

FEDERALE OVERHEIDSDIENST  
SOCIALE ZEKERHEID

[C – 2016/22183]

21 APRIL 2016. — Koninklijk besluit tot goedkeuring van de vijfde bestuursovereenkomst van het Rijksinstituut voor de sociale verzekeringen der zelfstandigen

FILIP, Koning der Belgen,

Aan allen die nu zijn en hierna wezen zullen, Onze Groet.

Gelet op de wet van 25 april 1963 betreffende het beheer van de instellingen van openbaar nut voor sociale zekerheid en sociale voorzorg;

Gelet op de wet van 26 juli 1996 tot modernisering van de sociale zekerheid en tot vrijwaring van de leefbaarheid van de wettelijke pensioenstelsels, artikel 47;

Gelet op het koninklijk besluit van 3 april 1997 houdende maatregelen met het oog op de responsabilisering van de openbare instellingen van sociale zekerheid, met toepassing van artikel 47 van de wet van 26 juli 1996 tot modernisering van de sociale zekerheid en tot vrijwaring van de leefbaarheid van de wettelijke pensioenstelsels, laatst gewijzigd bij de wet van 12 mei 2014;

Gelet op het advies van het Beheerscomité, gegeven op 2 maart 2016;

Gelet op het advies van de Inspecteur van Financiën, gegeven op 4 maart 2016;

Gelet op de akkoordbevinding van de Minister van Begroting, gegeven op 7 maart 2016;

Op de voordracht de Minister van Zelfstandigen, de Minister van Defensie, belast met Ambtenarenzaken en de Minister van Begroting en op het advies van de in Raad vergaderde Ministers,

Hebben Wij besloten en besluiten Wij :

**Artikel 1.** De bij dit besluit gevoegde bestuursovereenkomst wordt goedgekeurd.

**Art. 2.** Dit besluit treedt in werking op 1 januari 2016.

**Art. 3.** De minister bevoegd voor Zelfstandigen, de minister bevoegd voor Ambtenarenzaken en de minister bevoegd voor Begroting zijn, ieder wat hem betreft, belast met de uitvoering van dit besluit.

Gegeven te Brussel, 21 april 2016.

FILIP

Van Koningswege :

De Minister van Zelfstandigen,

W. BORSUS

De Minister van Defensie, belast met Ambtenarenzaken,

S. VANDEPUT

De Minister van Begroting,

S. WILMÈS

SERVICE PUBLIC FEDERAL  
SECURITE SOCIALE

[C – 2016/22183]

21 AVRIL 2016. — Arrêté royal portant approbation du cinquième contrat d'administration de l'Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants

PHILIPPE, Roi des Belges,

A tous, présents et à venir, Salut.

Vu la loi du 25 avril 1963 sur la gestion des organismes d'intérêt public de sécurité sociale et de prévoyance sociale;

Vu la loi du 26 juillet 1996 portant modernisation de la sécurité sociale et assurant la viabilité des régimes légaux des pensions, l'article 47;

Vu l'arrêté royal du 3 avril 1997 portant des mesures en vue de la responsabilisation des institutions publiques de sécurité sociale, en application de l'article 47 de la loi du 26 juillet 1996 portant modernisation de la sécurité sociale et assurant la viabilité des régimes légaux des pensions, modifié en dernier lieu par la loi du 12 mai 2014;

Vu l'avis du Comité de Gestion, donné le 2 mars 2016;

Vu l'avis de l'Inspecteur des Finances, donné le 4 mars 2016;

Vu l'accord du Ministre du Budget, donné le 7 mars 2016;

Sur la proposition du Ministre des Indépendants, du Ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique et de la Ministre du Budget et de l'avis des Ministres qui en ont délibéré en Conseil,

Nous avons arrêté et arrêtons :

**Article 1<sup>er</sup>.** Le contrat d'administration annexé au présent arrêté est approuvé.

**Art. 2.** Le présent arrêté entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2016.

**Art. 3.** Le ministre qui a les Indépendants dans ses attributions, le ministre qui a la Fonction publique dans ses attributions et le ministre qui a le Budget dans ses attributions sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent arrêté.

Donné à Bruxelles, le 21 avril 2016.

PHILIPPE

Par le Roi :

Le Ministre des Indépendants,

W. BORSUS

Le Ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique,

S. VANDEPUT

La Ministre du Budget,

S. WILMÈS



# BESTUURSOVEREENKOMST RSVZ 2016-2018

**Advies College OISZ op 17 juni 2015**

**Advies Basisoverlegcomité op 22 februari 2015**

**Goedgekeurd door de Raad van beheer op 2 maart 2016**

**Goedgekeurd door de Ministerraad op 11 maart 2015**

**Bestuursovereenkomst RSVZ 2016-2018-DEF.docx**

## Inhoudsopgave

Preambule .....	7
1 De aanpak .....	9
2 Wettelijke opdracht en strategisch kader .....	10
2.1 Wettelijke opdrachten .....	10
2.2 Intern strategisch kader .....	12
2.2.1 Missie .....	12
2.2.2 Visie .....	12
2.2.3 Strategische opties 2016-2018 .....	13
2.3 Extern strategisch kader .....	13
3 Het operationeel beheer .....	14
3.1 De verzekerings-/aansluitings- en bijdrageplicht van natuurlijke personen (VOB) .....	14
3.1.1 Vaststelling van de verzekeringsplicht van natuurlijke personen verblijfshouders .....	14
3.1.2 Gelijkstelling, voortgezette verzekering en regularisatie van gewezen kolonisten .....	15
3.1.3 Verzaking van verhogingen op de bijdragen van natuurlijke personen .....	15
3.1.4 Informatieaanvragen .....	15
3.1.5 Normering van de indicatoren van VOB .....	16
3.2 De bijdrageplicht van vennootschappen (SOV-VOB) .....	17
3.2.1 Vaststelling van de onderwerping van de vennootschappen .....	17
3.2.2 Verzaking van verhogingen op de vennootschapsbijdragen .....	17
3.2.3 Informatieaanvragen .....	17
3.2.4 Normering van de indicatoren SOV-VOB .....	18
3.3 De toekenning van pensioenen (PEN) .....	19
3.3.1 Onderzoeken van de pensioenrechten .....	19
3.3.2 Ramingen van toekomstige pensioenrechten .....	20
3.3.3 Call center 1765 .....	20
3.3.4 Informatieaanvragen .....	21
3.3.5 Normering van de indicatoren PEN .....	21
3.4 Het beheer van de Nationale Hulpkas (CNH) .....	22
3.4.1 Luik zelfstandige ondernemers .....	22
3.4.1.1 Nieuwe aansluiting van natuurlijke personen bij de CNH .....	22
3.4.1.2 Inning van de sociale bijdragen van natuurlijke personen aangesloten bij de CNH .....	23
3.4.1.3 Toekenning en uitbetaling van het overbruggingsrecht en het recht op mantelzorg .....	23
3.4.1.4 Toekenning en opdracht geven tot aflevering van dienstencheques na bevalling .....	24
3.4.1.5 Verwerking en incohiering van de administratieve geldboeten .....	24
3.4.1.6 Informatieaanvragen .....	24
3.4.1.7 Normering van de indicatoren CNH luik Zelfstandigen .....	25
3.4.2 Luik vennootschappen .....	25
3.4.2.1 Verzending van vervaldagberichten met de correcte bijdrage .....	26
3.4.2.2 Inning van de bijdragen van de vennootschappen aangesloten bij de CNH .....	26
3.4.2.3 Informatieaanvragen .....	26
3.4.2.4 Normering van de indicatoren SOVCNH .....	26

3.5	Inning van de jaarlijkse bijdrage “publieke mandatarissen” verschuldigd door bepaalde instellingen (PMP) .....	27
3.5.1	Vaststelling van de onderwerping van de instellingen .....	27
3.5.2	Inning van de bijdragen "publieke mandatarissen" (PMP) .....	27
3.5.3	Verzaking van de verhogingen "publieke mandatarissen" (PMP) .....	27
3.5.4	Informatieaanvragen .....	28
3.5.5	Normering van de indicatoren PMP .....	28
3.6	Inning van de bijzondere sociale zekerheidsbijdrage voor de aanvullende pensioenen (of Wijninckxbijdrage/P2P) .....	28
3.7	De Inspectie (INS) .....	29
3.7.1	Controle en verificatie .....	29
3.7.2	Informatie en bijstand .....	29
3.7.3	Normering van de indicatoren van INS .....	29
3.8	Kruispuntbank zelfstandigen (REP) .....	30
3.9	De dienst Internationaal (INT) .....	31
3.9.1	Afgifte formulieren A1 .....	31
3.9.2	Normering van de indicatoren van INT .....	31
3.10	Administratieve geldboeten (AGA) .....	32
3.11	De studiedienst (EST) .....	33
4	Ondersteunende taken .....	34
4.1	Het budgettair, financieel en boekhoudkundig beheer (FIN) .....	34
4.1.1	Opmaak van de beheersbegroting .....	34
4.1.2	Opvolging van de beheersbegroting .....	34
4.1.3	Budgettair en financieel beheer van de Nationale Hulpkas .....	34
4.1.4	Boekhouding .....	34
4.1.5	Afsluiting van de rekeningen .....	34
4.1.6	Analytische boekhouding .....	34
4.2	Het P&O-beleid (PER) .....	35
4.3	Communicatie (COM) .....	36
4.4	De logistieke ondersteuning (LOG) .....	37
4.5	Informatie- en communicatietechnologie (ICT) .....	38
4.5.1	Missie ICT .....	38
4.5.2	Visie ICT .....	38
4.5.2.1	Betere, uitgebreidere en geïntegreerde informatie voor de klanten d.m.v. het moderniseren / standaardiseren van de business toepassingen .....	38
4.5.2.2	Kennis business toepassingen volledig in eigen handen .....	39
4.5.2.3	Meewerken aan diverse strategische initiatieven en RSVZ doelstellingen .....	39
4.5.2.4	Een effectieve ICT dienst .....	39
4.5.2.5	Een efficiënte ICT dienst .....	39
4.5.2.6	Structurele vermindering van de ICT kosten .....	40
4.6	De informatieveiligheid (SIV) .....	40
4.7	De statistieken (STA) .....	41
4.8	De cel beleid en strategie (CBS) .....	42

5	Globaal financieel beheer en het Algemeen Beheerscomité (ABC) .....	43
5.1	Het budgettair en financieel beheer van het sociaal statuut der zelfstandigen (FIN) .....	43
5.1.1	De raming van de ontvangsten en uitgaven .....	43
5.1.2	Financiering van het stelsel .....	44
5.1.3	Rapportering aan de bevoegde instanties in het kader van het globaal financieel beheer .....	44
5.1.4	Thesauriebeheer .....	45
5.1.5	Normering van de indicatoren FIN .....	45
5.2	Het algemeen beheerscomité (ABC) .....	46
6	Strategische domeinen .....	47
6.1	De bestrijding van de sociale fraude, de betere inning van de bijdragen en de correcte toekenning van de uitkeringen .....	47
6.1.1	Deelname aan het jaarlijks strategisch actieplan van de Sociale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (SIOD) .....	47
6.1.2	Strijd tegen het oneigenlijk gebruik van het sociaal statuut der zelfstandigen .....	48
6.2	Samenwerking met de andere pensioeninstellingen .....	49
6.3	Sequoia .....	49
6.4	Mouseion .....	50
6.5	Administratieve vereenvoudiging .....	50
6.6	Een klantgerichte en kwaliteitsvolle dienstverlening .....	51
6.6.1	Tijdig en correct beslissen en informeren .....	51
6.6.2	Een klantgerichte aanpak .....	51
6.6.2.1	Het charter voor een klantgerichte aanpak .....	51
6.6.2.2	Het klachtenmanagement .....	52
6.6.2.3	Klanttevredenheidsmeting .....	53
6.7	Organisatiebeheersing (interne controle) .....	53
6.8	Interne audit .....	54
6.9	Kennismanagement .....	55
6.10	Integraal sturen als model voor organisatie-ontwikkeling en goed bestuur .....	56
6.10.1	Beleids- en beheerscyclus .....	56
6.10.2	Front- en backoffice .....	57
6.10.3	Versterken van de relatie tussen het centraal bestuur en de gewestelijke kantoren .....	57
7	Strategische projecten .....	58
7.1	Overzichtstabel van de strategische projecten en hun opvolging .....	58
7.2	Nieuwe initiatieven gelinkt aan de strategische opties 2015 .....	62
7.3	Opvolging strategische projecten .....	63
8	Rapportering .....	63
9	Verbintenissen van de federale Staat en van de openbare instellingen van sociale zekerheid .....	64
9.1	Algemene gemeenschappelijke verbintenissen voor beide partijen .....	64
9.1.1	Juridisch kader van de overeenkomst .....	64
9.1.2	Beheerprincipes .....	65
9.1.3	Inwinnen van adviezen, voorafgaand overleg en informatieverstrekking door de Federale Staat .....	65
9.1.4	Verbintenissen over de wijzigingen van de overeenkomst .....	66

9.1.4.1	Wijziging van de overeenkomst .....	66
9.1.5	Verbintenissen over de mededeling van de beslissingen van een begrotingsconclaf .....	66
9.1.6	Verbintenissen over de opvolging van de uitvoering van de overeenkomst .....	66
9.1.6.1	Opvolging van het bereiken van de doelstellingen en het uitvoeren van de projecten .. .....	66
9.1.6.2	Periodiek overleg georganiseerd door de federale Staat .....	67
9.1.6.3	Planning voor de rapporterings- en opvolgingsopdrachten .....	67
9.1.7	Verbintenissen in het kader van de evaluatie van de uitvoering van de overeenkomst .....	68
9.1.7.1	Weerslag van maatregelen die niet opgenomen zijn in de overeenkomst .....	68
9.1.7.2	Naleving van de verbintenissen opgenomen in de bestuursovereenkomst .....	68
9.1.8	Verbintenissen over veiligheidsnormen .....	68
9.1.9	Verbintenissen over de Staatsfinanciering .....	68
9.1.10	Verbintenissen over de opmaak van de opdrachtenbegroting .....	69
9.1.11	Overheveling van bevoegdheden .....	69
9.2	Specifieke gemeenschappelijke verbintenissen en synergieën tussen OISZ .....	70
9.2.1	Verbintenissen over het personeelsbeleid (HRM) .....	70
9.2.1.1	Loonmotor .....	70
9.2.1.2	Studie van impact en operationele haalbaarheid van de organisatie van de Selectie, de Aanwerving, de Vorming en de Ontwikkeling via shared services .....	70
9.2.1.3	Federale monitoring van het risico van overschrijding van de personeelskredieten ..	71
9.2.1.4	Werkmeting .....	71
9.2.1.5	New way of working .....	71
9.2.1.6	Selectie & werving .....	72
9.2.1.7	Opleiding en ontwikkeling .....	72
9.2.1.8	Diversiteit .....	72
9.2.1.9	Begeleiding op de werkvloer .....	73
9.2.1.10	Kennismanagement .....	73
9.2.1.11	Crescendo .....	73
9.2.2	Verbintenissen over het ICT-beheer .....	74
9.2.2.1	Virtualisatie en G-Cloud .....	74
9.2.2.2	Gemeenschappelijke ontwikkeling van de ICT-aankopen en het ICT-beheer .....	75
9.2.2.3	Elektronisch documentbeheer en elektronisch beheer van de workflow .....	75
9.2.3	Verbintenissen over het logistiek beheer .....	76
9.2.3.1	Overheidsopdrachten .....	76
9.2.3.2	Gebouwenbeheer / Shared services i.v.m. logistiek .....	76
9.2.4	Verbintenissen over interne audit .....	77
9.2.5	Verbintenissen over het openstellen van synergieën voor andere partners (secundair netwerk) .....	78
9.2.6	Verbintenissen over de aanpassing van de administratieve organisatie van de sociale zekerheid .....	78
9.2.7	Verbintenissen over gemeenschappelijke rapportering .....	78
9.2.8	Diensten ontwikkelen of gebruiken in het kader van de synergieën .....	78
9.3	Budgetair, financieel en boekhoudkundig luik .....	79

9.3.1	De beheersbegroting .....	79
9.3.2	De adviezen van de Regeringscommissaris van Begroting in verband met de begroting, boekhouding, personeel, ICT,.....	80
9.3.3	De aanpassing van de beheersbegroting ingevolge herschikkingen tussen begrotingsartikelen .....	80
9.3.4	Aanpassing van de beheersbegroting ingevolge gewijzigde omstandigheden .....	81
9.3.5	De verlaging of de niet-aanpassing van de beheersbegroting ingevolge een nieuwe opdracht of zonder nieuwe opdracht.....	82
9.3.6	De verhoging van de beheersbegroting van het lopende jaar ingevolge de toekenning van eigen beheersontvangsten .....	82
9.3.7	De verhoging van de beheersbegroting ingevolge de overdracht van kredieten van het vorige begrotingsjaar .....	84
9.3.8	De aanpassing van de beheersbegroting ingevolge een wijziging van de sociale bijdragen	84
9.3.9	De verhoging van de beheersbegroting ingevolge de betalingen van achterstallige competentiepremies .....	84
9.3.10	Beheersbegroting voor de jaren 2016, 2017 en 2018.....	85
9.3.11	Maximumbedrag van de kredieten voor het statutair personeel .....	85
9.3.12	Jaarlijkse herziening .....	85
9.3.12.1	Personeelskredieten .....	86
9.3.12.2	Werkings- en investeringskredieten met inbegrip van de onroerende investeringskredieten .....	86
9.3.13	Onroerende verrichtingen.....	86
9.3.14	Algemene en analytische boekhouding .....	87
9.3.15	Bezorgen van periodieke staten.....	87
9.4	Meewerking aan transversale projecten .....	88
9.5	Slotbepalingen .....	89
Bijlage 1: Overzicht van het plan van onroerende investeringen (punt 4.4).....		93

## Preambule

Overwegende dat,

de bestuursovereenkomst geen betrekking heeft op de inhoudelijke aspecten van het sociaal statuut der zelfstandigen, noch op de vastlegging van het bedrag van de ontvangsten of uitgaven;

de bestuursovereenkomst wel de optimalisering beoogt van de dagelijkse werking en het bestuur van de Openbare Instellingen van Sociale Zekerheid (OISZ) en daartoe aan die instellingen een grotere beleidsmarge toekent inzake personeelsbeleid en het financieel beleid;

de overeenkomstsluitende partijen zichzelf beschouwen als partners die – slechts samen met andere partners – de opdrachten die aan het Rijksinstituut zijn opgelegd uitvoeren en kunnen uitvoeren;

deze overeenkomst geen afbreuk kan doen aan de bevoegdheden, opdrachten en verantwoordelijkheden van andere partijen die bij de toepassing van het sociaal statuut der zelfstandigen betrokken zijn;

deze overeenkomst geen afbreuk doet aan de reglementaire en controlerende bevoegdheden van de Directie-generaal Zelfstandigen;

de overeenkomst de partijen slechts bindt in het kader van de bestaande bevoegdheidsverdeling tussen het Rijksinstituut en de sociale verzekeringsfondsen (SVF) zoals die reglementair is bepaald;

de sociale verzekeringsfondsen bevoegd en verantwoordelijk blijven voor de opdrachten toegekend door of krachtens het koninklijk besluit nr. 38 van 27 juli 1967 houdende inrichting van het sociaal statuut der zelfstandigen (KB nr. 38);

beide overeenkomstsluitende partijen zich engageren om een optimale omgeving te creëren voor de realisatie van de verbintenissen;

wordt,

in uitvoering van het koninklijk besluit van 3 april 1997 houdende maatregelen met het oog op de responsabilisering van de Openbare Instellingen van Sociale Zekerheid, met toepassing van artikel 47 van de wet van 26 juli 1996 tot modernisering van de sociale zekerheid en tot vrijwaring van de leefbaarheid van de wettelijke pensioenstelsels, bekrachtigd bij artikel 3 van de wet van 12 december 1997 tot bekrachtiging van de koninklijke besluiten genomen met toepassing van de wet van 26 juli 1996 tot modernisering van de sociale zekerheid en tot vrijwaring van de leefbaarheid van de wettelijke pensioenstelsels, en de wet van 26 juli 1996 strekkende tot realisatie van de budgettaire voorwaarden tot deelname van België aan de Europese Economische en Monetaire Unie,

overeengekomen wat volgt,

tussen enerzijds

**de Belgische Staat** vertegenwoordigd door:

- De Heer Willy BORSUS, Minister van Middenstand, Zelfstandigen en KMO's,
- De Heer Steven VANDEPUT, Minister van Defensie, belast met Ambtenarenzaken,
- Mevrouw Sophie WILMES, Minister van Begroting,



en anderzijds:

**het Rijksinstituut voor de Sociale Verzekeringen der Zelfstandigen** openbare instelling van sociale zekerheid met zetel te 1000 Brussel, Willebroekkaai 35, vertegenwoordigd door:

- een afvaardiging van de Raad van Beheer, bestaande uit de heer Philippe DODRIMONT, voorzitter, mevrouw Anne-Marie BOEL-RAYMAECKERS en mevrouw Gabrielle EYMAEL, ondervoorzitters en de heer Karel VAN DEN EYNDE, beheerder;
- mevrouw Anne VANDERSTAPPEN, Administrateur-generaal en de heer Marc TRIFIN, Adjunct-administrateur-generaal,

voor de periode die aanvangt op 1 januari 2016 en eindigt op 31 december 2018:

# 1 De aanpak

De bestuursovereenkomst vormt het eerste bestanddeel van het drieluik bestuursovereenkomst – bestuursplan – activiteitenverslag.

Deze vijfde bestuursovereenkomst is gegrondvest op vier elementen:

- het geheel van wettelijke en reglementaire bepalingen betreffende de responsabilisering van de Openbare Instellingen van Sociale Zekerheid (OISZ);
- de specifieke instructies en/of vragen van de voogdijminister, van de andere bevoegde ministers en van de FOD's Sociale Zekerheid en Budget- en Beheerscontrole;
- de ervaring die de instelling opgedaan heeft met de vier voorgaande bestuursovereenkomsten;
- het strategisch seminarie van januari 2015 waar de Directieraad en de Strategische Raad van het RSVZ, als aanloop naar deze bestuursovereenkomst van de vijfde generatie, de missie, visie en waarden van de instelling hebben geactualiseerd.

Er wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen:

- Ondersteuning van het Regeringsbeleid (hoofdstuk 2.3).
- Operationele taken (het Operationeel beheer) (hoofdstuk 3). Deze kerntaken worden uitgevoerd door de operationele diensten die in rechtstreeks contact staan met de klant. De structuur ziet er als volgt uit:
  - Beschrijving van de kerntaken die per dienst worden uitgeoefend;
  - Per kerntaak een tabel met de eraan verbonden operationele doelstelling(en) en indicator(en);
  - Per dienst een tabel met de normen waaraan de indicatoren voor de duur van de bestuursovereenkomst moeten beantwoorden.
- Ondersteunende taken (hoofdstuk 4).
- Globaal financieel beheer en Algemeen Beheerscomité (ABC)(hoofdstuk 5).
- Strategische domeinen (hoofdstuk 6).
- Strategische projecten die individueel en planmatig opgevolgd worden (hoofdstuk 7). Dit hoofdstuk bevat een overzicht van de projecten die het RSVZ wenst uit te voeren in de periode 2016-2018. Het gaat enerzijds om projecten die lopend zijn en anderzijds om projecten die gepland worden in functie van de strategische opties (zie punt 2.2.3) Deze projecten zullen, in functie van de beschikbare budgetten en hun planning, opgenomen en uitgebreider besproken worden in de jaarlijkse bestuursplannen.

Hoewel de operationele doelstellingen en hun normering vooral op doorlooptijd gericht zijn, zal het RSVZ in de rapportering over deze bestuursovereenkomst ook voldoende aandacht besteden aan de kwaliteitsaspecten van de aan de klanten geleverde diensten.

Net zoals bij de vorige bestuursovereenkomsten zullen bij de metingen van de doorlooptijden, externe invloeden en wachttijden nog niet kunnen worden uitgefilterd. Deze situatie wordt tegen het einde van deze bestuursovereenkomst opgelost dankzij de strategische projecten Sequoia en Mouseion (zie hoofdstukken 6 en 7).

## 2 Wettelijke opdracht en strategisch kader

### 2.1 Wettelijke opdrachten

2.1.1. Het RSVZ vervult taken met betrekking tot de verzekerings-, aansluitings- en/of bijdrageplicht van natuurlijke en rechtspersonen aan het sociaal statuut der zelfstandigen:

- Voor wat de verzekeringsplicht/aansluitingsplicht betreft omvat deze opdracht het nemen van beslissingen op het vlak van opsporing, ingebrekestelling en controle van de natuurlijke en rechtspersonen.
- Voor wat de bijdrageplicht betreft omvat deze opdracht enerzijds het nemen van beslissingen inzake verzaking van verhogingen en, anderzijds, het innen door de Nationale Hulpkas voor de sociale verzekeringen der zelfstandigen (CNH) van sociale bijdragen en opgelegde administratieve geldboeten bij aangesloten zelfstandigen en van vennootschapsbijdragen bij aangesloten vennootschappen.
- Voor de bijdrage voor personen die een publiek mandaat uitoefenen (PMP-bijdrage) (wet van 13 juli 2005 betreffende de invoering van een jaarlijkse bijdrage ten laste van bepaalde instellingen) omvat deze opdracht enerzijds het nemen van beslissingen op het vlak van opsporing, ingebrekestelling en controle van bedoelde instellingen en, anderzijds, het innen van de bijdragen en het nemen van beslissingen inzake verzaking van verhogingen.
- Voor de bijzondere bijdrage voor sociale zekerheid ten laste van de rechtspersonen op het bedrag van de bijdragen of premies boven een bepaald plafond die zij gestort hebben voor de opbouw van een aanvullend pensioen van de bedrijfsleiders (P2P-bijdrage) (artikelen 28 tot 34 van de programmawet van 28 juni 2012) werd aan het RSVZ de inningsopdracht met betrekking tot de zelfstandigen toevertrouwd.

2.1.2. Het RSVZ vervult taken met betrekking tot het onderzoek naar de rechten en het toekennen van de uitkeringen die uit de verzekeringsplicht voortvloeien:

- Voor wat de toekenning van rechten betreft, omvat deze opdracht het nemen van beslissingen inzake de pensioenen, de verschillende types van gelijkstelling, de voortgezette verzekering en de rechten van gewezen kolonisten, alsmede inzake het overbruggingsrecht, de dienstencheques voor moederschapshulp en de uitkering mantelzorg, voor de zelfstandigen die aangesloten zijn bij de Nationale Hulpkas (CNH).
- Het maken van pensioenramingen in het kader van de informatieplicht naar de burger.
- De uitbetaling van de uitkeringen heeft betrekking op het overbruggingsrecht, de dienstencheques voor moederschapshulp en de mantelzorg voor de zelfstandigen die aangesloten zijn bij de CNH.
- Het onderzoeken en beslissen over de aanvragen om aan de terugvordering van ten onrechte uitgekeerde uitkeringen in het kader van het overbruggingsrecht en de mantelzorg te verzaken.

2.1.3. Het RSVZ is belast met het bijhouden van repertoria van de zelfstandigen en van de vennootschappen.

Dit omvat het verzamelen en exploiteren van die gegevens betreffende, enerzijds, de verzekerings- en bijdrageplichtige zelfstandigen en hun rechthebbenden en, anderzijds, de bijdrageplichtige vennootschappen, die noodzakelijk zijn om het RSVZ en de medewerkende instellingen toe te laten hun opdrachten correct uit te voeren en om de rechten van de sociaal verzekerden te vrijwaren. Bovendien neemt het RSVZ, in het kader van de procedure voor sociale kennisgeving in handen van de notarissen, ministeriële officieren en gerechtsdeurwaarders, zoals georganiseerd door artikel 23 ter van het koninklijk besluit nr. 38, ook de rol waar van dienst die bevoegd is voor het ontvangen en doorzenden van de berichten, inlichtingen en kennisgevingen.

2.1.4. Het RSVZ is belast met het beheer van de middelen van het globaal financieel beheer van het sociaal statuut der zelfstandigen.

Deze opdracht omvat het beheer van de inkomende financiële middelen alsmede het correct verdelen van deze middelen naar de betalingsorganismen, de diensten derden en de Nationale Hulpkas (CNH).

2.1.5. Het RSVZ voert in toepassing van de verordeningen van de Europese Unie en in toepassing van verscheidene internationale overeenkomsten die België op het vlak van de sociale zekerheid heeft gesloten, opdrachten uit als bevoegd orgaan op het vlak van de sociale zekerheid van zelfstandigen.

2.1.6. Het RSVZ is onder meer belast met:

- Het toezicht op de verplichtingen die voortvloeien uit de uitvoering van het sociaal statuut en van de uitkeringsstelsels zoals bedoeld bij artikel 18 van het KB nr. 38. De inspecteurs en sociale controleurs mogen processen-verbaal met wettelijke bewijskracht opstellen wanneer ze vaststellen dat de verplichtingen niet nageleefd worden. De aldus opgetekende vaststellingen kunnen aan de andere sociale inspectiediensten worden meegedeeld.
- In het kader van de strijd tegen de sociale fraude: deelname aan de Sociale inlichtingen- en Opsporingsdienst (SIOD).
- Het opleggen van administratieve geldboeten, zoals voorzien in artikel 17 bis van het K.B. nr. 38.

2.1.7. Het RSVZ werkt samen met het Centraal Orgaan voor de Inbeslagneming en de Verbeurdverklaring (COIV) in het kader van de inning van de sociale bijdragen:

- Artikel 16 bis van de "wet van 26 maart 2003 houdende oprichting van een Centraal Orgaan voor de Inbeslagneming en de Verbeurdverklaring en houdende bepalingen inzake het waardevast beheer van in beslag genomen goederen en de uitvoering van bepaalde vermogenssancties" voert voor de goederen die door het Centraal Orgaan in beslag zijn genomen, een mechanisme in dat gelijkaardig is aan de sociale kennisgeving (artikel 23 ter van het koninklijk besluit nr. 38) ten gunste van, onder meer, de sociale verzekeringsfondsen en de RSZ.
- In dat kader kan het COIV elke som, die moet worden teruggegeven of betaald, zonder formaliteit aanwenden ter betaling van bedragen, die door de begunstigde van deze teruggave of betaling verschuldigd zijn, aan een sociaal verzekeringsfonds waarbij de betrokkene een schuld heeft. Een gelijkaardige bepaling bestaat ook ten gunste van de fiscale administratie.
- Het koninklijk besluit van 12 juli 2009 ter uitvoering van dit artikel 16 bis bepaalt dat de communicatie tussen het COIV en de sociale verzekeringsfondsen via elektronische weg gebeurt, en meer bepaald via de stromen die voor de sociale kennisgeving bestaan. Het RSVZ neemt een coördinerende rol waar met het COIV en ontwikkelt de elektronische stromen voor de sector.

2.1.8. Naast de opdrachten omschreven in de punten 2.1.1 tot en met 2.1.7 vervult het RSVZ eveneens verschillende taken ter ondersteuning zowel van voormelde opdrachten, als van het beleid inzake het sociaal statuut der zelfstandigen en van de goede werking van de instelling.

## 2.2 Intern strategisch kader

Tijdens het strategisch seminarie van januari 2015 heeft de Directieraad en de Strategische Raad van het RSVZ, als aanloop naar deze bestuursovereenkomst van de vijfde generatie, de missie, visie en waarden van de instelling geactualiseerd.

De formulering van vijf strategische opties geeft aan welke strategische uitdagingen het RSVZ in de periode 2016-2018 wil aangaan.

Het resultaat van deze oefening vormt meteen het strategisch kader van onderhavige bestuursovereenkomst.

### 2.2.1 Missie

Het RSVZ is een dynamische en mensgerichte openbare instelling van sociale zekerheid, die actief en in samenwerking met de zelfstandigenorganisaties bijdraagt tot het sociaal en economisch welzijn van de zelfstandige ondernemers door hun sociaal statuut te beschermen en door de nadruk te leggen op het belang van hun sociale bescherming.

Het RSVZ:

- waakt over de naleving van de verzekeringsplicht, rekening houdend met de nationale en internationale context;
- berekent en kent de pensioenen van de zelfstandige ondernemers toe;
- vervult de inningsopdrachten van de instelling en beheert de Nationale Hulpkas;
- waarborgt op een efficiënte manier het globaal financieel beheer van het sociaal statuut;
- neemt deel aan de strijd tegen de fraude en het oneigenlijk gebruik van het sociaal statuut;
- verzamelt en beheert de gegevens m.b.t. de zelfstandige ondernemers en vennootschappen;
- informeert doelgericht en communiceert op een heldere manier;
- beantwoordt aan nieuwe verwachtingen van zijn stakeholders, voornamelijk door studies, initiatieven en voorstellen;
- begeleidt het Algemeen Beheerscomité, neemt deel aan zijn activiteiten en staat in voor zijn secretariaat.

Het RSVZ kiest bij het uitvoeren van deze kerntaken voor een geïntegreerde aanpak.

Het RSVZ hecht waarde aan:

- zijn klantgerichtheid;
- zijn objectiviteit;
- zijn mensgerichte visie;
- zijn partnerships;
- zijn innovatieve, efficiënte en transparante attitude;
- de ontplooiing en responsabilisering van al zijn medewerkers;
- zijn duurzame ingesteldheid.

### 2.2.2 Visie

Het RSVZ ambieert, als hét kennis- en expertisecentrum voor de sociale bescherming van de zelfstandige ondernemers, de brug te zijn naar de sociale verzekeringsfondsen en andere stakeholders.

« Het RSVZ, uw innovatieve partner voor de sociale bescherming in een ondernemende wereld »

### 2.2.3 Strategische opties 2016-2018

1. De expertise waarborgen in een open omgeving.
2. De G.P.S. (gepersonaliseerde gids sociaal statuut) zijn voor al onze klanten, in synergie met onze partners.
3. Een efficiënte en klantgerichte front- & backoffice organiseren.
4. De integrator zijn van het sociaal statuut, innovatie nastreven en zijn rol als leider opnemen.
5. De veerkracht en creativiteit van de medewerkers stimuleren en hun welzijn bevorderen.

Deze strategische opties worden verder toegelicht en uitgewerkt in hoofdstuk 7.

## 2.3 Extern strategisch kader

Het RSVZ zal zich bij de uitvoering van deze bestuursovereenkomst aligneren op het Regeerakkoord en de beleidsnota's van de bevoegde minister(s) en staatssecretarissen.

Het RSVZ zal in de mate van het mogelijke de Regerings- en Ministeriële beslissingen die uit voormelde documenten voortvloeien, uitvoeren.

Het RSVZ zal actief meewerken aan het nieuw federaal administratief landschap. Uiteraard kan deze bestuursovereenkomst nog geen rekening houden met de eventuele gevolgen van deze nog lopende oefening.

## 3 Het operationeel beheer

### 3.1 De verzekerings-/aansluitings- en bijdrageplicht van natuurlijke personen (VOB)

De opdrachten betreffende de aansluitingsplicht bestaan uit het nemen van beslissingen betreffende opsporing, ingebrekestelling en controle van de verzekerden.

Het RSVZ stelt de verzekeringsplicht van natuurlijke personen onder meer vast aan de hand van de inkomensgegevens die de FOD Financiën (Algemene Administratie van de Fiscaliteit) meedeelt.

#### 3.1.1 Vaststelling van de verzekeringsplicht van natuurlijke personen verblijfshouders

Wanneer het RSVZ vaststelt dat een verzekeringsplichtige zelfstandige niet of niet meer is aangesloten bij een sociaal verzekeringsfonds, wordt, naargelang het om een begin dan wel om een voortzetting van activiteit gaat, hetzij een ingebrekestelling verstuurd naar de zelfstandige, hetzij een vraag tot aanpassing van de periode van aansluiting naar het bevoegde sociale verzekeringsfonds.

Indien de ingebrekestelling binnen de wettelijk voorziene termijn niet wordt gevolgd door een vrijwillige aansluiting bij een sociaal verzekeringsfonds, wordt het dossier voor ambtshalve aansluiting overgemaakt aan de Nationale Hulpkas voor de sociale verzekeringen der zelfstandigen (CNH).

Het RSVZ moet zo snel mogelijk de zelfstandigen inlichten over hun rechten en hun verplichtingen. Daartoe moet het tijdig de beslissingen nemen inzake verzekeringsplicht en op een doeltreffende manier de informatie van de FOD Financiën (Algemene Administratie van de Fiscaliteit - AAFisc) verwerken.

Deze verbintenis is aangegaan op grond van de wettelijke en reglementaire bepalingen die van kracht zijn, onder meer op grond van artikel 9 van het ARS dat het RSVZ vrijstelt om de zelfstandigen die geen bijdragen betalen (niet administratief onderworpen zijn), in gebreke te stellen om zich aan te sluiten.

Kerntaak		VOB 1
Vaststelling van de verzekeringsplicht van natuurlijke personen verblijfshouders		
Operationele doelstelling(en)		Indicator(en)
VOB 1-01	Tijdig definitief beslissen over de door de AAFisc meegedeelde inkomsten	% definitieve beslissingen verzekeringsplicht natuurlijke personen, die geen inspectieonderzoek vergen, binnen de vooropgestelde doorlooptijd

### 3.1.2 Gelijktelling, voortgezette verzekering en regularisatie van gewezen kolonisten

Het RSVZ behandelt de aanvragen die betrekking hebben op de gelijktelling van periodes van arbeidsongeschiktheid, studie, militaire dienst en voorlopige hechtenis, op de voortgezette verzekering en op de regularisaties van gewezen kolonisten.

Kerntaak		VOB 2
Gelijktelling, voortgezette verzekering en regularisatie van gewezen kolonisten		
<u>Operationele doelstelling(en)</u>		<u>Indicator(en)</u>
VOB 2-01	Tijdig beslissen over de aanvragen inzake gelijktelling, voortgezette verzekering en regularisatie van gewezen kolonisten	% beslissingen gelijktelling, voortgezette verzekering en regularisatie gewezen kolonisten binnen de vooropgestelde doorlooptijd

### 3.1.3 Verzaking van verhogingen op de bijdragen van natuurlijke personen

Het RSVZ is belast met de behandeling van de aanvragen tot verzaking van verhogingen voor laattijdige betaling van de bijdragen van het sociaal statuut, die de zelfstandigen via hun sociale verzekeringsfonds kunnen indienen.

Kerntaak		VOB 3
Verzaking van verhogingen op de bijdragen van natuurlijke personen		
<u>Operationele doelstelling(en)</u>		<u>Indicator(en)</u>
VOB 3-01	Tijdig beslissen over de aanvragen tot verzaking van de verhogingen op de bijdragen van natuurlijke personen	% beslissingen verzakingen van de verhogingen van natuurlijke personen binnen de vooropgestelde doorlooptijd

### 3.1.4 Informatieaanvragen

Worden hier beoogd: de aanvragen tot informatie die door de zelfstandige ondernemers worden ingediend en die al dan niet aan een bestaand dossier zijn gekoppeld. De aanvragen tot onderzoek en/of tot beslissing die tot het kader van de opdrachten van de dienst Verplichtingen behoren, worden hier niet beoogd.

Kerntaak		VOB 4
Informatieaanvragen		
<u>Operationele doelstelling(en)</u>		<u>Indicator(en)</u>
VOB 4-01	Tijdig beantwoorden van informatieaanvragen	% beantwoorde informatieaanvragen binnen de vooropgestelde doorlooptijd



### 3.1.5 Normering van de indicatoren van VOB

KT	Omschrijving	OD	2016-2018	
			T (d)	%
<b>VOB 1</b>	Vaststelling van de verzekeringsplicht van natuurlijke personen verblijfshouders	VOB 1-01	60	70%
<b>VOB 2</b>	Gelijkstelling, voortgezette verzekering en regularisatie van gewezen kolonisten	VOB 2-01	120	90%
<b>VOB 3</b>	Verzaking van verhogingen op de bijdragen van natuurlijke personen	VOB 3-01	60	90%
<b>VOB 4</b>	Informatieaanvragen	VOB 4-01	30	95%

## 3.2 De bijdrageplicht van vennootschappen (SOV-VOB)<sup>1</sup>

### 3.2.1 Vaststelling van de onderwerping van de vennootschappen

De dienst SOV-VOB stelt de onderwerping van de vennootschappen vast aan de hand van gegevens van de Kruispuntbank van Ondernemingen en voor de buitenlandse vennootschappen op basis van de door de FOD Financiën (Algemene Administratie van de Fiscaliteit) verstrekte gegevens.

Kerntaak		SOVVOB 1
Vaststelling van de onderwerping van de vennootschappen		
Operationele doelstelling(en)		Indicator(en)
SOVVOB 1-01	Tijdig versturen van de ingebrekestelling aan nieuw opgerichte vennootschappen	% ingebrekestellingen binnen de vooropgestelde doorlooptijd

### 3.2.2 Verzaking van verhogingen op de vennootschapsbijdragen

De dienst SOV-VOB is belast met de behandeling van de aanvragen tot verzaking van verhogingen op de vennootschapsbijdragen, die de vennootschappen via hun sociaal verzekeringsfonds kunnen indienen.

Kerntaak		SOVVOB 2
Verzaking van verhogingen op de vennootschapsbijdragen		
Operationele doelstelling(en)		Indicator(en)
SOVVOB 2-01	Tijdig beslissen over de aanvragen tot verzaking van de verhogingen op de vennootschapsbijdragen	% beslissingen verzakingen van de verhogingen van vennootschapsbijdragen binnen de vooropgestelde doorlooptijd

### 3.2.3 Informatieaanvragen

De dienst SOV-VOB staat in voor het beantwoorden van alle vragen over de aansluitingsplicht van de Belgische vennootschappen, onderworpen aan de vennootschapsbelasting en de buitenlandse vennootschappen die onderworpen zijn aan het belastingstelsel der niet-inwoners. De dienst communiceert ook de balanstotalen van de vennootschappen aan de sociale verzekeringsfondsen waarbij zij aangesloten zijn. De berekening van de jaarlijks verschuldigde bijdrage gebeurt immers in functie van het balanstotaal.

<sup>1</sup> De aansluitings- en bijdrageplicht van de vennootschapsbijdragen staat evenwel ter discussie. Immers, het Grondwettelijk Hof heeft meermaals uitspraak gedaan om de vennootschapsbijdragen als belasting te herkwalficeren zonder deze bijdrage als ongrondwettelijk te beschouwen. Dit heeft aanleiding gegeven tot verschillende rechterlijke uitspraken met betrekking tot enerzijds de wettelijkheid van de bijdrage en anderzijds de bevoegde rechtbank om zich over de betreffende geschillen uit te spreken. Momenteel zijn er noch eenduidige noch afdoend gemotiveerde uitspraken voorhanden.

<b>Kerntaak</b>		<b>SOVVOB 3</b>
<b>Informatieaanvragen</b>		
<b>Operationele doelstelling(en)</b>		<b>Indicator(en)</b>
SOVVOB 3-01	Tijdig beantwoorden van informatieaanvragen	% beantwoorde informatieaanvragen binnen de vooropgestelde doorlooptijd

### 3.2.4 Normering van de indicatoren SOV-VOB

KT	Omschrijving	OD	2016-2018	
			T (d)	%
<b>SOVVOB 1</b>	Vaststelling van de onderwerping van de vennootschappen	SOVVOB 1-01	30	95%
<b>SOVVOB 2</b>	Verzaking van verhogingen op de vennootschapsbijdragen	SOVVOB 2-01	15	95%
<b>SOVVOB 3</b>	Informatieaanvragen	SOVVOB 3-01	30	95%

### 3.3 De toekenning van pensioenen (PEN)

De pensioendienst onderzoekt hetzij op aanvraag, hetzij automatisch naar aanleiding van het bereiken van de pensioenleeftijd, hetzij ambtshalve de rechten op pensioen van de zelfstandigen (rustpensioenen), van hun overlevende echtgenoot (overlevingspensioen) of van hun uit de echt gescheiden echtgenoot (pensioen als uit de echt gescheiden echtgenoot).

Deze opdracht omvat alle activiteiten die nodig zijn om de pensioenen vast te stellen, te berekenen, toe te kennen en betaalbaar te stellen op basis van onder meer de loopbaan- en bijdragegegevens. Deze activiteiten worden afgesloten met de betekening van de beslissing aan de aanvrager, de mededeling van deze beslissing aan andere Belgische of buitenlandse instellingen van sociale zekerheid, het afleveren van attesten dienstig voor de vaststelling van de rechten betreffende ziekte- en invaliditeitsverzekering en in geval van betaling, het versturen van een betalingsopdracht aan de Rijksdienst voor Pensioenen (RVP)<sup>2</sup>.

#### 3.3.1 Onderzoeken van de pensioenrechten

Sinds de invoering van het automatisch onderzoek van de pensioenrechten naar aanleiding van het bereiken van de pensioenleeftijd, is het aantal ingediende pensioenaanvragen sterk verminderd. De pensioenaanvragen zijn sindsdien meer specifiek gericht (vervroegd rustpensioen, overlevingspensioen, overgangsuitkering, buitenland) en vereisen een andere aanpak bij het onderzoek van de rechten dan bij een automatisch onderzoek.

