947)

---

---

---

---

---

---

---

---

## Aanpak

Organisatiebeheersing is niet het werk van één dienst

Grote betrokkenheid van de medewerkers  
centrale dienst = facilitator

---

---

---

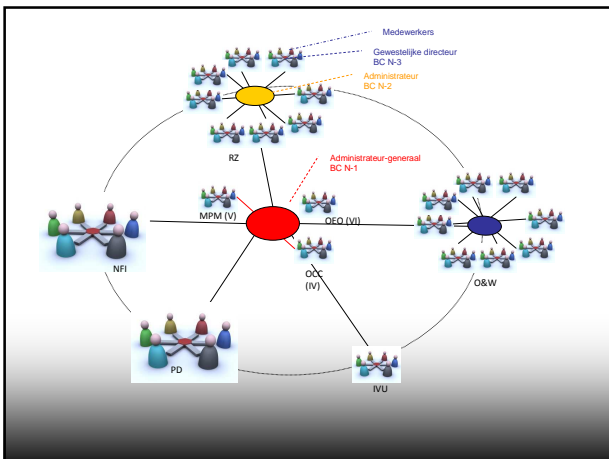
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

## Organisatiebeheersing bij de AAPD

*"De basis is de bal zo snel mogelijk onder  
controle krijgen zodat je iets meer tijd hebt om  
te kijken."*

*Johan Crujff  
Nederlands voetballer en coach (\*1947)*

---

---

---

---

---

---

---

---