Daarnaast is er ook de herziening van een pensioenbeslissing, die een nieuwe beslissing is waarvan de meeste gegevens al gekend zijn. Dit geldt voor een rustpensioen, een overlevingspensioen en een pensioen als uit de echt gescheiden echtgenoot.

Deze drie types onderzoeken van de pensioenrechten zijn ondergebracht in één kerntaak maar het onderscheid wordt gemaakt in de operationele doelstellingen, de indicatoren en de normering ervan.

Kerntaak		PEN 1
Onderzoeken van de pensioenrechten		
Operationele doelstelling(en)		Indicator(en)
PEN 1-01	Tijdig beslissen over de pensioenrechten naar aanleiding van een pensioenaanvraag	% van de beslissingen vóór de ingangsdatum of binnen de vooropgestelde doorlooptijd, te rekenen vanaf de ontvangstdatum van de pensioenaanvraag
PEN 1-02	Tijdig beslissen over de pensioenrechten naar aanleiding van een automatisch onderzoek	% van de beslissingen vóór de ingangsdatum van het pensioen
PEN 1-03	Tijdig beslissen over de herzieningen van pensioenbeslissingen	% van de beslissingen tot herziening binnen de vooropgestelde doorlooptijd, te rekenen vanaf de ingangsdatum van de nieuwe beslissing

<sup>2</sup> Cf. Ministerraad 18 december 2015: De Rijksdienst voor Pensioenen (RVP) verandert na de integratie van Pensioendienst voor de Overheidssector (PDOS), van naam en wordt de Federale Pensioendienst om de uitbreiding van zijn bevoegdheden naar andere pensioenstelsels dan dat van de werknemers en dat van de inkomensgarantie voor ouderen aan te geven.

### 3.3.2 Ramingen van toekomstige pensioenrechten

De Dienst Ramingen voert, na aanvraag, ramingen uit van toekomstige pensioenrechten vanaf de leeftijd van 55 jaar.

Kerntaak		PEN 2
Ramingen van toekomstige pensioenrechten		
Operationele doelstelling(en)		Indicator(en)
PEN 2-01	Tijdig ramen van de toekomstige pensioenrechten naar aanleiding van een aanvraag	% van de ramingen op aanvraag binnen de vooropgestelde doorlooptijd, te rekenen vanaf de beschikbaarheid van alle noodzakelijke gegevens

### 3.3.3 Call center 1765

Het RSVZ, de PDOS en de RVP hebben een uniek call center uitgebouwd, de 1765. Dit callcenter geeft via één gratis telefoonnummer de burger telefonisch toegang tot alle informatie over zijn pensioen, onafhankelijk van het stelsel waaraan hij tijdens zijn loopbaan onderworpen was. De behandeling van de ontvangen oproepen in het callcenter wordt als een specifieke kerntaak gedefinieerd.

Kerntaak		PEN 3
Call center 1765		
Operationele doelstelling(en)		Indicator(en)
PEN 3-01 <sup>3</sup>	Beantwoorden van de oproepen	% van de beantwoorde oproepen

<sup>3</sup> Deze indicator zal gemeten worden vanaf het moment dat het Unified Communications systeem dit mogelijk maakt.

### 3.3.4 Informatieaanvragen

De dienst Pensioenen is belast met het beantwoorden van alle vragen van personen die al dan niet in België wonen, betreffende de toekenning en de berekening van (toekomstige) pensioenrechten alsook betreffende de regels voor de betaling van de pensioenen.

<b>Kerntaak</b>		<b>PEN 4</b>
<b>Informatieaanvragen</b>		
<b>Operationele doelstelling(en)</b>		<b>Indicator(en)</b>
PEN 4-01	Tijdig beantwoorden van informatieaanvragen	% beantwoorde informatieaanvragen binnen de vooropgestelde doorlooptijd

### 3.3.5 Normering van de indicatoren PEN

KT	Omschrijving	OD	2016-2018	
			T (d)	%
PEN 1	Onderzoeken van de pensioenrechten	PEN 1-01	120	81%
		PEN 1-02	-	87%
		PEN 1-03	120	78%
PEN 2	Ramingen van toekomstige pensioenrechten	PEN 2-01	15	95%
PEN 3	Callcenter 1765	PEN 3-01	-	92%
PEN 4	Informatieaanvragen	PEN 4-01	30	95%

## 3.4 Het beheer van de Nationale Hulpkas (CNH)

De Nationale Hulpkas voor de Sociale Verzekeringen der Zelfstandigen (CNH) werd opgericht in de schoot van het RSVZ (art. 20, § 3, KB nr. 38 van 27 juli 1967). Ze heeft geen onderscheiden rechtspersoonlijkheid maar is autonoom op administratief vlak. Ze voert dezelfde opdrachten uit als de vrije sociale verzekeringsfondsen. Het bijzondere aan de Nationale Hulpkas is dat zelfstandigen en de vennootschappen die binnen de opgelegde termijn geen ander sociaal verzekeringsfonds gekozen hebben, er ambtshalve bij aangesloten worden (art. 10, § 2, KB nr. 38 van 27 juli 1967 en art. 89 §2 wet van 30 december 1992 houdende sociale en diverse bepalingen).

### 3.4.1 Luik zelfstandige ondernemers

Zoals de andere sociale verzekeringsfondsen begeleidt de Nationale Hulpkas haar leden gedurende hun hele loopbaan tot aan hun pensioen en zelfs daarna.

Zij informeert, adviseert, sluit aan, int bijdragen, betaalt de sociale uitkeringen in het kader van het overbruggingsrecht en mantelzorg uit en verschaft de dienstvouches voor moederschapshulp. De leden van de Nationale Hulpkas kunnen bij haar eveneens terecht voor het aanvullend wettelijk pensioen.

#### 3.4.1.1 Nieuwe aansluiting van natuurlijke personen bij de CNH

De Nationale Hulpkas bezorgt haar nieuwe leden een bevestiging van aansluiting en verstuurt trimestrieel een vervaldagbericht met de nodige informatie over de nieuwe berekening van de sociale bijdragen dat sedert 1 januari 2015 in voege getreden is.

Kerntaak		CNH 1
Nieuwe aansluiting van natuurlijke personen bij de CNH		
Operationele doelstelling(en)		Indicator(en)
CNH 1-01	Tijdig versturen van de kennisgeving van aansluiting + info nieuwe bijdrageberekening	% tijdige kennisgevingen van aansluiting binnen de vooropgestelde doorlooptijd
CNH 1-02	Tijdig versturen van de eerste afrekening + nieuwe bijdrageberekening	% tijdig verstuurde eerste afrekeningen

### 3.4.1.2 Inning van de sociale bijdragen van natuurlijke personen aangesloten bij de CNH

De Nationale Hulpkas verbindt zich ertoe de richtlijnen aan de sociale verzekeringsfondsen in het kader van een betere invordering van de sociale zekerheidsbijdragen van de zelfstandigen correct na te leven.

In het kader van de wetgeving met betrekking tot de nieuwe berekening van de sociale bijdragen behandelt de Nationale Hulpkas de aanvragen tot betalen van een verminderde bijdrage volgens de vastgelegde instructies en volgt de aangevraagde vermeerdering van sociale bijdragen individueel op.

Kerntaak		CNH 2
Inning van de sociale bijdragen van natuurlijke personen aangesloten bij de CNH		
Operationele doelstelling(en)		Indicator(en)
CNH 2-01	Tijdig berekenen en versturen van de te vorderen voorlopige bijdrage	% verstuurd afrekeningen binnen de vooropgestelde doorlooptijd, te rekenen vanaf de beschikbaarheid van de noodzakelijke gegevens
CNH 2-02	Tijdig herberekenen en versturen van de gewijzigde bijdrage	% verstuurd herberekeningen binnen de vooropgestelde doorlooptijd, te rekenen vanaf de ontvangst van de gewijzigde gegevens
CNH 2-03	Behandeling van de aanvragen vermindering van voorlopige bijdragen, ingevoerd per trimester	% van de nieuwe berekeningen verstuurd binnen de vooropgestelde doorlooptijd, te rekenen vanaf de ontvangst van de gewijzigde gegevens
CNH 2-04	Behandeling van de aanvragen vermeerdering van voorlopige bijdragen, ingevoerd per trimester	% van de nieuwe berekeningen verstuurd binnen de vooropgestelde doorlooptijd, te rekenen vanaf de ontvangst van de gewijzigde gegevens

### 3.4.1.3 Toekenning en uitbetaling van het overbruggingsrecht en het recht op mantelzorg

De Nationale Hulpkas onderzoekt en kent desgevallend het overbruggingsrecht en het recht op mantelzorg toe. In geval van toekenning betaalt de CNH de maandelijkse uitkering uit.

Kerntaak		CNH 3
Toekenning en uitbetaling van het overbruggingsrecht en het recht op mantelzorg		
Operationele doelstelling(en)		Indicator(en)
CNH 3-01	Tijdig beslissen van de aanvragen inzake het recht op mantelzorg	% besliste aanvragen recht op mantelzorg binnen de vooropgestelde doorlooptijd
CNH 3-02	Tijdig beslissen van de aanvragen inzake het overbruggingsrecht	% besliste aanvragen overbruggingsrecht binnen de vooropgestelde doorlooptijd
CNH 3-03	Tijdig uitbetalen van het overbruggingsrecht en recht op mantelzorg	% betaalde uitkeringen overbruggingsrecht en recht op mantelzorg binnen de vooropgestelde doorlooptijd, te rekenen vanaf de datum van toekenning



**3.4.1.4 Toekenning en opdracht geven tot aflevering van dienstencheques na bevalling**

De Nationale Hulpkas behandelt de aanvragen van dienstencheques van haar vrouwelijke leden naar aanleiding van hun moederschaprust.

Kerntaak		CNH 4
Toekenning en opdracht geven tot aflevering van dienstencheques na bevalling		
Operationele doelstelling(en)		Indicator(en)
CNH 4-01	Tijdig beslissen van de aanvragen voor dienstencheques na bevalling	% besliste aanvragen binnen de vooropgestelde doorlooptijd
CNH 4-02	Tijdig opdracht geven tot aflevering van de dienstencheques na bevalling	% opdrachten tot aflevering van dienstencheques binnen de vooropgestelde doorlooptijd, te rekenen vanaf de datum van toekenning

**3.4.1.5 Verwerking en incohering van de administratieve geldboeten**

De Nationale Hulpkas verwerkt de door het RSVZ opgelegde administratieve geldboeten ingevolge artikel 17 bis, §1 en §1bis van het K.B. nr. 38. en zorgt voor de tijdige incohering.

Kerntaak		CNH 5
Incohering van administratieve geldboeten		
Operationele doelstelling(en)		Indicator(en)
CNH 5-01	Verwerken en incohering van de administratieve geldboeten	% van de opgelegde boeten die tijdig zijn verwerkt en ingecoherd

**3.4.1.6 Informatieaanvragen**

De Nationale Hulpkas beantwoordt alle schriftelijke en mondelinge vragen van haar leden alsook alle gestelde vragen met betrekking tot de algemene principes van de berekening en betaling van de sociale bijdragen.

Kerntaak		CNH 6
Informatieaanvragen		
Operationele doelstelling(en)		Indicator(en)
CNH 6-01	Tijdig beantwoorden van informatieaanvragen	% beantwoorde informatieaanvragen binnen de vooropgestelde doorlooptijd

### 3.4.1.7 Normering van de indicatoren CNH luik Zelfstandigen

KT	Omschrijving	OD	2016-2018	
			T (d)	%
CNH 1	Nieuwe aansluiting van natuurlijke personen bij de CNH	CNH 1-01	20	95%
		CNH 1-02	30	90%
CNH 2	Inning van de sociale bijdragen van natuurlijke personen aangesloten bij de CNH	CNH 2-01	20	95%
		CNH 2-02	20	95%
		CNH 2-03	20	95%
		CNH 2-04	20	95%
CNH 3	Toekenning en uitbetaling van het overbruggingsrecht en de mantelzorg	CNH 3-01	30	95%
		CNH 3-02	90	95%
		CNH 3-03	30	95%
CNH 4	Toekenning en opdracht geven tot aflevering van dienstencheques na bevalling	CNH 4-01	90	95%
		CNH 4-02	30	95%
CNH 5	Verwerking en incoördinatie van administratieve geldboeten	CNH 5-01	30	95%
CNH 6	Informatieaanvragen	CNH 6-01	30	95%

### 3.4.2 Luik vennootschappen<sup>4</sup>

Het RSVZ (dienst SOV-CNH) is de jaarlijkse vennootschapsbijdragen verschuldigd door de vennootschappen die hetzij vrijwillig, hetzij ambtshalve bij de Nationale Hulpkas voor de sociale verzekeringen der zelfstandigen (CNH) zijn aangesloten. Deze opdracht behelst het versturen van vervalddagberichten en de invordering van de betalingen. De invordering van genoemde bijdragen en hun accessoria gebeurt met alle middelen van recht, met inbegrip van de gerechtelijke invordering.

<sup>4</sup> De aansluitings- en bijdrageplicht van de vennootschapsbijdragen staat evenwel ter discussie. Immers, het Grondwettelijk Hof heeft meermaals uitspraak gedaan om de vennootschapsbijdragen als belasting te herkwalficeren zonder deze bijdrage als ongrondwettelijk te beschouwen. Dit heeft aanleiding gegeven tot verschillende rechterlijke uitspraken met betrekking tot enerzijds de wettelijkheid van de bijdrage en anderzijds de bevoegde rechtbank om zich over de betreffende geschillen uit te spreken. Momenteel zijn er noch eenduidige noch afdoend gemotiveerde uitspraken voorhanden.

**3.4.2.1 Verzending van vervalddagberichten met de correcte bijdrage**

De Nationale Hulpkas verbindt er zich toe om de vervalddagberichten met vermelding van het juiste verschuldigde bedrag zo spoedig mogelijk op te sturen naar de bij hen aangesloten vennootschappen, van zodra zij in het bezit gesteld wordt van de geactualiseerde balanstotalen van de vennootschappen. Op basis van het balanstotaal wordt de geïndexeerde gewone of de verhoogde bijdrage gevorderd.

<b>Kerntaak</b>	<b>SOVCNH 1</b>	
<b>Verzending van vervalddagberichten met de correcte bijdrage</b>		
<b>Operationele doelstelling(en)</b>		<b>Indicator(en)</b>
SOVCNH 1-01	Tijdig versturen van het eerste vervalddagbericht met het correcte bedrag voor zowel de ambtshalve als de vrijwillige aangesloten vennootschappen	% verstuurde eerste vervalddagberichten binnen de vooropgestelde termijn

**3.4.2.2 Inning van de bijdragen van de vennootschappen aangesloten bij de CNH**

De Nationale Hulpkas engageert zich een optimaal inningspercentage na te streven.

<b>Kerntaak</b>	<b>SOVCNH 2</b>	
<b>Inning van de bijdragen van de vennootschappen aangesloten bij de CNH</b>		
<b>Operationele doelstelling(en)</b>		<b>Indicator(en)</b>
SOVCNH 2-01	Tijdig beheer van de ontvangsten	jaarlijks inningspercentage $\geq$ 95%

**3.4.2.3 Informatieaanvragen**

De Nationale Hulpkas beantwoordt alle schriftelijke en mondelinge vragen van haar leden.

<b>Kerntaak</b>	<b>SOVCNH 3</b>	
<b>Informatieaanvragen</b>		
<b>Operationele doelstelling(en)</b>		<b>Indicator(en)</b>
SOVCNH 3-01	Tijdig beantwoorden van informatieaanvragen	% beantwoorde informatieaanvragen binnen de vooropgestelde doorlooptijd

**3.4.2.4 Normering van de indicatoren SOVCNH**

KT	Omschrijving	OD	2016-2018	
			T (d)	%
SOVCNH 1	Verzending van vervalddagberichten met de correcte bijdrage	SOVCNH 1-01	15 mei	95%
SOVCNH 2	Inning van de bijdragen van de vennootschappen aangesloten bij de CNH	SOVCNH 2-01	-	$\geq$ 95%
SOVCNH 3	Informatieaanvragen	SOVCNH 3-01	30	95%

### 3.5 Inning van de jaarlijkse bijdrage “publieke mandatarissen” verschuldigd door bepaalde instellingen (PMP)

Het RSVZ int de jaarlijkse bijdragen die verschuldigd zijn krachtens de wet van 13 juli 2005 betreffende de invoering van een jaarlijkse bijdrage ten laste van bepaalde instellingen.

#### 3.5.1 Vaststelling van de onderwerping van de instellingen

De dienst PMP stelt de onderwerping van de instellingen vast aan de hand van gegevens van de dienst Onderwerping (VOB) met betrekking tot de publieke mandatarissen.

Kerntaak		PMP 1
Vaststelling van de onderwerping van de instellingen (ingebrekestellingen)		
<u>Operationele doelstelling(en)</u>		<u>Indicator(en)</u>
PMP 1-01	Tijdig versturen van de ingebrekestelling aan de niet aangesloten instellingen na informatie van VOB	% ingebrekestellingen binnen de vooropgestelde doorlooptijd

#### 3.5.2 Inning van de bijdragen "publieke mandatarissen" (PMP)

De dienst "PMP" vordert de jaarlijkse bijdragen op van de instellingen. Deze bijdrage wordt berekend op het totaal van de bruto uitkeringen van de publieke mandatarissen.

Kerntaak		PMP 2
Inning van de bijdragen PMP		
<u>Operationele doelstelling(en)</u>		<u>Indicator(en)</u>
PMP 2-01	Tijdig beheer van de ontvangsten	jaarlijks inningspercentage $\geq$ 95%

#### 3.5.3 Verzaking van de verhogingen "publieke mandatarissen" (PMP)

De dienst PMP is belast met de behandeling van de aanvragen tot verzaking van de verhogingen op deze jaarlijkse bijdragen, die de instellingen kunnen indienen.

Kerntaak		PMP 3
Verzaking van de verhogingen PMP		
<u>Operationele doelstelling(en)</u>		<u>Indicator(en)</u>
PMP 3-01	Tijdig beslissen van de aanvragen tot verzaking van de verhogingen	% beslissingen verzakingen van de verhogingen binnen de vooropgestelde doorlooptijd

### 3.5.4 Informatieaanvragen

De dienst "PMP" beantwoordt alle schriftelijke en mondelinge vragen met betrekking tot de onderwerping van de instellingen, de betaalplicht en de berekening van de bijdragen.

<b>Kerntaak</b>		<b>PMP 4</b>
<b>Informatieaanvragen</b>		
<b>Operationele doelstelling(en)</b>		<b>Indicator(en)</b>
PMP 4-01	Tijdig beantwoorden van informatieaanvragen	% beantwoorde informatieaanvragen binnen de vooropgestelde doorlooptijd

### 3.5.5 Normering van de indicatoren PMP

KT	Omschrijving	OD	2016-2018	
			T (d)	%
<b>PMP 1</b>	Vaststelling van de onderwerping van de instellingen (ingebrekestellingen)	PMP 1-01	15	100%
<b>PMP 2</b>	Inning van de bijdragen PMP	PMP 2-01	-	95%
<b>PMP 3</b>	Verzaking van de verhogingen PMP	PMP 3-01	15	95%
<b>PMP 4</b>	Informatieaanvragen	PMP 4-01	30	95%

## 3.6 Inning van de bijzondere sociale zekerheidsbijdrage voor de aanvullende pensioenen (of Wijninckxbijdrage/P2P)

Vanaf 2012 (zie programmawetten van 22 juni 2012 en 27 december 2012) moet elke vennootschap die voor haar zelfstandige bedrijfsleiders een aanvullende pensioentoezegging heeft onderschreven, jaarlijks een bijzondere bijdrage aan het RSVZ betalen als de gestorte premies van het voorgaande jaar de drempel van 30.000€ (geïndexeerd overeenkomstig de wet van 2 augustus 1971 (indexering van de lonen) overschrijden.

De pensioeninstellingen en de verzekeringsmaatschappijen die de premies ontvangen, moeten deze aangeven bij DB2P (databank voor aanvullende pensioenen beheerd door Sigedis).

DB2P gaat na of de vennootschap al dan niet de speciale bijdrage verschuldigd is en informeert de vennootschap. De betalingsopdracht vermeldt het bedrag van de verschuldigde bijdrage alsook de praktische betalingswijzen.

De dienst P2P van het RSVZ verkrijgt deze informatie via elektronische weg van Sigedis en waakt erover dat de bijdragen tijdig betaald worden.

## 3.7 De Inspectie (INS)

De opdrachten van de Dienst Inspectie zijn:

- controle en verificatie;
- informeren en bijstaan;
- deelname aan de strijd tegen de sociale fraude in het kader van de SIOD (Sociale Inlichtingen- en Opsporingsdienst'. (zie punt 6.1.1.)

### 3.7.1 Controle en verificatie

De Inspectie is in hoofdzaak belast met controle- en verificatieopdrachten zowel op het vlak van de aansluiting van de zelfstandigen (en de vennootschappen) als op het vlak van hun rechten.

<b>Kerntaak</b>		<b>INS 1</b>
<b>Controle en verificatie</b>		
<b>Operationele doelstelling(en)</b>		<b>Indicator(en)</b>
INS 1-01	Tijdig afhandelen van alle onderzoeken, met uitzondering van "ontbrekend inkomen"	% van de onderzoeken afgehandeld binnen de overeengekomen termijn

### 3.7.2 Informatie en bijstand

Daarnaast staat de dienst Inspectie (samen met de dienst Communicatie) in voor de public relations van de instelling:

- De onderzoeken ter plaatse hebben niet alleen een dimensie die gericht is op controle, maar ook op informatie en ondersteuning voor de zelfstandigen;
- De Inspectie verzorgt informatiezittingen in de gemeenten om de zelfstandigen te informeren over de verschillende aspecten van hun sociaal statuut;
- De afdelingen Inspectie van de gewestelijke kantoren nemen deel aan plaatselijke initiatieven wat betreft het verspreiden van informatie over het sociaal statuut;
- De Inspectie neemt deel aan diverse beurzen.

### 3.7.3 Normering van de indicatoren van INS

KT	Omschrijving	OD	2016-2018	
			T (d)	%
INS 1	Controle en verificatie	INS 1-01	90	50%
			180	80%

De basisnorm bestaat erin dat 80% van alle opdrachten, met uitzondering van de opdrachten "ontbrekend inkomen", binnen de 180 dagen moeten worden afgehandeld.

Om sneller te voldoen aan de vragen van interne en externe diensten engageert de dienst Inspectie zich er bovendien ook toe om 50% van alle opdrachten, met uitzondering van de opdrachten "ontbrekend inkomen", binnen de 90 dagen af te handelen.

### 3.8 Kruispuntbank zelfstandigen (REP)

Bij het uitvoeren van de wettelijke opdrachten die opgesomd werden in punt 2.1 vormen het gegevensbeheer en het ontwikkelen en beheren van gegevensstromen een belangrijk onderdeel.

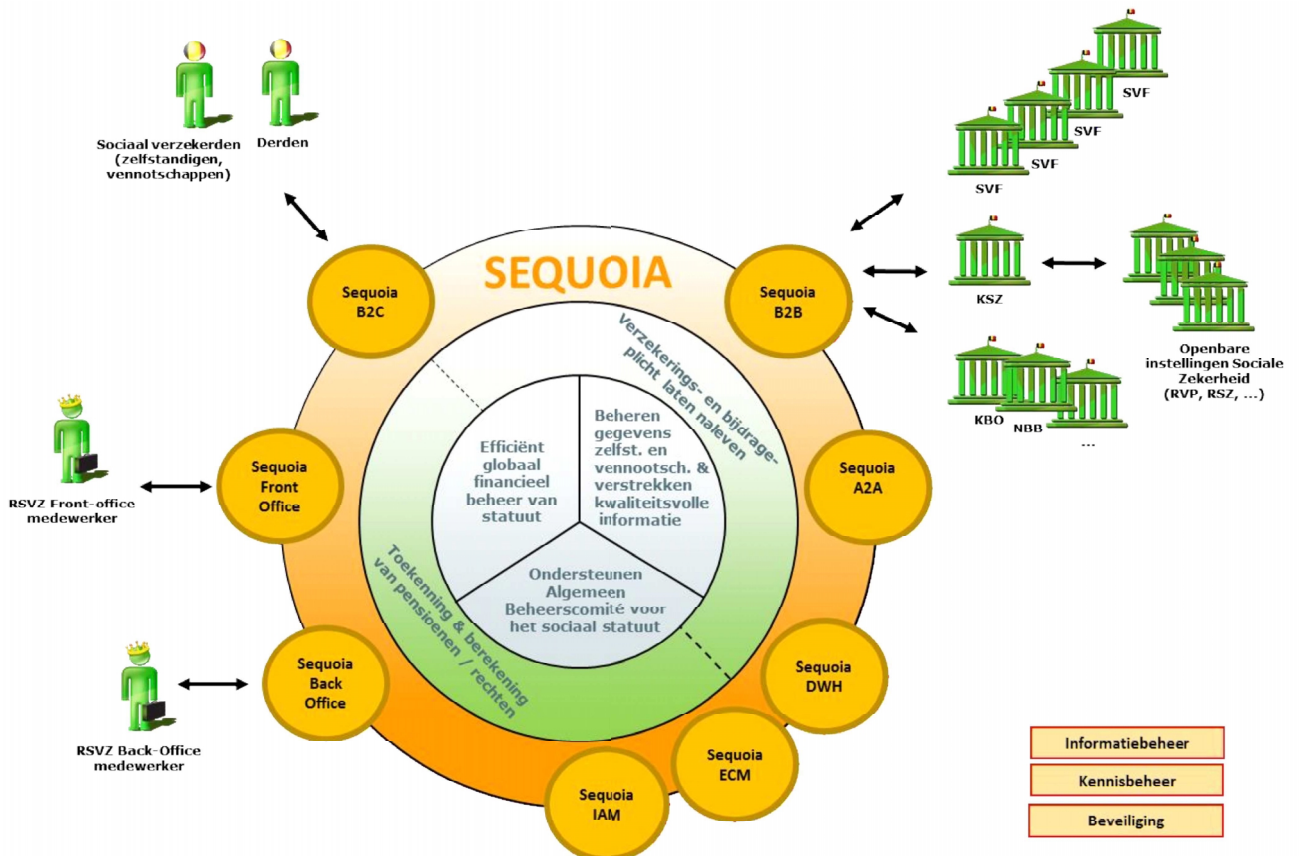
Artikel 21 § 2,2° van het ARS beschrijft deze opdracht als het bijhouden en onderhouden van "het algemeen repertorium van de onderworpenen" (met inbegrip van alle toepassingen die erop geënt zijn).

Mede door de technologische vooruitgang, reikt de draagwijdte van het begrip verder en behelst het zowel het beheer van de eigen databases die de wettelijke opdrachten ondersteunen als het beheer van het "informaticanetwerk van het RSVZ" (artikel 6, 6bis, 9ter en 88 § 2 Algemeen Reglement in uitvoering van KB nr. 38).

Deze opdracht bestaat hoofdzakelijk uit het beheren en verder ontwikkelen van:

- het algemeen repertorium van de zelfstandigen (ARZA);
- het secundair netwerk van het sociaal statuut van de zelfstandigen (artikel 6, tweede lid, 2° van de Kruispuntbankwet van 15 januari 1990);
- de elektronische gegevensstromen binnen en desgevallend buiten het netwerk van de sociale zekerheid en de samenwerking met diverse OISZ die over deze gegevens beschikken of ze ontvangen (kruispuntbank zelfstandigen);
- monitoringtools en dashboards om de datakwaliteit van de gegevensuitwisseling en de databanken nauwgezet te kunnen analyseren, opvolgen en bijsturen.

De informaticasystemen die hiervoor instaan, vormen, samen met het uniek transversaal dossier, het hart van de RSVZ-toepassingen (genaamd Sequoia).



Het RSVZ gebruikt hiervoor momenteel nog een deels verouderd technologie. In de loop van deze bestuursovereenkomst worden deze systemen evenwel grondig vernieuwd op basis van moderne, open systemen.

## 3.9 De dienst Internationaal (INT)

De dienst Internationaal voert de opdrachten uit die, met betrekking tot de verzekeringsplicht, onder de bevoegdheid vallen van het RSVZ als verbindingsorgaan voor de toepassing van de Europese verordeningen alsook voor de toepassing van de verschillende internationale overeenkomsten die België inzake sociale zekerheid binden. De opdracht van de dienst Internationaal bestaat erin om beslissingen (over verzekeringsplicht) te nemen m.b.t. de toepasselijke wetgeving, onder meer in het kader van de Europese verordeningen inzake de coördinatie van de socialezekerheidsstelsels.

### 3.9.1 Afgifte formulieren A1

De dienst Internationaal heeft de bevoegdheid om attesten van detachering (formulieren A1) af te leveren in het kader van de Europese verordeningen, waarmee de zelfstandige, die in België gevestigd blijft en er sociaal verzekerd is, zijn recht kan uitoefenen met betrekking tot het vrij verrichten van diensten in een andere lidstaat van de Europese Unie.

Kerntaak		INT 1
Afgifte formulieren A1		
Operationele doelstelling(en)		Indicator(en)
INT 1-01	Tijdig <sup>a</sup> afgifte van de formulieren A1	% afgeleverde formulieren A1 binnen de vooropgestelde doorlooptijd

### 3.9.2 Normering van de indicatoren van INT

KT	Omschrijving	OD	2016-2018	
			T (d)	%
INT 1	Afgifte formulieren A1	INT 1-01	7	90%



### 3.10 Administratieve geldboeten (AGA)

In 2013 werd binnen het RSVZ een dienst "Administratieve geldboeten (AGA)" opgericht, die belast is met de toepassing van de administratieve geldboeten voorzien in het KB nr. 38.

Het RSVZ kan een administratieve geldboete van 500 tot 2.000 euro opleggen in drie situaties bedoeld in artikel 17 bis, §1 van het KB nr. 38:

1. het gebrek aan aansluiting bij een sociaal verzekeringsfonds binnen de wettelijke termijnen;
2. de uitoefening van een andere beroepsbezigheid dan deze vermeld bij de Kruispuntbank van Ondernemingen;
3. fraude vastgesteld door de fiscale administratie die tot een opwaartse herziening leidt van de referteberoepsinkomsten bedoeld in artikel 11, §2 van het KB nr. 38.

Met ingang van 10 januari 2013 (inwerkingtreding van artikel 17 bis, § 1 bis van het KB nr. 38) kan het RSVZ een vierde type administratieve geldboete opleggen in geval van fictieve aansluiting door niet verblijfshouders. Het bedrag stemde aanvankelijk overeen met dat van de eerste opgevorderde voorlopige bijdrage, verschuldigd in hoofdberoep.

Artikel 20 van de Programmawet van 10/08/2015 (B.S. 18/08/2015) heeft dit bedrag verhoogd tot tweemaal de opgevorderde voorlopige bijdrage, verschuldigd in hoofdberoep.

De dienst AGA heeft ervoor gekozen om zich te concentreren op de administratieve geldboeten wegens niet-aansluiting binnen de wettelijke termijn (artikel 17bis, §1,1° van voornoemd KB), en op de administratieve geldboete wegens fictieve aansluiting door niet verblijfshouders (artikel 17bis, §1bis van voornoemd KB nr. 38).

Wat de administratieve geldboeten voorzien onder artikel 17bis, §1, 2° en artikel 17bis, §1, 3° betreft, gaat het om inbreuken die ook voorzien zijn in, respectievelijk, de economische en de fiscale reglementering.

### 3.11 De studiedienst (EST)

Binnen het RSVZ is de dienst Juridische en Algemene Studies onder meer belast met:

- Het verlenen van juridisch advies over de toepassing van het sociaal statuut der zelfstandigen (intern en extern) en in andere materies, nodig voor de werking van het RSVZ (intern).
- Het behandelen van de contentieuxdossiers voor de hoogste rechtscolleges (Hof van Cassatie, Raad van State, Grondwettelijk Hof en Hof van Justitie van de Europese Unie).
- Het waken over de uniforme toepassing van de regelgeving over het sociaal statuut der zelfstandigen en aanverwante materies, in overleg en samenspraak met de voogdijoverheid en de operationele diensten. Dit houdt onder meer in: de medewerking aan het opstellen van administratieve instructies voor de sociale verzekeringsfondsen, het up-to-date houden van de commentaar op het sociaal statuut der zelfstandigen en de ondersteuning van en/of het participeren aan de hiervoor voorziene organen.
- Het waken over de correcte toepassing binnen het RSVZ van de principes en de regelgeving over de bescherming van de burger en de betere werking van de overheidsdiensten (zoals de uitdrukkelijke motivering van bestuurshandelingen, de openbaarheid van bestuur, het Charter voor een klantvriendelijke overheid en het Handvest van de sociaal verzekerde).
- Het aanleveren van geactualiseerde informatie over het sociaal statuut der zelfstandigen en aanverwante materies, voor interne en/of externe verspreiding. Dit houdt onder meer in : de coördinatie van en de commentaar op de regelgeving over het sociaal statuut der zelfstandigen, de gedigitaliseerde rechtspraak, het up-to-date houden van de RSVZ-website en brochures, het intern verspreiden van *Staatsblad Vandaag* en het persoverzicht, overzichtsdocumenten met relevante rechtspraak en regelgeving voor de Raad van Beheer ... .
- Het deelnemen aan en ondersteunen van beleidsvoorbereidend werk en algemeen overleg inzake het sociaal statuut der zelfstandigen, onder meer in het kader van de ABC-werkgroepen, de werkgroep reglementering, kabinetsoverleg en intern overleg tussen RSVZ-diensten.
- Het beheren van de technische bibliotheek.

## 4 Ondersteunende taken

### 4.1 Het budgettair, financieel en boekhoudkundig beheer (FIN)

Naast het instaan voor het budgettair en financieel beheer van het sociaal statuut der zelfstandigen die in punt 5.1 worden opgesomd, vervult de dienst Financiën tevens een aantal ondersteunende taken, zoals:

#### 4.1.1 Opmaak van de beheersbegroting

Het RSVZ stelt zijn beheersbegroting op overeenkomstig de bestuursovereenkomst en de hypothesen en richtlijnen van de Regering.

Bij het opstellen van de diverse fasen van de beheersbegroting leeft het RSVZ de vastgelegde termijnen na voor zover het tijdig beschikt over de hypothesen en richtlijnen van de Regering.

#### 4.1.2 Opvolging van de beheersbegroting

Het RSVZ volgt de beheersbegroting regelmatig op. In overeenstemming met de afwijking die werd verkregen op artikel 13 van het koninklijk besluit van 22 juni 2001 dat in punt 3.6.3 wordt geciteerd, stuurt het RSVZ omstreeks het einde van de tweede maand die volgt op het betrokken kwartaal de periodieke uitvoeringstoestand van de begroting naar de voogdijminister, naar de minister van Begroting en naar de regeringscommissarissen.

Het RSVZ antwoordt regelmatig op aanvullende vragen inzake begroting, boekhouding en financiën in het kader van externe monitoring.

#### 4.1.3 Budgettair en financieel beheer van de Nationale Hulpkas

De dienst Financiën van het RSVZ zorgt voor het opstellen en opvolgen van de opdrachtenbegroting van de Nationale Hulpkas (CNH). Ook het beheer van de financiële stromen van de CNH valt onder het takenpakket van de dienst Financiën.

#### 4.1.4 Boekhouding

Het RSVZ onderscheidt twee instellingen binnen zijn boekhouding: één voor het RSVZ en één instelling voor de CNH. Deze twee instellingen vormen samen één enkele rechtspersoon.

Het RSVZ voert zijn boekhouding volgens de regels van de Commissie voor normalisatie van de boekhouding van de instellingen van openbaar nut van de sociale zekerheid.

Het RSVZ past het nieuwe genormaliseerde boekhoudplan dat door deze Commissie wordt vastgesteld, toe en levert de diverse boekhoudkundige en financiële verslagen volgens het nieuw opgelegde formaat.

#### 4.1.5 Afsluiting van de rekeningen

Het RSVZ sluit jaarlijks zijn rekeningen af en maakt ze over overeenkomstig de toepasselijke wettelijke bepalingen en de opgelegde termijnen.

#### 4.1.6 Analytische boekhouding

Het RSVZ voert een analytische boekhouding waarmee de beheersuitgaven preciezer kunnen worden opgevolgd. Op dit ogenblik laat de analytische boekhouding toe om verslagen op te stellen waarin de beheersuitgaven per kostenplaats zijn gedetailleerd. In de toekomst verbindt het RSVZ zich ertoe om de analytische boekhouding zo te voeren dat de kosten per opdracht/taak kunnen worden vastgesteld (project 1040).

## 4.2 Het P&O-beleid (PER)

In een context waarin ten gevolge van budgettaire beperkingen de personeelsbezetting almaar daalt, bestaat de voornaamste doelstelling erin om de menselijke middelen op optimale en verantwoorde wijze toe te wijzen aan de diverse opdrachten en projecten die aan de bestuursovereenkomst invulling geven.

Daartoe wenst het RSVZ:

- Jaarlijkse personeelsplannen op te stellen die rekening houden met de budgettaire beperkingen, de taalverdeling, de interne en externe evoluties, de selectieve vervangingen en de werklust.
- Op grond van een maandelijkse interne monitoring en op flexibele wijze, de beschikbare middelen te verdelen volgens de vastgestelde prioriteiten en de beschikbare budgettaire middelen.
- De werkmeting aan de nieuwe werkorganisatie, zowel front- als back office, aan te passen en de werkmeting tot de ondersteunende diensten uit te breiden.
- De kennisoverdracht te garanderen van de personeelsleden die met pensioen gaan en een kritieke functie hebben. Een methodologie, die ontwikkeld wordt door P&O en ondersteund wordt door tools en een daartoe opgeleid team, zal ter beschikking worden gesteld.

Een andere fundamentele doelstelling is om de bestaande talenten binnen het RSVZ te houden en te motiveren. Daartoe wenst het RSVZ een loopbaan voor te stellen die de belangen van de organisatie combineert met die van de personeelsleden en wil het RSVZ waken over een gezond evenwicht tussen privé- en beroepsleven. Het HR-beleid maakt er dus werk van om:

- Het leiderschap te versterken via collectieve of individuele acties (opleidingen, seminaries, coaching of elke andere actievorm) en het traject "Vitrivius" uit te breiden tot alle evaluatoren.
- De evaluatiecyclus te promoten als een kans op persoonlijk ontwikkeling en op opvolging van de resultaten, zowel individueel als in team, in een verantwoorde, constructieve, transparante en objectieve benadering.
- De flexibele werkvoorwaarden en de overgang van een cultuur waarin controle centraal staat naar een cultuur die gebaseerd is op vertouwen, verder te ontwikkelen via structureel en occasioneel telewerk, op resultaatgerichtheid.
- De loopbaan en de individuele ontwikkeling van elke medewerker te begeleiden via regelmatige loopbaangesprekken teneinde aan elkeen de verantwoordelijkheid te geven van zijn beroepsolutie.
- De vraag tot flexibiliteit van de organisatie en de vraag tot verandering en tot uitdaging van de medewerker te verzoenen door het stimuleren van de samenwerking en van de uitwisseling tussen entiteiten, onder meer dankzij de tijdelijke interne mobiliteit en de rotatie van de talenten.
- Alle actoren die betrokken zijn door het welzijn, binnen een platform samen te brengen met het oog op de ontwikkeling van een geïntegreerd en evolutief beleid, onder meer inzake diversiteit, werkvoorwaarden, retentie van "senior"-personeel, absentisme, preventie tegen stress en burn-out, valorisatie en motivatie van het personeel,...
- De ontwikkeling van de competenties te waarborgen door het uitvoeren van de tweejaarlijkse opleidingsplannen en door het invoeren van permanente opleidingsworkshops teneinde een overeenstemming te waarborgen tussen de competenties van de personeelsleden en de behoeften van de organisatie.
- Een uniform opleidingstraject in te voeren voor alle nieuwkomers.

## 4.3 Communicatie (COM)

Het RSVZ zal in de loop van deze bestuursovereenkomst aandacht blijven schenken aan een geïntegreerde communicatieaanpak.

Daarnaast zal het RSVZ ook verder werken aan de profilering en uitstraling van de instelling als kennis- en expertisecentrum.

De krachtlijnen van het communicatiebeleid dat het RSVZ in de komende beleidsperiode wenst te voeren, zijn:

Op het vlak van de organisatie van de communicatie:

- een duidelijke visie op communicatie formuleren;
- duidelijk maken wie communiceert met wie en waarover;
- het communicatiebeleid nauw laten aansluiten bij het organisatiebeleid;
- de werkwijze van de dienst Communicatie aanpassen aan de beschikbare menselijke en budgettaire middelen.

Op het vlak van interne communicatie:

- de medewerkers tijdig, correct en objectief informeren via de verschillende kanalen die ter beschikking staan;
- de medewerkers betrekken bij de werking door de samenwerking en dialoog te bevorderen;
- de communicatie vanuit de diensten en projecten ondersteunen;
- veranderingsprocessen ondersteunen;
- het samenhangingsgevoel stimuleren.

Op het vlak van externe communicatie:

- de herkenbaarheid van het RSVZ vergroten door de huisstijlnormen consequent toe te passen op de verschillende communicatiedragers en -kanalen;
- zich verder profileren als kennis- en expertisecentrum voor zijn klanten, partners en stakeholders;
- de leesbaarheidsprincipes systematisch toepassen op de geschreven communicatie (brieven, formulieren, mails enz.);
- zijn digitale communicatie verder ontwikkelen, evalueren en bijsturen;
- een proactief persbeleid voeren;
- de communicatie met zijn doelgroepen bevorderen door deel te nemen aan beurzen en evenementen.

### Bijzondere actie voor 2018: Jubileum van het sociaal statuut van de zelfstandige

Op 27 juli 1967 werd met het KB nr. 38 (B.S. 29 juli 1967) het sociaal statuut van de zelfstandigen ingericht. Op 1 januari 1968 trad dit koninklijk besluit in werking en was het "eengemaakt" sociaal statuut een feit. Op 1 januari 1971 werden de Rijksdienst voor de Kinderbijslag voor Zelfstandigen (RKZ) en de Rijksdienst voor Pensioenen voor Zelfstandigen (RPZ) gefusioneerd tot een nieuwe openbare instelling, namelijk het RSVZ.

Dit betekent dat het RSVZ in 2018 het 50-jarig bestaan van het sociaal statuut van de zelfstandige viert. Het 50-jarig bestaan is de ideale gelegenheid voor het RSVZ om de zelfstandigen, de stakeholders en partners, en de RSVZ-medewerkers zelf, te betrekken bij een reeks initiatieven die de evolutie en het belang van de sociale zekerheid voor zelfstandige ondernemers in de kijker zet.

In de loop van 2016 zal er een werkgroep worden samengesteld die de initiatieven zal definiëren en organiseren. Die acties zullen bijdragen tot een betere bekendheid van het RSVZ, maar vooral van het sociaal statuut van de zelfstandigen bij de zelfstandige ondernemers, maar ook bij het ruimere publiek.

## 4.4 De logistieke ondersteuning (LOG)

De logistieke ondersteuning speelt een sleutelrol bij het streven naar tevreden klanten en personeel. Een aangename en veilige onthaal- en werkomgeving, een moderne en aangepaste infrastructuur en de toegankelijkheid voor personen met een handicap zijn daarbij van kapitaal belang.

De projecten voor de renovatie (of voor de aankoop) van gebouwen (zowel op de centrale zetel te Brussel als in de gewestelijke kantoren) hebben steeds beantwoord aan vier doelstellingen:

- De toegankelijkheid, het onthaal en de dienstverlening voor zijn klanten verbeteren;
- de arbeidsomstandigheden van de personeelsleden verbeteren (ergonomie);
- de veiligheid van de gebouwen en van hun bewoners verbeteren;
- de energieprestaties van zijn gebouwen verbeteren.

De nadruk wordt tevens gelegd op de volgende doeleinden:

- de verdere implementatie van de *new way of working*, waardoor de lokalen worden ingericht in *open space* volgens de modaliteiten van de *flex desk* en de *clean desk*. Gekoppeld aan de ontwikkeling van het elektronische beheer van de dossiers, zou de realisatie van dit concept moeten leiden tot de inkrimping van de benodigde ruimte voor het verder vervullen van de opdrachten van het RSVZ;
- de begeleiding van alle ontwikkelingen die verband houden met nieuwe vormen van arbeidsorganisatie in de operationele diensten van het RSVZ (frontoffice/ backoffice, call center, enz.);
- het handelen in het kader van de duurzame ontwikkeling (cf. ook het strategisch project 1005 EMAS): bv. gezonde voeding aanbieden in zijn bedrijfsrestaurant.

In overeenstemming met de budgettaire vereisten, zal elk van de projecten onroerende goederen ondergebracht worden in een passend investeringsprogramma (zie bijlage 1).

Naast de projecten m.b.t. onroerende goederen, lopen er ook projecten die hoofdzakelijk gaan over de aankoop en het beheer van het materiaal en het benodigde meubilair voor de werking van de diensten.

## 4.5 Informatie- en communicatietechnologie (ICT)

### 4.5.1 Missie ICT

De dienst ICT levert op transparante wijze en met een optimale prijs-kwaliteitsverhouding hoogwaardige ICT-diensten in partnership met de business opdat zij een betrouwbare dienstverlener zouden kunnen zijn en voldoen aan hun doelstellingen.

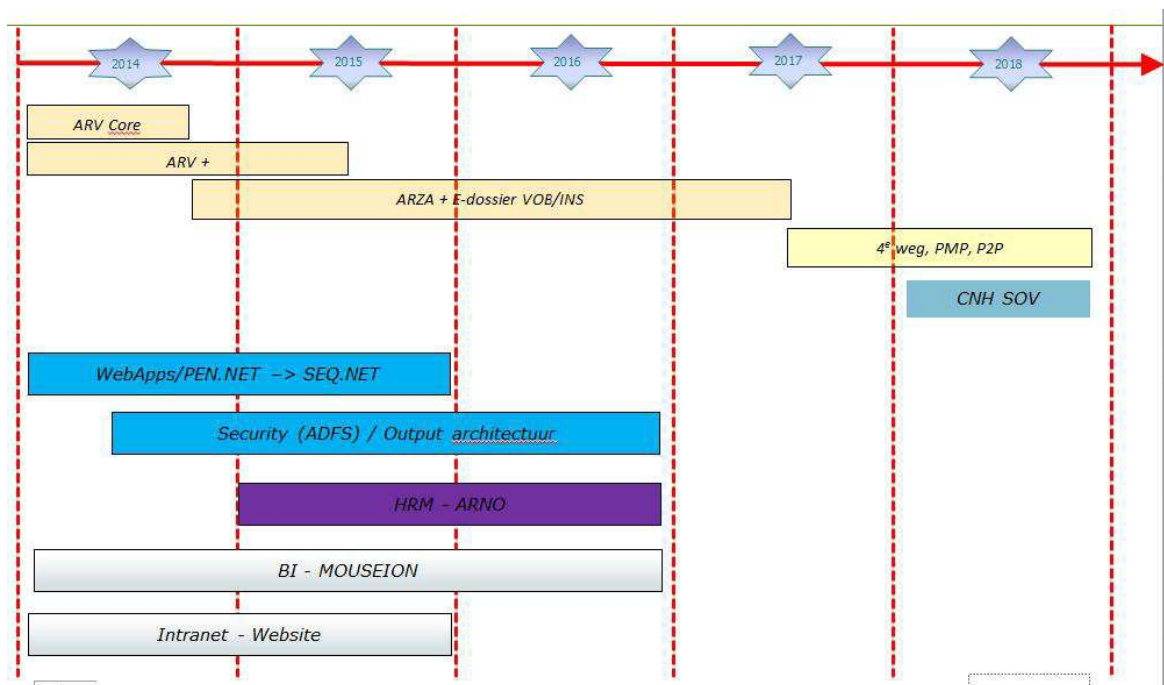
### 4.5.2 Visie ICT

De volgende visie-elementen laten toe om de vooropgestelde missie te vervullen:

- Betere, uitgebreidere en geïntegreerde informatie voor de klanten d.m.v. het moderniseren / standaardiseren van de business toepassingen;
- Kennis business toepassingen volledig in eigen handen;
- Meewerken aan diverse strategische initiatieven en RSVZ doelstellingen;
- Een effectieve ICT dienst;
- Een efficiënte ICT dienst;
- Structurele vermindering van de ICT kosten.

#### 4.5.2.1 *Betere, uitgebreidere en geïntegreerde informatie voor de klanten d.m.v. het moderniseren / standaardiseren van de business toepassingen*

- Roadmap Horizon 2018 "Grote werven" van de businesstoepassingen



- Alle bestaande business toepassingen op 1 innovatief platform brengen
  - Gemeenschappelijke technologie en ontwikkeltools (1 technisch platform)
  - Gemeenschappelijke functionaliteit (1 functie wordt 1 keer geïmplementeerd)
  - Gemeenschappelijke databases (1 gegeven wordt maar op 1 plaats opgeslagen);
- Optimalisatie van de business processen;
- Uitbouw van een nieuw datawarehouse (Mouseion):
  - Dashboards / BSC's voor alle functionele domeinen RSVZ;
  - Data mining en statistische analyse.

#### **4.5.2.2 Kennis business toepassingen volledig in eigen handen**

- Verminderen afhankelijkheid van externe dienstenleveranciers
  - Flexibele inzet interne en externe medewerkers;
  - Uitbouw eigen ontwikkelteams en methodologie
- Alle ontwikkelingen van business toepassingen volgens het kop-staartmodel. (zie 6.3)

#### **4.5.2.3 Meewerken aan diverse strategische initiatieven en RSVZ doelstellingen**

- Telewerk;
- Bevorderen polyvalentie / inzetbaarheid van medewerkers;
- Meewerken (transversale) strategische initiatieven andere OISZ;
- Moderne communicatiemiddelen;
- ARNO / e-HR (2015-2016);
- Elektronische facturatie en archivering.

#### **4.5.2.4 Een effectieve ICT dienst**

De uitbouw van een effectieve ICT dienst omvat:

- Systematische selectie van projecten (Portfolio Management);
- Uitvoeren van kosten-baten analyses (ROI);
- Systematische ramingen (eigen projecten) / controleschattingen ontwikkelingen op maat (dienstenleveranciers);
- Systematisch demand management;
- Systematische (100%) standaardisatie;
- Jaarlijkse evaluatie van nieuwe infrastructuurbehoeften;
- Gebruik van moderne IT management technieken / Toepassen van best practices.

#### **4.5.2.5 Een efficiënte ICT dienst**

De uitbouw van een efficiënte ICT dienst omvat:

- Organisatie en werkwijzen aangepast aan de nieuwe visie;
- Systematische opvolging van projecten;
- Systematische opvolging van budgetten en resources;
- Optimalisatie aankoop procedures en kop-staart sourcing strategie;
- Vermindering kosten hosting en housing;
- Sterk doorgedreven virtualisatie;
- Beveiliging/Beschikbaarheid van de gegevens;
- Klantgerichte werking;
- Gebruik van moderne IT management technieken / Best practices.



#### 4.5.2.6 *Structurele vermindering van de ICT kosten*

Volgende acties dragen bij tot een structurele vermindering van de ICT kosten:

- Vervanging van externe consultants door geschikt intern personeel;
- Standaardisatie van het ontwikkelplatform en de systeemsoftware;
- Afhankelijkheid van software leveranciers verminderen;
- Synergiën zoeken met andere overheidsinstellingen en Smals;
- Virtualisatie / Standaardisatie van de infrastructuur.

## 4.6 De informatieveiligheid (SIV)

De informatieveiligheid binnen het RSVZ beoogt de instandhouding en de goede werking van de activiteiten van het RSVZ, primair gericht op het voorkomen van schade en met het oog op de realisatie van de doelstellingen zoals geformuleerd in haar missie. Daarbij moeten de volgende drie pijlers m.b.t. de veiligheid in acht genomen worden: vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid.

Meer algemeen heeft ze bovendien als doelstelling het voorkomen van schade die kan worden toegebracht aan de goede werking van de informatiesystemen van de sociale zekerheid enerzijds en aan de persoonlijke levenssfeer van de betrokkenen anderzijds.

Daarnaast vervult het RSVZ t.o.v. het netwerk van de Kruispuntbank de rol van een beheersinstelling van het secundair netwerk van de sector van de zelfstandigen.

Het RSVZ verbindt er zich toe om de naleving te bevorderen van de veiligheidsvoorschriften opgelegd door of krachtens een wets- of reglementsbevestiging en het aannemen van een veiligheidsgedrag bij de personen tewerkgesteld in de instelling.

## 4.7 De statistieken (STA)

Overeenkomstig artikel 21,§2, 4° van het KB nr. 38 moet het RSVZ statistieken over de verzekeringsplichtigen en rechthebbenden verstrekken.

Concreet houdt dit onder meer de volgende opdrachten in:

- Het periodiek publiceren en ter beschikking stellen van globale statistische gegevens betreffende de verzekeringsplichtigen van het sociaal statuut der zelfstandigen en de vennootschappen binnen de voorziene termijnen;
- Het verstrekken van statistische gegevens 'on demand', op maat en binnen de overeengekomen termijn;
- Het updaten en optimaliseren van de webapplicatie "interactieve statistieken";
- Het uitvoeren van studies;
- Het verzamelen van statistische gegevens en, in nauwe samenwerking met de sociale verzekeringsfondsen en de FOD Sociale zekerheid, het organiseren van de kwaliteitsbewaking van:
  - de ingezamelde gegevens;
  - de tijdige aanlevering ervan;
- Het maken van simulaties in het kader van mogelijke wijzigingen in de regelgeving;
- Het vergelijkbaar maken en integreren van de gegevens van de zelfstandigen met andere populaties zowel op nationaal vlak als internationaal vlak.

In de combinaties die het RSVZ, zowel in de globale statistieken als in de interactieve statistieken aanbiedt, wordt ook aandacht besteed aan de taalgebieden en aan het "gender"-onderscheid.

Het RSVZ engageert zich om werk te blijven maken van de meest aangepaste distributiemethoden van gegevens, rekening houdend met kostprijs en gebruiksvriendelijkheid.

Kerntaak		STA 1
Ter beschikking stellen van statistische informatie		
Operationele doelstelling(en)		Indicator(en)
STA 1-01	Tijdig en correct ter beschikking stellen van de gevraagde statistische informatie	Percentage aanvragen behandeld binnen de vastgelegde termijn

KT	Omschrijving	OD	2016-2018	
			T (d)	%
STA 1	Ter beschikking stellen van statistische informatie	STA 1-01	10	90%

## 4.8 De cel beleid en strategie (CBS)

De dienst CBS draagt bij tot een professioneel gemanaged RSVZ dat effectief en efficiënt functioneert. CBS wil gezien worden als de drijvende kracht op het vlak van managementinstrumenten voor de 4 pijlers van Integraal Sturen (zie punt 6.10) en als intern aanspreekpunt voor managementvaardigheden.

De dienst CBS streeft ernaar om elk semester tijdig aan de Raad van Beheer een volledig en correct rapport voor te leggen door het verzamelen van de nodige input bij de diensten en kantoren en de redactie van het Activiteitenverslag.

De dienst CBS fungeert eveneens als PMO (Projectmanagement office) wat inhoudt dat zij elk trimester een vergadering organiseert waarbij de projectindex wordt bijgewerkt en vervolgens wordt overlopen met de PMB (Projectmanagement Board).

Als initiatiefnemer van de implementatie van de beheers- en beleidscyclus in het RSVZ zorgt CBS voor de verdere uitrol van deze cyclus naar de overige operationele diensten en daarna naar de ondersteunende diensten.

De dienst CBS zal zich tijdens deze bestuursovereenkomst weer engageren voor de organisatie van een interne tevredenheidsmeting waarbij de focus wordt gelegd op het welzijn van de medewerkers en instaan voor de opmaak en opvolging van het bijhorende actieplan dat hieruit voortvloeit.

De organisatie van een externe klanttevredenheidsmeting zal eveneens onder de verantwoordelijkheden van de dienst CBS vallen.

In de loop van deze bestuursovereenkomst zal CBS weer zorgen voor de organisatie en invulling van strategische seminaries en strategische dagen met de Strategische raad en de Directieraad. Tijdens deze seminaries worden onder andere de huidige missie, visie en strategische opties kritisch herbekeken en eventueel geherformuleerd, aangevuld of vervangen.

Verder streeft CBS ernaar om zo snel en adequaat mogelijk te zorgen voor een (pro-)actieve medewerking in recurrente en/of occasionele vragen naar ondersteuning zowel op inhoudelijk als op technisch gebied en indien nodig zijn medewerking te verlenen door onder andere integratie in projectteams en deelname aan testgroepen.

## 5 Globaal financieel beheer en het Algemeen Beheerscomité (ABC)

### 5.1 Het budgettair en financieel beheer van het sociaal statuut der zelfstandigen (FIN)

Voor het sociaal statuut van de zelfstandigen werd het "globaal financieel beheer" toevertrouwd aan het RSVZ. Dat betekent dat het RSVZ de inkomsten van het stelsel van de zelfstandigen globaliseert en deze in functie van de behoeften verdeelt over de instellingen die de sociale uitkeringen betalen. Van de ontvangsten wordt wel een gedeelte voorafgenomen om voornamelijk de administratiekosten van het RSVZ en van de "derde instellingen" te betalen.

Het RSVZ wordt regelmatig betrokken in het kader van de onderhandelingen ter voorbereiding van de nieuwe financiering van de sociale zekerheid die in de loop van deze bestuursovereenkomst in werking zou moeten treden.

Concreet houdt die opdracht het volgende in:

#### 5.1.1 De raming van de ontvangsten en uitgaven

Het RSVZ stelt de begroting op van het sociaal statuut van de zelfstandigen, rekening houdend met de bepalingen van de bestuursovereenkomst, de hypothesen van het Wetenschappelijk comité van de economische begroting en de richtlijnen van de regering.

Voor de verschillende begrotingsfasen vraagt het RSVZ bij andere instellingen van sociale zekerheid (zoals de RVP, het RIZIV en de Kruispuntbank) de gegevens op betreffende het stelsel van de zelfstandigen.

Het RSVZ maakt de begrotingen op binnen de vastgestelde termijnen, op voorwaarde dat het tijdig beschikt over de economische hypothesen en de richtlijnen van de regering.

Het RSVZ neemt deel aan verschillende initiatieven op het niveau van de begroting, zoals het federale Monitoringscomité.

Dit doet geen afbreuk aan de specifieke bevoegdheden van het Algemeen Beheerscomité dat, samen met de Minister voor Zelfstandigen, toeziet op het globaal financieel beheer en de globale begrotingsvooruitzichten op meerjarige basis opstelt.

## 5.1.2 Financiering van het stelsel

### De opvolging van de financiële ontvangsten

Het RSVZ ontvangt en globaliseert de via de sociale verzekeringsfondsen en de rechtstreeks ontvangen bijdragen.

Het RSVZ ziet er hoofdzakelijk op toe dat:

- de sociale verzekeringsfondsen de geïnde bijdragen regelmatig doorstorten;
- de rechtstreeks geïnde bijdragen tijdig worden betaald;
- de FOD Financiën de rijkstoelage, zowel de klassieke rijkstoelage als de evenwichtsdotatie, volgens het opgestelde betalingsplan betaalt;
- de FOD Financiën de alternatieve financiering tijdig betaalt.

### De opvolging van de financiële uitgaven

Het RSVZ verdeelt de nodige financiële middelen aan de “derde instellingen”, de Nationale Hulpkas en aan de betalingsinstellingen.

Het RSVZ ziet er hoofdzakelijk op toe dat de financiële middelen correct, volgens de behoeften en tijdig verdeeld worden:

- aan de betalingsinstellingen (RVP, RIZIV en sociale verzekeringsfondsen);
- aan de “derde instellingen” (zoals de KSZ);
- aan de Nationale Hulpkas.

Kerntaak		FIN 1
Financiering van het stelsel		
Operationele doelstelling(en)		Indicator(en)
FIN 1-01	Zorgen voor een correcte en tijdige financiering van de uitgaven in het kader van het globaal financieel beheer, met inbegrip die van de Nationale Hulpkas	Percentage van de financiële verrichtingen die correct zijn uitgevoerd binnen de vastgelegde termijn

## 5.1.3 Rapportering aan de bevoegde instanties in het kader van het globaal financieel beheer

Het RSVZ volgt de begroting op van het sociaal statuut van de zelfstandigen. Omstreeks het einde van de tweede maand volgend op een kwartaal stuurt het RSVZ de periodieke uitvoeringstoestand van de begroting naar de Voogdijminister, naar de Minister van begroting en naar de Regeringscommissarissen (volgens de afwijking die werd verkregen op artikel 13 van het KB van 22 juni 2001 tot vaststelling van de regelen inzake de begroting, de boekhouding en de rekeningen van de Openbare instellingen van sociale zekerheid).

Het RSVZ realiseert bovendien binnen de doorlooptijd verschillende rapporteringen en monitoring op vraag van de regering en stelt deze voor in functie van de budgettaire situatie en nationale economie.

### 5.1.4 Thesauriebeheer

Het RSVZ optimaliseert het dagelijks beheer van zijn financiële middelen om steeds de financiële behoeften van het sociaal statuut van de zelfstandigen te dekken.

Het RSVZ verbindt er zich toe de beleggingen van de beschikbare financiële middelen en het aangaan van leningen steeds uit te voeren in overeenstemming met de wetgeving en tegen de beste marktvoorwaarden.

### 5.1.5 Normering van de indicatoren FIN

KT	Omschrijving	OD	2016-2018	
			T (d)	%
FIN 1	Financiering van het stelsel	FIN 1-01	0	100%

## 5.2 Het algemeen beheerscomité (ABC)

Het Algemeen Beheerscomité voor het Sociaal Statuut der zelfstandigen (ABC) is het formele overlegorgaan voor alle aangelegenheden die het sociaal statuut aanbelangen (de pensioenen, het overbruggingsrecht de sociale bijdragen, etc.). Het Beheerscomité brengt adviezen en verslagen uit, voert studies uit en formuleert voorstellen en aanbevelingen. Het doet dit op vraag van de bevoegde minister(s) of op eigen initiatief. Het ABC formuleert onder andere advies over ontwerpen van wet en van koninklijke besluiten. Daarnaast staat het ABC ook in voor het financieel beheer van het sociaal statuut.

Het Comité oefent zijn taken uit met het oog op een goede sociale bescherming voor de zelfstandige (zonder dat die het ondernemerschap in de weg staat) en rekening houdend met diens specifieke noden en bezorgdheden enerzijds en met de eigenheid van het stelsel anderzijds.

Omdat het Comité is samengesteld uit vertegenwoordigers van de zelfstandigenorganisaties (bv. UCM en UNIZO), de sociale verzekeringsfondsen en de politieke (kabinetten) en administratieve overheden (inz. RSVZ, DG Zelfstandigen), beschikt het voor zijn werkzaamheden over een uitgebreide expertise m.b.t. de verschillende aspecten van het sociaal statuut. Bovendien heeft het ABC hierdoor ook voeling met de administratieve praktijk en met wat er leeft onder de zelfstandigen. De adviezen en verslagen van het ABC weerspiegelen dan ook voor een stuk de problemen waarmee de zelfstandigen en de uitvoeringsorganisaties worden geconfronteerd.

Het ABC is een autonoom adviesorgaan waarvan het secretariaat is ondergebracht bij het RSVZ. Het Rijksinstituut zorgt voor de bestaffing van het ABC-secretariaat en draagt de werkingskosten ervan. Daarnaast staan verschillende diensten van het RSVZ het Beheerscomité bij in zijn werkzaamheden. Sommige diensten zorgen eerder op ad-hoc basis (in concrete dossiers) voor de inbreng van hun kennis en ervaring, andere ondersteunen het Comité op een meer structurele basis door de continue opvolging van specifieke dossiers (inz. de opmaak en de opvolging van de budgettaire evenwichtstabel en de meerjarenramingen van het globaal financieel beheer van het sociaal statuut van de zelfstandigen).

Het Rijksinstituut verbindt zich ertoe de werking van het Beheerscomité inhoudelijk en financieel te blijven ondersteunen zodat de functionele band tussen het Comité en het Rijksinstituut gewaarborgd blijft.

Op die manier wil het RSVZ bijdragen tot de verdere versterking van het Algemeen Beheerscomité, zowel i) in zijn rol van adviesorgaan inzake de reglementering over het sociaal statuut van de zelfstandigen, als ii) in zijn rol van analyse- en opvolgingsorgaan inzake het globaal financieel beheer van de zelfstandigen, als iii) in zijn expertise- en prospectieve rol om studiewerk te verrichten en om de beleidsmakers raad te geven over het sociaal statuut der zelfstandigen, de financiering en de evoluties ervan. Het RSVZ wil er zo mee voor zorgen dat het Algemeen Beheerscomité in de toekomst voor wat betreft alle aangelegenheden die het sociaal statuut aanbelangen, zowel in de feiten als in de perceptie, kan blijven fungeren als een volwaardig adviesorgaan en als een waardevolle partner in het beleidsvormingsproces.

## 6 Strategische domeinen

Het intern en extern strategisch kader (zie hoofdstuk 2, punten 2.2 en 2.3), wordt in dit hoofdstuk verder uitgewerkt. Hiermee wil het RSVZ een evenwicht nastreven tussen enerzijds de effectiviteit van de operationele taken naar de externe (de Regering, de burger/klant, de meewerkende instellingen, ...) en interne (de medewerkers) stakeholders toe en anderzijds de efficiëntie van de instelling zelf.

### 6.1 De bestrijding van de sociale fraude, de betere inning van de bijdragen en de correcte toekenning van de uitkeringen

Op federaal niveau zet het RSVZ de uitvoering van zijn opdrachten voort die in het actieplan 2015 strijd tegen de sociale fraude en sociale dumping van de Staatssecretaris voor de Bestrijding van de sociale fraude zijn vervat. Dat actieplan maakt integraal deel uit van het actieplan 2015 van de Sociale Inlichtingen- en Opsporingsdienst.

Wat de sector van de zelfstandigen betreft, heeft het RSVZ een koepel sociale fraude ingevoerd. Dat platform heeft de roeping om nieuwe fraudevormen op te sporen en een coherente opvolging te waarborgen om ze doeltreffend te beletten.

De koepel is samengesteld uit de vertegenwoordigers van de diverse diensten waarvan de toegevoegde expertise toelaat om passende antwoorden te formuleren in de strijd tegen de fraude en het oneigenlijk gebruik van het sociaal statuut der zelfstandigen. Zijn vertegenwoordigd: de gewestelijke kantoren, de dienst Inspectie, de dienst Verplichtingen en de cel "fictieve aansluitingen", de Nationale Hulpkas, de dienst Internationaal, de dienst Administratieve geldboeten.

De koepel zorgt voor het overleg met de andere betrokken instellingen, zoals de dienst Vreemdelingenzaken, de RSZ, de FOD Financiën.

#### 6.1.1 Deelname aan het jaarlijks strategisch actieplan van de Sociale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (SIOD)

Het RSVZ is vertegenwoordigd op de algemene vergadering van de partners van de SIOD en op het directiecomité van het Federaal Aansturingsbureau. Het RSVZ verbindt zich ertoe het jaarlijks strategisch en operationeel plan inzake de strijd tegen de sociale fraude uit te voeren, onderdeel zelfstandigen.

##### 1. Samenwerking met de arrondissementscellen

Op verzoek van de Arbeidsauditeur neemt het RSVZ deel aan vergaderingen van de arrondissementscellen waar de doelstellingen van het actieplan van de SIOD worden gepland en uitgevoerd. Op dit niveau worden door het RSVZ enquêtes voorgesteld die voortvloeien uit de informatie die tijdens opsporingen werd verzameld of door de sociale verzekeringsfondsen werd meegedeeld en waarvoor de samenwerking met andere Inspectiediensten noodzakelijk is.

##### 2. Strijd tegen niet-aangegeven arbeid

In het kader van de arrondissementscellen neemt de dienst Inspectie van het RSVZ met de andere actieve inspectiediensten deel aan de controles ter plaatse tot bestraffing van de niet-aangegeven arbeid. Deze controles komen tegemoet aan de behoeften inzake de strijd tegen de sociale fraude in de regeling der zelfstandigen.



### 3. Strijd tegen grensoverschrijdende fraude

De dienst Inspectie van het RSVZ zal haar doelgerichte controles tegen grensoverschrijdende fraude versterken en meer bepaald tegen de situaties van onregelmatige detacheringen en van schijndetacheringen van zelfstandigen. De taak van het RSVZ bestaat hoofdzakelijk in een administratieve controle van de sociale situatie van de gecontroleerde gedetacheerde zelfstandigen.

4. Het RSVZ geeft gevolg aan de verzoeken tot informatie en controle die door de arbeidsauditoraten worden geformuleerd.

5. De dienst Verplichtingen staat in samenwerking met de dienst Inspectie in voor de verwerking en de opvolging van de vaststellingen en van de processen-verbaal ten laste van de zelfstandigen die door de arrondissementen worden doorgestuurd.

De opdracht van het RSVZ bestaat erin:

- te blijven controleren of de aansluitingsplicht nageleefd wordt en de bijdragen betaald worden;
- en een regelmatige feedback over de gevolgen van deze controles uit te voeren via een monitoring van de cijfers die uit deze controles voortvloeien.

## 6.1.2 Strijd tegen het oneigenlijk gebruik van het sociaal statuut der zelfstandigen

Het RSVZ blijft zich verder engageren in de strijd tegen de twijfelachtige aansluitingen in de hoedanigheid van zelfstandige die manifest bedoeld zijn om een duurzaam verblijfsrecht in België te bekomen.

De fictieve gevallen van aansluitingen kunnen ook voortvloeien uit een aansluiting in de regeling der zelfstandigen zonder uitoefening van een reële beroepsbezigheid en die aangegaan wordt met als enig doel om uitkeringen, meer bepaald inzake welzijn en geneeskundige verzorging, te genieten. De passende controles zullen uitgevoerd worden door de diensten Inspectie en Verplichtingen.

De aansluitingen waarvoor het sociale verzekeringsfonds of het RSVZ vaststelt dat de vermelde beroepsactiviteit klaarblijkelijk niet onder het sociaal statuut van de zelfstandigen valt, zullen voor onderzoek naar de bevoegde inspectiediensten worden gestuurd.

Hetzelfde geldt voor de situaties die tijdens het onderzoek door de Commissie voor vrijstelling van bijdragen aan het licht komen en die aan de dienst Inspectie van het RSVZ of aan de dienst Verplichtingen worden bezorgd.

## 6.2 Samenwerking met de andere pensioeninstellingen

De pensioeninstellingen gaan verder op de ingeslagen weg van samenwerking en het zoeken naar synergieën. Voor de burger timmeren ze verder aan een gemeenschappelijke frontoffice:

- Inzake persoonlijk onthaal zetten de pensioeninstellingen de bestaande samenwerking inzake de organisatie van gezamenlijke Pensioenpunten verder. De burgers die een gemengde loopbaan hebben als zelfstandige en als werknemer, kunnen op die manier met één enkel bezoek een vertegenwoordiger van het RSVZ en van de RVP ontmoeten.
- Inzake telefonisch onthaal waken de pensioeninstellingen samen over een vlotte toegankelijkheid van de unieke pensioenlijn 1765.
- Inzake online dienstverlening werken de pensioeninstellingen samen aan de verdere uitbouw van **mypension** be tot uniek pensioenportaal. De burger krijgt via dit portaal toegang tot:
  - basisinformatie inzake de pensioenreglementering;
  - zijn "geïnterpreteerde" loopbaangegevens als werknemer, als zelfstandige en als ambtenaar die door respectievelijk de RVP, PDOS en het RSVZ beheerd worden;
  - een raming van de vroegst mogelijke ingangsdatum van zijn rustpensioen;
  - een unieke raming van zijn toekomstig pensioenbedrag;
  - een module om de invloed die toekomstige loopbaankeuzes hebben op het pensioen te simuleren.
- Inzake het opvragen van informatie bij de burger wordt, in toepassing van het principe "only once", voorzien in een gemeenschappelijke procedure wanneer verschillende pensioeninstellingen dezelfde inlichtingen nodig hebben om de pensioenrechten van de burger te bepalen.

## 6.3 Sequoia

Het Sequoia-project kadert in het nieuwe gedefinieerde IT masterplan van het RSVZ. De rode draad binnen dit plan is het kop-staartmodel. Daaronder wordt verstaan dat de functionele kennis van de RSVZ-toepassingen dient terug te komen naar het RSVZ. Slechts het technisch design, het development en de unit testing kan en mag geëxternaliseerd worden, het overige wordt intern.

Voor de IT-architectuur is geopteerd om Sequoia verder te bouwen op de bestaande Pen.dot-architectuur dat een solide basis vormt om het volledige beheer van het sociaal statuut (Seq.net) te dragen. De Sequoia's doelarchitectuur voorziet een integratie van gegevens met de sociale verzekeringsfondsen en andere overheidspartners op basis van webservices. Het RSVZ was genoodzaakt om deze hervorming te voorzien omdat zij de standaard zal zijn voor de uitwisseling van gegevens en de e-government projecten. Webservices bieden de mogelijkheid tot een grotere interactiviteit, een standaardisatie en een verregaande integratie in de verschillende toepassingen.

Sequoia beoogt een uniek transversaal elektronisch RSVZ-dossier waaronder één dossier per burger of instelling verstaan wordt. Dit impliceert de modernisering van de verouderde toepassingen, het elimineren van dubbel gebruik van gegevens en functionaliteiten en de optimalisatie van de werkprocessen.

Naast de in Sequoia reeds voorhanden zijnde pensioen- en vennootschapstoepassing zullen bepaalde externe gegevens van de zelfstandige ondernemers kunnen opgeroepen worden (OCMW, RVA enz.) vooraleer het ARZA zal geïntegreerd zijn.

Vervolgens zullen eveneens het elektronisch dossier "Verplichtingen en gelijkstelling" van de zelfstandigen, de toepassingen van de 4de weg, de publieke mandatarissen en de 2de pensioenpijler voor de vennootschapsmandatarissen in Sequoia aangeboden worden waardoor nadien de burger toegang zal krijgen tot zijn elektronisch dossier over het sociaal statuut.

## 6.4 Mouseion

Mouseion is een systeem voor de gegevensverwerking dat in een eerste fase gegevens uit de diverse databases zal extraheren, om ze in een grotere database op te nemen en te hergroeperen om snel en gemakkelijk nuttige verslagen te genereren. Dankzij Mouseion zal het RSVZ beschikken over een uniek centraal rapporteringssysteem waarmee onder meer de nadruk zal kunnen worden gelegd op de sterke en zwakke punten van de werking van het Rijksinstituut. Dit strategisch project wordt gelijktijdig ontwikkeld met Siquoia, zodat de kwaliteit van de gegevens optimaal is.

## 6.5 Administratieve vereenvoudiging

Administratieve vereenvoudiging blijft één van de belangrijkste verwachtingen van de burgers en de ondernemingen in hun contacten met openbare diensten. Alle activiteiten in het kader van administratieve vereenvoudiging zijn dan ook een meerwaarde voor de klanten en verbeteren bovendien de kwaliteit van de dienstverlening.

Het RSVZ zet dan ook zijn inspanningen verder en hanteert administratieve vereenvoudiging als rode draad bij alle initiatieven die het onderneemt. Het RSVZ zal zich hierbij aligneren op het "Federaal Actieplan Administratieve Vereenvoudiging 2015-2019".

Om de burger te ontlasten van het telkens opnieuw verstrekken van gegevens welke al in het bezit zijn van (federale) overheidsinstellingen past het RSVZ de "only once"-principe systematisch toe (Wet van 5 mei 2014 - BS van 4 juni 2014).

Zo zal het RSVZ gebruik maken van alle beschikbare interne en externe databases. Verder zal het de gegevens van het sociaal statuut der zelfstandigen, waar mogelijk online, ter beschikking stellen aan andere overheidsinstellingen en aan de partners van de sociale zekerheid.

Het RSVZ engageert zich tenslotte om, in functie van de beschikbare menselijke en budgettaire middelen, een elektronische en interactieve versie van alle formulieren ter beschikking te stellen van de zelfstandige ondernemer tegen eind 2018.

## 6.6 Een klantgerichte en kwaliteitsvolle dienstverlening

### 6.6.1 Tijdig en correct beslissen en informeren

In het kader van de operationele taken (zie hoofdstuk 3) gaat het RSVZ resultaatsengagementen aan die ongetwijfeld rechtstreeks bijdragen tot een kwaliteitsvolle dienstverlening t.a.v. de klanten en partners. Het betreft hier indicatoren die betrekking hebben op tijdig en correct beslissen.

Deze indicatoren worden door de operationele diensten permanent opgevolgd en worden in het activiteitenverslag gerapporteerd in het luik "operationele taken."

### 6.6.2 Een klantgerichte aanpak

Het RSVZ wil tegemoetkomen aan de verwachtingen van zijn klanten. Dit kwam eveneens aan bod tijdens het strategisch seminarie van 2015 waarbij onder andere in de strategische optie 2 "De G.P.S. voor al onze klanten zijn, in synergie met onze partners" en in de strategische optie 3 "Een efficiënte en klantgerichte front- en backoffice organiseren". (zie punt 7.2)

De invalshoeken waaronder dit zal gebeuren en de diverse meet- en opvolgingssystemen die dit moeten opvolgen en waarborgen worden hierna verder uiteengezet.

Het RSVZ neemt deel aan een gemeenschappelijk call center in samenwerking met de RVP en de PDOS. Het gaat om een gratis dienst die op initiatief van de minister van Pensioenen en de minister van Zelfstandigen in het leven werd geroepen en waarbij de burger een antwoord kan krijgen op de vragen die hij zich stelt betreffende de pensioenen in de drie wettelijke stelsels. (zie punt 3.3.3)

Verder zullen er ook verschillende mogelijkheden worden onderzocht om een algemeen call center voor het RSVZ op te starten.

Het RSVZ zal de mogelijkheden onderzoeken om de openingsuren te harmoniseren met die van de RVP.

#### 6.6.2.1 *Het charter voor een klantgerichte aanpak*

Het RSVZ heeft de doelstellingen die zij in het kader van de klantgerichte aanpak wil realiseren, opgenomen in een klantencharter. Dit klantencharter werd goedgekeurd door de Raad van Beheer van de instelling op 18 juni 2007 en gepubliceerd op de website.

De registratie van klachten en positieve reacties zal aangevuld worden met de rapportering over specifieke acties op dit domein in het activiteitenverslag.

Het RSVZ zal in de loop van deze bestuursovereenkomst dit charter moderniseren binnen de ontwikkelde "federale aanpak klantencharter" en zijn geactualiseerd klantencharter publiceren op zijn website.

Het RSVZ zal tevens klantenbevragingen organiseren (zie punt 6.6.2. 3).

### 6.6.2.2 *Het klachtenmanagement*

- a) Klachtenbehandeling (eerstelijns) door het RSVZ

Het RSVZ heeft een klachtenregistratie- en behandelingsstelsysteem ontwikkeld.

Het RSVZ engageert zich om de klachten binnen de vooropgestelde termijnen te behandelen en desgevallend de dienstverlening aan de klanten bij te sturen in functie van de vaststellingen.

Kerntaak		SEC 1
Klachtenbehandeling		
Operationele doelstelling(en)		Indicator(en)
SEC 1-01	Tijdig behandelen van de klachten	% beantwoorde klachten binnen de vooropgestelde doorlooptijd (Ontvangstmelding)
SEC 1-02	Tijdig behandelen van de klachten	% beantwoorde klachten binnen de vooropgestelde doorlooptijd (Onderzoek)

KT	Beschrijving	OD	2016-2018	
			T (d)	%
SEC 1	Klachtenbehandeling	SEC 1-01	10	90%
		SEC 1-02	30	95%

Daarnaast neemt het RSVZ deel aan de initiatieven van het Federaal Netwerk Klantgerichtheid en rapporteert volgens de vastgelegde indicatoren.

- b) Klachtenbehandeling door de ombudsdiensten

#### Ombudsdienst PEN

Het RSVZ streeft, overeenkomstig het Protocolakkoord voor de relaties tussen het College van de Ombudsmannen voor de Pensioenen en de pensioendiensten bij de behandeling van klachten, naar een goede en correcte samenwerking met de Ombudsdienst Pensioenen.

Bij een vraag om informatie met betrekking tot een klacht zal het RSVZ aan bovenvermelde ombudsdiensten de gewenste inlichtingen verschaffen.

In dat kader zal het RSVZ aan de Ombudsdienst Pensioenen toegang verlenen tot het e-dossier pensioenen.

#### Federale ombudsdienst

Het RSVZ streeft, overeenkomstig het Protocolakkoord voor de relaties tussen het College van de Federale Ombudsmannen en de Federale Administraties, naar een goede en correcte samenwerking met de federale ombudsdienst.

In het geval van een verzoek tot informatie betreffende een klacht, zal het RSVZ de nodige inlichtingen leveren aan de bovenvermelde ombudsdiensten.

In het kader van een onderzoek, voorstel tot bemiddeling of suggestie, zal het RSVZ de nodige maatregelen nemen om op de gestelde vragen te antwoorden.

Het RSVZ zal in de relaties met bovenvermelde ombudsdiensten de termijnen en procedures respecteren.

Het RSVZ engageert zich bovendien om een bemiddelende rol te vervullen inzake alle klachten die zelfstandige ondernemers hebben met betrekking tot het sociaal statuut van de zelfstandigen.

### 6.6.2.3 Klanttevredenheidsmeting

In de loop van deze bestuursovereenkomst engageert het RSVZ zich om een externe klanttevredenheidsmeting uit te voeren.

Dergelijke tevredenheidsmeting heeft als hoofddoel het RSVZ inzicht te verschaffen in het kwaliteitsoordeel van de klanten over de voortbrenging van producten en diensten en wel op een dusdanige wijze dat de organisatie in staat is de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren.

De werkwijze van de administratie zal het onderwerp vormen en niet de tevredenheid over het beleid zelf. Het onderzoek zou ook gebruikt kunnen worden om een handig meetinstrument te ontwikkelen waarmee de instelling het onderzoek kan herhalen om zo een monitor te verkrijgen van de resultaten van de verbeteringstrajecten.

De tevredenheidsmeting richt zich dus op de beantwoording van twee vragen:

- 1) Hoe tevreden zijn de externe klanten van het RSVZ met de producten en diensten die de organisatie levert en met de wijze waarop deze producten en diensten geleverd worden?
- 2) Op welke wijze en onder welke condities kan de klanttevredenheid verbeterd worden?

Een tweede, indirect, doel van de tevredenheidsmeting is de mogelijkheid om de participatie van de burger te verhogen. De band met de burger kan versterkt worden door hem inspraak te geven en door het beleid en de dienstverlening op zijn wensen af te stemmen. Wanneer gebruikers/klanten het gevoel krijgen dat ze betrokken worden, kan dat al een positieve impact hebben op de tevredenheid.

## 6.7 Organisatiebeheersing (interne controle)

Voor de looptijd van deze bestuursovereenkomst engageert het RSVZ zich om organisatiebeheersing (interne controle) toe te passen op de resterende (medium en low risk) processen van de operationele diensten.

Daarnaast zal ook aandacht besteed worden aan de opvolging van de invoering van de nieuwe controlemaatregelen en aan de periodieke review van de toepassing van de methodologie van organisatiebeheersing (OBH) (tweejaarlijkse actualisering van de risico-inschatting).

Het RSVZ zal er op letten dat de invoering van de bedoelde controlemaatregelen niet resulteert in een verzwaring van en bijkomende verplichtingen voor de dagelijkse taken van de medewerkers.

## 6.8 Interne audit

Het RSVZ heeft de Interne Auditfunctie geïmplementeerd in 2013 conform de afspraken gemaakt binnen het College van de Administrateurs-generaal van de OISZ.

Vanaf november 2015 wordt de interne auditeur niet langer gedeeld in een samenwerkingsverband met DIBISS, maar is zij voltijds tewerkgesteld bij het RSVZ. In maart 2015 werd het instellingsspecifiek Auditcomité RSVZ geïnstalleerd en geoperationaliseerd. De samenstelling (3 leden van de Raad van Beheer en 2 onafhankelijke experts in interne audit) en de structuur (charters Auditcomité en interne auditfunctie, huishoudelijk reglement) van het Auditcomité maken het mogelijk dat de interne auditeur in alle onafhankelijkheid haar opdrachten verder kan uitvoeren, waarbij het management zijn volledige medewerking verleent.

Het Auditcomité bepaalt de auditplanning, keurt de auditrapporten goed, maakt afspraken inzake single audit met de andere controleactoren, speelt een rol bij de aanwerving en evaluatie van de interne auditeur, rapporteert zijn activiteiten in een jaarverslag en koppelt terug met de Raad van Beheer wanneer zij dit nodig acht.

Gezien het RSVZ reeds beschikt over een operationeel instellingsspecifiek Auditcomité conform de afspraken gemaakt binnen het College, worden de verbintenissen m.b.t. het Gemeenschappelijk Auditcomité geïnterpreteerd volgens de onderlinge bevoegdheidsverdeling (zoals opgenomen in de Charters).

## 6.9 Kennismanagement

Het RSVZ zal tijdens de duur van deze bestuursovereenkomst verder werk maken van een integrale aanpak van kennismanagement. Die aanpak situeert zich op volgende hoofdlijnen:

- de kennis binnen het RSVZ maximaal toegankelijk en beschikbaar maken;
- kennisdeling bevorderen, in alle richtingen (top-down, bottom-up, horizontaal);
- een kennismanagementnetwerk opzetten binnen de organisatie;
- de medewerkers responsabiliseren m.b.t. hun rol in kennisdeling;
- instrumenten ontwikkelen om operationele ondersteuning te bieden.

Het RSVZ zal hiervoor volgende acties ondernemen:

- een kennis-, opleidings- en coördinatiecel oprichten;
- informatie over applicaties en procedures ter beschikking stellen;
- documentaristen aanduiden per dienst of opdracht die instaan voor het actualiseren, ordenen en bijhouden van de materie (documenten, formulieren, gegevens,..);
- de gegevens, informatie en kennis die zich in een geïsoleerde of kritische positie in het RSVZ bevinden, identificeren, documenteren en beter onderling afstemmen;
- de kennisoverdracht tussen ervaren medewerkers (seniors) en minder ervaren medewerkers (juniors) in de praktijk verder ondersteunen;
- de medewerkers coachen en valoriseren in hun rol als kenniswerker;
- methodologieën (zoals het MAP-systeem) uitbreiden en kanalen, tools (zoals Coveo) en initiatieven aanreiken om kennisdeling en -beheer te stimuleren en ondersteunen.



## 6.10 Integraal sturen als model voor organisatie-ontwikkeling en goed bestuur

Het RSVZ zal voor de duur van deze bestuursovereenkomst de implementatie van het model van “Integraal sturen”<sup>5</sup> verder uitbreiden en verfijnen.

Het RSVZ zal er op letten dat de invoering van de bedoelde maatregelen niet resulteert in een verzwaring van en verplichtingen voor de dagelijkse taken van de medewerkers.

### 6.10.1 Beleids- en beheerscyclus

De komende jaren zal het RSVZ werk maken van het verder uitrollen van een gestructureerde beleids- en beheerscyclus op verschillende niveaus (centraal, gewestelijk kantoor, diensten, etc.).

Aan de hand van o.a. periodieke strategische seminaries op het niveau van de instelling alsook op het niveau van de diensten, zullen de strategische opties (3 tot 5 jaar) verder uitgewerkt worden.

Het uiteindelijk doel hiervan is dat de bestuursovereenkomst en het bestuursplan, die voorbereid worden op directie- en dienstniveau, uitmonden in jaarlijkse operationele plannen per dienst.

Om het beleid permanent op te volgen zal het RSVZ een beheerscyclus uittekenen, waarin onder meer het sturen met de Balanced Scorecard als managementinstrument verankerd zal worden op de verschillende niveaus binnen de instelling.

Op het vlak van meet- en sturingsinstrumenten, beschikken alle operationele diensten eind 2012 over een Balanced Scorecard voor de gedecentraliseerde opdrachten.

In de loop van deze bestuursovereenkomst zal het RSVZ het accent gelegd worden op het werken en proactief sturen met de Balanced Scorecard binnen het kader van deze beheerscyclus.

Tevens zal het RSVZ werk maken worden van de invoering van geaggregeerde en geconsolideerde Balanced Scorecards op niveau van de directies en van het RSVZ. Deze ontwikkelingen zijn evenwel afhankelijk van het vorderen van het project Mouseion.

Tenslotte zal de mogelijkheid onderzocht worden voor het ontwikkelen van Balanced Scorecards of de ondersteunende diensten.

De ingeslagen weg van een uniforme methodologie voor projectwerking zal als onderdeel van deze beheerscyclus verdergezet worden. Hierbij zal bijzondere aandacht uitgaan naar het portfoliomanagement (selectie van projecten) en een periodieke opvolging door de Directieraad, in de hoedanigheid van PMB (Project Management Board), van de geselecteerde projecten.

Ook formele overlegmomenten op de verschillende niveaus van de instelling en de rapportering zullen integraal deel uitmaken van deze beheerscyclus. Hierbij zal bijzondere aandacht worden besteed aan maximale automatisering en het “only once”-principe.

De aanwezige meetinstrumenten kunnen/zullen verder aangevuld worden met onder meer werklastmetingen, periodieke klantentevredenheidsmetingen en kengetallen van ondersteunende diensten.

---

<sup>5</sup> Sturingsmodel dat speciaal werd ontworpen voor publieke instellingen en dat stoelt op vier pijlers: beleid, beheer, budget en engagement.

### 6.10.2 Front- en backoffice

In het kader van een moeilijke begrotingscontext en gelet op de beperkingen inzake personeelswerving (pensioneringen die niet zullen worden vervangen), heeft de Strategische raad tijdens het seminarie van Koksijde van 21 januari 2015 de strategische optie gekozen om een front- en backoffice te organiseren dat efficiënt en klantgericht is.

Elke burger die vragen heeft over het sociaal statuut van de zelfstandigen, zal binnen een beperkte tijd een snel en correct antwoord kunnen krijgen van de frontoffice. Deze laatste zal het eerste contact waarnemen, of dit nu per telefoon (call center), mail of brief is, of bij het rechtstreeks onthaal van de betrokkene.

Door hun nabijheid (een frontoffice per GK) en hun beschikbaarheid, zullen de personeelsleden van de frontoffice het boegbeeld van het RSVZ zijn voor de burger. Dankzij regelmatige opleidingen zullen zij een basiskennis hebben van het sociaal statuut waarmee ze de meest gangbare vragen van de zelfstandige ondernemer zullen kunnen beantwoorden en zullen zij tevens het behandelen van een dossier kunnen opstarten. In geval van moeilijkheden zullen zij een beroep kunnen doen op de experts van de backoffice met wie ze nauw zullen samenwerken.

De personeelsleden van de backoffice zullen experts zijn in complexere aangelegenheden van het sociaal statuut. Zij zullen de tweede lijn zijn waarop een beroep wordt gedaan in geval van moeilijkheden op het niveau van de frontoffice, of waartoe andere Belgische of buitenlandse instellingen zich rechtstreeks zullen kunnen wenden. Deze backoffice is niet gekoppeld aan een specifieke plek en zal de meest complexe dossiers beheren waarbij het tevens de opleiding van de personeelsleden van de frontoffice op zich zal nemen.

### 6.10.3 Versterken van de relatie tussen het centraal bestuur en de gewestelijke kantoren

Het RSVZ is een gedecentraliseerde instelling. Het merendeel van de operationele opdrachten wordt uitgevoerd in de gewestelijke kantoren.

De rol van het centraal bestuur is erop gericht de werkzaamheden binnen de gewestelijke kantoren te coördineren en te begeleiden en de randvoorwaarden te creëren voor een werkkader dat hen toelaat hun opdrachten in optimale omstandigheden te kunnen uitvoeren en de vooropgestelde doelstellingen te kunnen realiseren.

Dit zal mede mogelijk worden gemaakt door de reeds vermelde invoering van de beheerscyclus (zie 6.10.1) op niveau van alle directies en ook door de realisatie van het strategisch project "Front- en backoffice". Ook regelmatig strategische dagen en seminars zullen aangegrepen worden om de relatie tussen het centraal bestuur en de gewestelijke kantoren nog verder te versterken.

## 7 Strategische projecten

### 7.1 Overzichtstabel van de strategische projecten en hun opvolging

In dit hoofdstuk kan men een overzicht terugvinden van alle projecten die reeds werden opgestart in de loop van de Bestuursovereenkomst 2013-2015, maar nog verder zullen doorlopen tijdens de nieuwe Bestuursovereenkomst 2016-2018.

Domein	Strategisch(e) project(en) *
Budgettair, financieel en boekhoudkundig beheer	1040
Het P&O-beleid	1076
Logistieke ondersteuning	1005
Informatie-en communicatietechnologie	1074, 1079, 1080
Samenwerking met andere pensioeninstellingen	1077, 1078
Sequoia	1073
Mouseion	1072
Integraal sturen	1075

Nummer	Naam	Opgelegd	Geplande start	Gepland einde	Doelstelling	Verwachte eindresultaten
1005	Duurzame ontwikkeling - EMAS	Y	2007Q1	2017Q4	1. efficiënt beheer van vragen omtrent het milieu 2. op continue wijze de performanties van het milieu verbeteren	Beschikken over een milieubeheerssysteem geregistreerd door EMAS voor Brussel
1040	Analytische boekhouding	Y	2016Q1	2018Q4	Het kunnen bepalen van de kosten van de verschillende opdrachten/taken/projecten van het RSVZ. Het optimaal opvolgen van de evolutie van de beheerskosten.	Gedetailleerde analytische rapporten per opdracht/taak/project.
1072 <sup>6</sup>	Mouseion fase II	N	2015Q1	2016Q1	In het kader van de BI Roadmap wordt op een iteratieve manier met een klein team de ETL/BI implementatie uitgevoerd, waarbij de volgende accenten in acht worden genomen: -Enterprise Datawarehouse i.p.v. gefragmenteerd in silo's -Organiseren per functionele domeinen en niet per departement -BI+ : goede behouden + uitbreiden van bestaande functionaliteiten -Maturiteit BI (betrouwbaarheid, volledigheid, beschikbaarheid, beveiliging, ...) -Opzetten BI Competence	Voor het RSVZ is het belangrijk om allerhande statistieken over beroepen ter beschikking te kunnen stellen (en hierbij de afhankelijkheid van externen te kunnen verlagen).  Het doel van Mouseion is om alle BI behoeftes voor de verschillende taken van de instelling te dekken.

<sup>6</sup> Dit project zal zich gedurende deze bestuursovereenkomst verder ontwikkelen in verschillende andere fases.

Nummer	Naam	Opgelegd	Geplande start	Gepland einde	Doelstelling	Verwachte eindresultaten
					Center -Self service BI (gebruiksgemak via portal en push technologie) -Kostenbesparend -Fraudebestrijding (datamining)	
1073	SEQUOIA Fase II (ARZA)	Y	2015Q1	2017Q2	- Vervanging van de ARZA-applicatie (met bijhorende data migratie) en het bouwen van schermen voor externe consultatie. - Binnen RSVZ worden zowel de schermen als de B2B en A2A stromen beschouwd met als bedoeling de integratie van REP in een eDossier concept en de vervanging van de actuele VOB en INS applicaties.	- Business value: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniek transversaal elektronisch dossier</li> <li>• Polyvalente en gebruiksvriendelijke toepassing</li> <li>• Only Once (reputatie – betrouwbaarheid)</li> <li>• Authentieke bron (reputatie - volledigheid)</li> </ul> - Kostenreductie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standaardisatie technologie</li> <li>• Standaardisatie werkingsprocessen (IT en Business)</li> </ul> - Risicobeheersing: meer kennis in eigen beheer (kop & staart) - Strijd tegen sociale fraude meer efficient dankzij de combinatie van de gegevens op de verschillende DB - Efficiëntere gegevensuitwisseling tussen OISZ en SVF
1074	Unified Communications deel videofonie	N	2015Q3	2016Q3	Installatie van videoconferentie infrastructuur in de gewestelijke kantoren en het hoofdkantoor. In de gewestelijke kantoren wordt 1 vergaderzaal uitgerust voor videoconferencing, in het hoofdkantoor worden 3 zalen ingericht	In het kader van WoW (Working our Way) worden alternatieve vergadermogelijkheden aangeboden via het Unified Communications platform. Videoconferencing is een waardevolle aanvulling voor: 1) vergaderingen van gewestelijke kantoren met het hoofdkantoor 2) vergaderen met thuiswerkers Het voornaamste voordeel is dat men op een kwaliteitsvolle manier kan deelnemen aan vergaderingen, doordat a in de klassieke afstandscommunicatie via geluid ook beeld wordt toegevoegd.
1075	"Walina" front-& backoffice	N	2015Q3	2018Q4	Hergroepering van de operationele opdrachten van 3 Gewestelijke kantoren (LIBRAMONT, NAMUR, WAVRE) via de creatie van een nieuwe uniforme en tra sversale structuur (Walina), en dat om het front-en backoffice progressief te implementeren.	De structuur Walina moet volledig operationeel zijn, dit wil zeggen 1 frontoffice verdeeld tussen 3 coördinatoren die elk een specifieke materie in de backoffice verzekeren (VOB-INS, PEN, CNH).

Nummer	Naam	Opgelegd	Geplande start	Gepland einde	Doelstelling	Verwachte eindresultaten
1076	Werkmeting (op de centrale administratie) Fase 3	Y	2015Q1	2016Q1	<p>De meting van het werk is een methodologie om op objectieve basis en met behulp van tijd- en volumemetingen de toekomstige behoeften inzake personeel van de diensten te bepalen zodat zij hun opdrachten tot een goede einde kunnen brengen.</p> <p>De hoofddoelstelling = planning van het personeel en personeelsplan.</p> <p>De derde fase van de meting beoogt de diensten van het centraal bestuur te dekken die nog geen meting hebben genoten: PEN en VOB</p>	<p>De OISZ zijn de gemeenschappelijke verbintenis aangegaan om een standaardmethodologie te ontwikkelen die van toepassing is in alle OISZ (werkgroep in het leven geroepen).</p> <p>Tegen die datum heeft het RSVZ gewenst om een werkmeting in te voeren teneinde te beschikken over objectieve gegevens voor het opstellen van het strategisch personeelsplan.</p>
1077	Pensioenmotor fase 2 en 1bis	Y	2016Q1	2017Q1	<p>Aan de burgers, naast de verschillende ingangsdata van het pensioen (fase 1 reeds in productie), een eraan gekoppeld bedrag leveren (fase 2).</p> <p>De fase 1bis zal bestaan uit het sturen naar de toekomstig gepensioneerden van een enkel verzoek tot inlichtingen, zelfs wanneer zij in verschillende regelingen hebben gewerkt (only once).</p>	<p>Via de website "My pension" zal de burger de datum kunnen kennen waarop hij met pensioen kan gaan, hetzij ten vroegste in een regeling, hetzij ten vroegste in elke regeling, hetzij op de wettelijke leeftijd. Op elke datum zal er een bedrag m.b.t. de pensioenen van alle regelingen aan gekoppeld zijn. Dat bedrag zal berekend worden door extrapolatie van zijn huidige loopbaan tot de aangeduide datum. Het bedrag dat overeenstemt met de reeds gepresteerde loopbaan, zal eveneens worden meegegeed (fase 2).</p> <p>De fase 1bis zal de toekomstig gepensioneerde de mogelijkheid bieden om een enkele keer elektronisch of op papier te antwoorden voor alle pensioenregelingen. Enkel de functionele analyse zal in 2016 worden geleverd, waarbij de ontwikkelingen en de inproductiestelling worden gepland in de loop van 2017.</p>
1078	Pensioenmotor fase 2bis en 1bis	Y	2017Q1	2017Q4	<p>Aan de burger de mogelijkheid bieden om zijn toekomstige loopbaan te plannen en de impact te kennen op de ingangsdatum en het bedrag van zijn pensioen.</p> <p>De fase 1bis zal bestaan uit het sturen naar de toekomstig</p>	<p>Via de website "My pension" zal de burger dankzij diverse scenario's het vervolg van zijn loopbaan kunnen simuleren en de impact kunnen visualiseren op het bedrag en de ingang van zijn pensioen.</p> <p>De fase 1bis zal de toekomstig gepensioneerde de mogelijkheid</p>

Nummer	Naam	Opgelegd	Geplande start	Gepland einde	Doelstelling	Verwachte eindresultaten
					gepensioneerden van een enkel verzoek tot inlichtingen, zelfs wanneer zij in verschillende regelingen hebben gewerkt (only once).	bieden om een enkele keer elektronisch (via de website "My pension") of op papier te antwoorden voor alle pensioenregelingen. De ontwikkelingen en de inproductiestelling zijn gepland voor 2017.
1079	Roadmap Infrastructuur	N	2015Q4	2017Q4	RSVZ heeft nood aan een langetermijnvisie voor zijn infrastructuur (servers, opslag, netwerk, Oracle/AIX, backup, Citrix, VMWare, DRP).	Blueprint van de toekomstige architectuur Business Case van de verschillende mogelijkheden Overbrengen van storage en servers naar de G-Cloud
1080	Call center RSVZ	N	2015Q4	2016Q4	Via het Call Center platform kunnen volgende businessvereisten worden ondersteund: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meten en analyseren van de call-afhandeling: hoeveel oproepen worden er ontvangen, hoeveel oproepen staan in wacht, hoeveel oproepen kunnen niet worden opgepikt, etc.</li> <li>- Reorganisatie van de permanentie: al of niet doorbreken van de geografische grenzen</li> <li>- Ondersteunen van een business initiatieven zoals Walina 3; meer in het bijzonder het organiseren van de dienst in een front- en backoffice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Business Analyse</li> <li>- Testplan</li> <li>- Ontwerpdocument</li> <li>- Pilootopstelling</li> <li>- Test</li> <li>- Opleiden gebruikers</li> <li>- Migratie</li> </ul>

## 7.2 Nieuwe initiatieven gelinkt aan de strategische opties 2015

In functie van de beschikbare middelen en personeel zal het RSVZ de strategische opties, die werden vastgelegd tijdens het strategisch seminarie van 2015, verder uitwerken onder de vorm van projecten.

	<b>Strategische Optie</b>	<b>Operationele doelstelling</b>
<b>SO 1</b>	De expertise waarborgen in een open omgeving	<p><b>SO 1 OD 1</b> = De data toegankelijker maken voor de medewerkers en zo hun polyvalentie bevorderen</p> <p><b>SO 1 OD 2</b> = Kennisbeheer optimaliseren via het gebruik van applicaties zoals een MAP-systeem en verdere ontwikkeling van de optimalisatie van het dossierbeheer</p> <p><b>SO 1 OD 3</b> = Working our way uitbreiden naar alle gewestelijke kantoren met het oog op onder andere een evenwichtigere werklastverdeling</p>
<b>SO 2</b>	De G.P.S.(gePersonaliseerde Gids voor het Sociaal Statuut) zijn voor al onze klanten, in synergie met onze partners	<p><b>SO 2 OD 1</b> = Optimaliseren, actualiseren en centraliseren van de documentatie door meer betrokkenheid van het RSVZ te voorzien bij een nieuwe wetgeving of maatregelen</p> <p><b>SO 2 OD 2</b> = Proberen om intern en extern een samenwerkingsplatform te creëren waarbij alle betrokken partijen (intern en extern) op regelmatige basis samenkomen</p> <p><b>SO 2 OD 3</b> = Voor een unieke, betrouwbare en elektronische informatie stroom zorgen na het uitwerken van een volledige behoeftenanalyse</p>
<b>SO 3</b>	Een efficiënte en klantgerichte front- en backoffice organiseren	<p><b>SO 3 OD 1</b> = Organisatie van een front- en backoffice met de focus op een klantvriendelijk eerste contact met de klant</p> <p><b>SO 3 OD 2</b> = een call center voor het RSVZ proberen op te zetten en een collectieve mailbox voorzien voor een snellere en efficiëntere communicatie</p> <p><b>SO 3 OD 3</b> = Follow-up van het contact met de klant verzekeren door de verschillende workflows in kaart te brengen</p> <p><b>SO 3 OD 4</b> = (Re)organisatie backoffice door te determineren wie het best wat doet en waar</p>
<b>SO 4</b>	De integrator zijn van het sociaal statuut, innovatie nastreven en zijn rol als leider opnemen	<p><b>SO 4 OD 1</b> = De organisatie in lijn brengen met zijn rol als integrator rekening houdend met de opdrachten van het RSVZ door de verschillende rollen en competenties in kaart te brengen</p> <p><b>SO 4 OD 2</b> = De gegevens (stromen) centraliseren en de tools op een gestructureerde manier beheren door alle gegevens in de verschillende applicaties aan alle medewerkers ter beschikking te stellen Daarnaast voldoende opleiding voorzien om deze applicaties optimaal te kunnen gebruiken.</p> <p><b>SO 4 OD 3</b> = Voorstellen tot verandering uitgaande van onze medewerkers en partners zoveel mogelijk gebruiken om innoverende projecten op te starten</p>
<b>SO 5</b>	De veerkracht en creativiteit van de medewerkers stimuleren en hun welzijn bevorderen	<p><b>SO 5 OD 1</b> = Efficiënt kennisbeheer door middel van onder andere permanente opleiding en bijscholing</p> <p><b>SO 5 OD 2</b> = Medewerkers tijdens hun loopbaan op maat begeleiden door hun competenties op te lijsten en de nodige competenties per functie te inventariseren</p> <p><b>SO 5 OD 3</b> = Creativiteit prikkelen en aanmoedigen door bijvoorbeeld een innovatieplatform te creëren</p>

## 7.3 Opvolging strategische projecten

De strategische projecten worden beheerd door hun respectieve projectmanagers. Zij bezorgen hun trimestriële rapportering aan de Projectmanagement Office (PMO), die deze gegevens bundelt in een Project-Index (PRI) en een Management Summary (MS) die worden voorgelegd aan de Portfoliomanagement Board (PMB).

De Project-Index bevat volgende indicatoren:

- Beschikbaarheid van het projectcharter;
- Status van het project;
- Mate waarin de periodieke rapportering gebeurt;
- Mate waarin de vooropgestelde tijdplanning werd gerespecteerd;
- Mate waarin het vooropgestelde budget werd gerespecteerd;
- Mate waarin de kwaliteit van de deliverables werd gerespecteerd.

## 8 Rapportering

De rapportering zal zesmaandelijks gebeuren door middel van het activiteitenverslag, waarin volgende elementen aan bod zullen komen:

- Operationele taken;
- Ondersteunende taken;
- Strategische projecten.

Indien bepaalde doelstellingen niet of slechts gedeeltelijk zouden bereikt worden, zal deze rapportering melding maken van de oorzaak hiervan en van de mogelijke remediëring.

Het RSVZ verbindt er zich toe de doelstellingen jaarlijks te evalueren en aan te passen indien dit noodzakelijk blijkt.



## 9 Verbintenissen van de federale Staat en van de openbare instellingen van sociale zekerheid

Dit document bevat de verbintenissen die, enerzijds, de openbare instellingen van sociale zekerheid, vertegenwoordigd door hun Beheerscomité en, anderzijds, de federale Staat, vertegenwoordigd door de Voogdijministers van de betrokken instellingen, hebben onderschreven in het kader van de uitvoering van de bestuursovereenkomsten voor de periode van 1 januari 2016 tot 31 december 2018. Deze bestuursovereenkomsten worden gesloten in overeenstemming met de bepalingen van het koninklijk besluit van 3 april 1997 houdende maatregelen met het oog op de responsabilisering van de openbare instellingen van sociale zekerheid.

Alle bepalingen van de gemeenschappelijke hoofdstukken worden ingepast in alle bestuursovereenkomsten van de openbare instellingen van sociale zekerheid voor zover daarover niet anders beslist wordt in het kader van de individuele onderhandeling van de bestuursovereenkomst van een instelling en voor zover deze integratie mogelijk, opportuun of nuttig is, rekening houdend met de overheveling van bevoegdheden voorzien in het kader van de staatshervorming of van de fusieoperaties.

In het bijzonder zullen, wat FAMIFED betreft, enkel de verbintenissen die verenigbaar zijn met zijn situatie, rekening houdend met de 6de Staatshervorming, geïntegreerd worden in zijn bestuursovereenkomst. Wat DIBISS betreft, zullen de bepalingen van de gemeenschappelijke hoofdstukken enkel op het jaar 2016 van toepassing zijn en op voorwaarde dat ze verenigbaar zijn met de beleidsbeslissingen die genomen worden in het kader van zijn fusie en dat de naleving ervan materieel mogelijk is en geen disproportionele inspanningen vraagt in verhouding tot het resultaat dat bereikt kan worden.

### 9.1 Algemene gemeenschappelijke verbintenissen voor beide partijen

#### 9.1.1 Juridisch kader van de overeenkomst

De beleidskeuze voor de rechtsfiguur van de overeenkomst leidt tot een vervanging van de klassieke gezagsverhouding door een meer contractuele verhouding. Beide partijen verbinden zich dus tot structureel overleg en wederzijdse akkoorden als evenwaardige partners.

Opdat de instelling haar opdracht op een kwaliteitsvolle wijze kan uitvoeren, verbindt de federale Staat zich ertoe de instelling de overeengekomen middelen ter beschikking te stellen. Dit is een substantiële voorwaarde opdat de instelling zou kunnen worden gehouden tot de naleving van de verbintenissen van deze overeenkomst.

Daartegenover verbinden de OISZ er zich toe om de toegekende middelen op een zo efficiënt mogelijke wijze te gebruiken om maximaal het geheel van de opgenomen doelstellingen die hen met toepassing van het voorliggend contract zijn opgelegd te vervullen.

### 9.1.2 Beheerprincipes

De overeenkomstsluitende partijen verbinden zich ertoe de principes van het paritair beheer na te leven. Het Beheerscomité en de verantwoordelijken voor het dagelijks bestuur treden op als echte partners.

De overeenkomstsluitende partijen verbinden zich ertoe alles in het werk te stellen om gunstige voorwaarden te scheppen met het oog op de uitvoering van de wederzijdse verbintenissen die in deze overeenkomst zijn vastgelegd. Op dat vlak vormt het eerbiedigen van het voorafgaande overleg bedoeld in punt 9.1.6.2 een kritische succesfactor.

Indien de instelling in het kader van een wettelijke opdracht moet samenwerken met een federale overheidsinstelling, verbindt de federale Staat zich ertoe alle acties te ondernemen om de samenwerking van de overheidsinstelling met de instelling te waarborgen.

De Staat en de OISZ verbinden zich ertoe erop toe te zien dat de reglementeringen en procedures worden vereenvoudigd. De OISZ verbinden zich ertoe analyses te maken en voorstellen te formuleren aangaande administratieve en reglementaire vereenvoudigingen. De federale Staat engageert zich om zoveel mogelijk rekening te houden met de voorstellen die hem daartoe worden voorgelegd door het RSVZ.

De OISZ verbinden zich ertoe de inspanningen inzake e-government verder te zetten en op elkaar af te stemmen zodat maximale synergieën kunnen worden gecreëerd. De Staat verbindt zich ertoe het gebruik van de e-governmenttoepassingen die werden ontwikkeld voor de werkgevers, de sociaal verzekerden of de meewerkende instellingen door het RSVZ zoveel mogelijk aan te moedigen of te veralgemenen.

### 9.1.3 Inwinnen van adviezen, voorafgaand overleg en informatieverstrekking door de Federale Staat

In overeenstemming met de bepalingen van de wet van 25 april 1963 legt de federale Staat elk voorontwerp van wet of besluit tot wijziging van de wetgeving die de instelling moet toepassen voor advies aan het beheersorgaan van de instelling voor. In dit kader verbindt de federale Staat zich ertoe de instelling op de hoogte te houden van de verschillende relevante legistische fasen en de eventuele in de loop van de procedure aangebrachte wijzigingen mee te delen.

De Staat verbindt zich ertoe contacten te leggen met de instelling om, enerzijds, rekening te houden met de technische aspecten en de haalbaarheid op het vlak van de toepassing van de overwogen wettelijke en reglementaire wijzigingen en anderzijds, haar in staat te stellen de nodige aanpassingen voor te bereiden binnen een redelijke tijdspanne. Na overleg met de instelling legt de federale Staat de datum van inwerkingtreding van de overwogen wijzigingen of nieuwe maatregelen vast, onder meer rekening houdend met de nodige tijd die vereist is om eventuele informatica-aanpassingen uit te voeren en een goede informatie aan de betrokkenen te verzekeren.

## 9.1.4 Verbintenissen over de wijzigingen van de overeenkomst

### 9.1.4.1 *Wijziging van de overeenkomst*

De aanpassingen ingevolge objectieve parameters voorzien in de bestuursovereenkomst, namelijk de aanpassingen van opdrachten, taken, doelstellingen of indicatoren vermeld in de overeenkomst die geen weerslag hebben op de globale enveloppen voorzien in de overeenkomst, zullen worden uitgevoerd volgens de procedure voorzien in artikel 8, § 3, van het koninklijk besluit van 3 april 1997. Deze aanpassingen zullen worden meegedeeld aan de Voogdijminister die zijn beslissing binnen de 30 werkdagen zal nemen en ze zullen ter informatie worden overgemaakt aan de Minister tot wiens bevoegdheid de begroting behoort en aan de Minister tot wiens bevoegdheid de ambtenarenzaken behoren. Na deze termijn en indien geen beslissing wordt genomen, worden de aanpassingen beschouwd als zijnde goedgekeurd.

Iedere nieuwe opdracht toegewezen aan de instelling, bij of krachtens een wet, wordt in een aanhangsel bij de overeenkomst opgenomen. Over dit aanhangsel wordt onderhandeld door de Voogdijminister, de Minister tot wiens bevoegdheid de begroting behoort, de Minister tot wiens bevoegdheid de ambtenarenzaken behoren, de stemgerechtigde beheerders aangewezen door het beheersorgaan, evenals door de personen belast met het dagelijks beheer. Dit aanhangsel wordt pas gesloten na goedkeuring van het beheersorgaan en treedt pas in werking na goedkeuring door de Koning en op de door Hem bepaalde datum.

Iedere andere aanpassing, voorgesteld door één van de partijen of door beide partijen, gebeurt overeenkomstig artikel 7 van het koninklijk besluit van 3 april 1997.

Indien de nieuwe opdracht mogelijk aanleiding kan geven tot verhoogde beheersuitgaven zal de procedure conform punt 9.3.4 of 9.3.5, naargelang de omstandigheden worden gevolgd.

Voor een vlotte opvolging van de verbintenissen van beide partijen zullen alle wijzigingen bij de uitvoering van de overeenkomst worden geconsolideerd in eenzelfde document.

## 9.1.5 Verbintenissen over de mededeling van de beslissingen van een begrotingsconclaaf

De federale Staat verbindt zich ertoe de budgettaire notificaties genomen tijdens het begrotingsconclaaf binnen een termijn van vijf werkdagen met de nodige toelichting aan de instelling mee te delen.

## 9.1.6 Verbintenissen over de opvolging van de uitvoering van de overeenkomst

### 9.1.6.1 *Opvolging van het bereiken van de doelstellingen en het uitvoeren van de projecten*

De federale Staat en de instelling verbinden zich ertoe het bereiken van de doelstellingen en het uitvoeren van de projecten zoals beschreven in de bestuursovereenkomst aandachtig op te volgen. De timing van punt 9.1.6.3 wordt hierbij gerespecteerd.

Met het oog op de jaarlijkse toetsing van de uitvoering van de wederzijdse verbintenissen verbinden de overeenkomstsluitende partijen zich ertoe overeenkomstig artikel 8, § 3, derde lid, van het koninklijk besluit van 3 april 1997 jaarlijks en per instelling, een overlegvergadering te beleggen tussen de Regeringscommissarissen en de vertegenwoordigers van de instelling. Over de resultaten van dit overleg wordt door de deelnemers een tegensprekelijk en gemotiveerd verslag opgesteld, dat met betrekking tot de aangelegenheden waarover geen overeenstemming wordt bereikt, de onderscheiden standpunten weergeeft.

### **9.1.6.2 Periodiek overleg georganiseerd door de federale Staat**

Om de correcte en adequate uitvoering van deze bestuursovereenkomst door de federale Staat en door de openbare instellingen van sociale zekerheid mogelijk te maken, zal de federale Staat minstens tweemaal per jaar een overleg organiseren met de administratie-generaal en de vertegenwoordigers van het beheerscomité van de openbare instellingen van sociale zekerheid met betrekking tot iedere maatregel (budgettair, inzake het openbaar ambt of andere) die een betekenisvolle impact kan hebben op de instellingen. Dit overleg wordt georganiseerd op vraag van 1 van de partijen.

### **9.1.6.3 Planning voor de rapporterings- en opvolgingsopdrachten**

De overeenkomstsluitende partijen verbinden zich er toe een planning na te leven voor de rapporterings- en opvolgingsopdrachten waarmee de Regeringscommissarissen en de instelling zijn belast. De planning wordt vastgelegd in gezamenlijk overleg tussen de Regeringscommissarissen en de instelling. Zij wordt voorgelegd aan de Voogdijminister(s), aan de Minister tot wiens bevoegdheid de begroting behoort en aan de Minister tot wiens bevoegdheid de ambtenarenzaken behoren.

Deze planning voor de jaarlijkse evaluatie mag evenwel geen termijnen voorzien die de hieronder vermelde termijnen overschrijden:

- bezorgen van een ontwerp van toetsing van de uitvoering van de wederzijdse verbintenissen door de instelling aan de Regeringscommissarissen ten laatste op 31 maart van het jaar dat volgt op het te evalueren jaar;
- overlegvergadering binnen de 15 werkdagen volgend op de indiening van het ontwerp van toetsing van de uitvoering van de wederzijdse verbintenissen door de instelling;
- bezorgen van het tegensprekelijk en gemotiveerd verslag over de resultaten van het overleg binnen de 15 werkdagen die volgen op de overlegvergadering;
- in voorkomend geval, aanpassing van de bestuursovereenkomst aan de gewijzigde situatie ter uitvoering van artikel 8, § 3, eerste lid, van het koninklijk besluit van 3 april 1997.

Onverminderd de rapportering aan de Regeringscommissarissen zullen het College van de OISZ en de Federale Staat in de loop van 2016 een model van samenwerkingsprotocol op punt stellen waarin een eenvormig kader voor de opvolging van de bestuursovereenkomst wordt vastgesteld, met inbegrip van de gemeenschappelijke bepalingen.

## **9.1.7 Verbintenissen in het kader van de evaluatie van de uitvoering van de overeenkomst**

### **9.1.7.1 Weerslag van maatregelen die niet opgenomen zijn in de overeenkomst**

In het kader van de jaarlijkse toetsing van de uitvoering van de wederzijdse verbintenissen opgenomen in de bestuursovereenkomst en conform de logica van het sluiten van bestuursovereenkomsten zal de federale Staat rekening houden met de weerslag van de maatregelen waarover werd beslist of die werden ingevoerd na het sluiten van de overeenkomst en die hebben geleid tot een relevante en meetbare stijging van de taken, van hun complexiteit of van sommige uitgaven, voor zover de instelling de weerslag van deze wijzigingen tijdig heeft meegedeeld.

### **9.1.7.2 Naleving van de verbintenissen opgenomen in de bestuursovereenkomst**

Wanneer één van de partijen de aangegane verbintenissen niet volledig of slechts gedeeltelijk kan naleven, zal deze partij de andere partij hiervan onmiddellijk op de hoogte brengen en zal ze met de andere partij overleg plegen om maatregelen af te spreken om die situatie te verhelpen of op te vangen.

In geval van een geschil over de al dan niet naleving van alle of een gedeelte van de in deze overeenkomst opgenomen verbintenissen of in geval van een fundamenteel meningsverschil over de maatregelen die moeten worden genomen om een tekortkoming te verhelpen, zullen de partijen trachten, in de mate van het mogelijke, het met elkaar eens te worden. In geval van blijvende onenigheid worden de partijen het in een tegensprekelijk verslag eens over de beste manier om hierover te beslissen.

Bij gebrek aan een afgesproken akkoord of in geval van niet-naleving van het gevolg dat aan dergelijk akkoord wordt gegeven, zal het dossier worden voorgelegd aan de Ministerraad, na advies van het Beheerscomité van de betrokken instelling en van het College van de openbare instellingen van sociale zekerheid.

## **9.1.8 Verbintenissen over veiligheidsnormen**

De instelling verbindt zich ertoe om de minimale veiligheidsnormen na te leven die binnen het netwerk van de sociale zekerheid van toepassing zijn.

## **9.1.9 Verbintenissen over de Staatsfinanciering**

Na overleg met de RSZ en het RSVZ, verbindt de Staat er zich toe het betalingsplan dat jaarlijks opgesteld wordt (alook de wettelijke en reglementaire bepalingen) voor de storting van de financiële middelen (rijkstoelagen, alternatieve financiering en andere) door de federale overheid aan de globale financiële beheren van de werknemers en van de zelfstandigen, na te leven.

### 9.1.10 Verbintenissen over de opmaak van de opdrachtenbegroting

De Staat verbindt zich ertoe aan de openbare instellingen van sociale zekerheid de noodzakelijke parameters tijdig mee te delen voor het opmaken van de opdrachtenbegroting, conform de wettelijke en reglementaire bepalingen. Het gaat hier om de basishypothesen die door het Wetenschappelijk Comité voor de economische begroting worden vastgelegd. De parameters worden minstens 15 werkdagen, of 20 werkdagen wanneer meerjarenramingen verwacht worden, vóór de vergadering van het Beheerscomité van de sociale zekerheid (bij de RSZ) of van de Raad van beheer van het RSVZ meegedeeld, zodat de instellingen hun verplichtingen kunnen nakomen.

In de mate van het mogelijke zal elke OISZ een vergadering van het beheerscomité organiseren om de termijnen te kunnen respecteren die worden gevraagd door de federale regering.

### 9.1.11 Overheveling van bevoegdheden

De Staat verbindt zich ertoe de overheveling van bevoegdheden, voorzien in het kader van de staatshervorming of van de fusieoperaties, te laten verlopen in overleg met de betrokken instellingen, met eerbiediging van het paritair beheer, om een optimale overheveling te garanderen, namelijk voor de personeelsleden die thans werkzaam zijn bij deze instellingen, en om de sociaal verzekerde verder een doeltreffende en kwaliteitsvolle dienstverlening te kunnen aanbieden.

De instelling verbindt zich ertoe om deel te nemen aan elke technische werkgroep met betrekking tot de overdracht van bevoegdheden en om nuttige inlichtingen te verschaffen tijdens de voorbereidende fase van deze overdracht. De Staat verbindt zich ertoe om de instelling in elke opgerichte werkgroep op te nemen met het oog op de voorbereiding van de overheveling van bevoegdheden.

De instellingen die betrokken zijn bij de overdracht van bevoegdheden moeten de in het kader van de gemeenschappelijke bepalingen aangegeven verbintenissen echter slechts naleven als die verenigbaar zijn met de beleidsbeslissingen die in het kader van die overdrachten zullen worden genomen.

## 9.2 Specifieke gemeenschappelijke verbintenissen en synergieën tussen OISZ

### 9.2.1 Verbintenissen over het personeelsbeleid (HRM)

#### 9.2.1.1 *Loonmotor*

In het kader van de synergieën tussen OISZ werd binnen de RSZ een gemeenschappelijke loondienst opgericht

De hoofdtaak van deze dienst bestaat erin de wedden van alle personeelsleden van de deelnemende OISZ op basis van een uniek reglementair kader te berekenen. Deze taak zal geleidelijk vanaf 1 januari 2016 worden verzekerd.

In de optiek van de beperking van de papierstromen zal de dienst erop toezien dat de wedden - en belastingfiches in een elektronische versie ter beschikking worden gesteld, via het gebruik van de e-box Burger.

De deelnemende OISZ verbinden zich ertoe om geleidelijk de bevoegdheden van deze dienst uit te breiden met het oog op de uitvoering van de reportingopdrachten, met name Pdata, Fed20, Medexbestanden, OFO, monitoring van de personeelskredieten.

De integratie van de OISZ in de gemeenschappelijke loonmotor zal verder moeten geconcretiseerd worden volgens het schema in bijlage van het actieplan bedoeld in punt 9.2.7.

Iedere OISZ rapporteert via zijn Regeringscommissarissen.

#### 9.2.1.2 *Studie van impact en operationele haalbaarheid van de organisatie van de Selectie, de Aanwerving, de Vorming en de Ontwikkeling via shared services*

Een studie van de impact en de operationele haalbaarheid met betrekking tot de evolutie van de HR-ondersteuningsdiensten op het vlak van selectie, aanwerving, vorming en ontwikkeling naar shared services, met inbegrip van de beoogde efficiëntiewinsten en mogelijke synergie met PersoPoint, zal gerealiseerd worden tegen 31 december 2017. Bij de uitvoering wordt rekening gehouden met de wettelijke en contractuele verplichtingen van de instellingen alsook met de door hen te realiseren investeringen.

Indien uit de studie van de impact en de operationele haalbaarheid een batig kostenresultaat blijkt, zal een gemeenschappelijke structuur worden gecreëerd tegen het einde van de overeenkomst.

### **9.2.1.3 Federale monitoring van het risico van overschrijding van de personeelskredieten**

De OISZ verbinden er zich toe om gebruik te maken van het instrument ter monitoring van hun personeelskredieten, ontwikkeld door het College in overleg met de Task Force P&O, zich daarbij inspirerend op de principes van de SEPP-methodologie zoals voorzien door de circulaires nr. 64 1bis en nr. 650.

De Staat verbindt er zich toe om te voorzien in eenvoudige, snelle en soepele procedures, die moeten toelaten om de beschikbare begrotingsmarge overeenkomstig de hierboven vermelde monitoring te gebruiken.

De Staat verbindt er zich toe dat de Regeringscommissaris van Begroting iedere adviesaanvraag betreffende de besteding van deze beschikbare begrotingsmarge zal behandelen binnen de termijnen zoals voorzien in 9.3.2.

### **9.2.1.4 Werkmeting**

De OISZ engageren zich om tegen het einde van de bestuursovereenkomst een werkmeting uit te voeren voor de prioritaire diensten of processen, volgens de principes die gemeenschappelijk door het College werden vastgelegd. Als prioritair worden beschouwd:

- de diensten of processen die het grootste aandeel van de middelen aanwenden;
- de diensten of processen die kritisch zijn voor het functioneren van de organisatie;
- de diensten of processen die in aanmerking komen voor de redesign binnen de federale overheid.

De resultaten van de werkmeting zullen op termijn als objectieve basis dienen voor het opstellen van het personeelsplan voor deze diensten of processen.

Een methodiek voor de werkmeting in de ondersteunende diensten, daaronder te verstaan de financiële, HR-, ICT- en logistieke diensten, zal worden uitgewerkt voor het einde van de bestuursovereenkomst..

### **9.2.1.5 New way of working**

De OISZ verbinden zich ertoe om een gemeenschappelijk ondersteuningsaanbod uit te werken (expertise, pilootprojecten en goede praktijken, opleiding, stappenplan, advies en begeleiding, intervisie, tools, meetinstrumenten,...) om de uitrol te begeleiden van de nieuwe werkmethodes (werk dat niet plaatsgebonden is of niet gebonden is aan bepaalde uurregelingen) in het kader van people management, change management en de uitbouw van de organisatie; we denken daarbij aan het ter beschikking stellen van tools en informatie, aan de hiërarchische meerdere en aan de medewerkers, die hen in staat moeten stellen om prestatiedoelstellingen vast te leggen en de verandering en de nieuwe organisatie te ondersteunen.

Elke OISZ verbindt zich ertoe om aan minstens 30 % van haar medewerkers de mogelijkheid te bieden om te telewerken, thuis of in een satellietkantoor.

De OISZ ontwikkelen een methodologie voor het meten van de impact van de New Way of Working wat betreft de kosten en de gevolgen voor het personeel.



### **9.2.1.6 Selectie & werving**

Het College van OISZ zal jaarlijks van zodra het budgettaire kader vaststaat, op basis van de afzonderlijke personeelsplannen, afspraken maken omtrent gemeenschappelijke initiatieven voor het organiseren van wervings- en/of bevorderingsselecties, overeenkomstig de samenwerkingsovereenkomst met Selor. De wervingsselecties kunnen zowel extern als via de interne markt georganiseerd worden en zullen het diversiteitsbeleid van de regering ondersteunen.

Er wordt systematisch overleg gepleegd tussen de O SZ en Selor op alle gebieden van het personeelsbeheer, namelijk om de nieuwe taken waarmee Selor zou belast worden over te dragen aan de OISZ, in voorkomend geval door de nodige reglementaire aanpassingen aan te brengen of door SLA's te sluiten, zoals voorzien bij voormelde samenwerkingsovereenkomst tussen de OISZ en Selor.

### **9.2.1.7 Opleiding en ontwikkeling**

Jaarlijks zal het College van OISZ de, in de afzonderlijke instellingen, bestaande opleidingen die in synergie kunnen aangeboden worden aan de medewerkers van de verschillende OISZ, bundelen en delen.

Het College van OISZ zal jaarlijks van zodra het budgettaire kader vaststaat, op basis van de opleidingsplannen van de verschillende OISZ, afspraken maken omtrent nieuwe gemeenschappelijke initiatieven met betrekking tot opleiding en ontwikkeling van hun medewerkers.

De OISZ werken samen met het OFO een e-learning uit die ervoor zorgt dat de medewerkers van de OISZ hun kennis van de Belgische sociale zekerheid kunnen uitbreiden of actualiseren.

### **9.2.1.8 Diversiteit**

De OISZ moeten een inclusief diversiteitsbeleid voeren om ervoor te zorgen dat de maatschappij in hun personeel wordt vertegenwoordigd:

- door positieve acties door te voeren voor gehandicapte personen door ervoor te zorgen dat ze toegang tot de gebouwen hebben, door de werkposten aan te passen en door de specifieke lijst van de aparte wervingsreserve van Selor te raadplegen;
- door te vermijden dat het geslacht een rol kan spelen bij het loon, bevorderingen of aanwervingen;
- door ook ongelijkheden weg te werken op het vlak van toegang tot werk tussen de Belgen op basis van een Belgische herkomst of een immigratieachtergrond.

Daartoe verbinden de OISZ zich meer bepaald tot het voortzetten van de al eerder ondernomen acties om te streven naar:

- een tewerkstellingsgraad van 3% personen die erkend zijn als personen met een handicap, door het systematisch raadplegen van de specifieke lijst van de aparte wervingsreserve van Selor. Daarbij kan ook rekening gehouden worden met de overheidsopdrachten die aan instellingen worden gegund die met gehandicapte personen werken;
- en een vertegenwoordiging van één derde van het ondervertegenwoordigde geslacht in A3- tot A5-functies (of gelijkgestelden). De OISZ waar deze vertegenwoordiging niet bereikt wordt in de bezetting van functies van een niveau van A3 tot A5 zullen de nodige acties nemen om een beter genderevenwicht tot stand te brengen.

Het College verbindt zich ook tot het deelnemen aan de werkgroepen die door de federale stuurgroep inzake diversiteit werden opgericht.

De OISZ verbinden zich ten slotte tot het deelnemen aan de sensibiliseringsacties in het kader van de Federale Dag van de Diversiteit.

### **9.2.1.9 Begeleiding op de werkvloer**

De OISZ werken een gemeenschappelijke strategie uit om de medewerkers te begeleiden tijdens hun loopbaan. Deze begeleiding heeft niet enkel betrekking op de integratie van de medewerker bij de start van zijn loopbaan, op zijn integratie op de werkplek, op de kennisoverdracht en de ontwikkeling van de generieke competenties, maar ook op zijn ontwikkeling tijdens de volledige duur van zijn loopbaan.

Deze strategie heeft zeker betrekking op de re-integratie van arbeidsongeschikte personeelsleden en op een leeftijdsbewust personeelsbeleid. waarbij aan de medewerkers een boeiende loopbaan wordt aangeboden tot aan hun uittreding en waarbij er mogelijkheden worden voorzien voor de uitwisseling van ervaringen en voor een evoluerend beleid.

De OISZ zullen een actieplan ontwikkelen met betrekking tot het welzijn op de werkvloer. Hierbij zal niet alleen aandacht worden besteed aan het voorkomen van lichamelijke en psychische arbeidsongeschiktheid maar ook aan een beleid van snelle re-integratie na arbeidsongeschiktheid.

### **9.2.1.10 Kennismanagement**

De OISZ werken een gezamenlijke kennismanagementstrategie uit. Hierdoor kan de aanwezige expertise optimaal gebruikt worden, en wordt het risico op kennisverlies door uitstroom beperkt, in het bijzonder wat betreft de kritieke functies.

Het College zal een strategie inzake kennisbeheer concretiseren die gemeenschappelijk is voor de OISZ, die toegespitst is op de toegang tot de kennis voor de uitvoering van het werk, op het delen van deze kennis binnen de OISZ en tussen de OISZ onderling en op het behoud van die kennis en die gebaseerd is op het delen van de goede praktijken dienaangaande tussen de OISZ.

### **9.2.1.11 Crescendo**

Behalve indien er een gelijkwaardige informatietool bestaat die de zelfde rapportering naar de FOD P&O verzekert, zullen de OISZ vanaf januari 2016 starten met het gebruik van de toepassing Crescendo om de evaluatiecycli te beheren en om de competenties van hun personeelsleden in op te nemen, in de mate dat dit gebruik gratis is en een toegevoegde waarde biedt. Aldus moeten 85 % van de plannings- en evaluatiegesprekken zich in Crescendo bevinden. Alle personeelsleden van de OISZ, die over een actieve gebruikersaccount beschikken, moeten een generiek competentieprofiel in Crescendo hebben. De nieuwe technische competentieprofielen zullen in Crescendo opgenomen worden.

In dit verband verbindt de Staat zich om tegen het einde van de bestuursovereenkomst de nodige aanpassingen uitgevoerd te hebben aangaande de gebruiksvriendelijkheid van de software na analyse van het systeem op basis van feedback van de OISZ en andere overheidsinstellingen.

## 9.2.2 Verbintenissen over het ICT-beheer

### 9.2.2.1 Virtualisatie en G-Cloud

Het project G-Cloud is een gemeenschappelijk project tussen de federale overheidsdiensten met als doel om de globale informaticakosten terug te schroeven via het delen van infrastructuur en diensten.

Het project G-Cloud werd opgesplitst in verschillende fasen om de integratie van de informaticastructuur en –diensten geleidelijk te laten evolueren:

- a) Het eerste traject bestaat uit de vermindering van het aantal rekencentra en de omschakeling naar een gemeenschappelijke IT-infrastructuur.
- b) Het tweede traject (IaaS en STaaS) bestaat in het ter beschikking stellen van processingmogelijkheden (virtuele servers en machines) en opslagmogelijkheden aan de instanties zodanig dat ze hun eigen toepassingssoftware kunnen uitrollen. Deze terbeschikkingstelling gebeurt in de vorm van diensten.
- c) Het derde traject (SaaS) bestaat uit de vermeerdering en de standaardisering van de diensten die worden aangeboden om in te spelen op een maximum aantal niet-specifieke behoeften van de verschillende overheidsdiensten.

In functie van hun toegekende investeringsmogelijkheden, verbinden de openbare instellingen van sociale zekerheid zich ertoe om de ICT-infrastructuurkosten verder te doen dalen via de virtualisatie van de servers, hetgeen een noodzakelijke stap is voor de integratie in een gemeenschappelijk federaal platform (G-Cloud).

Het RSVZ is één van de actoren van dit project en zal erop toezien dat zijn informaticasysteem en netwerkdiensten zoveel mogelijk binnen een gemeenschappelijke, open en beveiligde infrastructuur geïmplementeerd worden.

Het blijft wel aan de instelling en zijn beheerscomité om de regels van zijn business te bepalen en in te staan voor de financiële consequenties. Er moeten ook voldoende garanties zijn dat een instelling zijn eigen businessprioriteiten kan bepalen.

De openbare instellingen van sociale zekerheid zullen de evolutie van hun informatica inplannen en afstemmen op de aanwezigheid van de verschillende componenten van dit gemeenschappelijk platform.

Elke openbare instelling van sociale zekerheid zal een roadmap opstellen waarin gepreciseerd wordt hoe de G-Cloud en de diensten gebruikt zullen worden, volgens het principe van “comply or explain”.

In geval van discussie zal in gezamenlijk overleg naar een oplossing gezocht worden.

Om maximaal synergieën te creëren en de IT-kosten te verminderen verbindt de federale staat zich ertoe om bij het federaal administratief openbaar ambt het principe van mutualisering van de diensten aan te moedigen, overal waar gemeenschappelijke diensten gevaloriseerd kunnen worden.

De federale staat verbindt zich ertoe om de noodzakelijke informatica investeringen van de OISZ te bevorderen die, voor hogervermelde doeleinden, een migratie van hun informatica-infrastructuur moeten realiseren.

### **9.2.2.2 Gemeenschappelijke ontwikkeling van de ICT-aankopen en het ICT-beheer**

Voor alle uitbreidingen of hernieuwingen van hun informaticaoplossingen doen de OISZ zoveel mogelijk een beroep op de verschillende diensten van de G-Cloud en de raamovereenkomst. De OISZ organiseren binnen het kader van het G-Cloud-initiatief een gemeenschappelijke aanschaf van ICT-middelen en –diensten via raamovereenkomsten om zo gunstig mogelijke aanschafvoorwaarden te bekomen.

De openbare instellingen van sociale zekerheid en de federale overheidsdiensten zullen samen onderhandelen met de belangrijkste hardware- en softwareleveranciers teneinde de beste voorwaarden en prijzen te verkrijgen voor alle federale administraties.

Daartoe verbinden de OISZ er zich toe om de verschillende opdrachten inzake ICT, eventueel via Smals, te gunnen in de hoedanigheid van aankoopcentrale opdat elke OISZ zou kunnen genieten van de vooruitgang van de andere OISZ en zo hun infrastructuur gemeenschappelijk zouden kunnen laten evolueren. De OISZ verbinden er zich toe om prioritair een beroep te doen op reeds bestaande opdrachten.

### **9.2.2.3 Elektronisch documentbeheer en elektronisch beheer van de workflow**

Het gebruik van de digitale brievenbus voor de elektronische communicatie met de burger zal zoveel mogelijk worden aangemoedigd, bij voorkeur in evenwichtige omgevingen die herkenbaar en toegankelijk zijn voor de burger. Er wordt bij voorkeur op een elektronische en interactieve manier gecommuniceerd met de burger, waarbij evenwel rekening wordt gehouden met de digitale kloof. Deze elektronische communicatie wordt ook doorgetrokken naar de professionals toe (ondernemingen, sociale secretariaten of ander partners (advocaten, ...)).

De initiatieven van de OISZ dienen te worden afgestemd met andere gelijkaardige initiatieven met het oog op een uniformisering van de “digitale brievenbus”.

In dit kader wordt de rol van iedere actor in de workflow gerespecteerd.

De OISZ verbinden zich ertoe om te onderzoeken of het al dan niet noodzakelijk is om de aangetekende verzendingen te handhaven. Voor zover mogelijk en rekening houdende met de rechtszekerheid zullen de aangetekende verzendingen worden verminderd en/of vervangen door elektronische aangetekende verzendingen, mits een eventuele aanpassing van het regelgevingskader.

## 9.2.3 Verbintenissen over het logistiek beheer

### 9.2.3.1 Overheidsopdrachten

De OISZ verbinden er zich toe om prioritair gebruik te maken van de globale federale opdrachten (FOR-CMS) of een reeds bestaande opdracht voor alle aankopen van courante leveringen en diensten, behalve indien dat nadeliger zou blijken voor de OISZ.

De OISZ maken gebruik van het bestaande gemeenschappelijke platform met betrekking tot overheidsopdrachten voor het stockeren van lastenboeken, de inventaris van diverse lopende contracten en het delen van kennis.

Voor het plaatsen van overheidsopdrachten zal het gebruik van een “model van aankoopcentrale of een opdrachtcentrale” bevorderd worden. Telkens een nieuwe overheidsopdracht voor leveringen of diensten wordt gelanceerd onderzoeken de OISZ of het werken met een aankoopcentrale of opdrachtcentrale mogelijk is en/of er een gezamenlijke opdracht kan uitgevoerd worden. De bestekken zullen modulair gemaakt worden zodat zowel kleine als grote bestellingen kunnen, eventueel met gedifferentieerde prijzen.

In deze zin wordt als overheidsopdracht aanzien: de overeenkomst onder bezwarende titel die wordt gesloten tussen één of meer leveranciers of dienstverleners en één of meer aanbestedende overheden of overheidsbedrijven, en die betrekking heeft op het leveren van producten of het verlenen van diensten met een totale opdrachtwaarde groter dan 31.000 EUR inclusief BTW.

De OISZ verbinden zich tot het respecteren van de instructies voor de aankoopdiensten die de versterking van de duurzaamheid van de federale overheidsopdrachten beogen en zijn opgenomen in de omzendbrief van 16/5/2014 waar tevens aandacht geschonken wordt aan sociale clausules en maatregelen ten voordele van kleine en middelgrote ondernemingen. Bijzondere aandacht wordt geschonken aan opdrachten die toegekend worden aan organisaties die werken met personen met een handicap, zoals in de sociale economie.

De OISZ zullen de ontwikkelingen in e-Procurement inclusief e-catalogue opvolgen en verder toepassen.

### 9.2.3.2 Gebouwenbeheer / Shared services i.v.m. logistiek

Het bestaande kadaster van het onroerend patrimonium van het geheel van de OISZ wordt actueel gehouden. Elk vraag tot huur, koop, verkoop en grondige renovatie van gebouwen moet vooraf worden voorgelegd aan het College van OISZ. Het kadaster kan uitgebreid worden met andere elementen zoals bv EPC (energieprestatiecertificaat).

De OISZ engageren zich om bij renovaties en nieuwe huisvesting :

- de normen vastgesteld door de Regie der Gebouwen maximaal na te leven,
- bij de inrichting van de lokalen de mogelijkheid te voorzien van een aangepaste configuratie en aangepast materieel om het concept van NWOW te kunnen toepassen.

De OISZ lijsten minimum standaarden op met betrekking tot het beheer van gebouwen. Deze standaarden zullen opgenomen worden in de vorm van een checklist.

In dit kader wordt verwezen naar het specifieke regeringsbeleid inzake huur van gebouwen.

De OISZ zullen tegen 1 januari 2017 een actieplan opstellen teneinde een antwoord te bieden op de aanbevelingen die in de audit van het Rekenhof over het vastgoed van de OISZ werden geformuleerd. Hierin zal ook aandacht worden besteed aan een verdere rationalisering van het gebouwenpark in functie van de evolutie van het personeel, de geldende oppervlakenormen en de toepassing van de principes van NWOW. Hierbij zullen ook de effecten op het vlak van facility management worden in kaart gebracht en zal de mogelijkheid tot een shared aanpak worden onderzocht.

Een werkgroep zal op periodieke basis bijeenkomen om best practices uit te wisselen en verbeteringsvoorstellen door te voeren. Op volgende domeingebieden wordt gefocust:

- energie (energieaudit, energieperformantie, reglementering...)
- afval
- EMAS
- FMIS (facilitair management information system)
- centraal meldpunt
- verzekeringen (audit)
- optimalisatie van beschikbare resources en technische competentie binnen de OISZ
- bewaking

De OISZ streven ernaar om e-invoicing (binnenkomende facturen) te implementeren.

De OISZ streven ernaar om een beheer met respect voor het milieu te implementeren en de voorbeeldfunctie van de federale overheid te versterken.

De OISZ verzekeren een duurzame mobiliteit.

## 9.2.4 Verbintenissen over interne audit

Wat de synergie inzake de uitbouw van de interne auditfuncties en auditcomités in hun instellingen betreft, engageren de OISZ zich tot de volgende gemeenschappelijke doelstellingen:

- tegen het einde van de looptijd van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 zal een Gemeenschappelijk Auditcomité de werking van alle interneauditdiensten binnen de OISZ onderworpen hebben aan een toetsing;
- het jaarlijkse activiteitenrapport en de gemeenschappelijke aanbevelingen van het Gemeenschappelijk Auditcomité worden na kennisname door de beheerscomités door de Regeringscommissarissen aan de Voogdijminister worden overgemaakt,
- periodiek wordt door elke instelling een auditplan en een jaarverslag meegedeeld aan het Gemeenschappelijk Auditcomité. Met het oog op deze rapportering, zullen er op niveau van het Platina netwerk templates worden uitgewerkt;
- tijdens de looptijd van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 zullen, onder de coördinatie van het College van OISZ, verdere initiatieven worden genomen met het oog op de afstemming van de planning en methoden van de interneauditfuncties met de activiteiten van de andere toezichtsactoren bevoegd voor de OISZ. In eerste instantie zal het samenwerkingsprotocol met het Rekenhof in de praktijk worden gebracht;
- er zullen per kalenderjaar minstens 4 bijeenkomsten van het PLATINA-netwerk worden georganiseerd met het oog op de gemeenschappelijke opbouw, afstemming en uitwisseling tussen de interneauditfuncties van de OISZ van kennis en goede praktijken op conceptueel, methodologisch en organisatorisch vlak;
- voor het einde van het eerste trimester van elk jaar zal het PLATINA-netwerk ten behoeve van het College van OISZ en de afzonderlijke auditcomités een rapport opmaken met daarin een overzicht van de activiteiten van het netwerk in het voorbije kalenderjaar, de voornaamste evoluties op vlak van interne audit binnen de afzonderlijke OISZ, alsook de initiatieven die werden genomen op vlak van de afstemming en samenwerking met de andere toezichtsactoren in de OISZ.

### **9.2.5 Verbintenissen over het openstellen van synergieën voor andere partners (secundair netwerk)**

De OISZ wensen de synergieën open te stellen voor hun partners van het secundaire netwerk zodat die kunnen profiteren van de effectieve besparingen die daaruit kunnen voortvloeien op het vlak van hun werkingskosten, in samenhang met hun financieringsniveau, zodat het optimale beheer van hun opdrachten gewaarborgd blijft.

In het kader daarvan stellen de OISZ voor om met hun secundaire netwerk overleg te plegen over een uitwisseling van de goede praktijken inzake synergieën en na te gaan in welke domeinen die zouden kunnen worden ontwikkeld.

Er zou daarbij een gemeenschappelijk actieplan of een plan voor de uitbreiding van de synergieën kunnen worden uitgewerkt, rekening houdend met de respectieve statuten van de instellingen van de secundaire netwerken. De OISZ informeren de Voogdijministers over de vooruitgang van de gesprekken met het secundaire netwerk.

### **9.2.6 Verbintenissen over de aanpassing van de administratieve organisatie van de sociale zekerheid**

Het College van OISZ en de sociale partners zullen nauw betrokken worden bij de besprekingen over de optimalisatie van de federale overheid die een impact kunnen hebben op de OISZ.

De Staat verbindt er zich toe om het College van OISZ, de sociale gesprekspartners en de geïmpacteerde meewerkende instellingen te betrekken bij de besprekingen over de optimalisatie van de federale overheid die een impact kunnen hebben op de OISZ. De OISZ verbinden zich om proactief mee te werken aan deze werkzaamheden.

### **9.2.7 Verbintenissen over gemeenschappelijke rapportering**

Het College van OISZ en de sociale partners delen tegen 30 juni 2016 een gezamenlijk actieplan mee aan de regering met betrekking tot de synergieën bedoeld in de punten 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3 en 9.2.4. Hierin worden de initiatieven, de ingezette middelen, de deelnemende OISZ en de voorziene timing opgelijst.

Jaarlijks zal het College van de OISZ en de sociale partners tegen 31 maart een gemeenschappelijk verslag opstellen over de vooruitgang ervan en de bereikte resultaten. In de periodieke rapportering van de OISZ zal aandacht worden besteed aan de inspanningen die door de instelling werden geleverd en aan de bereikte impact.

Het algemeen evenwicht tussen mannen en vrouwen binnen de OISZ zal als genderindicator opgenomen worden in dit gemeenschappelijk verslag.

### **9.2.8 Diensten ontwikkelen of gebruiken in het kader van de synergieën**

Het behoort tot de opdracht van elke openbare instelling van sociale zekerheid die diensten (geheel of gedeeltelijk) zelf ontwikkelt of met toepassing van de regelgeving inzake de gunning van overheidsopdrachten gebruik maakt van diensten van derden, binnen haar mogelijkheden, die diensten, ongeacht hun aard, in het kader van de beoogde synergieën tegen kostprijs aan te bieden aan andere administratieve overheden, ongeacht hun bevoegdheidsniveau (waaronder, niet exhaustief, de overheidsdiensten van de federale regering en de gemeenschaps- en gewestregeringen, de openbare instellingen met rechtspersoonlijkheid die onder de federale overheid, de gemeenschappen of de gewesten ressorteren, de provincies, de gemeenten en de openbare centra voor maatschappelijk welzijn), aan de privaatrechtelijke instanties die erkend zijn om mee te werken aan de toepassing van de sociale zekerheid en aan de sectorale fondsen voor bestaanszekerheid.



## 9.3 Budgettaire, financieel en boekhoudkundig luik

De inhoud van dit hoofdstuk wordt geregeld bij:

- het KB van 3 april 1997 houdende maatregelen met het oog op de responsabilisering van de openbare instellingen van sociale zekerheid,
- het KB van 22 juni 2001 (gewijzigd door het KB van 26 januari 2014) tot vaststelling van de regelen inzake de begroting, de boekhouding en de rekeningen van de openbare instellingen van sociale zekerheid die zijn onderworpen aan het bovenvermelde KB van 3 april 1997,
- het KB van 26 januari 2014 tot vaststelling van het genormaliseerd boekhoudplan van de openbare instellingen van sociale zekerheid die zijn onderworpen aan het bovenvermelde KB van 3 april 1997
- en de respectievelijke omzendbrieven.

### 9.3.1 De beheersbegroting

De beheersbegroting omvat het geheel van de ontvangsten en uitgaven die op het beheer van de instelling betrekking hebben, zoals opgesomd in bijlage 1 van het bovengenoemd KB van 26 januari 2014 en verduidelijkt in de richtlijnen vastgesteld door de Commissie voor normalisatie van de boekhouding van de OISZ.

De verdeling van de begrotingsartikelen in de verschillende categorieën geschiedt in overeenstemming met de bijlage 2 van het gewijzigd KB van 22 juni.

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen:

- de personeelsuitgaven;
- de gewone werkingsuitgaven;
- de informaticawerkingsuitgaven;
- de investeringsuitgaven verdeeld in drie delen: onroerende goederen, informatica en roerende goederen;
- de niet limitatieve werkingsuitgaven.

De Commissie voor normalisatie van de boekhouding van de OISZ wordt belast met de vastlegging van de concrete inhoud van de begrippen limitatieve kredieten en niet limitatieve kredieten.

De beheersbegroting bevat enkel limitatieve kredieten, met uitzondering van de kredieten met betrekking tot:

- de directe en indirecte belastingen,
- vergoedingen verschuldigd als gevolg van fiscale bepalingen,
- uitgaven in het kader van gerechtelijke procedures of uitspraken, voor zover zij niet vallen onder de opdrachtenbegroting.

De niet-limitatieve kredieten kunnen van nature nooit het voorwerp van lineaire besparingen of compensatie uitmaken en worden in een aparte categorie vermeld van de beheersbegroting.

Indien er budgettaire of boekhoudkundige wijzigingen betreffende de verdeling tussen de opdrachtenbegroting en de beheersbegroting tijdens de looptijd van de bestuursovereenkomst zouden optreden, verbindt de Staat er zich toe rekening te houden met de budgettaire of operationele gevolgen hiervan op de werking van de betrokken OISZ, desnoods door middel van de aanpassingsprincipes en -procedure voorzien in de punten 9.3.4 en 9.3.5.



### 9.3.2 De adviezen van de Regeringscommissaris van Begroting in verband met de begroting, boekhouding, personeel, ICT,...

De Staat verbindt er zich toe dat de Regeringscommissaris van Begroting de in artikel 12, 14 en 19 van het KB van 3 april 1997 voorziene termijnen respecteert.

De termijnen voor het uitbrengen van een advies door de Regeringscommissaris van Begroting voor andere adviesaanvragen worden in overleg tussen de instelling en de Regeringscommissaris vastgelegd in het samenwerkingsprotocol dat in de loop van de bestuursovereenkomst zal worden opgesteld. De Staat verbindt er zich toe dat de Regeringscommissaris van Begroting de afgesproken termijnen respecteert.

In uiterst dringende gevallen kan de instelling de hoogdringendheid inroepen voor adviesaanvragen. De instelling verantwoordt duidelijk deze hoogdringendheid. In dit laatste geval tracht de Regeringscommissaris van Begroting zo snel als mogelijk een advies te verlenen.

Elke aanvraag die het akkoord vereist van de Minister tot wiens bevoegdheid de begroting behoort (zoals bijvoorbeeld een beroep tegen een negatief advies van een Regeringscommissaris, een vraag tot akkoord over de begroting of een vraag tot herverdeling) zal vooraf of op hetzelfde moment aan de Voogdijminister worden gecommuniceerd.

### 9.3.3 De aanpassing van de beheersbegroting ingevolge herschikkingen tussen begrotingsartikelen

De overdrachten tijdens **eenzelfde begrotingsjaar** tussen de kredieten, zoals voorzien in artikel 14, § 1, van het KB van 3 april 1997, worden door de Regeringscommissaris van Begroting behandeld, binnen de in het eerste lid van het punt 9.3.2 bepaalde termijn.

Om een goed beheer mogelijk te maken wordt maximale flexibiliteit toegestaan tussen werkings- en investeringskredieten (met inbegrip van de enveloppe gebouwen). De opgelegde besparingen, de ROI en de bijkomende kredieten voor het geheel van de begrotingsartikelen inzake uitgaven binnen de beheersbegroting mogen herverdeeld worden, opdat zij op optimale wijze de 5e bestuursovereenkomst zouden kunnen uitvoeren.

Herschikkingen tussen begrotingsartikelen tijdens eenzelfde begrotingsjaar kunnen het ganse jaar door gebeuren. Het is eveneens toegelaten over te gaan tot een kredietherverdeling bij de afsluiting van het boekjaar, die plaatsvindt in het jaar n+1.

### 9.3.4 Aanpassing van de beheersbegroting ingevolge gewijzigde omstandigheden

De volgende thematieken zullen op initiatief van de instelling besproken worden met de Voogdijminister(s), de Minister tot wiens bevoegdheden de begroting behoren en indien noodzakelijk de Minister tot wiens bevoegdheid de ambtenarenzaken behoren, zodanig dat bijkomende kredieten voorafgaandelijk aan de inwerkingtreding eventueel kunnen worden toegekend na een regeringsbeslissing:

- Nieuwe opdrachten

Indien tijdens de looptijd van de bestuursovereenkomst de instelling een bijkomende opdracht moet uitvoeren en na een voorafgaande toetsing vastgesteld wordt dat deze niet kan uitgevoerd worden binnen de toegekende beheersenveloppe en bijgevolg aanleiding zal geven tot verhoogde beheersuitgaven (rekening houdend met de eenmalige opstartkosten, hoofdzakelijk informatica, en met recurrente jaarlijkse personeels- en werkingskosten op kruissnelheid),

- Personeel

Indien het globaal bedrag van het personeelskrediet berekend volgens de formule van punt 9.3.12.1 evenwel lager is dan het bedrag bekomen door middel van de berekeningsmethode eigen aan de instelling, vermeld in punt 9.3.12 van deze bestuursovereenkomst en voor zover dat het bereiken van bepaalde doelstellingen of de realisatie van bepaalde projecten zoals opgenomen in deze overeenkomst in gevaar zou brengen. De verplichte, noodzakelijke en onvoorziene bijkomende personeelsuitgaven die het gevolg zijn van een beslissing van de Regering zullen aan de personeelskredieten worden toegevoegd,

- Werking en investering

Indien door de toepassing van de evolutie van de werkings- en investeringskredieten in functie van het gezondheidsindexcijfer van punt 9.3.12.1 het bereiken van bepaalde doelstellingen of de realisatie van bepaalde projecten opgenomen in deze overeenkomst in gevaar zou komen.

- In het geval van nieuwe uitgaven voor het zich in regel stellen met wettelijke verplichtingen (zoals bijvoorbeeld de milieubepalingen, de risicoanalyse van de liften, de sociale bijdragen, de verzekeringen).

### 9.3.5 De verlaging of de niet-aanpassing van de beheersbegroting ingevolge een nieuwe opdracht of zonder nieuwe opdracht

Indien de beschikbare middelen (inzake personeel of budget) worden verminderd of de opdrachten worden uitgebreid zonder dat de kredieten worden verhoogd, kan dit gebrek aan middelen zijn weerslag hebben op de uitvoering van de doelstellingen van de overeenkomst.

Na constructief overleg tussen de Voogdijminister(s), de Minister tot wiens bevoegdheid de begroting behoort, de stemgerechtigde beheerders aangewezen door het beheersorgaan, evenals de personen belast met het dagelijks beheer, zal de instelling, de te bereiken doelstellingen kunnen verlagen overeenkomstig artikel 7 van het koninklijke besluit van 3 april 1997 en op basis van een objectief meetinstrument, in volgende gevallen:

- Indien de federale Staat het bij het punt 9.3.10 afgesproken begrotingskader niet in acht kan nemen binnen de context van het begrotingsbeleid van de Staat, indien de beschikbare middelen (inzake personeel of budget) worden verminderd,
- indien de opdrachten worden uitgebreid zonder dat de kredieten worden verhoogd,
- indien bijkomende noodzakelijke kredieten niet toegekend kunnen worden.

Dit enkel voor zover deze beslissingen de realisatie van bepaalde in deze overeenkomst opgenomen projecten of doelstellingen in gevaar zouden kunnen brengen.

Bij de evaluatie van de overeenkomst zal rekening worden gehouden met de tussentijdse aanpassing van de doelstellingen.

### 9.3.6 De verhoging van de beheersbegroting van het lopende jaar ingevolge de toekenning van eigen beheersontvangsten

§ 1. De eigen ontvangsten, die voortvloeien uit prestaties die kaderen binnen de opdrachten van de instelling, en geleverd worden aan derden op basis van een terugvordering van de kosten, worden toegevoegd aan de beheersenveloppe van het lopende jaar mits naleving van de procedure inzake bepaling en aanpassing van de budgetten, zoals vastgelegd in het koninklijk besluit van 3 april 1997.

§ 2. Vanaf 2016 mogen de andere hierna opgesomde in de begroting van het lopende jaar voorziene eigen beheersontvangsten van de instelling jaarlijks worden toegevoegd aan de beheersenveloppe van het lopende jaar mits gunstig advies van de Regeringscommissaris van Begroting, binnen de in het eerste lid van het punt 9.3.2 bepaalde termijn.

Dit gunstig advies betreft een akkoord over zowel het bedrag van de in het lopende jaar voorziene eigen beheersontvangsten als over de bestemming van dit bedrag door de instelling in het lopende jaar.

Volgende types van eigen beheersontvangsten, waarvoor een principedossier met inbegrip van een raming van de voorziene bedragen vooraf werd goedgekeurd door het beheerscomité/raad van beheer, worden hier bedoeld:

1. éénmalige beheersontvangsten ingevolge de verkoop van een onroerend goed op basis van de integrale verkoopprijs, waarbij de bijzondere voorwaarden van punt 9.3.13 werden gerespecteerd
2. periodieke beheersontvangsten ingevolge de verhuur op contractuele basis van een onroerend goed (b.v. een gebouw of een verdieping van een gebouw) worden toegevoegd aan de beheersenveloppe, ofwel volledig in geval van verhuur tegen kostprijs aan een andere overheidsdienst, ofwel voor de helft in geval van verhuur tegen marktprijs aan een andere derde,
3. periodieke beheersontvangsten ingevolge de detachering van personeelsleden (b.v. naar een beleidscel - buiten deze van de Voogdijminister(s) - of naar een syndicale organisatie) of ingevolge de ter beschikkingstelling van personeelsleden (b.v. voor een gemeenschappelijke Auditdienst of voor SIOD,...) worden toegevoegd aan de toegekende personeelskredieten.

4. beheersontvangsten die voortvloeien uit de levering van diensten tegen kostprijs aan derden en aan andere OISZ (b.v. het scannen van dossiers voor derden)
5. periodieke beheersontvangsten ingevolge de verdere uitvoering door de instelling van bepaalde opdrachten voor rekening van de gefedereerde entiteiten tijdens of na de overgangsfase van de zesde staatshervorming in het kader van de samenwerkingsakkoorden die werden gesloten met de gefedereerde entiteiten.

§ 3. De gerealiseerde andere eigen beheersontvangsten van het vorige jaar (b.v. ingevolge de levering van drukwerken, het verhuren van vergaderzalen, het afleveren van attesten of de opmaak van statistieken,...), de bij deze levering gemaakte personeels- en andere werkingskosten mogen integraal worden toegevoegd aan de beheersenvolpe van het lopende jaar. Als incentive voor goed beheer, mag het verschil tussen de gefactureerde marktprijs en de gemaakte personeels- en andere werkingskosten voor de helft worden toegevoegd aan de beheersenvolpe van het lopende jaar mits gunstig advies van de Regeringscommissaris van Begroting, binnen de in het eerste lid van het punt 9.3.2 bepaalde termijn.

Dit gunstig advies betreft een akkoord over zowel het bedrag van de tijdens het vorige jaar geboekte andere eigen beheersontvangsten als over de bestemming van dit bedrag door de instelling in het lopende jaar.

§ 4. Voor de synergieprojecten, die momenteel opgenomen zijn in de gemeenschappelijke bepalingen, worden de nodige middelen voorzien op de beheersbegroting van de deelnemende OISZ. De impact van synergieprojecten (b.v. de loonmotor) op de beheersbegrotingen van de deelnemende OISZ wordt voorafgaandelijk geregeld op het begrotingsplan binnen het College OISZ. Deze beheersontvangsten komen bovenop de beheersenvolpe van de instelling die de prestaties levert voor de andere OISZ, mits gunstig advies van de Regeringscommissaris, en worden ter informatie meegedeeld aan de Voogdijministers, aan de Minister tot wiens bevoegdheid de begroting behoort en aan de Minister tot wiens bevoegdheid de ambtenarenzaken behoren.

Dezelfde principes zijn toepasselijk op de synergieprojecten buiten de sociale zekerheid en op de fusieoperaties zoals zij worden gedefinieerd in de bestuursovereenkomst.

§ 5. De bedragen van bovenvermelde voorziene en gerealiseerde eigen beheersontvangsten, alsook de bestemming van deze bedragen, welke een positief advies gekregen hebben van de Regeringscommissaris van Begroting, mogen door de instelling worden ingeschreven in een aanpassingsblad van de beheersbegroting van het lopende jaar.

### 9.3.7 De verhoging van de beheersbegroting ingevolge de overdracht van kredieten van het vorige begrotingsjaar

De overdracht van kredieten van het **vorige begrotingsjaar naar het lopende jaar** wordt onder de voorwaarden voorzien in artikel 14, § 2, van het KB van 3 april 1997 toegestaan mits gunstig advies van de Regeringscommissaris van Begroting, binnen de in het punt 9.3.2 bepaalde termijn.

Bij gunstig advies van de Regeringscommissaris van Begroting mogen de goedgekeurde overdrachten door de instelling worden toegevoegd aan de kredieten van het lopende jaar.

Om het mogelijk te maken voor de Regeringscommissarissen om de voortgang van de opgenomen projecten te volgen en te kunnen oordelen over de opvolging ervan alsook over de opportuniteit van de herinschrijvingen zal de OISZ ervoor zorgen dat de Regeringscommissarissen frequent toegang hebben tot de planning en tot de resultaten van het investeringsprogramma. De instelling zal elk semester een stand van zaken van het investeringsprogramma overmaken. Dit zal het voorwerp van een eenvormige toepassing in elke instelling uitmaken.

### 9.3.8 De aanpassing van de beheersbegroting ingevolge een wijziging van de sociale bijdragen

Indien de sociale bijdragen betreffende de personeelsleden (hoofdzakelijk pensioenbijdragen voor de Pool der parastatalen) wijzigen, zal de beheersbegroting aangepast worden. De bedragen die zullen dienen als basis voor de berekening, zullen instelling per instelling bepaald worden in overleg met het College, (desgevallend PDOS) en de FOD Budget en Beheerscontrole. Ter info: de betaling door de OISZ van de patronale pensioenbijdragen voor de Pool der parastatalen vormt een neutrale financiële en budgettaire operatie.

Voor de uitgaven inzake de Pool der parastatalen zal een nieuw begrotingsartikel worden voorgesteld door de Commissie voor de normalisatie van de boekhouding om de toegekende begrotingskredieten op te nemen bij deze bijdragen.

### 9.3.9 De verhoging van de beheersbegroting ingevolge de betalingen van achterstallige competentiepremies

Voor zover dit mechanisme nog toepasselijk is en in de mate dat dit het geval zal zijn, zal jaarlijks een provisie voor de uitbetaling van de achterstallige competentiepremies die verschuldigd zullen zijn, bij de FOD Budget en beheerscontrole worden aangelegd. Het bedrag van de per OISZ toegestane personeelsuitgaven, zoals vermeld in de bestuursovereenkomst, zal worden verhoogd met het nodige bedrag van de achterstallige competentiepremies die tussen januari en september uitbetaald werden (**eerste schijf**), voor zover het totaal van de bedragen van alle instellingen het totaal bedrag van de provisie niet overschrijdt. Een **tweede schijf** voor de achterstallen betaald tussen oktober en december kan ook nog toegekend worden.

Deze verhogingen zullen ten laatste op 31 januari van het volgende jaar worden toegestaan door de Minister tot wiens bevoegdheid de begroting behoort, op voorstel van de Voogdijminister(s) van de betrokken instelling en op basis van bewijsstukken voor de verrichte uitbetalingen en op advies van de Regeringscommissaris die bij de instelling, de Minister tot wiens bevoegdheid de begroting behoort, vertegenwoordigt.

### 9.3.10 Beheersbegroting voor de jaren 2016, 2017 en 2018

De beheersbegroting van de instelling voor de jaren 2016, 2017 en 2018, die overeenkomstig punt 9.3.1 en de beslissing van de Ministerraad van 18/12/2015 werd bepaald, wordt als volgt vastgelegd:

	2016	2017 <sup>7</sup>	2018 <sup>7</sup>
<b>Personeelsuitgaven</b>	44.776.893,00	43.936.355,00	43.112.628,00
<b>Werkingsuitgaven</b>	<b>16.625.604,00</b>	<b>16.195.900,00</b>	<b>15.908.821,00</b>
<i>waarvan: Gewone werking</i>	4.158.100,00	4.079.000,00	4.025.200,00
<i>Informatica</i>	12.467.504,00	12.116.900,00	11.883.621,00
<b>Investerings</b>	<b>10.713.051,00</b>	<b>7.533.466,00</b>	<b>4.109.671,00</b>
<i>waarvan: Roerende investeringen</i>	237.240,00	258.115,00	257.415,00
<i>Informatica-investeringen</i>	9.292.220,00	6.173.288,00	2.830.093,00
<i>Onroerende investeringen</i>	1.183.591,00	1.102.063,00	1.022.163,00
<b>Niet limitatieve werkingsuitgaven</b>	78.700,00	77.200,00	75.700,00
<b>Totaal</b>	72.194.248,00	67.742.921,00	63.206.820,00

Deze beheersenveloppe omvat eveneens de kredieten voor de uitvoering van goedgekeurde regeringsmaatregelen en voor de uitvoering van moderniseringsprojecten, zoals beschreven in de bestuursovereenkomst.

De uitvoering van de begroting 2016 zal geschieden overeenkomstig de beslissingen van de Ministerraad van 18/12/2015.

### 9.3.11 Maximumbedrag van de kredieten voor het statutair personeel

Overeenkomstig artikel 5 van het KB van 3 april 1997 wordt het maximumbedrag van de kredieten voor het statutair personeel vastgelegd op 39.939.193 euro voor het jaar 2016, op 39.195.355 euro voor het jaar 2017 en op 38.466.328 euro voor het jaar 2018.

### 9.3.12 Jaarlijkse herziening

De begrotingsbedragen voor de jaren 2017 en 2018 worden verkregen op basis van de berekeningsmethode eigen aan de instelling en op basis van de huidige hypothesen. Deze bedragen kunnen jaarlijks worden herzien en worden dus ter informatie vermeld. In de mate van het mogelijke en binnen de mogelijkheden van het begrotingsbeleid van de federale Staat verbindt de federale Staat zich niettemin ertoe de ingeschreven bedragen (of de opnieuw geschatte bedragen in geval van herschatting) maximaal in acht te nemen voor de werkingsjaren 2017 en 2018.

Indien de federale Staat dit afgesproken begrotingskader niet in acht kan nemen binnen de context van het begrotingsbeleid van de Staat wordt de bestuursovereenkomst aangepast overeenkomstig punt 9.3.5.

<sup>7</sup> Voor de begrotingsjaren 2017 en 2018: berekening in prijzen van 2016

Bij ongewijzigd beleid zullen voor de jaren 2017 en 2018 de bedragen van elke uitgavencategorie op de volgende manier herzien worden, na toepassing van de begrotingsbesparingen die beslist worden door de overheid en eventuele verdere heronderhandeling van de verbintenissen van de OISZ:

### 9.3.12.1 *Personeelskredieten*

De personeelskredieten zullen in functie van de evolutie van de gemiddelde vereffeningscoëfficiënt geparametriseerd worden volgens de formule :

Gemiddelde vereffeningscoëfficiënt van de lonen jaar N (1)

Gemiddelde vereffeningscoëfficiënt van de lonen jaar N-1 (2)

(1) hypothese van het economisch budget van het Planbureau

(2) reële coëfficiënt

Als de evolutie van de personeelskredieten het bereiken van bepaalde doelstellingen of de realisatie van bepaalde projecten zoals opgenomen in deze overeenkomst in het gedrang zou brengen wordt de bestuursovereenkomst aangepast overeenkomstig de punten 9.3.5 of 9.3.6 naargelang de omstandigheden.

### 9.3.12.2 *Werkings- en investeringskredieten met inbegrip van de onroerende investeringskredieten*

De kredieten van het vorige jaar evolueren in functie van het gezondheidsindexcijfer, die beschreven wordt in het economisch budget, dat als basis dient voor de vaststelling van het budget van het betrokken jaar.

Als de evolutie van de werkings- en/of investeringskredieten het bereiken van bepaalde doelstellingen of de realisatie van bepaalde projecten zoals opgenomen in deze overeenkomst in het gedrang zou brengen wordt de bestuursovereenkomst aangepast overeenkomstig de punten 9.3.5 of 9.3.6 naargelang de omstandigheden.

## 9.3.13 Onroerende verrichtingen

Binnen de grenzen van haar opdrachten kan de instelling beslissen over de verwerving, de aanwending of de vervreemding van lichamelijke en onlichamelijke goederen en de vestiging of de opheffing van zakelijke rechten op deze goederen, alsmede over de uitvoering van dergelijke beslissingen.

Elke beslissing tot verwerving, oprichting, renovatie of vervreemding van een onroerend goed of recht, waarvan het bedrag **5 miljoen euro** overschrijdt, is onderworpen aan de voorafgaande machtiging van de Voogdijminister(s) en van de Minister tot wiens bevoegdheid de begroting behoort.

Voor zover de instelling behoort tot het Globaal beheer, vereisen de bestemming van de opbrengst van een vervreemding van deze onroerende goederen waarvan het bedrag **5 miljoen euro** overschrijdt, en de toevoeging van deze opbrengst aan de beheersenvolp van het lopende jaar het voorafgaand akkoord van de Voogdijminister(s) en van de Minister tot wiens bevoegdheid de begroting behoort. Deze bijkomende beheersenvolp moet worden gebruikt voor de oprichting of aankoop van een ander gebouw of voor renovatiewerken in een bestaand gebouw, in het kader van een beleid van optimaal gebruik van de onroerende goederen (b.v. bij de uitrol van telewerk of van new way of working) of in het kader van een fusie.



### 9.3.14 Algemene en analytische boekhouding

De instelling verbindt zich ertoe een boekhoudplan toe te passen conform het genormaliseerd boekhoudplan voor de openbare instellingen van sociale zekerheid, zoals bepaald in het KB van 26 januari 2014. Het genormaliseerd boekhoudplan wordt verder uitgediept door de Commissie voor de Normalisatie van de boekhouding van de OISZ, in samenwerking met de FOD Begroting en Beheercontrole en de FOD Sociale Zekerheid en volgens de in de Commissie voor de Normalisatie van de boekhouding van de OISZ afgesproken termijnen.

De instelling zal het systeem van analytische boekhouding gebruiken om de kosten van de voornaamste basisactiviteiten te bepalen en te evalueren. Bovendien zal dit systeem ook gebruikt worden om de kost van ontwikkeling en onderhoud van nieuwe projecten te bepalen.

### 9.3.15 Bezorgen van periodieke staten

De instelling zal, overeenkomstig de richtlijnen van de Regering, aan de Voogdijminister(s) en aan de Minister tot wiens bevoegdheid de begroting behoort, evenals aan de FOD Sociale Zekerheid en aan de FOD Budget en Beheerscontrole, maandelijks een staat van de ontvangsten en uitgaven aangaande het beheer bezorgen.

De OISZ zetten een maandelijkse of eventueel driemaandelijke opvolging op in gestandaardiseerd formaat van hun opdrachtenbegroting en vragen de nodige gegevens aan de meewerkende organisaties van sociale zekerheid als dat nodig is.

In het kader van een gecentraliseerde communicatie van de jaarrekeningen aan de EU verbinden de OISZ zich ertoe om, in samenwerking met de FOD Sociale Zekerheid en de FOD Begroting, het systeem e-BMC te implementeren en te gebruiken.

De instelling verbindt er zich toe om voor elke begrotingsoefening van het monitoringcomité de gevraagde synoptische tabellen voor de opdrachten en voor het beheer kwaliteitsvol, volledig en tijdig op te sturen en conform de structuren die gedefinieerd worden in de bijlagen van de KB's van 26 januari 2014 en 22 juni 2001.



## 9.4 Meewerking aan transversale projecten

De OISZ engageren zich ertoe, ieder wat hen betreft, om mee te werken aan de uitvoering van de programma's inzake administratieve vereenvoudiging, inzake armoedebestrijding en inzake bestrijding van sociale fraude.

Ze zullen ook in hun dagdagelijks beheer aandacht hebben voor initiatieven met betrekking tot het beleid van duurzame ontwikkeling.

Specifieke aandacht zal daarbij gaan naar de toepassing van het beginsel van "handstreaming", in overeenstemming met de bepalingen van het VN-verdrag inzake de rechten van personen met een handicap, waarbij op transversale wijze de integratie van personen met een handicap in alle domeinen van het maatschappelijk leven bevorderd wordt en in de verschillende fasen van beleidsvoering rekening gehouden wordt met de dimensie handicap. Hiervoor zal de instelling in het bestuursplan aandacht besteden aan "Handstreaming". Bij dit alles zal een beroep gedaan worden het aanspreekpunt "Handicap" dat in elke instelling en bij elke beleidscel aangeduid werd en zal samengewerkt worden met het federale coördinatiemechanisme opgericht bij de FOD Sociale Zekerheid en met het maatschappelijk middenveld.

De instelling zal zich ook inschrijven in het nastreven en intensifiëren van het actuele beleid inzake gender mainstreaming, overeenkomstig de bepalingen van de wet van 7 januari 2007 strekkende tot controle op de toepassing van de resoluties van de wereldvrouwenconferentie die in september 1995 in Peking heeft plaatsgehad en tot integratie van de genderdimensie in het geheel van de federale beleidslijnen en van haar uitvoeringsbesluiten.

De OISZ engageren zich om verder actief deel te nemen aan de Federale Netwerken Klantgerichtheid en Klachtenmanagement en daarbij deel te nemen aan de jaarlijkse rapportering van de indicatoren klachtenmanagement en actief bij te dragen aan de realisatie van het Federaal Plan Klantgerichtheid dat voor 2016 de focus zal leggen op de optimalisatie van het onthaal en de product- en dienstencatalogus.

De OISZ engageren zich om minstens 1 maal tijdens de duur van de bestuursovereenkomst de klantentevredenheid te meten, met het oog op het verbeteren van hun product- en dienstverlening.

Gedurende de uitvoering van deze bestuursovereenkomst, om de rechten van de sociaal verzekerden te optimaliseren en om de uitoefening van deze rechten aan te passen in functie van de maatschappelijke en technologische evoluties, verbandt het College van de OISZ en de sociale partners er zich toe om aan de federale regering concrete voorstellen tot actualisering van het Handvest van de sociaal verzekerde mee te delen, met de actieve steun van de werkgroep College – FOD Sociale Zekerheid die de monitoring van de toepassing van dat handvest verzekert. Tijdens deze oefening zal de werkgroep College – FOD Sociale Zekerheid zo proactief mogelijk zowel de sociaal verzekerden als de andere instellingen van sociale zekerheid betrekken.

## 9.5 Slotbepalingen

De verbintenissen van deze bestuursovereenkomst doen geen afbreuk aan de verplichting van de instelling om de diverse wettelijke en reglementaire teksten na te leven die algemene richtlijnen bevatten voor de instellingen van sociale zekerheid bij het onderzoek van de rechten op prestaties en in de relaties met de sociaal verzekerden, met name:

- de wet van 29 juli 1991 op de uitdrukkelijke motivering van bestuurshandelingen;
- het Handvest van de gebruiker van overheidsdiensten van 4 december 1992;
- de wet van 11 april 1994 met betrekking tot de openbaarheid van bestuur;
- de wet van 11 april 1995 tot invoering van het handvest van de sociaal verzekerde.

Voor iedere dienst waarvoor er contacten met de sociaal verzekerden zijn, gelden de bepalingen van het Handvest van de sociaal verzekerde en moeten de verbintenissen nageleefd worden.

De in deze bestuursovereenkomst vervatte verbintenissen doen geen afbreuk aan de verplichting van de instelling om op een efficiënte manier de andere wettelijke opdrachten uit te voeren waarvoor geen specifieke doelstelling wordt bepaald.

\*

\*

\*

Ondertekend in twee exemplaren (1 Nederlandstalig en 1 Franstalig) te Brussel,  
op 2016

**Voor de Belgische Staat**

De Minister van Middenstand, Zelfstandigen en KMO's,

W. BORSUS

De Minister van Defensie, belast met Ambtenarenzaken,

S. VANDEPUT

De Minister van Begroting,

S. WILMES

**Voor het Rijksinstituut voor de sociale verzekeringen der zelfstandigen**

De afvaardiging van de Raad van beheer

Ph. DODRIMONT

Voorzitter

A.-M BOEL-RAYMAECKERS,

Ondervoorzitster

G. EYMAEL,

Ondervoorzitter

K. VAN DEN EYNDE,  
Beheerder

De Administratie-generaal

A VANDERSTAPPEN,  
Administrateur-generaal

M. TRIFIN,  
Adjunct Administrateur-generaal

## Bijlage 1: Overzicht van het plan van onroerende investeringen (punt 4.4)

	Projecten	Budget 2016 op 15/01/2016	Voorafbeelding LOG 2017	Voorafbeelding LOG 2018
<b>Gebouwen</b>				
<b>TOTAAL</b>		<b>1.183.591,00</b>	<b>1.102.063,00</b>	<b>1.022.163,00</b>
<b>Gebouw</b>				
<b>Brussel</b>				
<b>Willebroek</b>	Binnenstores Up35	55.000,00		
	Beveiliging van de toegangen Up35	20.000,00		
	Uitbreiding van de branddetectie Up35	11.000,00		
	Werken aan de binneninrichting in Up35: wanden	7.000,00		
	Renovatie van de installaties voor brand- en inbraakdetectie van de gewestelijke kantoren	60.000,00		
	Verbetering van de energiestatistiek van de gewestelijke kantoren		150.000,00	150.000,00
	Inrichting van de gewestelijke kantoren op basis van de NWOW	50.000,00	50.000,00	50.000,00
	Asbestverwijdering in de gebouwen Jan Jacobs 6 en Waterloo 77			150.000,00
	Bodemsanering van het gebouw Jan Jacobs 6			15.000,00
	Projecten in uitvoering	255.591,00		
<b>Totaal Willebroeck</b>		<b>458.591,00</b>	<b>200.000,00</b>	<b>365.000,00</b>
<b>Gebouwen- Antwerpen</b>				
	Herstelling van de gevel	150.000,00		
<b>Gebouwen- Limburg</b>				
	Oproep tot kapitaalbreng van de mede-eigendom voor gedeeltelijke renovatie	20.000,00		
<b>Gebouwen- Vlaams - Brabant</b>				
	Renovatie van de lift		125.000,00	
	Binnenrenovatie		127.063,00	127.163,00
<b>Totaal Vlaams Brabant</b>		<b>-</b>	<b>252.063,00</b>	<b>127.163,00</b>

Gebouwen- Oost- Vlaanderen				
	Binnenrenovatie	70.000,00		
	Renovatie van de lift	80.000,00		
<b>Totaal Oost-Vlaanderen</b>		<b>150.000,00</b>		
Gebouwen- Waals Brabant				
	Voltooiingswerken - Varia			
Gebouwen- Hainaut				
	Renovatie van de lift	125.000,00		
	Renovatie van de kelder verdiepingen	150.000,00		
<b>Totaal Hainaut</b>		<b>275.000,00</b>		
Gebouwen- Luik				
	Erelonen van architecten en ingenieurs - fase 1: voorstudie en raming van de renovatiekosten	20.000,00		
	Erelonen van architecten en ingenieurs - fase 2: renovatieproject en opvolging van de werken	100.000,00	30.000,00	
	Controlebureau	5.000,00	10.000,00	10.000,00
	Veiligheidscoördinatie	5.000,00	10.000,00	10.000,00
	Renovatiewerken		600.000,00	510.000,00
<b>Totaal Luik</b>		<b>130.000,00</b>	<b>650.000,00</b>	<b>530.000,00</b>



# CONTRAT D'ADMINISTRATION INASTI 2016-2018

**Avis du Collège des IPSS du 17 juin 2015**

**Avis Comité de concertation de base le 22 février 2015**

**Approuvé par le Conseil d'administration le 2 mars 2015**

**Approuvé par le Conseil des Ministres le 11 mars 2015**

Contrat d'administration INASTI 2016-2018-DEF.docx



## Table des matières

Préambule .....	7
1 La démarche .....	9
2 Missions légales et cadre stratégique .....	10
2.1 Missions légales .....	10
2.2 Cadre stratégique interne .....	12
2.2.1 Mission .....	12
2.2.2 Vision .....	12
2.2.3 Options stratégiques 2016-2018 .....	13
2.3 Cadre stratégique externe .....	13
3 La gestion opérationnelle .....	14
3.1 L'assujettissement et l'obligation de cotiser des personnes physiques (VOB) .....	14
3.1.1 Détermination de l'assujettissement de personnes physiques résidentes .....	14
3.1.2 Assimilation, assurance continuée et régularisation anciens colons .....	15
3.1.3 Renonciation aux majorations des cotisations des personnes physiques .....	15
3.1.4 Demandes d'information .....	15
3.1.5 Normalisation des indicateurs VOB .....	16
3.2 L'obligation de cotiser des sociétés (SOV-VOB) .....	17
3.2.1 Détermination de l'assujettissement des sociétés .....	17
3.2.2 Renonciation aux majorations des cotisations à charge des sociétés .....	17
3.2.3 Demandes d'information .....	17
3.2.4 Normalisation des indicateurs SOV-VOB .....	18
3.3 L'octroi des pensions (PEN) .....	19
3.3.1 Examens des droits à la pension .....	19
3.3.2 Estimations de futurs droits à pension .....	20
3.3.3 Call Center 1765 .....	20
3.3.4 Demandes d'information .....	21
3.3.5 Normalisation des indicateurs PEN .....	21
3.4 La gestion de la Caisse nationale auxiliaire (CNH) .....	22
3.4.1 Volet entrepreneurs indépendants .....	22
3.4.1.1 Nouvelle affiliation des personnes physiques à la CNH .....	22
3.4.1.2 Perception des cotisations sociales des personnes physiques affiliées à la CNH .....	23
3.4.1.3 Octroi et paiement du droit passerelle et d'allocation pour aidant proche .....	23
3.4.1.4 Octroi et donner l'ordre de livraison des titres-services après accouchement. ....	24
3.4.1.5 Traitement et enrôlement des amendes administratives .....	24
3.4.1.6 Demandes d'information .....	24
3.4.1.7 Normalisation des indicateurs CNH volet entrepreneurs indépendants .....	25
3.4.2 Volet sociétés .....	25
3.4.2.1 Envoi d'avis d'échéance indiquant la cotisation correcte .....	26
3.4.2.2 Perception des cotisations de sociétés affiliées à la CNH .....	26
3.4.2.3 Demandes d'information .....	26
3.4.2.4 Normalisation des indicateurs SOVCNH .....	26

3.5	Perception de la cotisation annuelle "mandataires publics" due par certains organismes (PMP) .....	27
3.5.1	Détermination de l'assujettissement des organismes .....	27
3.5.2	Perception des cotisations "mandataires publics"(PMP) .....	27
3.5.3	Renonciation aux majorations "mandataires publics" (PMP) .....	27
3.5.4	Demandes d'information .....	28
3.5.5	Normalisation des indicateurs PMP .....	28
3.6	Perception de la cotisation spéciale de sécurité sociale pour les pensions complémentaires (ou cotisation Wijinckx/P2P) .....	28
3.7	Inspection (INS) .....	29
3.7.1	Contrôle et vérification .....	29
3.7.2	Information et assistance .....	29
3.7.3	Normalisation des indicateurs INS .....	29
3.8	Banque-Carrefours des indépendants (REP) .....	30
3.9	Le service International (INT) .....	31
3.9.1	Délivrance formulaires A1 .....	31
3.9.2	Normalisation des indicateurs INT .....	31
3.10	Cellule amendes administratives (AGA) .....	32
3.11	Le service des études (EST) .....	33
4	Tâches de support .....	34
4.1	La gestion budgétaire, financière et comptable (FIN) .....	34
4.1.1	Etablissement du budget de gestion .....	34
4.1.2	Suivi du budget de gestion .....	34
4.1.3	Gestion budgétaire et financière de la Caisse nationale auxiliaire .....	34
4.1.4	Comptabilité .....	34
4.1.5	Clôture des comptes .....	34
4.1.6	Comptabilité analytique .....	34
4.2	La politique P&O (PER) .....	35
4.3	Communication (COM) .....	36
4.4	Le support logistique (LOG) .....	37
4.5	Technologie de l'information et de la communication (TIC) .....	38
4.5.1	Mission TIC .....	38
4.5.2	Vision TIC .....	38
4.5.2.1	Informations intégrées, plus détaillées et de meilleure qualité pour les clients par le biais de la modernisation/standardisation des applications métier .....	38
4.5.2.2	Maîtrise totale connaissances applications métier .....	39
4.5.2.3	Participer à diverses initiatives stratégiques et contribuer aux objectifs de l'INASTI .....	39
4.5.2.4	Un service TIC effectif .....	39
4.5.2.5	Un service TIC efficace .....	39
4.5.2.6	Diminution structurelle des coûts TIC .....	40
4.6	La sécurité de l'information (SIV) .....	40
4.7	Les statistiques (STA) .....	41
4.8	La cellule Politique générale et stratégie (PGS) .....	42

5	Gestion financière globale et le Comité général de gestion (CGG) .....	43
5.1	La gestion budgétaire et financière du statut social des indépendants (FIN) .....	43
5.1.1	L'estimation des recettes et des dépenses .....	43
5.1.2	Financement du régime .....	44
5.1.3	Rapportage aux instances compétentes dans le cadre de la gestion financière globale .....	44
5.1.4	La gestion de trésorerie .....	45
5.1.5	Normalisation des indicateurs FIN .....	45
5.2	Le Comité général de gestion (CGG) .....	46
6	Domaines stratégiques .....	47
6.1	La lutte contre la fraude sociale, le meilleur recouvrement des cotisations et l'octroi correct des prestations sociales .....	47
6.1.1	Participation au plan d'action stratégique annuel du Service d'information et de recherche sociale (SIRS) .....	47
6.1.2	Lutte contre l'usage abusif du statut social des travailleurs indépendants .....	48
6.2	Collaboration avec les autres institutions de pension .....	49
6.3	Sequoia .....	49
6.4	Mouseion .....	50
6.5	Simplification administrative .....	50
6.6	Le service orienté client et de qualité .....	51
6.6.1	Décider et informer dans les temps et correctement .....	51
6.6.2	Une approche orientée client .....	51
6.6.2.1	La charte de promotion du service aux usagers .....	51
6.6.2.2	La gestion des plaintes .....	52
6.6.2.3	Mesure de la satisfaction des clients .....	53
6.7	Maîtrise de l'organisation (contrôle interne) .....	53
6.8	Audit interne .....	54
6.9	Management des connaissances .....	55
6.10	Le pilotage intégral comme modèle de développement organisationnel et de bonne gouvernance .....	56
6.10.1	Cycle de management et de gestion .....	56
6.10.2	Front- et backoffice .....	57
6.10.3	Renforcer la relation entre l'administration centrale et les bureaux régionaux .....	57
7	Projets stratégiques .....	58
7.1	Tableau récapitulatif des projets stratégiques et de leur suivi .....	58
7.2	Nouvelles initiatives liés aux options stratégiques 2015 .....	62
7.3	Suivi des projets stratégiques .....	63
8	Rapportage .....	63
9	Engagements de l'Etat fédéral et des institutions publiques de sécurité sociale .....	64
9.1	Engagements généraux communs aux deux parties .....	64
9.1.1	Cadre juridique du contrat .....	64
9.1.2	Principes de gestion .....	65
9.1.3	Sollicitations d'avis, concertation préalable et information par l'Etat fédéral .....	65
9.1.4	Engagements concernant les modifications du contrat .....	66

9.1.4.1	Modification du contrat.....	66
9.1.5	Engagements concernant la communication des décisions prises lors d'un conclave budgétaire	66
9.1.6	Engagements concernant le suivi de la réalisation du contrat .....	66
9.1.6.1	Suivi de la réalisation des objectifs et de l'exécution des projets.....	66
9.1.6.2	Concertation périodique organisée par l'Etat fédéral .....	67
9.1.6.3	Calendrier pour les missions de rapportage et de suivi .....	67
9.1.7	Engagements dans le cadre de l'évaluation de la réalisation du contrat.....	68
9.1.7.1	Impact des mesures qui n'ont pas été reprises dans le contrat .....	68
9.1.7.2	Respect des engagements repris dans le contrat d'administration .....	68
9.1.8	Engagements concernant les normes de sécurité .....	68
9.1.9	Engagements de l'Etat concernant le financement .....	68
9.1.10	Engagements concernant l'établissement du budget des missions .....	69
9.1.11	Transferts des compétences .....	69
9.2	Engagements communs spécifiques et synergies entre IPSS .....	70
9.2.1	Engagements concernant la politique du personnel (HRM) .....	70
9.2.1.1	Moteur salarial.....	70
9.2.1.2	Etude d'impact et de faisabilité opérationnelle relative à l'organisation de la Sélection, du Recrutement, de la Formation et du Développement en shared services .....	70
9.2.1.3	Monitoring fédéral du risque de dépassement des crédits de personnel .....	71
9.2.1.4	Mesure du travail.....	71
9.2.1.5	New Way of Working .....	71
9.2.1.6	Sélection & Recrutement.....	72
9.2.1.7	Formation & Développement .....	72
9.2.1.8	Diversité.....	72
9.2.1.9	Accompagnement sur le lieu de travail .....	73
9.2.1.10	Gestion des connaissances .....	73
9.2.1.11	Crescendo .....	73
9.2.2	Engagements concernant la gestion informatique .....	74
9.2.2.1	Virtualisation et G-Cloud.....	74
9.2.2.2	Développement en commun des achats ICT et de la gestion ICT .....	75
9.2.2.3	Gestion électronique de documents et gestion électronique du workflow .....	75
9.2.3	Engagements concernant la gestion logistique.....	76
9.2.3.1	Marchés publics .....	76
9.2.3.2	Gestion immobilière / Shared services en lien avec la logique.....	76
9.2.4	Engagements en matière d'audit interne .....	77
9.2.5	Engagements concernant l'ouverture de synergies à d'autres partenaires (réseau secondaire).....	78
9.2.6	Engagements concernant l'adaptation de l'organisation administrative de la sécurité sociale .....	78
9.2.7	Engagement en matière de rapportage commun .....	78
9.2.8	Développer ou utiliser des services dans le cadre des synergies .....	78
9.3	Volet budgétaire, financier et comptable.....	79

9.3.1	Le budget de gestion .....	79
9.3.2	Les avis du Commissaire du Gouvernement du Budget concernant le budget, la comptabilité, le personnel, l'ICT.....	80
9.3.3	L'adaptation du budget de gestion suite à la suite de remaniement entre articles budgétaires.....	80
9.3.4	Adaptation du Budget de gestion suite aux modifications de circonstances .....	81
9.3.5	La diminution ou la non-adaptation du budget de gestion à la suite d'une nouvelle mission ou sans nouvelle mission.....	82
9.3.6	L'augmentation du budget de gestion de l'année en cours à la suite de l'octroi de recettes de gestion propres .....	82
9.3.7	L'augmentation du budget de gestion à la suite du transfert de crédits de l'exercice budgétaire précédent.....	84
9.3.8	L'adaptation du budget de gestion à la suite d'une modification des cotisations sociales . .....	84
9.3.9	L'augmentation du budget de gestion à la suite des paiements d'arriérés de primes de compétences .....	84
9.3.10	Budget de gestion pour les exercices 2016, 2017 et 2018 .....	85
9.3.11	Montant maximal des crédits pour le personnel statutaire.....	85
9.3.12	Révision annuelle .....	85
9.3.12.1	Crédits de personnel .....	86
9.3.12.2	Crédits de fonctionnement et d'investissement en ce compris les crédits d'investissement immobiliers.....	86
9.3.13	Opérations immobilières.....	86
9.3.14	Comptabilité générale et analytique.....	87
9.3.15	Transmission des états périodiques.....	87
9.4	Participation aux projets transversaux .....	88
9.5	Dispositions finales .....	89
Annexe 1 : Aperçu du plan d'investissements immobiliers (point 4.4) .....		93

## Préambule

Attendu que,

le contrat d'administration ne porte pas sur le contenu du statut social des travailleurs indépendants, ni sur la fixation du montant des recettes ou des dépenses;

le contrat d'administration vise à optimiser le fonctionnement journalier et l'administration des institutions publiques de sécurité sociale, attribuant dès lors à ces institutions une plus grande autonomie de gestion en matière de personnel et de finances;

les parties contractantes se considèrent comme des partenaires qui – seulement avec d'autres partenaires – exécutent et peuvent exécuter les missions confiées à l'Institut national;

ce contrat ne peut porter préjudice aux compétences, missions et responsabilités d'autres parties associées à l'application du statut social des travailleurs indépendants;

ce contrat ne peut porter préjudice aux compétences réglementaires et de contrôle de la Direction générale Indépendants;

le contrat n'engage les parties que dans le cadre de la répartition actuelle des compétences entre l'Institut national et les caisses d'assurances sociales, telle qu'elle est réglementairement définie;

les caisses d'assurances sociales restent compétentes et responsables des missions attribuées par ou en vertu de l'arrêté royal n° 38 du 27 juillet 1967 organisant le statut social des travailleurs indépendants;

les deux parties contractantes s'engagent à créer un environnement optimal pour réaliser les engagements;

il est,

en exécution de l'arrêté royal du 3 avril 1997 portant des mesures en vue de la responsabilisation des institutions publiques de sécurité sociale, en application de l'article 47 de la loi du 26 juillet 1996 portant modernisation de la sécurité sociale et assurant la viabilité des régimes légaux des pensions, confirmé par l'article 3 de la loi du 12 décembre 1997 portant confirmation des arrêtés royaux pris en application de la loi du 26 juillet 1996 portant modernisation de la sécurité sociale et assurant la viabilité des régimes légaux des pensions, et de la loi du 26 juillet 1996 visant à réaliser les conditions budgétaires de la participation de la Belgique à l'Union économique et monétaire européenne,

convenu ce qui suit

entre, d'une part:

**l'Etat belge**, représenté par:

- Monsieur Willy BORSUS, Ministre des Classes moyennes, des Indépendants et des PME,
- Monsieur Steven VANDEPUT, Ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique,
- Madame Sophie WILMES, Ministre du Budget,

et, d'autre part:

**l'Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants**, institution publique de sécurité sociale ayant son siège à 1000 Bruxelles, 35 Quai de Willebroeck, représenté par:

- une délégation du Conseil d'administration, composée de Monsieur Philippe DODRIMONT, président, Madame Anne-Marie BOEL-RAYMAECKERS et Madame Gabrielle EYMAEL, vice-présidents et Monsieur Karel VAN DEN EYNDE, administrateur;
- Madame Anne VANDERSTAPPEN, Administrateur général et Monsieur Marc TRIFIN, Administrateur général adjoint,

pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2013:

# 1 La démarche

Le contrat d'administration constitue le premier volet du triptyque contrat d'administration – plan d'administration – rapport d'activité.

Ce cinquième contrat d'administration se base sur quatre éléments:

- l'ensemble des dispositions légales et réglementaires concernant la responsabilisation des institutions publiques de sécurité sociale;
- les instructions et les demandes spécifiques du Ministre de tutelle, des autres Ministres compétents et des SPF Sécurité sociale et Budget et Contrôle de la gestion;
- l'expérience que l'institution a acquise grâce aux contrats d'administration précédents;
- le séminaire stratégique de janvier 2015 durant lequel le Conseil de Direction et le Conseil stratégique de l'INASTI ont, comme point de départ à ce contrat d'administration de la 5<sup>ème</sup> génération, actualisé la mission, la vision et les valeurs de l'organisation.

Une distinction claire est établie entre:

- Le soutien à la politique du Gouvernement (chapitre 2.3).
- Les tâches opérationnelles (Gestion opérationnelle) (chapitre 3). Ces tâches fondamentales sont effectuées par les services opérationnels qui sont en contact direct avec le client. La structure est la suivante:
  - Description des tâches clés de chaque service;
  - Par tâche clé, un tableau où figurent les objectifs opérationnels et les indicateurs propres à cette tâche;
  - Par service, un tableau qui précise les normes auxquelles l'indicateur doit correspondre pour la durée du contrat d'administration.
- Les tâches de support (chapitre 4).
- La gestion financière globale et le Comité général de gestion (CGG)(chapitre 5).
- Les domaines stratégiques (chapitre 6).
- Les projets stratégiques dont le suivi est assuré individuellement et selon un plan (chapitre 7). Ce chapitre contient un aperçu des projets que l'INASTI souhaite réaliser dans la période 2016-2018. Il s'agit d'une part de projets en cours et d'autre part de projets planifiés en fonction des options stratégiques (voir point 2.2.3). En fonction des budgets disponibles et de leur calendrier, ces projets seront intégrés et présentés plus amplement dans les plans d'administration annuels.

Bien que les objectifs opérationnels et les normes qui y sont attachées, se réfèrent principalement aux délais d'instruction, l'INASTI s'attachera, dans ses rapports relatifs au présent contrat d'administration, à mettre également en lumière les aspects liés à la qualité du service aux clients.

Comme pour les contrats d'administration précédents, les mesures des délais ne permettront pas encore d'isoler les influences et temps d'attente externes. D'ici la fin de ce contrat d'administration, cette situation sera résolue grâce aux projets stratégiques Sequoia et Mouseion (chapitres 6 et 7).



## 2 Missions légales et cadre stratégique

### 2.1 Missions légales

2.1.1. L'INASTI exécute des tâches relatives à l'assujettissement de personnes physiques et morales au statut social des travailleurs indépendants, et à leur obligation de cotiser:

- Les tâches d'assujettissement consistent à prendre des décisions en matière de dépistage, de mise en demeure et de contrôle des personnes physiques et des personnes morales.
- Les tâches relatives à l'obligation de cotiser consistent, d'une part, à prendre des décisions sur les demandes de renonciation aux majorations, et, d'autre part, à percevoir les cotisations des travailleurs indépendants affiliés à la Caisse nationale auxiliaire d'assurances sociales pour travailleurs indépendants (CNH), ainsi que les amendes administratives qui leur sont infligées et les cotisations sociales des sociétés affiliées à la CNH.
- Les tâches relatives à l'exécution de la loi du 13 juillet 2005 concernant l'instauration d'une cotisation annuelle à charge de certains organismes (cotisation PMP pour les personnes exerçant un mandat public) consistent, d'une part, à prendre des décisions en matière de dépistage, de mise en demeure et de contrôle des organismes visés et, d'autre part, à percevoir les cotisations annuelles et à statuer sur les demandes de renonciation aux majorations.
- L'INASTI se voit confier, en ce qui concerne les travailleurs indépendants, les tâches de perception relatives à l'exécution des articles 28 à 34 de la loi-programme du 22 juin 2012 instaurant une cotisation spéciale de sécurité sociale à charge des personnes morales sur le montant des cotisations ou primes qui excède un certain montant et qu'elles ont versées en vue de la constitution d'une pension complémentaire pour des dirigeants d'entreprise (cotisation P2P).

2.1.2. L'INASTI exécute des tâches visant à examiner les droits et octroyer les prestations qui découlent de l'assujettissement:

- Les tâches visant à examiner des droits consistent à prendre des décisions concernant les pensions, les différents types d'assimilation, l'assurance continuée et les droits des anciens colons ainsi que concernant le droit passerelle, les titres-services dans le cadre de l'aide à la maternité et l'allocation d'aidant proche, pour les affiliés de la Caisse nationale auxiliaire (CNH).
- La réalisation d'estimations de pension dans le cadre du devoir d'information vis-à-vis du citoyen.
- L'octroi des prestations se rapportant au droit passerelle, aux titres-services dans le cadre de l'aide à la maternité et à l'allocation d'aidant proche, pour les indépendants affiliés à la CNH.
- L'instruction et la prise de décision sur les demandes en matière de renonciation à la récupération des prestations financières indûment payées dans le cadre du droit passerelle et de l'allocation d'aidant proche.

2.1.3. L'INASTI est chargé de tenir les répertoires des travailleurs indépendants et des sociétés.

Cette tâche consiste à collecter et exploiter les données relatives d'une part, aux assujettis et cotisants et à leurs ayants droit et d'autre part, aux sociétés redevables de la cotisation à charge des sociétés, dont l'INASTI et les institutions collaborantes ont besoin pour exécuter correctement leurs missions et préserver les droits des assurés sociaux. En outre, dans le cadre de la procédure de notification sociale entre les mains des notaires, officiers ministériels et huissiers de justice, organisée par l'article 23 ter de l'arrêté royal n° 38, l'INASTI assure le rôle de service compétent (visé aux §§ 10 et 11 dudit article et exécuté par un Protocole d'accord entre les parties) pour recevoir et transmettre les avis, informations et notifications.

2.1.4. L'INASTI est chargé de gérer les moyens de la gestion financière globale du statut social des travailleurs indépendants.

Cette tâche consiste à gérer les moyens financiers entrants et à répartir correctement ces moyens entre les organismes de paiement, les organismes tiers et la Caisse nationale auxiliaire (CNH).

2.1.5. L'INASTI exécute des missions en tant qu'institution compétente en matière de sécurité sociale des travailleurs indépendants pour l'application des règlements de l'Union européenne ainsi que pour l'application des différentes conventions internationales liant la Belgique en matière de sécurité sociale.

2.1.6. L'INASTI est entre autres chargé de:

- La surveillance des obligations découlant de l'exécution du statut social et des régimes de prestations visés à l'article 18 de l'arrêté royal n° 38. Les inspecteurs et contrôleurs sociaux peuvent dresser des procès-verbaux ayant force probante en cas de constatation de manquement aux obligations. Les constatations ainsi consignées peuvent faire l'objet de communication aux autres inspections sociales.
- Dans le cadre de la lutte contre la fraude sociale, de participer au Service d'information et de recherche sociale (SIRS).
- La fixation des amendes administratives telle que prévue à l'article 17 bis de l'A.R. n° 38.

2.1.7 L'INASTI collabore avec l'Organe central pour la Saisie et la Confiscation (l'OCSC) dans le cadre du recouvrement des cotisations sociales

- L'article 16 bis de la "loi du 26 mars 2003 portant création d'un Organe central pour la Saisie et la Confiscation et portant des dispositions sur la gestion à valeur constante des biens saisis et sur l'exécution de certaines sanctions patrimoniales" instaure, pour les biens saisis par l'Organe Central, un mécanisme semblable à la notification sociale (article 23 ter de l'arrêté royal n° 38) en faveur notamment des caisses d'assurances sociales et de l'ONSS.
- Dans ce cadre, l'OCSC peut affecter sans formalité des sommes à restituer ou à verser au paiement de créances dues par le bénéficiaire de cette restitution ou de ces versements, à une caisse d'assurances sociales auprès de laquelle l'intéressé a une dette. Une disposition semblable existe aussi en faveur de l'administration fiscale.
- L'arrêté royal du 12 juillet 2009 exécutant cet article 16 bis prévoit que la communication entre l'OCSC et les caisses d'assurances sociales se fasse par voie électronique, et plus précisément par le biais des flux existant pour la notification sociale. L'INASTI assure un rôle de coordination avec l'OCSC et développe les flux électroniques pour le secteur.

2.1.8. En plus des missions décrites dans les points 2.1.1 à 2.1.7, l'INASTI exécute des tâches de support se rapportant aux missions précitées, à la politique en matière de statut social des travailleurs indépendants et au bon fonctionnement de l'institution.

## 2.2 Cadre stratégique interne

Lors du séminaire stratégique de janvier 2015, le Conseil de Direction et le Conseil stratégique de l'INASTI ont actualisé la mission, la vision et les valeurs de l'organisation en vue de ce contrat d'administration de la cinquième génération.

La formulation de cinq options stratégiques indique les défis stratégiques que l'INASTI veut relever pendant la période 2016-2018.

Le résultat de cet exercice forme en même temps le cadre stratégique du présent contrat d'administration.

### 2.2.1 Mission

L'INASTI est une institution publique de sécurité sociale dynamique et orientée humain, qui participe activement et en collaboration avec les organisations pour indépendants, au bien-être social et économique des entrepreneurs indépendants en protégeant leur statut social et en mettant l'accent sur l'importance de leur protection sociale.

L'INASTI:

- veille au respect de l'assujettissement, tenant compte du contexte national et international;
- calcule et octroie les pensions des entrepreneurs indépendants;
- assure les missions de perception de l'institution et de gestion de la caisse nationale auxiliaire;
- garantit de manière efficiente la gestion financière globale du statut social;
- participe à la lutte contre la fraude et l'utilisation inadéquate du statut social;
- collecte et gère les données relatives aux entrepreneurs indépendants et aux sociétés;
- fournit des informations ciblées et communique de manière transparente;
- répond aux nouvelles attentes de ses différents stakeholders, notamment par des études, des initiatives et des propositions;
- accompagne le comité général de gestion, participe à ses activités et en assure le secrétariat.

L'INASTI prône une approche intégrée pour l'exécution de ces tâches clés.

L'INASTI met en valeur :

- son orientation clients;
- son objectivité;
- sa vision orientée humain;
- ses partenariats;
- son attitude innovante, efficiente et transparente;
- le développement et la responsabilisation de tous ses collaborateurs;
- son comportement axé sur la durabilité.

### 2.2.2 Vision

L'INASTI, en étant le centre de connaissances et d'expertise de la protection sociale des entrepreneurs indépendants, ambitionne d'être le lien vers les caisses d'assurances sociales et les autres acteurs.

**"L'INASTI, votre partenaire innovant pour la protection sociale dans un monde entrepreneurial"**

### 2.2.3 Options stratégiques 2016-2018

1. Garantir l'expertise dans un environnement ouvert.
2. Etre le G.P.S. (guide personnalisé du statut social) pour tous nos clients, en synergie avec nos partenaires.
3. Organiser un front- & backoffice efficient et orienté clients.
4. Etre l'intégrateur du statut social, tendre vers l'innovation et assumer son rôle de leader.
5. Stimuler la vivacité et la créativité des collaborateurs et promouvoir leur bien-être.

Ces options stratégiques sont davantage élaborées dans le chapitre 7.

## 2.3 Cadre stratégique externe

L'INASTI s'alignera lors de l'exécution du présent contrat d'administration sur l'accord gouvernemental et les notes de politique générale des ministre(s) et secrétaires d'Etat compétents.

L'INASTI exécutera correctement, dans la mesure de ses possibilités, les décisions gouvernementales et ministérielles qui découlent des documents précités.

L'INASTI collaborera activement au nouveau paysage administratif fédéral. Ce contrat d'administration ne peut bien sûr pas encore tenir compte des conséquences éventuelles de cet exercice encore en cours.

## 3 La gestion opérationnelle

### 3.1 L'assujettissement et l'obligation de cotiser des personnes physiques (VOB)

Les tâches d'assujettissement consistent à prendre des décisions en matière de dépistage, de mise en demeure et de contrôle des assurés.

L'INASTI fixe l'assujettissement des personnes physiques en utilisant, entre autres, les données de revenus que lui communique le SPF Finances (Administration générale de la Fiscalité).

#### 3.1.1 Détermination de l'assujettissement des personnes physiques résidentes

Si l'INASTI constate qu'un assujetti n'est pas ou n'est plus affilié à une caisse d'assurances sociales, il envoie, selon qu'il s'agit d'un début d'activité ou d'une poursuite de l'activité, soit une mise en demeure au travailleur indépendant, soit une demande d'adaptation de la période d'affiliation à la caisse d'assurances sociales compétente.

Si la mise en demeure n'est pas suivie, dans le délai prévu par la loi, par une affiliation volontaire à une caisse d'assurances sociales, le dossier est transmis pour affiliation d'office à la Caisse nationale auxiliaire d'assurances sociales pour travailleurs indépendants.

L'INASTI entend, aussi rapidement que possible, informer les travailleurs indépendants de leurs droits et obligations. A cet effet, il doit prendre en temps utile les décisions en matière d'assujettissement et traiter de manière efficiente les informations en provenance du SPF Finances (Administration générale de la Fiscalité AGFisc).

Cet engagement est souscrit sur la base des dispositions légales et réglementaires en vigueur, notamment sur la base de l'article 9 du RGS dispensant l'INASTI de mettre en demeure d'affiliation des travailleurs indépendants non cotisants (non assujettis administratifs).

Tâche clé		VOB 1
<b>Détermination de l'assujettissement des personnes physiques résidentes</b>		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
VOB 1-01	Décision définitive prise dans les temps concernant les revenus communiqués par l'AGFisc	% de décisions définitives sur l'assujettissement des personnes physiques, qui ne requièrent pas d'enquête dans un délai fixé

### 3.1.2 Assimilation, assurance continuée et régularisation anciens colons

L'INASTI instruit les demandes portant sur l'assimilation de périodes d'incapacité de travail, d'études, de service militaire et de détention préventive, sur l'assurance continuée et sur les régularisations d'anciens colons.

Tâche clé		VOB 2
<b>Assimilation, assurance continuée et régularisation anciens colons</b>		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
VOB 2-01	Décision prise dans les temps concernant des demandes en matière d'assimilation, d'assurance continuée et de régularisation anciens colons	% de décisions assimilation, assurance continuée et régularisation anciens colons dans le délai fixé

### 3.1.3 Renonciation aux majorations des cotisations des personnes physiques

L'INASTI est chargé d'instruire les demandes de renonciation aux majorations pour paiement tardif des cotisations du statut social, que les travailleurs indépendants peuvent introduire par l'intermédiaire de leur caisse d'assurances sociales.

Tâche clé		VOB 3
<b>Renonciation aux majorations sur les cotisations des personnes physiques</b>		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
VOB 3-01	Décision prise dans les temps concernant des demandes de renonciation aux majorations sur les cotisations des personnes physiques	% de décisions de renonciation aux majorations personnes physiques dans le délai fixé

### 3.1.4 Demandes d'information

Sont ici visées les demandes d'information introduites par les entrepreneurs indépendants, liées ou non à un dossier existant. Les demandes d'instruction et/ou de décision relevant du cadre des missions du service Obligations (VOB ne sont pas ici visées.

Tâche clé		VOB 4
<b>Demandes d'information</b>		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
VOB 4-01	Répondre à temps aux demandes d'information	% de demandes d'information traitées dans le délai fixé

### 3.1.5 Normalisation des indicateurs VOB

TC	Description	OO	2016-2018	
			T (d)	%
VOB 1	Détermination de l'assujettissement des personnes physiques résidentes	VOB 1-01	60	70%
VOB 2	Assimilation, assurance continuée et régularisation anciens colons	VOB 2-01	120	90%
VOB 3	Renonciation aux majorations sur les cotisations des personnes physiques	VOB 3-01	60	90%
VOB 4	Demandes d'information	VOB 4-01	30	95%

## 3.2 L'obligation de cotiser des sociétés (SOV-VOB)<sup>1</sup>

### 3.2.1 Détermination de l'assujettissement des sociétés

Le service SOV-VOB détermine l'assujettissement des sociétés à partir de données de la Banque-Carrefour des Entreprises et, pour les sociétés étrangères, à partir des données fournies par le SPF Finances (Administration générale de la Fiscalité).

Tâche clé		SOVVOB 1
Détermination de l'assujettissement des sociétés		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
SOVVOB 1-01	Envoi dans les temps de la mise en demeure aux sociétés nouvellement créées	% de mises en demeure dans le délai fixé

### 3.2.2 Renonciation aux majorations des cotisations à charge des sociétés

Le service SOV-VOB est chargé d'instruire les demandes de renonciation aux majorations des cotisations à charge des sociétés, demandes que les sociétés peuvent introduire par l'intermédiaire de leur caisses d'assurances sociales.

Tâche clé		SOVVOB 2
Renonciation aux majorations des cotisations à charge des sociétés		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
SOVVOB 2-01	Décision dans les temps concernant les demandes de renonciation aux majorations sur les cotisations à charge des sociétés	% de décisions renonciation aux majorations sur les cotisations à charge des sociétés dans le délai fixé

### 3.2.3 Demandes d'information

Le service SOV-VOB est chargé de répondre à toutes les questions concernant l'obligation d'affiliation des sociétés Belges soumises à l'impôt des sociétés et des sociétés étrangères soumises au régime fiscal des non-résidents. Le service communique également les totaux bilantaires des sociétés aux caisses d'assurances sociales auxquelles elles sont affiliées. En effet, le calcul de la cotisation annuelle due se fait en fonction du total du bilan.

<sup>1</sup> L'obligation d'affiliation et de cotisation dans le cadre des cotisations à charge des sociétés fait l'objet de discussions. En effet, la Cour constitutionnelle a rendu plusieurs décisions qui requalifient en impôt la cotisation à charge des sociétés sans pour autant la déclarer inconstitutionnelle. Cela a donné lieu à plusieurs décisions judiciaires portant, d'une part, sur la légalité de la cotisation et, d'autre part, sur la question de savoir quel tribunal a compétence pour se prononcer sur les litiges de ce type. Les décisions disponibles ne sont ni sans équivoque ni motivées de manière décisive.



<b>Tâche clé</b>		<b>SOVVOB 3</b>
<b>Demandes d'information</b>		
<b>Objectif(s) opérationnel(s)</b>		<b>Indicateur(s)</b>
SOVVOB 3-01	Répondre à temps aux demandes d'information	% de demandes d'information traitées dans le délai fixé

### 3.2.4 Normalisation des indicateurs SOV-VOB

TC	Description	OO	2016-2018	
			T (d)	%
SOVVOB 1	Détermination de l'assujettissement des sociétés	SOVVOB 1-01	30	95%
SOVVOB 2	Renonciation aux majorations des cotisations à charge des sociétés	SOVVOB 2-01	15	95%
SOVVOB 3	Demandes d'information	SOVVOB 3-01	30	95%

### 3.3 L'octroi des pensions (PEN)

Le service Pensions examine les droits à la pension soit sur demande, soit automatiquement lorsque l'âge de la pension est atteint, soit d'office en faveur des travailleurs indépendants (pensions de retraite), de leurs conjoints survivants (pensions de survie) ou de leurs ex-conjoints (pensions de conjoint divorcé).

Cette mission comporte toutes les activités requises pour déterminer, calculer, octroyer et mettre en paiement les pensions sur la base, notamment, des données de carrière et de cotisations, et se termine par la notification de la décision au demandeur, la communication de cette décision à d'autres institutions de sécurité sociale belges ou étrangères, la délivrance d'attestations permettant de fixer les droits en matière d'assurance maladie-invalidité et, en cas de paiement, par l'envoi d'un ordre de paiement au l'Office national des pensions (ONP)<sup>2</sup>.

#### 3.3.1 Examens des droits à la pension

Depuis l'introduction de l'examen automatique des droits à pension lorsque l'âge de la pension est atteint, le nombre de demandes de pension introduites a fortement diminué. Les demandes de pension sont depuis lors plus spécifiques (pension de retraite anticipée, pension de survie, allocation de transition, étranger) et requièrent, lors de l'examen des droits, une approche différente que lorsqu'il s'agit d'un examen automatique.

Par ailleurs, il y a la révision d'une décision de pension qui est une nouvelle décision pour laquelle la plupart des données sont déjà connues. Cela vaut pour une pension de retraite, pour une pension de survie et pour une pension de conjoint divorcé.

Ces trois types d'examen des droits à la pension font l'objet d'une seule et même tâche clé mais la distinction s'opère dans les objectifs opérationnels, les indicateurs et leur normalisation.

Tâche clé		PEN 1
Examens des droits à la pension		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
PEN 1-01	Décision dans les temps concernant les droits à la pension à l'occasion d'une demande de pension	% des décisions avant la date de prise de cours ou dans le délai d'instruction prévu, à compter de la date de réception de la demande de pension
PEN 1-02	Décision dans les temps concernant des droits à la pension à l'occasion d'un examen automatique	% des décisions avant la date de prise de cours de la pension
PEN 1-03	Décision dans les temps pour les révisions de décisions de pension	% des décisions de révision dans le délai d'instruction prévu, à compter de la date de prise de cours de la nouvelle décision

<sup>2</sup> Cf. Conseil des Ministres du 18 décembre 2015 : après l'intégration du Service des Pensions du Secteur Public (SdPSP), la dénomination de l'Office national des Pensions (ONP) sera changée en Service fédéral des Pensions pour marquer l'élargissement de ses compétences à d'autres régimes de pension que celui des travailleurs salariés et celui de la garantie de revenus aux personnes âgées.

### 3.3.2 Estimations de futurs droits à pension

Le service Estimations effectue, sur demande, des estimations de futurs droits à pension à partir de l'âge de 55 ans.

<b>Tâche clé</b>		<b>PEN 2</b>
<b>Estimations de futurs droits à pension</b>		
<b>Objectif(s) opérationnel(s)</b>		<b>Indicateur(s)</b>
PEN 2-01	Estimation dans les temps de futurs droits à pension à l'occasion d'une demande	% des estimations sur demande dans le délai d'instruction prévu, à compter de la disponibilité de toutes les données indispensables

### 3.3.3 Call Center 1765

L'INASTI, le SdPSP et l'ONP ont développé un call center unique le 1765. Celui-ci permet au citoyen, via un numéro de téléphone gratuit, d'avoir accès à toutes les informations concernant sa pension, quel que soit le régime auquel il était assujéti durant sa carrière. Le traitement des appels reçus au call center est défini comme une tâche clé spécifique.

<b>Tâche clé</b>		<b>PEN 3</b>
<b>Call Center 1765</b>		
<b>Objectif(s) opérationnel(s)</b>		<b>Indicateur(s)</b>
PEN 3-01 <sup>3</sup>	Répondre aux appels	% d'appels auxquels il est répondu

<sup>3</sup> Cet indicateur sera mesuré dès que le système Unified Communications le permettra.

### 3.3.4 Demandes d'information

Le service Pensions est chargé de répondre à toutes les questions émanant des personnes résidant en Belgique et des non-résidents concernant l'octroi et le calcul des droits et futurs droits de pension ainsi que les règles relatives au paiement des pensions.

<b>Tâche clé</b>		<b>PEN 4</b>
<b>Demandes d'information</b>		
<b>Objectif(s) opérationnel(s)</b>		<b>Indicateur(s)</b>
PEN 4-01	Répondre à temps aux demandes d'information	% de demandes d'informations traitées dans le délai fixé

### 3.3.5 Normalisation des indicateurs PEN

TC	Description	OO	2016-2018	
			T (d)	%
PEN 1	Examens de : droits à la pension	PEN 1-01	120	81%
		PEN 1-02	-	87%
		PEN 1-03	120	78%
PEN 2	Estimations de futurs droits à pension	PEN 2-01	15	95%
PEN 3	Call Center 1765	PEN 3-01	-	92%
PEN 4	Demandes d'information	PEN 4-01	30	95%

## 3.4 La gestion de la Caisse nationale auxiliaire (CNH)

La Caisse nationale auxiliaire d'assurances sociales pour travailleurs indépendants (CNH) est constituée au sein de l'INASTI (art. 20, § 3 de l'A.R. n° 38 du 27 juillet 1967). Bien qu'elle n'ait pas de personnalité juridique distincte de celle de l'Institut national, elle jouit d'une réelle autonomie administrative. Elle exerce les mêmes missions que les caisses d'assurances sociales libres. La Caisse nationale auxiliaire a toutefois la mission spécifique d'affilier d'office les travailleurs indépendants et les sociétés qui ont omis de faire le choix d'une caisse d'assurances sociales dans le délai fixé (art. 10, §2, de l'A.R. n° 38 du 27 juillet 1967 et art. 89, §2, de la loi du 30 décembre 1992 portant des dispositions sociales et diverses).

### 3.4.1 Volet entrepreneurs indépendants

Comme les autres caisses d'assurances sociales, la Caisse nationale auxiliaire accompagne ses membres durant toute leur carrière, jusqu'à la pension et au-delà.

Elle informe, conseille, affine, perçoit les cotisations sociales, verse des prestations sociales dans le cadre du droit passerelle et de l'aide proche, met à disposition les titres-service dans le cadre de l'aide à la maternité. Les membres de la Caisse nationale auxiliaire peuvent également s'adresser à elle pour la pension légale complémentaire.

#### 3.4.1.1 Nouvelle affiliation des personnes physiques à la CNH

La Caisse nationale auxiliaire transmet une confirmation d'affiliation à ses nouveaux membres et envoie chaque trimestre un avis d'échéance comprenant toutes les informations utiles concernant le nouveau calcul des cotisations sociales entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Tâche clé		CNH 1
<b>Nouvelle affiliation des personnes physiques à la CNH</b>		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
CNH 1-01	Envoi dans les temps de la notification d'affiliation + info nouveau calcul cotisation	% de notifications d'affiliation dans le délai fixé
CNH 1-02	Envoi dans les temps du premier décompte + nouveau calcul cotisation	% de premiers décomptes envoyés dans les temps

### 3.4.1.2 Perception des cotisations sociales des personnes physiques affiliées à la CNH

La Caisse nationale auxiliaire s'engage à exécuter strictement les directives données aux caisses d'assurances sociales en vue d'améliorer le recouvrement des cotisations sociales des travailleurs indépendants.

Dans le cadre de la législation relative au nouveau calcul des cotisations sociales, la Caisse nationale auxiliaire traite les demandes de paiement d'une cotisation réduite en respectant les instructions et assure un suivi individualisé des demandes d'augmentation des cotisations sociales.

Tâche clé		CNH 2
Perception des cotisations sociales des personnes physiques affiliées à la CNH		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
CNH 2-01	Calcul et envoi dans les temps de la cotisation provisoire réclamée	% de décomptes envoyés dans le délai fixé, à compter de la date à laquelle les données nécessaires sont disponibles
CNH 2-02	Nouveau calcul et envoi dans les temps de la cotisation modifiée	% des nouveaux calculs envoyés dans le délai fixé, à compter de la date à laquelle les données modifiées sont reçues
CNH 2-03	Traitement de demandes de réduction de cotisations provisoires introduites par trimestre.	% de nouveaux calculs envoyés dans le délai fixé, à compter de la réception des données modifiées
CNH 2-04	Traitement de demandes de payer un complément de cotisations provisoires introduites par trimestre.	% de nouveaux calculs envoyés dans le délai fixé, à compter de la réception des données modifiées

### 3.4.1.3 Octroi et paiement du droit passerelle et d'allocation pour aidant proche

La Caisse nationale auxiliaire examine et octroie, le cas échéant, le droit passerelle et l'allocation pour aidant proche. En cas d'octroi, CNH se chargera du paiement de la prestation mensuelle.

Tâche clé		CNH 3
Octroi et paiement du droit passerelle et d'allocation pour aidant proche		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
CNH 3-01	Décision dans les temps concernant les demandes en matière d'allocation pour aidant proche	% de demandes d'allocation pour aidant proche ayant fait l'objet d'une décision dans le délai fixé
CNH 3-02	Décision dans les temps concernant les demandes en matière du droit passerelle	% de demandes de droit passerelle ayant fait l'objet d'une décision dans le délai fixé
CNH 3-03	Paiement dans les temps de l'allocation du droit passerelle et de l'allocation pour aidant proche	% d'allocations droit passerelle et d'aidant proche payées dans le délai fixé, à compter de la date d'octroi

**3.4.1.4 Octroi et donner l'ordre de livraison des titres-services après accouchement.**

La Caisse nationale auxiliaire traite les demandes introduites par ses affiliés en matière de titres-services dans le cadre de leur repos de maternité.

Tâche clé		CNH 4
<b>Octroi et donner l'ordre de livraison des titres-services après accouchement</b>		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
CNH 4-01	Décision dans les temps concernant les demandes de recevoir des titres-services après accouchement	% de demandes ayant fait l'objet d'une décision dans le délai fixé
CNH 4-02	Donner l'ordre de livraison dans les temps des titres-services après accouchement	% d'ordres en vue de la livraison des titres-services après accouchement dans le délai fixé, à compter de la date d'octroi

**3.4.1.5 Traitement et enrôlement des amendes administratives**

La Caisse nationale auxiliaire traite les amendes administratives imposées par l'INASTI conformément à l'article 17 bis, §1<sup>er</sup> et § 1bis, de l'A.R. n° 38 et se charge de leur enrôlement dans les délais.

Tâche clé		CNH 5
<b>Traitement et enrôlement des amendes administratives</b>		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
CNH 5-01	Traitement des amendes administratives et enrôlement	% des amendes administratives traitées et enrôlées dans les temps

**3.4.1.6 Demandes d'information**

La Caisse nationale auxiliaire répond à toutes les questions orales et écrites de ses affiliés ainsi qu'à toutes les questions concernant les principes généraux du calcul et du paiement des cotisations sociales.

Tâche clé		CNH 6
<b>Demandes d'information</b>		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
CNH 6-01	Répondre à temps aux demandes d'information	% de demandes d'information traitées dans le délai fixé

**3.4.1.7 Normalisation des indicateurs CNH volet entrepreneurs indépendants**

TC	Description	OO	2016-2018	
			T (d)	%
CNH 1	Nouvelle affiliation des personnes physiques à la CNH	CNH 1-01	20	95%
		CNH 1-02	30	90%
CNH 2	Perception des cotisations sociales des personnes physiques affiliées à la CNH	CNH 2-01	20	95%
		CNH 2-02	20	95%
		CNH 2-03	20	95%
		CNH 2-04	20	95%
CNH 3	Octroi et paiement du droit passerelle et d'allocation pour aidant proche	CNH 3-01	30	95%
		CNH 3-02	90	95%
		CNH 3-03	30	95%
CNH 4	Octroi et donner l'ordre de livraison des titres-services après accouchement	CNH 4-01	90	95%
		CNH 4-02	30	95%
CNH 5	Traitement et enrôlement de : amende ; administratives	CNH 5-01	30	95%
CNH 6	Demandes d'information	CNH 6-01	30	95%

**3.4.2 Volet sociétés<sup>4</sup>**

L'INASTI (service SOV-CNH) perçoit la cotisation annuelle à charge des sociétés due par les sociétés affiliées volontairement ou d'office à la Caisse nationale auxiliaire d'assurances sociales pour travailleurs indépendants (CNH). Cette mission consiste à envoyer les avis d'échéance et à recouvrer les paiements. Le recouvrement des cotisations et accessoires se fait par toutes voies de droit, y compris par voie de recouvrement judiciaire.

<sup>4</sup> L'obligation d'affiliation et de cotisation dans le cadre des cotisations à charge des sociétés fait l'objet de discussions. En effet, la Cour constitutionnelle a rendu plusieurs décisions qui requalifient en impôt la cotisation à charge des sociétés sans pour autant la déclarer inconstitutionnelle. Cela a donné lieu à plusieurs décisions judiciaires portant, d'une part, sur la légalité de la cotisation et, d'autre part, sur la question de savoir quel tribunal a compétence pour se prononcer sur les litiges de ce type. Les décisions disponibles ne sont ni sans équivoque ni motivées de manière décisive.



**3.4.2.1 Envoi d'avis d'échéance indiquant la cotisation correcte**

La Caisse nationale auxiliaire s'engage à envoyer dans les meilleurs délais aux sociétés affiliées les avis d'échéance indiquant le montant exact dont elles sont redevables, à compter du moment où elle reçoit les totaux bilantaires actualisés de ces sociétés. Sur la base du total bilantaire, elle réclamera la cotisation ordinaire ou la cotisation majorée, dûment indexée.

<b>Tâche clé</b>		<b>SOVCNH 1</b>
<b>L'envoi d'avis d'échéance indiquant la cotisation correcte</b>		
<b>Objectif(s) opérationnel(s)</b>		<b>Indicateur(s)</b>
SOVCNH 1-01	Envoi dans les temps du premier avis d'échéance en reprenant le montant correct de la cotisation aussi bien pour les sociétés affiliées volontairement que d'office	% de premiers avis d'échéance dans le délai prévu

**3.4.2.2 Perception des cotisations de sociétés affiliées à la CNH**

La Caisse nationale auxiliaire s'engage à atteindre un pourcentage optimal de perception.

<b>Tâche clé</b>		<b>SOVCNH 2</b>
<b>Perception des cotisations de sociétés affiliées à la CNH</b>		
<b>Objectif(s) opérationnel(s)</b>		<b>Indicateur(s)</b>
SOVCNH 2-01	Gestion opportune de l'encaissement des cotisations	Un taux annuel d'encaissements $\geq$ 95%

**3.4.2.3 Demandes d'information**

La Caisse nationale auxiliaire répond à toutes les demandes écrites et orales de ses membres.

<b>Tâche clé</b>		<b>SOVCNH 3</b>
<b>Demandes d'information</b>		
<b>Objectif(s) opérationnel(s)</b>		<b>Indicateur(s)</b>
SOVCNH 3-01	Répondre à temps aux demandes d'information	% de demandes d'information traitées dans le délai fixé

**3.4.2.4 Normalisation des indicateurs SOVCNH**

TC	Description	OO	2016-2018	
			T (d)	%
SOVCNH 1	Envoi d'avis d'échéance indiquant la cotisation correcte	SOVCNH 1-01	15 mai	95%
SOVCNH 2	Perception des cotisations de sociétés affiliées à la CNH	SOVCNH 2-01	-	$\geq$ 95%
SOVCNH 3	Demandes d'information	SOVCNH 3-01	30	95%

## 3.5 Perception de la cotisation annuelle "mandataires publics" due par certains organismes (PMP)

L'INASTI perçoit les cotisations annuelles dues en application de la loi du 13 juillet 2005 concernant l'instauration d'une cotisation annuelle à charge de certains organismes.

### 3.5.1 Détermination de l'assujettissement des organismes

Le service PMP détermine l'assujettissement des organismes en se basant sur les données du service Obligations (VOB) relatives aux mandataires publics.

Tâche clé		PMP 1
<b>Détermination de l'assujettissement des organismes (mises en demeure)</b>		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
PMP 1-01	Envoi dans les temps de la mise en demeure aux institutions non affiliées après avoir reçu de l'info du VOB	% de mises en demeure dans le délai fixé

### 3.5.2 Perception des cotisations "mandataires publics" (PMP)

Le service "PMP" réclame les cotisations annuelles des organismes. Cette cotisation est calculée sur l'ensemble des indemnités brutes des mandataires publics.

Tâche clé		PMP 2
<b>Perception des cotisations PMP</b>		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
PMP 2-01	Gestion opportune de l'encaissement des cotisations	Un taux annuel d'encaissements $\geq$ 95%

### 3.5.3 Renonciation aux majorations "mandataires publics" (PMP)

Le service "PMP" est chargé d'instruire les demandes de renonciation aux majorations de ces cotisations annuelles, demandes que les organismes peuvent introduire.

Tâche clé		PMP 3
<b>Renonciation aux majorations PMP</b>		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
PMP 3-01	Décision dans les temps concernant les demandes de renonciation aux majorations sur les cotisations	% des décisions de renonciation aux majorations dans le délai fixé

### 3.5.4 Demandes d'information

Le service "PMP" répond à toutes les questions orales et écrites concernant l'assujettissement des organismes, l'obligation de paiement et le calcul des cotisations.

<b>Tâche clé</b>		<b>PMP 4</b>
<b>Demandes d'information</b>		
<b>Objectif(s) opérationnel(s)</b>		<b>Indicateur(s)</b>
PMP 4-01	Répondre à temps aux demandes d'information	% de demandes d'information traitées dans le délai fixé

### 3.5.5 Normalisation des indicateurs PMP

TC	Description	OO	2016-2018	
			T (d)	%
PMP 1	Détermination de l'assujettissement des organismes (mises en demeure)	PMP 1-01	15	100%
PMP 2	Perception des cotisations PMP	PMP 2-01	-	95%
PMP 3	Renonciation aux majorations PMP	PMP 3-01	15	95%
PMP 4	Demandes d'information	PMP 4-01	30	95%

## 3.6 Perception de la cotisation spéciale de sécurité sociale pour les pensions complémentaires (ou cotisation Wijninckx/P2P)

Depuis 2012 (voir Lois-programmes des 22 juin 2012 et 27 décembre 2012), toute société qui a souscrit au bénéfice de ses dirigeants d'entreprise indépendants un engagement de pension complémentaire, doit payer annuellement une cotisation spéciale à l'INASTI si les primes versées l'année précédente sont supérieures au seuil de 30.000 € (à indexer conformément à la loi du 2 août 1971 – indexation des salaires).

Les compagnies d'assurance et les fonds de pension qui perçoivent les primes doivent les déclarer à DB2P (banque de données des pensions complémentaires tenue par SIGEDIS).

DB2P vérifie si la société est redevable ou non d'une cotisation spéciale et en informe chaque société. L'invitation à payer précise le montant de la cotisation due ainsi que les modalités pratiques au paiement.

Le service P2P de l'INASTI reçoit ces informations par voie électronique de SIGEDIS et veille à ce que les cotisations soient payées dans les délais.

## 3.7 Inspection (INS)

Les missions du service Inspection consistent à:

- contrôler et vérifier;
- informer et assister;
- participer à la lutte contre la fraude sociale dans le cadre du SIRS (Service d'information et de recherche sociale). (voir 6.1.1.)

### 3.7.1 Contrôle et vérification

L'Inspection est principalement chargée des missions de contrôle et de vérification tant sur le plan de l'affiliation des travailleurs indépendants (et des sociétés) que sur le plan de leurs droits.

<b>Tâche clé</b>		<b>INS 1</b>
<b>Contrôle et vérification</b>		
<b>Objectif(s) opérationnel(s)</b>		<b>Indicateur(s)</b>
INS 1-01	Traitement dans les temps des toutes les enquêtes à l'exception des "revenus manquants"	% des missions exécutées dans le délai fixé

### 3.7.2 Information et assistance

En outre, le service Inspection assure (avec le service Communication) les relations publiques de l'institution:

- Les enquêtes sur place ont une dimension axée non seulement sur le contrôle mais également sur l'information et le soutien pour les travailleurs indépendants;
- L'Inspection assure des permanences d'information dans les communes afin d'informer les indépendants quant aux différents aspects de leur statut social;
- Les sections Inspection des bureaux régionaux participent à des initiatives locales en ce qui concerne la diffusion d'informations sur le statut social;
- L'Inspection participe à différentes bourses.

### 3.7.3 Normalisation des indicateurs INS

TC	Description	OO	2016-2018	
			T (d)	%
INS 1	Contrôle et vérification	INS 1-01	90	50%
			180	80%

La norme de base consiste à traiter 80% de toutes les missions, à l'exception des missions "revenu manquant", dans les 180 jours.

Afin de satisfaire plus rapidement les services demandeurs internes et externes, le service Inspection s'engage en plus à traiter 50 % de toutes les missions, à l'exception des missions "revenu manquant", dans les 90 jours.

### 3.8 Banque-Carrefour des indépendants (REP)

Dans le cadre de l'exécution des missions légales qui ont été énumérées au point 2.1, la gestion de données ainsi que le développement et la gestion de flux de données constituent un élément important.

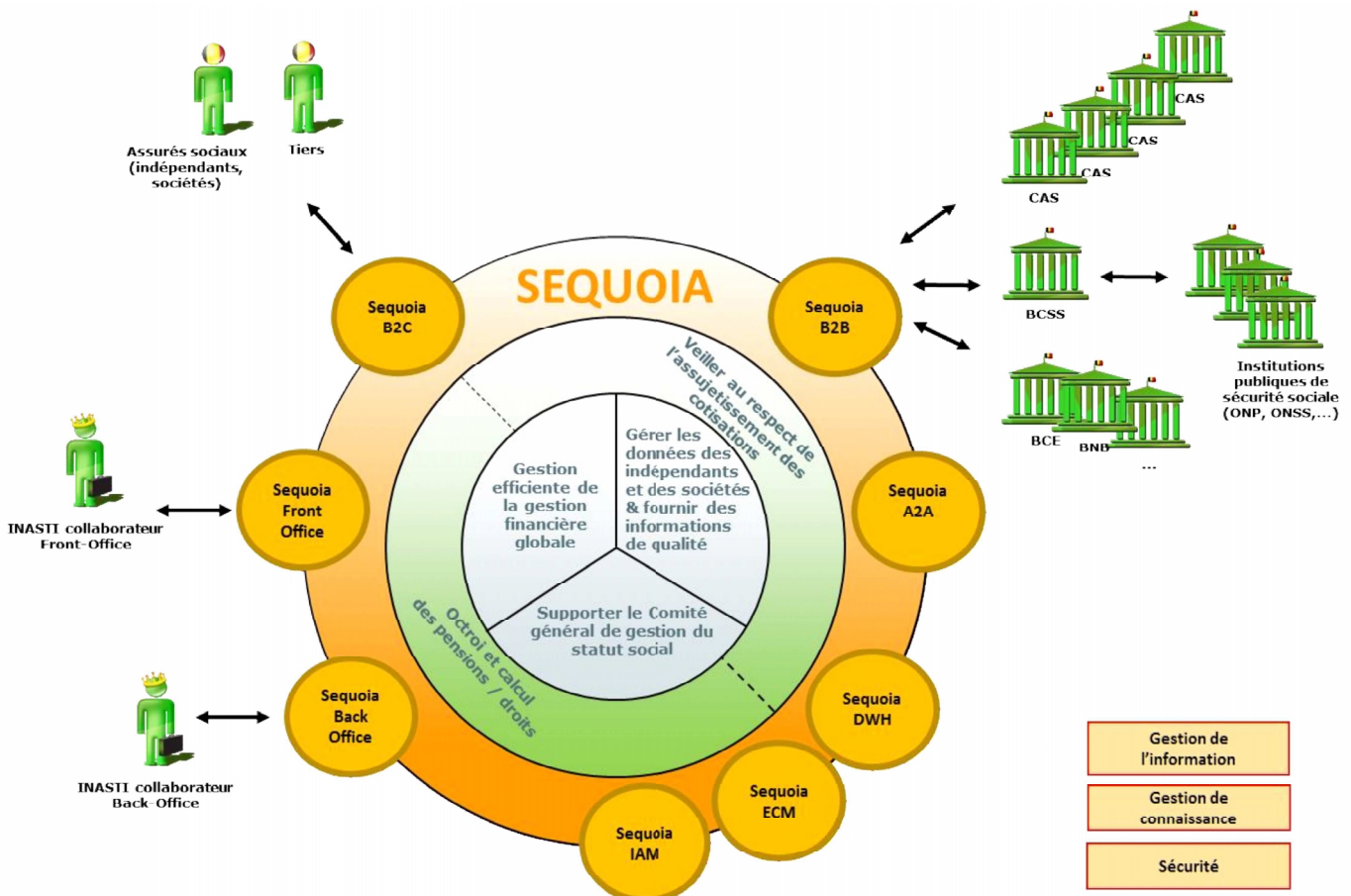
L'article 21 §2, 2° du RGS décrit cette mission comme étant la tenue et la gestion du "Répertoire général des assujettis" (en ce compris les applications qui supportent cette tâche).

Grâce aux progrès technologiques, la portée de la notion s'étend et elle comprend aussi bien la gestion des propres bases de données qui supportent les missions légales que la gestion du "réseau informatique de l'INASTI" (article 6, 6bis, 9ter et 88 §2 Règlement général en exécution de l'AR n°38).

Cette mission comprend principalement la gestion et la poursuite du développement:

- du Répertoire général des travailleurs indépendants (RGTI);
- du réseau secondaire du statut social des travailleurs indépendants (article 6, alinéa 2, 2° de la loi sur la Banque-carrefour du 15 janvier 1990);
- des flux de données électroniques à l'intérieur et le cas échéant, à l'extérieur du réseau de la sécurité sociale et de la collaboration avec différentes IPSS qui disposent de ces données ou qui les reçoivent (banque-carrefour des indépendants);
- d'outils de monitoring et de tableaux de bord afin de pouvoir analyser, suivre et adapter minutieusement la qualité de l'information présent dans les échanges de données et les bases de données.

Les systèmes informatiques qui assurent ces activités, constituent, avec le dossier transversal unique, le cœur des applications de l'INASTI (nommé Sequoia).



Actuellement, l'INASTI utilise encore, à cet effet, une technologie partiellement désuète. Dans le courant du contrat d'administration, ces systèmes seront toutefois modernisés en profondeur sur la base de systèmes modernes et ouverts.

### 3.9 Le service International (INT)

Le service International exécute les missions qui, en matière d'assujettissement, relèvent des compétences de l'INASTI en tant qu'organisme de liaison pour l'application des règlements européens ainsi que pour l'application des différentes conventions internationales liant la Belgique en matière de sécurité sociale. La mission du Service International est de prendre des décisions (d'assujettissement) de législation applicable e.a. dans le cadre des règlements européens sur la coordination des systèmes de sécurité sociale.

#### 3.9.1 Délivrance formulaires A1

Le service International exerce la compétence de délivrer les attestations de détachement (formulaires A1) dans le cadre des règlements européens, permettant au travailleur indépendant, qui reste établi en Belgique et y est assuré socialement, d'exercer son droit de libre prestation de service dans un autre Etat membre de l'Union européenne.

<b>Tâche clé</b>		<b>INT 1</b>
<b>Délivrance formulaires A1</b>		
<b>Objectif(s) opérationnel(s)</b>		<b>Indicateur(s)</b>
INT 1-01	Délivrance des formulaires A1 dans les temps	% de formulaires A1 délivrés dans le délai fixé

#### 3.9.2 Normalisation des indicateurs INT

TC	Description	OO	2016-2018	
			T (d)	%
INT 1	Délivrance des formulaires A1	INT 1-01	7	90%

### 3.10 Cellule amendes administratives (AGA)

En 2013, un service "Amendes administratives (AGA) " a été créé au sein de l'INASTI, chargé de la mise en œuvre des amendes administratives prévues dans l'arrêté royal n°38.

Celui-ci peut infliger une amende administrative d'un montant de 500 à 2000 EUR dans les trois cas visés à l'article 17bis, § 1er, de l'arrêté royal n°38:

1. le défaut d'affiliation à une caisse d'assurances sociales endéans le délai légal;
2. l'exercice d'une autre activité professionnelle indépendante que celle mentionnée dans la Banque-Carrefour des entreprises;
3. la fraude constatée par l'administration fiscale après que les revenus de référence visés à l'article 11, § 2, aient été revus à la hausse.

Depuis le 10 janvier 2013 (date correspondant à l'entrée en vigueur de l'article 17bis, § 1 bis, de l'arrêté royal n°38), l'INASTI peut infliger un quatrième type d'amende en cas d'affiliation fictive par des non-résidents. Le montant de l'amende correspondait initialement à celui de la première cotisation provisoire due en cas de début d'activité principale.

L'article 20 de la loi-programme du 10/08/2015 (M.B. 18/08/2015) a augmenté ce montant à deux fois le montant de la première cotisation provisoire due en cas de début d'activité principale.

Le service Amendes administratives (AGA) a choisi de concentrer son action sur les amendes administratives dues en raison d'une non-affiliation dans les délais légaux (article 17bis, §1er, 1°, de l'arrêté royal n°38 précité), et sur les amendes administratives dues en raison d'une affiliation fictive par des non-résidents (article 17bis, §1bis, de l'arrêté royal n°38 précité).

En ce qui concerne les amendes administratives visées aux articles 17bis, §1er, 2° et 3°, de l'arrêté royal n°38, il s'agit là de cas d'infractions qui sont également prévues dans, respectivement, la législation économique et la législation fiscale.

### 3.11 Le service des études (EST)

Au sein de l'INASTI, le service Études générales et juridiques est, entre autres, chargé de:

- Donner un avis juridique sur l'application du statut social des travailleurs indépendants (que ce soit en interne ou en externe) et dans d'autres matières, lorsque cela est nécessaire au fonctionnement de l'INASTI (interne).
- Traiter les dossiers contentieux devant les plus hautes juridictions (Cour de cassation, Conseil d'État, Cour constitutionnelle et Cour de justice de l'Union européenne).
- Veiller à l'application uniforme de la réglementation relative au statut social des travailleurs indépendants et aux matières connexes, en accord avec l'autorité de tutelle et les services de support. Cela comprend entre autres: la collaboration en vue d'établir des instructions administratives pour les caisses d'assurances sociales, la mise à jour du commentaire sur le statut social des travailleurs indépendants et le support des organes prévus à cet effet et/ou la participation à ces organes.
- Veiller à l'application correcte, au sein de l'INASTI, des principes et de la réglementation sur la protection du citoyen et au meilleur fonctionnement des services publics (motivation formelle des actes administratifs, publicité de l'administration, charte pour une administration à l'écoute des usagers et charte de l'assuré social).
- Fournir des informations actualisées en ce qui concerne le statut social des travailleurs indépendants et les matières connexes, pour une diffusion interne et/ou externe. Cela comprend entre autres: la coordination de la législation relative au statut social des travailleurs indépendants ainsi que le commentaire portant sur cette réglementation, la jurisprudence numérisée, la mise à jour du site Internet et des brochures de l'INASTI, la diffusion interne de Moniteur Aujourd'hui et de l'aperçu de presse, des documents de synthèse contenant la jurisprudence et la législation pertinentes pour le Conseil d'administration... .
- Participer et apporter son support au travail préparatoire et à la concertation générale en matière de statut social des travailleurs indépendants, entre autres dans le cadre des groupes de travail CGG, du groupe de travail réglementation, de la concertation avec les cabinets ministériels et de la concertation interne entre les services de l'INASTI.
- Gérer la bibliothèque technique.



## 4 Tâches de support

### 4.1 La gestion budgétaire, financière et comptable (FIN)

A côté de la gestion budgétaire et financière du statut social des travailleurs indépendants, reprises au point 5.1, le service Finances remplit également différentes tâches de support. Il s'agit de:

#### 4.1.1 Etablissement du budget de gestion

L'INASTI établit son budget de gestion conformément au contrat d'administration ainsi qu'aux hypothèses et aux directives du Gouvernement.

Lors de l'établissement des différentes phases du budget de gestion, l'INASTI établit celui-ci dans le respect des délais fixés pour autant qu'il dispose à temps des hypothèses et directives du Gouvernement.

#### 4.1.2 Suivi du budget de gestion

L'INASTI assure un suivi régulier du budget de gestion. Conformément à la dérogation obtenue à l'article 13 de l'arrêté royal du 22 juin 2001 cité au point 3.6.3., l'INASTI envoie la situation périodique d'exécution du budget au Ministre de tutelle, au Ministre du budget et aux commissaires du Gouvernement vers la fin du deuxième mois qui suit le trimestre concerné.

L'INASTI répond régulièrement à des demandes complémentaires en matière de budget, de comptabilité et de finances dans le cadre de monitorings externes.

#### 4.1.3 Gestion budgétaire et financière de la Caisse nationale auxiliaire

Le service Finances de l'INASTI établit et assure le suivi du budget des missions de la Caisse nationale auxiliaire (CNH). La gestion des flux financiers de la CNH est également du ressort du service Finances.

#### 4.1.4 Comptabilité

L'INASTI distingue deux établissements au sein de sa comptabilité. Un établissement pour l'INASTI et un établissement pour la CNH. Ces deux établissements forment une seule entité juridique.

L'INASTI tient sa comptabilité selon les règles de la Commission de normalisation de la comptabilité des organismes d'intérêt public de la sécurité sociale.

L'INASTI applique le nouveau plan comptable normalisé établi par cette Commission et fournit les différents rapports comptables et financiers selon le nouveau format imposé.

#### 4.1.5 Clôture des comptes

L'INASTI clôture et transmet ses comptes annuellement conformément aux dispositions légales applicables et aux délais imposés.

#### 4.1.6 Comptabilité analytique

L'INASTI développe une comptabilité analytique permettant d'assurer un suivi plus précis des dépenses de gestion. Actuellement, la comptabilité analytique permet de fournir des rapports détaillant les dépenses de gestion par centre de coûts. Par la suite, l'INASTI s'engage à développer la comptabilité analytique afin de pouvoir déterminer les coûts par mission/tâche (projet 104 ).

## 4.2 La politique P&O (PER)

Dans un contexte où, suite aux moyens budgétaires réduits, l'effectif du personnel est en constante diminution, le principal objectif est d'affecter les ressources humaines de manière optimale et responsable aux différentes missions et projets qui concrétisent le contrat d'administration.

Dans cette optique, l'INASTI souhaite:

- Elaborer des plans de personnel annuels qui tiennent compte des contraintes budgétaires et linguistiques, des évolutions internes et externes, des remplacements sélectifs et de la charge de travail.
- Répartir de manière flexible, sur base d'un monitoring interne mensuel, les ressources disponibles en fonction des priorités établies et des ressources budgétaires disponibles.
- Adapter la mesure du travail à la nouvelle organisation de travail front-et backoffice et étendre la mesure du travail aux services de support.
- Garantir la transmission des connaissances des membres du personnel qui partent à la retraite et qui occupent une fonction critique. Une méthodologie développée par P&O, appuyée par des outils et soutenue par une équipe formée à cet effet, sera disponible.

Un autre enjeu primordial est de garder et motiver au sein de l'INASTI les talents existants. Pour cela, l'INASTI veut proposer une carrière qui combine les intérêts de l'organisation avec ceux des agents et veiller à un équilibre sain entre vie privée et vie professionnelle. La politique RH s'attache donc à:

- Renforcer le leadership en menant des actions collectives ou individuelles (formations, séminaires, coaching ou toute autre forme d'action) et étendre le trajet "Vitrivius" à l'ensemble des évaluateurs.
- Promouvoir le cycle d'évaluation comme une opportunité de développement personnel et de suivi des résultats individuels et d'équipe dans une approche responsable, constructive, transparente et objective.
- Poursuivre le développement de conditions de travail flexibles et le passage d'une culture du contrôle à une culture basée sur la confiance via le télétravail structurel et occasionnel, l'orientation résultats.
- Accompagner la carrière et le développement individuel de chaque collaborateur via des entretiens de carrière réguliers afin de donner à chacun la responsabilité de son évolution professionnelle.
- Concilier la demande de flexibilité de l'organisation et la demande de changement et de défi du collaborateur en favorisant la collaboration et les échanges entre les entités notamment grâce à la mobilité interne temporaire et la rotation des talents.
- Rassembler au sein d'une plate-forme tous les acteurs concernés par le bien-être en vue de développer une politique intégrée et évolutive notamment en matière de diversité, conditions de travail, rétention du personnel "senior", absentéisme, prévention contre le stress et le burnout, valorisation et motivation du personnel,...
- Assurer le développement des compétences en exécutant les plans de formation biannuels et en mettant en place des ateliers de formation permanents afin de garantir une adéquation entre les compétences des membres du personnel et les besoins de l'organisation.
- Prévoir un trajet de formation uniforme pour tous les nouveaux collaborateurs.

## 4.3 Communication (COM)

L'INASTI poursuivra sa politique de communication intégrée au cours du présent contrat d'administration.

Il veillera aussi à promouvoir le profil et le rayonnement de l'institution en tant que centre de connaissance et d'expertise.

Les lignes de force de la politique de communication de l'INASTI pour les prochaines années sont les suivantes:

Sur le plan de l'organisation de la communication:

- formuler une vision claire de la communication;
- établir clairement qui communique, avec qui et à propos de quoi;
- faire coïncider la politique de communication avec la politique de l'organisation;
- adapter les méthodes du service communication en fonction des ressources humaines et budgétaires disponibles.

Sur le plan de la communication interne:

- informer les agents avec objectivité, exactitude et ponctualité par le biais des différents canaux à disposition;
- impliquer les agents dans le fonctionnement par la promotion de la collaboration et du dialogue;
- soutenir la communication provenant des services et projets;
- soutenir les processus de changement;
- stimuler le sentiment d'appartenance.

Sur le plan de la communication externe:

- accroître la visibilité de l'INASTI en étant conséquent dans l'application des normes du style maison sur les différents supports et canaux de communication;
- se profiler encore plus explicitement comme centre de connaissance et d'expertise auprès des clients, partenaires et intervenants;
- appliquer systématiquement les principes de lisibilité à la communication écrite (lettres, formulaires, courriels, etc.);
- continuer à développer, évaluer et améliorer la communication numérique;
- mener une politique proactive vis-à-vis de la presse;
- promouvoir la communication avec ses groupes cibles par la participation à des bourses et événements.

### "Action spéciale pour 2018: Jubilé du statut social de l'indépendant"

L'A.R. n° 38 du 27 juillet 1967, publié au M.B. le 29 juillet 1967, organise le statut social des travailleurs indépendants. Il est entré en vigueur le 1er janvier 1968 et, depuis, le statut social "unifié" est un fait. Le 1er janvier 1971, l'INASTI naît de la fusion de l'Office national d'allocations familiales pour travailleurs indépendants (ONAFI) et de l'Office national des pensions pour travailleurs indépendants (ONPTI).

En 2018, l'INASTI fêtera le 50e anniversaire du statut social des travailleurs indépendants.

Il mettra cette occasion idéale à profit pour associer les travailleurs indépendants, les différents intervenants et partenaires ainsi que ses propres agents à une série d'initiatives qui mettront en exergue l'évolution de la sécurité sociale et son importance pour les entrepreneurs indépendants.

Ces initiatives seront définies et organisées par un groupe de travail qui sera constitué en 2016.

Toutes les actions et activités prévues dans ce cadre devront contribuer à mieux faire connaître l'INASTI et le statut social des indépendants auprès des entrepreneurs indépendants et du grand public.

## 4.4 Le support logistique (LOG)

Le support logistique joue un rôle important dans la satisfaction des clients et du personnel. Un environnement d'accueil et de travail agréable et sécurisé, une infrastructure moderne et adéquate et l'accès aux personnes handicapées sont d'une importance capitale.

Les projets de rénovation (ou d'acquisition) de locaux (tant au siège central de Bruxelles que dans les sièges régionaux) ont toujours répondu à quatre objectifs:

- améliorer l'accessibilité, l'accueil et le service à ses clients;
- améliorer les conditions de travail des agents (ergonomie);
- améliorer la sécurité des locaux et de leurs occupants;
- améliorer les performances énergétiques de ses bâtiments.

L'accent est également mis sur les finalités suivantes:

- poursuivre la mise en œuvre du *new way of working*, comprenant l'aménagement des locaux en *open space* selon les modalités du *flex desk* et du *clean desk*. Joint au développement de la gestion électronique des dossiers, la réalisation de ce concept devrait aboutir à la diminution des espaces nécessaires à la poursuite des missions de l'INASTI;
- accompagner tous les développements liés à de nouvelles organisations du travail dans les services opérationnels de l'INASTI (frontoffice/backoffice, call center, etc.);
- agir dans le cadre du développement durable ( :f. aussi projet stratégique 1005 EMAS): ex. proposer des aliments sains dans son restaurant d'entreprise.

Conformément aux exigences budgétaires, chacun des projets immobiliers sera intégré dans un programme d'investissement ad hoc (voir annexe 1).

Les projets autres qu'immobiliers concernent principalement l'acquisition et la gestion du matériel et du mobilier nécessaires au fonctionnement des services.

## 4.5 Technologie de l'information et de la communication (TIC)

### 4.5.1 Mission TIC

Le service TIC fournit, de manière transparente et avec un rapport qualité-prix optimal, des services TIC de haute qualité en partenariat avec le business pour pouvoir être un prestataire de services fiable et remplir ses objectifs.

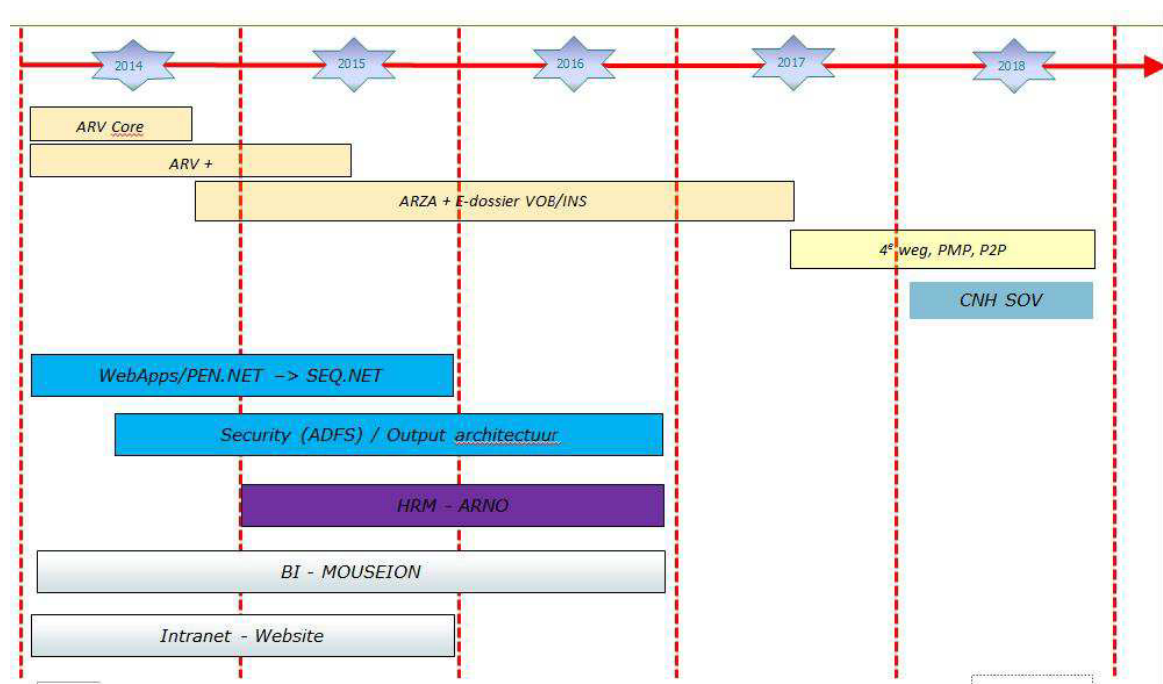
### 4.5.2 Vision TIC

Les éléments de vision ci-dessous permettent de remplir la mission prévue:

- Informations intégrées, plus détaillées et de meilleure qualité pour les clients par le biais de la modernisation/standardisation des applications métier;
- Maîtrise totale connaissances applications métier;
- Participation à divers initiatives stratégiques et objectifs de l'INASTI;
- Un service TIC effectif;
- Un service TIC efficace;
- Diminution structurelle des coûts TIC.

#### 4.5.2.1 Informations intégrées, plus détaillées et de meilleure qualité pour les clients par le biais de la modernisation/standardisation des applications métier

- Roadmap Horizon 2018 "Grands chantiers" Applications métier



- Concentrer toutes les applications métier existantes sur 1 plate-forme innovante:
  - Technologie et outils de développement communs (1 seule plate-forme technique);
  - Fonctionnalité commune (1 fonction est implémentée 1 seule fois);
  - Bases de données communes (1 donnée n'est sauvegardée qu'à un seul endroit):
- Optimisation des processus métier
- Développement d'un nouveau datawarehouse (Mouseion):
  - Tableaux de bord / BSC pour tous les domaines fonctionnels INASTI;
  - Data mining et analyse statistique.

#### **4.5.2.2 Maîtrise totale connaissances applications métier**

- Diminuer la dépendance vis-à-vis des prestataires de services externes:
  - Recours flexible agents internes et externes;
  - Déploiement propres équipes de développement et méthodologie;
- Tous les développements des applications métier selon le modèle tête-queue. (voir 6.3)

#### **4.5.2.3 Participer à diverses initiatives stratégiques et contribuer aux objectifs de l'INASTI**

- Télétravail;
- Encourager polyvalence / disponibilité des agents;
- Participer aux initiatives stratégiques (transversales) autres IPSS;
- Moyens de communication modernes;
- ARNO / eHR (2015-2016);
- Facturation et archivage électroniques.

#### **4.5.2.4 Un service TIC effectif**

Le développement d'un service TIC effectif comprend:

- la sélection systématique de projets (Portfolio Management);
- la réalisation d'analyses coûts-bénéfices (ROI);
- des estimations systématiques (propres projets) / estimations contrôle développements sur mesure (prestataires de services);
- la gestion systématique des demandes (demande management);
- la standardisation systématique (100%);
- l'évaluation annuelle des nouveaux besoins en infrastructures;
- l'utilisation de techniques de management TI modernes / Application des bonnes pratiques (best practices).

#### **4.5.2.5 Un service TIC efficace**

Le développement d'un service TIC efficace comprend:

- l'organisation et les méthodes de travail adaptées à la nouvelle vision;
- le suivi systématique des projets;
- le suivi systématique des budgets et ressources;
- l'optimisation des procédures d'achat et de la stratégie de sourcing tête-queue;
- la réduction des coûts hosting et housing;
- la virtualisation très approfondie;
- la protection/disponibilité des données;
- le fonctionnement orienté clients;
- l'utilisation de techniques de management TI modernes / bonnes pratiques.

#### 4.5.2.6 *Diminution structurelle des coûts TIC*

Les actions suivantes contribuent à une diminution structurelle des coûts TIC:

- Remplacement de consultants externes par du personnel interne adéquat;
- Standardisation de la plate-forme de développement et du logiciel du système;
- Diminution dépendance vis-à-vis des fournisseurs de logiciels;
- Recherche synergies avec autres institutions publiques et Smals;
- Virtualisation / standardisation de l'infrastructure.

## 4.6 La sécurité de l'information (SIV)

La sécurité de l'information à l'INASTI vise la préservation et le bon fonctionnement des activités de l'INASTI, axés prioritairement sur la prévention des dommages et la réalisation des objectifs tels que formulés dans sa mission. A cet égard, il faut prendre en considération les trois piliers suivants en termes de sécurité : la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité.

Plus généralement, elle a en outre pour but d'éviter les dommages pouvant être occasionnés au bon fonctionnement des systèmes d'information de la sécurité sociale, d'une part, et à la vie privée des personnes concernées, d'autre part.

Par ailleurs, l'INASTI remplit vis-à-vis du réseau de la Banque-carrefour, le rôle d'un organisme de gestion du réseau secondaire du secteur des travailleurs indépendants.

L'INASTI s'engage à favoriser le respect des prescriptions en matière de sécurité imposées par ou en vertu d'une disposition légale ou réglementaire et les comportements respectueux de la sécurité parmi son personnel.

## 4.7 Les statistiques (STA)

Conformément à l'article 21, §2, 4°, de l'arrêté royal n° 38, l'INASTI doit fournir des renseignements statistiques relatifs aux assujettis et aux bénéficiaires.

Les missions sont notamment les suivantes :

- La publication et la mise à disposition périodique, dans les délais prévus, de données statistiques globales relatives aux assujettis dans le cadre du statut social des travailleurs indépendants et des sociétés;
- La communication de données statistiques 'à la demande', sur mesure et dans les délais convenus;
- La mise à jour et l'optimisation de l'application web "statistiques interactives";
- La réalisation d'études;
- La récolte de données statistiques et, en étroite collaboration avec les caisses d'assurances sociales et le SPF Sécurité sociale, l'organisation du contrôle de qualité:
  - des données récoltées;
  - de leur communication dans les temps;
- La réalisation de simulations dans le cadre de changements éventuels dans le domaine de la réglementation;
- La comparaison et l'intégration des données relatives aux travailleurs indépendants avec les données d'autres populations aux niveaux national et international.

Dans les combinaisons que propose l'INASTI, aussi bien dans les statistiques globales que dans les statistiques interactives, l'attention va aussi aux régions linguistiques et à la distinction « gender ».

L'INASTI s'engage à toujours faire usage des méthodes de distribution les plus adéquates, compte tenu du coût et de la convivialité.

Tâche clé		STA 1
Mise à disposition de l'information statistique		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
STA 1-01	Mise à disposition à temps et correctement des informations statistiques demandées	Pourcentage demandé atteint dans le délai déterminé

TC	Description	OO	2016-2018	
			T (d)	%
STA 1	Mise à disposition de l'information statistique	STA 1-01	10	90%



## 4.8 La cellule Politique générale et stratégie (PGS)

Le service PGS tend vers un management professionnel de l'INASTI qui fonctionne de manière efficace et efficiente. PGS veut être vu comme le moteur dans le domaine des instruments de management pour les 4 piliers du Pilotage Intégral (voir point 6.10) et comme interlocuteur interne pour les expertises en management.

Le service PGS s'efforce, chaque semestre, de présenter, dans les temps, un rapport complet et correct au Conseil d'administration en rassemblant l'input nécessaire auprès des services et bureaux et en rédigeant le Rapport d'activités.

Le service PGS fait également office de PMO (Projectmanagement office), ce qui implique qu'il organise, chaque trimestre, une réunion durant laquelle la liste des projets est actualisée et ensuite parcourue avec le PMB (Projectmanagement Board).

En tant qu'initiateur de l'implémentation du cycle de politique et de gestion au sein de l'INASTI, le service PGS assure le déploiement ultérieur de ce cycle vers d'autres services opérationnels et ensuite, également vers les services de support.

Le service PGS s'engagera, à nouveau, durant ce contrat d'administration à organiser une enquête de satisfaction interne dans laquelle l'accent sera mis sur le bien-être des agents et se chargera de la confection et du suivi du plan d'action qui en découle.

L'organisation d'une enquête de satisfaction des clients fera également partie des responsabilités du service PGS.

Dans le courant de ce contrat d'administration, le service PGS poursuivra ses activités d'organisation pratique et conceptuelle de séminaires et journées stratégiques avec le Conseil stratégique et le Conseil de direction. Ces séminaires sont mis à profit pour réexaminer d'un œil critique la mission, la vision et les options stratégiques du moment, entre autres, et éventuellement les reformuler, les compléter ou les remplacer.

Le service PGS s'efforce également d'assurer, le plus rapidement et le plus adéquatement possible, une collaboration (pro-)active dans les demandes de support récurrentes et/ou occasionnelles, tant sur le plan du contenu que sur le plan technique et, si nécessaire, de fournir de l'aide, entre autres en intégrant des équipes de projet et en participant à des groupes tests.

## 5 Gestion financière globale et le Comité général de gestion (CGG)

### 5.1 La gestion budgétaire et financière du statut social des indépendants (FIN)

Pour le statut social des travailleurs indépendants, la « gestion financière globale » a été confiée à l'INASTI. Cela signifie que l'INASTI globalise les recettes du régime des travailleurs indépendants et les répartit, en fonction des besoins, entre les organismes qui paient des prestations sociales. Une partie des recettes est cependant prélevée afin de payer principalement les frais d'administration de l'INASTI et des « organismes tiers ».

L'INASTI est régulièrement sollicité dans le cadre des négociations qui préparent le nouveau financement de la sécurité sociale qui devrait entrer en vigueur dans le courant du présent contrat d'administration.

Concrètement, cette mission comprend:

#### 5.1.1 L'estimation des recettes et des dépenses

L'INASTI élabore le budget du statut social des travailleurs indépendants, en tenant compte des dispositions du contrat d'administration, des hypothèses du Comité scientifique du budget économique et des directives du gouvernement.

Pour les différentes phases du budget, l'INASTI récolte les données relatives au régime des travailleurs indépendants auprès d'autres institutions de sécurité sociale (comme l'ONP, l'INAMI et la Banque-carrefour).

L'INASTI élabore les budgets dans les délais fixés, à condition qu'il dispose des hypothèses économiques et des directives du gouvernement dans les délais.

L'INASTI participe à plusieurs initiatives au niveau du budget, notamment dans le cadre du Comité fédéral de monitoring.

Ceci ne porte pas préjudice aux compétences particulières du Comité général de gestion, qui conjointement avec le Ministre des Indépendants, supervise la gestion financière globale et établit les prévisions budgétaires globales en perspectives pluriannuelles.

## 5.1.2 Financement du régime

### Le suivi des recettes financières

L'INASTI perçoit et globalise les cotisations perçues soit directement, soit via les caisses d'assurances sociales.

L'INASTI veille principalement à ce que:

- les cotisations perçues par les caisses d'assurances sociales lui soient transférées régulièrement;
- les cotisations perçues directement soient payées dans les délais;
- le SPF Finances verse la (les) subvention(s) de l'État selon le plan de paiement établi;
- le SPF Finances verse le financement alternatif dans les délais.

### Le suivi des dépenses financières

L'INASTI répartit les moyens financiers nécessaires entre les « organismes tiers », la Caisse nationale auxiliaire et les organismes de paiement.

L'INASTI veille principalement à une répartition correcte dans les délais et selon les besoins des moyens financiers:

- aux organismes de paiement (ONP, INAMI et caisses d'assurances sociales);
- aux "organismes tiers" (comme la BCSS);
- à la Caisse nationale auxiliaire.

<b>Tâche clé</b>		<b>FIN 1</b>
<b>Financement du régime</b>		
<b>Objectif(s) opérationnel(s)</b>		<b>Indicateur(s)</b>
FIN 1-01	Assurer correctement et dans les délais le financement des dépenses dans le cadre de la gestion financière globale, y compris celles de la caisse nationale auxiliaire	Pourcentage des opérations financières correctement effectuées dans le délai fixé

## 5.1.3 Rapportage aux instances compétentes dans le cadre de la gestion financière globale

L'INASTI assure le suivi du budget du statut social des travailleurs indépendants. Vers la fin du deuxième mois qui suit un trimestre, l'INASTI envoie la situation périodique de l'exécution du budget au ministre de tutelle, au ministre du budget et aux commissaires du Gouvernement (selon la dérogation obtenue à l'article 13 de l'AR du 22 juin 2001 fixant les règles en matière de budget, de comptabilité et de comptes des institutions publiques de sécurité sociale).

L'INASTI réalise en outre dans les délais les différents reportages et monitorings demandés par les autorités et introduits en fonction de la situation budgétaire et économique du pays.

### 5.1.4 La gestion de trésorerie

L'INASTI optimise la gestion quotidienne de ses moyens financiers afin de couvrir continuellement les besoins financiers du statut social des travailleurs indépendants.

L'INASTI s'engage à effectuer les placements des moyens financiers disponibles et à contracter des emprunts aux meilleures conditions du marché conformément à la législation.

### 5.1.5 Normalisation des indicateurs FIN

TC	Description	OO	2016-2018	
			T (d)	%
FIN 1	Financement du régime	FIN 1-01	0	100%

## 5.2 Le Comité général de gestion (CGG)

Le Comité général de gestion pour le statut social des travailleurs indépendants (CGG) est l'organe de concertation formel pour toutes les questions relatives au statut social (les pensions, le droit passerelle, les cotisations sociales, etc...). Le Comité de gestion émet des avis et des rapports, effectue des études et formule des propositions et recommandations. Il le fait à la demande du/des ministre(s) compétent(s) ou d'initiative. Le CGG émet notamment des avis sur les projets de loi et d'arrêtes royaux. Par ailleurs, le CGG est également responsable de la gestion financière du statut social.

Le Comité exécute ses tâches dans le but d'offrir à l'indépendant une bonne protection sociale (sans que cela n'entrave l'entrepreneuriat) tout en tenant compte de ses besoins et préoccupations spécifiques d'une part et de la spécificité du régime d'autre part.

Etant donné que le Comité se compose de représentants des organisations indépendantes (par ex. UCM et UNIZO), des caisses d'assurances sociales et des pouvoirs politiques (cabinets) et administratifs (notamment l'INASTI, la DG Indépendants), il dispose pour ses travaux d'une large expertise en ce qui concerne les différents aspects du statut social. De plus, le CGG est, de ce fait, sensible à la pratique administrative et à ce que vivent les indépendants. Les avis et rapports du CGG reflètent, dès lors, en partie les problèmes auxquels sont confrontés les indépendants et les organes exécutifs.

Le CGG est un organe d'avis autonome dont le secrétariat se trouve au sein de l'INASTI. L'Institut national fournit l'effectif du secrétariat du CGG et en supporte les frais de fonctionnement. Par ailleurs, plusieurs services de l'INASTI secondent le Comité de gestion dans ses travaux. Certains services fournissent un appui ponctuel de connaissances et d'expertise dans le cadre de dossiers concrets tandis que d'autres assurent un soutien plus structurel par le biais d'un suivi continu de dossiers spécifiques (notamment la confection et le suivi du tableau d'équilibre budgétaire et des estimations pluriannuelles de la gestion financière globale du statut social des travailleurs indépendants).

L'Institut national s'engage à continuer à soutenir, sur le plan du contenu et sur le plan financier, le fonctionnement du Comité de gestion de manière à garantir le lien fonctionnel entre le Comité et l'Institut national.

De cette manière, l'INASTI souhaite contribuer au renforcement du Comité général de gestion, tant i) dans son rôle d'organe d'avis en ce qui concerne la réglementation sur le statut social des travailleurs indépendants, que ii) dans son rôle d'organe d'analyse et de suivi en ce qui concerne la gestion financière globale des travailleurs indépendants, ou encore iii) dans son rôle d'expertise et de prospection pour réaliser des études et conseiller les responsables politiques dans le cadre du statut social des travailleurs indépendants, de son financement et de ses évolutions. L'INASTI souhaite ainsi faire en sorte qu'à l'avenir, le Comité général de gestion puisse continuer à faire office, en ce qui concerne toutes les questions relatives au statut social, tant dans les faits que dans la perception, de véritable organe consultatif et de partenaire à part entière dans le processus d'élaboration de la politique.

## 6 Domaines stratégiques

Le cadre stratégique interne et externe (voir chapitre 2, points 2.2 et 2.3), est élaboré plus en détail dans ce chapitre. L'INASTI veut atteindre un équilibre entre, d'une part, l'effectivité des tâches opérationnelles vis-à-vis des stakeholders externes (le Gouvernement, le citoyen/client, les organismes coopérants, ...) et internes (les collaborateurs) et, d'autre part, l'efficacité de l'organisme lui-même.

### 6.1 La lutte contre la fraude sociale, le meilleur recouvrement des cotisations et l'octroi correct des prestations sociales

Au niveau fédéral, l'INASTI poursuit l'exécution de ses missions prévues au plan d'action 2015 de lutte contre la fraude sociale et le dumping social du Secrétaire d'Etat à la lutte contre la fraude sociale et intégrant le plan d'action 2015 du Service d'information et de recherche sociale.

Pour ce qui concerne le secteur des travailleurs indépendants, l'INASTI a mis en place une coupole fraude sociale. Cette plate-forme a vocation à garantir le dépistage des nouvelles formes de fraude et d'assurer un suivi cohérent pour les enrayer efficacement.

La coupole est composée des représentants des différents services dont l'expertise cumulée permet d'apporter les réponses adéquates à la lutte contre la fraude et l'utilisation abusive du statut social des travailleurs indépendants. Sont représentés les bureaux régionaux, le service d'Inspection, le service Obligations et la cellule "affiliations fictives", la Caisse nationale auxiliaire, le service International, le service Amendes administratives.

La coupole entretient la concertation avec d'autres institutions concernées telles l'Office des Etrangers, l'ONSS, le SPF Finances.

#### 6.1.1 Participation au plan d'action stratégique annuel du Service d'information et de recherche sociale (SIRS)

L'INASTI est représenté à l'Assemblée générale des partenaires du SIRS et au Comité de direction du Bureau fédéral d'orientation. L'INASTI s'engage à exécuter le plan opérationnel et stratégique annuel en matière de lutte contre la fraude sociale chez les indépendants.

##### 1. Collaboration avec les cellules d'arrondissement

À la demande de l'Auditeur du travail, l'INASTI participe à des réunions des cellules d'arrondissement où les objectifs du plan d'action du SIRS sont planifiés et exécutés. A ce niveau, l'INASTI propose des enquêtes qui découlent des informations recueillies lors des dépistages ou communiquées par les caisses d'assurances sociales et pour lesquelles la collaboration avec d'autres services d'Inspection est nécessaire.

##### 2. Lutte contre le travail non déclaré

Dans le cadre des cellules d'arrondissement, le service Inspection de l'INASTI participe, avec les autres services d'Inspection actifs, aux contrôles sur place visant à sanctionner le travail non déclaré. Ces contrôles tiennent compte des besoins en matière de lutte contre la fraude sociale dans le régime des travailleurs indépendants.

### 3. Lutte contre la fraude transfrontalière

Le service Inspection de l'INASTI renforcera ces contrôles ciblés contre la fraude transfrontalière et plus particulièrement contre les situations de détachements irréguliers et de faux détachements des travailleurs indépendants. La tâche de l'INASTI consiste principalement en un contrôle administratif de la situation sociale des indépendants détachés contrôlés.

4. L'INASTI donne suite aux demandes d'information et de contrôles qui sont formulées par les auditorats du travail.

5. Le service Obligations est chargé, en collaboration avec le service Inspection, du traitement et du suivi des constatations et procès-verbaux à charge des indépendants qui sont transmis par les cellules d'arrondissement.

La mission de l'INASTI consiste à :

- continuer de contrôler le respect de l'obligation d'affiliation et le paiement des cotisations ;
- effectuer un feedback régulier sur les conséquences de ces contrôles via un monitoring des chiffres qui proviennent de ces contrôles.

## 6.1.2 Lutte contre l'usage abusif du statut social des travailleurs indépendants

L'INASTI poursuit l'engagement de lutter contre les affiliations douteuses en qualité d'indépendant souscrites dans le but manifeste d'obtenir un droit de séjour durable en Belgique.

Les cas d'affiliations fictives peuvent également résulter d'une affiliation dans le régime indépendant, sans exercice d'une activité professionnelle réelle et souscrite dans le seul but de bénéficier de prestations, notamment en matière d'aide sociale et de soins de santé. Les contrôles adéquats seront menés par les services Inspection et Obligations.

Les affiliations pour lesquelles soit la caisse d'assurances sociales soit l'Institut national constate que l'activité professionnelle mentionnée ne relève manifestement pas du statut social des travailleurs indépendants seront communiquées pour examen aux services d'inspection compétents.

Il en va de même des situations connues au cours de l'instruction par la Commission des dispenses de cotisations et qui sont transmises au service Inspection ou au service Obligations de l'INASTI.

## 6.2 Collaboration avec les autres institutions de pension

Les institutions de pension poursuivront la voie empruntée de la collaboration et de la recherche de synergies. Pour le citoyen, le frontoffice commun sera renforcé :

- En matière d'accueil personnel, les institutions de pension poursuivent leur collaboration actuelle dans l'organisation de Pointpensions communs. Les citoyens ayant une carrière mixte de travailleur indépendant et de travailleur salarié peuvent ainsi en une seule démarche rencontrer un représentant de l'INASTI et de l'ONP.
- En matière d'accueil téléphonique, les institutions de pension veillent conjointement à un accès rapide et facile à la ligne pension unique 1765.
- En matière de service online, les institutions de pension travaillent ensemble à la construction d'un portail de pension unique, my pension.be. Le citoyen reçoit via ce portail l'accès à:
  - des informations générales sur la réglementation en matière de pensions;
  - ses données de carrière interprétées en tant que salarié, indépendant et fonctionnaire, gérées respectivement par l'ONP, le SdPSP et l'INASTI;
  - une estimation de la première date de prise de cours possible pour sa pension de retraite;
  - une estimation unique de son montant de pension;
  - un module permettant de simuler l'impact de ses choix de carrière sur sa pension.
- Concernant la demande d'information au citoyen, en application du principe "only once", une procédure commune est prévue dans les cas où différentes institutions de pension ont besoin de mêmes informations pour déterminer les droits à la pension.

## 6.3 Sequoia

Le projet Sequoia s'inscrit dans le cadre du nouveau Masterplan IT de l'INASTI. Le fil rouge au sein de ce plan est le modèle tête-queue. Par là, on entend que les connaissances fonctionnelles des applications de l'INASTI doivent revenir à l'INASTI. Seuls le design technique, le développement et le unit testing peuvent être externalisés; le reste devient interne.

Pour l'architecture IT, on a choisi de continuer à développer Sequoia sur l'architecture Pen.dot existante qui constitue une base solide pour assumer la gestion complète du statut social (Seq.net). L'architecture cible de Sequoia prévoit une intégration des données avec les caisses d'assurances sociales et d'autres partenaires publics sur la base de webservices. L'INASTI était contraint de prévoir cette réforme parce qu'elle constituera le support standard pour l'échange de données et les projets e-government. Les services Web offrent la possibilité d'avoir une plus grande interactivité, une standardisation et une intégration avancée dans les différentes applications.

Sequoia a pour but de développer, pour l'INASTI, le dossier électronique unique et transversal, c'est-à-dire une situation où il n'y a qu'un seul dossier par citoyen ou par institution. Cela implique la modernisation des applications obsolètes, l'élimination des données et fonctionnalités redondantes et l'optimisation des processus de travail.

Hormis les applications pension et sociétés déjà disponibles dans Sequoia, on pourra consulter certaines données externes des entrepreneurs indépendants (CPAS, ONEm, etc...) avant d'intégrer le RGTI.

Ensuite, le dossier électronique "Obligations et assimilation" des indépendants, les applications de la 4<sup>ème</sup> voie, les mandataires publics et le 2<sup>ème</sup> pilier pension pour les mandataires sociaux seront également proposés dans Sequoia, ce qui doit, par la suite, permettre au citoyen d'accéder à son dossier électronique sur le statut social.



## 6.4 Mouseion

Mouseion est un système d'exploitation des données qui va dans un premier temps, extraire des données de différentes applications de base, les intégrer dans une grande banque de données et les regrouper pour pouvoir générer rapidement et facilement des rapports utiles. Grâce à Mouseion, l'INASTI disposera d'un système unique de rapportage centralisé qui permettra entre autres de mettre l'accent sur les points forts et faibles du fonctionnement de l'institution. Le développement de ce projet stratégique se déroule parallèlement à Sequoia afin que la qualité des informations soit optimale.

## 6.5 Simplification administrative

La simplification de l'administration demeure l'une des plus importantes attentes des citoyens et des entreprises dans leurs contacts avec les services publics. Toute action de simplification administrative est un plus pour les clients et permet de surcroît d'améliorer la qualité des services proposés.

L'INASTI poursuit ses efforts de simplification administrative; celle-ci reste le fil rouge des initiatives qu'il entreprend. L'INASTI s'alignera en outre sur le « Plan d'action fédéral de simplification administrative 2015-2019 ».

Pour ne pas obliger le citoyen à fournir de manière répétée des données qui sont déjà en possession d'institutions publiques (fédérales), l'INASTI applique systématiquement les principes « Only once » (Loi du 5 mai 2014 - MB du 4 juin 2014).

L'INASTI utilisera systématiquement toutes les bases de données internes et externes disponibles. Par ailleurs, l'INASTI mettra les données relatives au statut social des travailleurs indépendants à la disposition des autres institutions publiques et des partenaires dans le domaine de la sécurité sociale, si possible en ligne.

Enfin, l'INASTI s'engage à mettre selon les moyens humains et budget disponibles, une version électronique et interactive de tous ses formulaires à la disposition de l'entrepreneur indépendant d'ici fin 2018.

## 6.6 Le service orienté client et de qualité

### 6.6.1 Décider et informer dans les temps et correctement

Pour ce qui est des tâches opérationnelles (voir chapitre 3), l'INASTI prend des engagements en termes de résultat qui contribuent sans aucun doute directement à la qualité des services proposés aux clients et partenaires. Il s'agit ici d'indicateurs se rapportant au fait de prendre des décisions dans les temps et correctement.

Ces indicateurs sont surveillés en permanence par les services opérationnels et sont repris dans le volet "tâches opérationnelles" du rapport d'activité.

### 6.6.2 Une approche orientée client

L'INASTI entend rencontrer les attentes de ses clients. Cela a été abordé lors du séminaire stratégique 2015 où on a entre autre pris comme option stratégique d' "Être le GPS pour tous nos clients, en synergie avec nos partenaires" et l'option stratégique 3 "Une approche orientée client efficace et organiser un front- & backoffice". (voir point 7.2)

L'approche et les divers systèmes de mesurage et de suivi sont développés ci-après.

L'INASTI participe à un call center commun en collaboration avec l'ONP et le SdPSP. Il s'agit d'un service gratuit, créé à l'initiative du Ministre des Pensions et du Ministre des Indépendants, auprès duquel le citoyen peut obtenir une réponse aux questions qu'il se pose en matière de pensions dans les trois régimes légaux. (voir point 3.3.3)

A l'avenir, diverses possibilités seront étudiées afin d'instaurer un call center général pour tout l'INASTI. L'INASTI examinera la possibilité d'harmoniser les heures d'ouvertures avec l'ONP.

#### 6.6.2.1 La charte de promotion du service aux usagers

L'INASTI a intégré dans une charte les objectifs qu'il entend réaliser dans le cadre de la promotion du service aux usagers. Cette charte a été approuvée par le Conseil d'administration de l'institution le 18 juin 2007 et publiée sur le site web.

L'enregistrement des plaintes et des réactions positives sera complété par le rapportage d'actions spécifiques dans ce domaine dans le rapport d'activité.

Dans le courant de ce contrat d'administration, l'INASTI modernisera cette charte dans le cadre de l'approche de la charte du client développée au niveau fédéral et publiera sa nouvelle charte du client sur son site Web.

L'INASTI organisera également une enquête auprès des clients ( voir point 6.5.2.3).

**6.6.2.2 La gestion des plaintes**

## a) Gestion des plaintes par l'INASTI (en première ligne)

L'INASTI a développé un système d'enregistrement et de traitement des plaintes.

L'INASTI s'engage à résoudre les problèmes soulevés et à éventuellement adapter le service à la clientèle en fonction de ce qu'il constate.

Tâche clé		SEC 1
Gestion des plaintes		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
SEC 1-01	Traiter les plaintes dans les temps	% des plaintes auxquelles on a répondu dans le délai prévu (Accusé de réception)
SEC 1-02	Traiter les plaintes dans les temps	% des plaintes auxquelles on a répondu dans le délai prévu (Examen)

TC	Description	OO	2016-2018	
			T (d)	%
SEC 1	Gestion des plaintes	SEC 1-01	10	90%
		SEC 1-02	30	95%

A côté de cela, l'INASTI prend part à des initiatives du Réseau Fédéral Orienté client et fait rapport selon les indicateurs imposés.

## b) Gestion des plaintes par les services de médiation

Service de médiation PEN

L'INASTI tend, conformément au Protocole d'accord concernant les relations entre le Collège des Médiateurs pour les pensions et les services de pensions pour le traitement des plaintes, vers une collaboration satisfaisante et correcte avec le Service de médiation des pensions.

Dans le cas d'une demande d'information se rapportant à une plainte, l'INASTI fournira les renseignements requis aux services de médiation susvisés.

Dans ce cadre, l'INASTI donnera accès au Service de médiation des pensions au dossier électronique pensions.

Service de médiation fédéral

L'INASTI tend, conformément au Protocole d'accord pour les relations entre le Collège des Médiateurs fédéraux et les Administrations fédérales, vers une collaboration satisfaisante et correcte avec le Service de médiation fédéral.

Dans le cas d'une demande d'information se rapportant à une réclamation, l'INASTI fournira les renseignements requis aux services de médiation susvisés.

A la faveur d'une enquête, d'une proposition de médiation ou d'une suggestion, l'INASTI prendra les mesures qui s'imposent pour répondre aux questions posées.

L'INASTI respectera les délais et les procédures dans ses relations avec les services de médiation susvisés.

L'INASTI s'engage de plus à jouer un rôle de médiation en ce qui concerne toutes les plaintes d'entrepreneurs indépendants pour ce qui est du statut social des travailleurs indépendants.

### 6.6.2.3 *Mesure de la satisfaction des clients*

Durant ce contrat d'administration, l'INASTI s'engage à mener une enquête de satisfaction externe de ses clients.

En mesurant l'indice de satisfaction de ses usagers, l'INASTI pourra savoir ce que ceux-ci pensent de la qualité de ses produits et services, ce qui lui permettra également de savoir ce qu'il faut améliorer.

L'enquête portera sur le fonctionnement de l'administration et non sur la gestion en tant que telle. Elle pourra aussi servir au développement d'un instrument de mesure et sa répétition à intervalles réguliers permettra d'évaluer les résultats des trajets d'amélioration.

La mesure de l'indice de satisfaction tend à obtenir une réponse à deux questions:

- 1) Dans quelle mesure les usagers sont-ils satisfaits des produits et services fournis par l'INASTI ainsi que de la manière dont l'INASTI les fournit?
- 2) Comment l'INASTI peut-il améliorer l'indice de satisfaction de ses usagers et sous quelles conditions?

L'enquête poursuit aussi un second objectif, indirect celui-là, qui est d'accroître la participation du citoyen. Nous pouvons renforcer le lien avec le citoyen en lui donnant la parole et en essayant de conformer la gestion et le service à ses souhaits. Le seul fait de demander leur avis aux usagers peut améliorer l'indice de satisfaction.

## 6.7 Maîtrise de l'organisation (contrôle interne)

Pour la durée du présent contrat d'administration, l'INASTI s'engage à appliquer la maîtrise de l'organisation (contrôle interne) aux processus restants (medium et low risk) des services opérationnels.

De plus, l'accent sera mis sur le suivi de l'introduction des nouvelles mesures de contrôle et sur la revue périodique de l'application de la méthodologie maîtrise de l'organisation (OBH) (actualisation bisannuelle des estimations des risques).

L'INASTI sera attentif à ce que la mise en place des mesures de contrôle évoquées n'entraîne pas plus de lourdeur et des contraintes sur le travail quotidien des agents.

## 6.8 Audit interne

L'INASTI a implémenté la fonction d'audit interne en 2013 conformément aux accords pris au sein du Collège des Administrateurs généraux des IPSS.

Depuis novembre 2015, l'auditeur interne ne partage plus son temps dans le cadre d'un accord de collaboration avec l'ORPSS mais est engagé à temps plein à l'INASTI. Le Comité d'audit spécifique INASTI a été installé et est devenu opérationnel en mars 2015. La composition (3 membres du Conseil d'administration et 2 experts indépendants en audit interne) et la structure (chartes Comité d'audit et fonction d'audit interne, règlement d'ordre intérieur) du Comité d'audit font en sorte que l'auditeur interne peut effectuer ses missions en toute indépendance, le management lui assurant son entière collaboration.

Le Comité d'audit définit le planning d'audit, approuve les rapports d'audit, se met d'accord avec les autres acteurs du contrôle pour tout single audit, joue un rôle dans l'engagement et l'évaluation de l'auditeur interne, rend compte de ses activités dans un rapport annuel et fait remonter l'information au Conseil d'administration si nécessaire.

Comme l'INASTI dispose déjà d'un Comité d'audit spécifique opérationnel conformément aux accords pris au sein du Collège, les engagements relatifs au Comité d'audit commun sont interprétés selon la répartition mutuelle des compétences (telle qu'elle figure dans les Chartes).

## 6.9 Management des connaissances

Tout au long du présent contrat d'administration, l'INASTI poursuivra sa volonté de mener une politique intégrale de gestion des connaissances. Cette politique adopte les lignes de force suivantes:

- assurer le meilleur accès et la plus large disponibilité aux connaissances présentes à l'INASTI;
- promouvoir le partage des connaissances, dans toutes les directions (top-down, bottom-up, transversal);
- créer un réseau de gestion des connaissances au sein de l'organisation;
- responsabiliser les agents quant à leur rôle dans le partage des connaissances;
- développer des instruments permettant d'offrir un support opérationnel.

L'INASTI entreprendra, dans ce domaine, les actions suivantes:

- créer une cellule de connaissance, formation et coordination;
- mettre à disposition des informations sur les applications et procédures;
- désigner, pour chaque service ou mission, des documentalistes chargés d'actualiser, ordonner et conserver la matière (documents, formulaires, données,..);
- identifier les données, informations et connaissances qui se trouvent en position isolée ou critique à l'INASTI et mieux les harmoniser;
- favoriser dans la pratique le transfert des connaissances entre agents expérimentés (seniors) et moins expérimentés (juniors);
- coacher les agents et valoriser leur rôle de travailleur de la connaissance;
- développer des méthodologies (comme le système de mapping' et proposer des canaux, des outils (comme Coveo) et des initiatives permettant de stimuler et soutenir le partage et la gestion des connaissances.

## 6.10 Le pilotage intégral comme modèle de développement organisationnel et de bonne gouvernance

L'INASTI étendra et perfectionnera l'implémentation du modèle de "Pilotage intégral"<sup>5</sup> tout au long de la durée de validité du contrat d'administration.

L'INASTI sera attentif à ce que la mise en place des mesures évoquées n'entraîne pas plus de lourdeur et de contraintes sur le travail quotidien des agents.

### 6.10.1 Cycle de management et de gestion

Les prochaines années, l'INASTI s'emploiera à déployer le cycle structuré de management et de gestion aux différents niveaux (administration centrale, bureaux régionaux, services, etc.).

Par le biais, entre autres, de séminaires stratégiques périodiques au niveau de l'institution et au niveau des services, les options stratégiques (3 à 5 années) seront développées.

Le but ultime consiste à traduire le contrat d'administration et le plan d'administration, préparés au niveau de la direction et du service, en plans opérationnels annuels applicables par service.

Pour assurer un suivi permanent du management, l'INASTI élaborera un cycle de gestion préconisant d'utiliser les Balanced Scorecards comme instrument de pilotage aux différents niveaux de l'institution.

Pour ce qui est de : instruments de mesure et de pilotage, tous les services opérationnels disposent depuis fin 2012 d'une Balanced Scorecard pour les missions décentralisées.

Dans le courant du présent contrat d'administration, l'INASTI mettra l'accent sur l'utilisation de la Balanced Scorecard comme outil de pilotage proactif dans le cadre du cycle de gestion en cours.

L'INASTI fera également en sorte d'introduire des Balanced Scorecards agrégées et consolidées au niveau des directions et de l'INASTI. Ces évolutions dépendent cependant de l'avancement du projet Mouseion.

Enfin, la possibilité de développer des Balanced Scorecards pour les services de support sera examinée.

La volonté d'uniformiser la méthodologie dans la gestion de projet fera partie intégrante de ce cycle de gestion. On portera une attention particulière à la gestion de portefeuille (sélection des projets), les projets sélectionnés devant être suivis périodiquement par le Conseil de direction, en sa qualité de PMB (Project Management Board).

Ce cycle de gestion comportera également des moments formels de concertation aux différents niveaux de l'institution ainsi que le rapportage, le tout dans le cadre d'une automatisation maximale et du principe "only once".

D'autres éléments pourront être ajoutés aux instruments de mesure existants : mesures de la charge de travail, mesures périodiques de la satisfaction des clients, chiffres clés des services de support.

---

<sup>5</sup> Modèle de pilotage spécialement conçu pour les institutions publiques et reposant sur quatre piliers: stratégie, gestion, budget et engagement.

### 6.10.2 Front- et backoffice

C'est dans un contexte budgétaire difficile et face aux restrictions en matière de recrutement du personnel (non remplacement des départs à la retraite) que le Conseil stratégique, lors du séminaire de Coxyde du 21 janvier 2015, a décidé de retenir l'option stratégique d'organiser un front-et backoffice efficient et orienté client.

Chaque citoyen ayant des questions relatives au statut social des travailleurs indépendants pourra obtenir une réponse rapide, correcte, dans un délai limité, de la part du frontoffice. Celui-ci sera chargé du premier contact, que ce soit par téléphone (call center), mail, courrier ou en recevant directement l'intéressé.

Les agents du frontoffice, par leur proximité (un frontoffice par BR) et leur disponibilité, seront l'image de l'INASTI pour le citoyen. Grâce à des formations régulières, ils auront une connaissance de base du statut social leur permettant de répondre aux questions les plus courantes de l'entrepreneur indépendant et pourront également démarrer l'instruction d'un dossier. En cas de difficultés, ils pourront faire appel aux experts du backoffice avec lesquels ils travailleront en étroite collaboration.

Les agents du backoffice seront experts dans des matières complexes du statut social. Ils constitueront la seconde ligne à laquelle il est fait appel en cas de difficulté au niveau du frontoffice ou à qui les experts d'autres organismes belges ou étrangers pourront s'adresser directement. Ce backoffice n'est pas lié à un endroit spécifique et gèrera les dossiers les plus complexes tout en assurant la formation des agents du frontoffice.

### 6.10.3 Renforcer la relation entre l'administration centrale et les bureaux régionaux

L'INASTI est une institution décentralisée. La majeure partie des missions opérationnelles est exécutée dans les bureaux régionaux.

L'administration centrale a pour tâches de superviser et d'accompagner les activités effectuées dans les bureaux régionaux ainsi que de créer les préalables pour garantir un cadre de travail leur permettant d'exécuter leurs missions dans les meilleures conditions et de réaliser les objectifs prédéfinis.

Ce dernier point sera rendu possible par l'instauration du cycle de gestion au niveau de toutes les directions (voir point 6.10.1), ainsi que par la réalisation du projet stratégique "Front-& back office". Des journées et séminaires stratégiques seront aussi régulièrement organisés afin de renforcer les relations entre l'administration centrale et les bureaux régionaux.



## 7 Projets stratégiques

### 7.1 Tableau récapitulatif des projets stratégiques et de leur suivi

Dans ce chapitre on retrouve un aperçu de tous les projets qui ont déjà démarré dans le Contrat d'administration 2013-2015, mais qui perdureront encore dans le courant du Contrat d'administration 2016-2018.

Domaines	Projet(s) stratégique(s) *
Gestion budgétaire, financière et comptable	1040
La politique P&O	1076
Soutien logistique	1005
Technologie de l'information et de la communication	1074, 1079, 1080
Collaboration avec les autres organismes de pension	1077, 1078
Sequoia	1073
Mouseion	1072
Pilotage intégral	1075

Numéro	Nom	Imposé	Date de début	Date de fin	Objectif	Résultats finaux attendus
1005	Développement durable - EMAS	Y	2007Q1	2017Q4	1. Gérer efficacement les questions d'environnement 2. Améliorer de manière continue les performances environnementales	Disposer d'un système de gestion de l'environnement enregistré EMAS pour Bruxelles
1040	Comptabilité analytique	Y	2016Q1	2018Q4	Pouvoir déterminer le coût des différentes missions/tâches/projets de l'INASTI. Suivre de façon optimale l'évolution des coûts de fonctionnement.	Rapports analytiques détaillés par mission/tâche/projet.
1072 <sup>6</sup>	Mouseion phase II	N	2015Q1	2016Q1	Dans le cadre du BI Roadmap, d'une manière itérative, une petite équipe ETL/BI a mené une implémentation pour laquelle il y a lieu de respecter les points suivants: - Enterprise Datawarehouse à la place de fragmenter en silos - Organiser par domaine fonctionnel et non par département - BI+ : bonne gouvernance + extension des fonctionnalités existantes - Maturité BI (confiance, totalité, disponibilité, sauvegarde,...) - Etablir BI comme Centre de	Pour l'INASTI il est important de disposer toutes sortes de statistiques concernant les applications métier (et de diminuer ainsi la dépendance par rapport aux externes)  L'objectif est que Mouseion couvre tous les besoins en BI pour les différentes tâches de l'institution.  Pour le département encaissements (INP) il est important que les processus CNHsov et P2P puissent être suivis et que les différent(e)s contributions/statuts puissent aller de paire.

<sup>6</sup> Ce projet se développera en plusieurs phases différentes durant ce contrat d'administration.

Numéro	Nom	Imposé	Date de début	Date de fin	Objectif	Résultats finaux attendus
					Compétences - Self service BI (en faire usage via portal et technologie push) - Economique - Lutte contre la fraude (datamining)	A côté de cela il y a aussi la finition de PMP-FIN et le début de CNH-TIZ de prévu, comme élément Security & Logging pour les différents trajets.
1073	SEQUOIA Fase II (ARZA)	Y	2015Q1	2017Q2	-Remplacement de l'application RGTI (avec la migration des données qui y sont liées) et création des écrans pour la consultation externe des données. -Au sein de INASTI, création des écrans et des flux B2B et A2A qui permettront d'intégrer REP dans le concept eDossier et de remplacer les applications actuelles VOB et INS	- Plus-value Business: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dossier électronique transversal unique</li> <li>• Application polyvalente et conviviale</li> <li>• Principe Only Once (réputation - fiabilité)</li> <li>• Source authentique (réputation - exhaustivité)</li> </ul> - Réduction des Coûts: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologie de normalisation</li> <li>• Standardisation des processus opérationnels (IT et Business)</li> </ul> - Gestion des risques: Maîtrise optimisée dans sa propre gestion (tête et queue) - Lutte contre la fraude sociale et fiscale plus efficace grâce au recoupement des données reprises dans les différentes DB - Echange de données entre CAS et IPSS plus efficace
1074	Unified Communications Partie vidéophonie	N	2015Q3	2016Q3	Installation d'infrastructures de vidéoconférence dans les bureaux régionaux et le siège. Dans les bureaux régionaux 1 salle sera équipée pour la vidéo conférence, au siège 3 salles le seront	Dans le cadre du WoW (Working our Way) des possibilités de réunions alternatives sont offertes par la plate-forme d' Unified Communications. La vidéoconférence est un ajout précieux pour: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) réunions de bureaux régionaux avec le siège</li> <li>2) rencontre avec les travailleurs à domicile</li> </ol> L'avantage principal est qu'on peut participer d'une manière qualitative à des réunions, parce que l'image est ajoutée à la communication à distance.
1075	"Walina" front- & backoffice	N	2015Q3	2018Q4	Regroupement des missions opérationnelles des 3 BR (LIBRAMONT, NAMUR, WAVRE) via la création d'une structure uniforme et transversale ('Walina) et ce, en	Fin 2017, mi 2018, la structure Walina doit être pleinement opérationnelle, c'est-à-dire : 1 frontoffice partagé entre 3 coordinateurs assurant, chacun, une matière back office spécifique

Numéro	Nom	Imposé	Date de début	Date de fin	Objectif	Résultats finaux attendus
					vue d'une implémentation progressive des concepts de front- et back office.	(VOB-INS, PEN, CNH).
1076	Mesure du travail Phase 3	Y	2015Q1	2016Q1	La mesure du travail est une méthodologie servant à déterminer sur une base objective, à l'aide de mesures de temps et de volume, les futurs besoins en personnel des services pour leur permettre de mener à bien leurs missions. L'objectif principal = planification du personnel et plan du personnel. La troisième phase de mesure vise à couvrir les services de l'administration centrale qui n'ont pas encore bénéficié d'une mesure : PEN et VOB	Les IPSS ont pris l'engagement commun de développer une méthodologie standard applicable dans toute les IPSS (groupe de travail mis en place) D'ici là, l'INASTI a souhaité mettre en place une mesure du travail afin de disposer de données objectives pour l'élaboration du plan de personnel stratégique.
1077	Moteur pension phase 2 et 1bis	Y	2016Q1	2017Q1	Fournir aux citoyens, outre les différentes dates de prise de cours de pension (phase 1 déjà en production), un montant y associé (phase 2).  La phase 1bis consistera à envoyer aux futurs pensionnés une seule demande de renseignements même s'ils ont travaillé dans plusieurs régimes (only once).	Au travers du site internet "My pension", le citoyen pourra connaître la date à laquelle il peut partir à la pension, soit au plus tôt dans un régime, soit au plus tôt dans chaque régime, soit à l'âge légal. A chaque date un montant reprenant les pensions de tous les régimes y sera associé. Ce montant sera calculé en extrapolant sa carrière actuelle jusqu'à la date indiquée. Le montant correspondant à la carrière déjà presté sera également communiqué (phase 2).  La phase 1bis permettra au futur pensionné de répondre électroniquement ou sous format papier une seule fois pour tous les régimes de pension. Seule l'analyse fonctionnelle sera fournie en 2016, les développements et la mise en production étant prévus dans le courant 2017.
1078	Moteur pension phase 2bis et 1bis	Y	2017Q1	2017Q4	Permettre aux citoyens de simuler sa carrière future et de connaître l'impact sur la date de prise de cours et le montant de sa pension.  La phase 1bis consistera à envoyer aux futurs pensionnés une seule demande de	Au travers du site internet "My pension", le citoyen pourra grâce à différents scénarii simuler la suite de sa carrière et visualiser l'impact sur le montant et la prise de cours de sa pension.  La phase 1bis permettra au futur pensionné de répondre

Numéro	Nom	Imposé	Date de début	Date de fin	Objectif	Résultats finaux attendus
					renseignements même s'ils ont travaillé dans plusieurs régimes (only once).	électroniquement (au travers du site "My pension) ou sous format papier une seule fois pour tous les régimes de pension. Les développements et la mise en production sont prévus pour 2017.
1079	Roadmap Infrastructure	N	2015Q4	2017Q4	INASTI a besoin d'une vision à long terme pour l'infrastructure (serveurs, stockage, réseau, Oracle / AIX, backup, Citrix, VMWare, DRP).	Blueprint de l'architecture future Business Case des différentes options Transfer de storage et serveurs vers le G-Cloud
1080	Call center INASTI	N	2015Q4	2016Q4	Grâce à la plate-forme Call Center les conditions suivantes peuvent être prises en charge: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesure et analyse de la gestion des appels: combien d'appels sont reçus, combien d'appels sont en file d'attente, le nombre d'appels auxquels il ne peut pas être répondu, etc.</li> <li>- Réorganisation de la permanence: si oui ou non pour briser les frontières géographiques</li> <li>- Des initiatives comme Walina; plus particulièrement, l'organisation du service front- et backoffice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Business Analyse</li> <li>- Plan de test</li> <li>- Document de conception</li> <li>- Pilot</li> <li>- Test</li> <li>- Formation des utilisateurs</li> <li>- Migration</li> </ul>

## 7.2 Nouvelles initiatives liés aux options stratégiques 2015

En fonction des moyens disponibles et du personnel, l'INASTI développera les options stratégiques, qui ont été fixées durant le séminaire stratégique de 2015, sous forme de projets.

	Options stratégiques	Objectifs opérationnels
OS 1	Garantir l'expertise dans un environnement ouvert	<p><b>OS 1 OO 1</b> = Rendre les données plus accessibles à tous les collaborateurs et encourager, ainsi, leur polyvalence</p> <p><b>OS 1 OO 2</b> = Optimiser la gestion des connaissances via l'utilisation d'applications telles qu'un système MAP et le plus ample développement de l'optimisation de la gestion de dossiers</p> <p><b>OS 1 OO 3</b> = Étendre Working our way à tous les bureaux régionaux en vue (entre autres) de répartir la charge de travail de manière plus équilibrée</p>
OS 2	Etre le GPS (Guide personnalisé pour le statut social) pour tous nos clients, en synergie avec nos partenaires	<p><b>OS 2 OO 1</b> = Optimiser, actualiser et centraliser la documentation en prévoyant une plus grande implication de l'INASTI dans l'élaboration de nouveaux textes de loi ou de nouvelles mesures</p> <p><b>OS 2 OO 2</b> = Essayer de créer une plateforme de collaboration interne et externe où se réunissent régulièrement toutes les parties concernées (en interne et en externe).</p> <p><b>OS 2 OO 3</b> = Assurer un flux d'information unique, fiable et électronique après avoir réalisé une analyse complète des besoins</p>
OS 3	Organiser un front-& backoffice efficient et orienté clients	<p><b>OS 3 OO 1</b> = Organisation d'un front- &amp; backoffice en mettant l'accent sur un premier contact personnalisé avec le client</p> <p><b>OS 3 OO 2</b> = Essayer de mettre sur pied un call center pour l'INASTI et prévoir une mailbox collective pour une communication plus rapide et plus efficace</p> <p><b>OS 3 OO 3</b> = Assurer le suivi du contact avec le client en répertoriant les différents workflows</p> <p><b>OS 3 OO 4</b> = (Ré)organisation backoffice en déterminant qui fait quoi le mieux et où.</p>
OS 4	Etre l'intégrateur du statut social, tendre vers l'innovation et assumer son rôle de leader	<p><b>OS 4 OO 1</b> = Ajuster l'organisation dans son rôle d'intégrateur en fonction des missions de l'INASTI en répertoriant les différents rôles et compétences.</p> <p><b>OS 4 OO 2</b> = Centralisation des (flux de) données et gérer les outils d'une manière structurée en mettant à la disposition de tous les collaborateurs toutes les données dans les différentes applications. Prévoir également une formation suffisante afin de pouvoir utiliser de manière optimale ces applications.</p> <p><b>OS 4 OO 3</b> = Utiliser, autant que possible, des propositions de changements émanant de nos collaborateurs et partenaires afin de débiter des projets innovants</p>
OS 5	Stimuler la vivacité et la créativité des collaborateurs et promouvoir leur bien-être	<p><b>OS 5 OO 1</b> = Gestion efficace des connaissances par le biais (entre autres) de formations continues</p> <p><b>OS 5 OO 2</b> = Accompagnement sur mesure des collaborateurs pendant leur carrière en dressant l'inventaire de leurs compétences ainsi que des compétences nécessaires par fonction</p> <p><b>OS 5 OO 3</b> = Stimuler et encourager la créativité en créant, par exemple, une plateforme d'innovation</p>

## 7.3 Suivi des projets stratégiques

Les projets stratégiques sont gérés par leurs managers de projets. Ces derniers communiquent leur rapportage trimestriel au Projectmanagement Office (PMO), qui groupe ces données dans un Project-Index (PRI) et un Management Summary (MS) qui sont soumis au Portfoliomanagement Board (PMB).

Le Project-Index reprend les données suivantes:

- Disponibilité du projectcharter
- Statut du projet;
- Degré de réalisation du rapportage périodique;
- Degré de respect du calendrier fixé;
- Degré de respect du budget fixé;
- Degré de respect de la qualité des livrables.

## 8 Rapportage

Le rapportage se fera semestriellement par le biais du rapport d'activité qui reprendra les éléments suivants:

- Tâches opérationnelles
- Tâches de support
- Projets stratégiques.

Si certains objectifs n'étaient pas atteints ou ne l'étaient que partiellement, ce rapport en indiquera la cause et les solutions possibles.

L'INASTI s'engage à réévaluer chaque année les objectifs et à les adapter si le besoin s'en fait sentir.

## 9 Engagements de l'Etat fédéral et des institutions publiques de sécurité sociale

Le présent document reprend les engagements auxquels souscrivent, d'une part, les institutions publiques de sécurité sociale représentées par leur Comité de gestion et, d'autre part, l'Etat fédéral représenté par les Ministres de tutelle des institutions concernées dans le cadre de la réalisation de contrats d'administration couvrant la période du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2018. Ces contrats d'administration sont conclus conformément aux dispositions de l'arrêté royal du 3 avril 1997 portant des mesures en vue de la responsabilisation des institutions publiques de sécurité sociale.

Toutes les dispositions des chapitres communs s'intègrent dans tous les contrats d'administration des institutions publiques de sécurité sociale pour autant qu'il n'en soit pas autrement décidé dans le cadre de la négociation individuelle du contrat d'administration d'une institution et que cette intégration soit possible, opportune ou utile compte tenu des transferts de compétences prévus dans le cadre de la réforme de l'Etat ou des opérations de fusion.

En particulier, en ce qui concerne FAMIFED, seuls les engagements compatibles avec sa situation compte tenu de la 6<sup>ème</sup> réforme de l'Etat seront intégrés dans son contrat d'administration. En ce qui concerne l'ORPSS, les dispositions des chapitres communs ne s'appliqueront que la seule année 2016 et à condition qu'elles soient compatibles avec les décisions politiques prises dans le cadre de sa fusion et que le respect en soit matériellement possible et ne demande des efforts disproportionnés par rapport au résultat susceptible d'être atteint.

### 9.1 Engagements généraux communs aux deux parties

#### 9.1.1 Cadre juridique du contrat

Le choix politique du cadre juridique d'un contrat engendre le remplacement du rapport d'autorité classique par un rapport plus contractuel. Les deux parties s'engagent dès lors à une concertation structurelle et à des accords réciproques en tant que partenaires équivalents.

Afin de permettre à l'institution l'exécution qualitative de sa mission, l'Etat fédéral s'engage à mettre les moyens convenus à la disposition de l'institution. Il s'agit d'une condition substantielle pour que l'institution puisse être tenue au respect des engagements dans le cadre du présent contrat.

En contrepartie, les IPSS s'engagent à utiliser les moyens alloués de la manière la plus efficace possible afin de remplir au maximum l'ensemble des objectifs repris qui leur incombent en application du présent contrat.

### 9.1.2 Principes de gestion

Les parties contractantes s'engagent à respecter les principes de la gestion paritaire, le Comité de gestion et les responsables de la gestion journalière agissant en tant que réels partenaires.

Les parties contractantes s'engagent à mettre tout en œuvre pour créer les conditions favorables à la réalisation des engagements réciproques fixés dans le présent contrat. A cet égard, le respect de la concertation préalable visée au point 9.1.6.2 constitue un facteur de succès critique.

Si l'institution doit, dans le cadre d'une mission légale, collaborer avec un organisme public fédéral, l'Etat fédéral s'engage à entreprendre toutes les actions afin d'assurer la collaboration de l'organisme public avec l'institution.

L'Etat et les IPSS s'engagent à veiller à la simplification des réglementations et des procédures. Les IPSS s'engagent à faire des analyses et à formuler des propositions concernant les simplifications administrative et réglementaire. L'Etat fédéral s'engage à prendre en compte autant que possible les propositions qui lui sont soumises à cette fin par l'INASTI.

Les IPSS s'engagent à poursuivre les efforts en matière d'e-government et à se coordonner de telle manière que des synergies maximales puissent être créées. L'Etat s'engage à encourager ou à généraliser autant que possible l'utilisation des applications d'e-government développées par l'INASTI pour les employeurs, les assurés sociaux ou les institutions coopérantes.

### 9.1.3 Sollicitations d'avis, concertation préalable et information par l'Etat fédéral

Conformément aux dispositions de la loi du 25 avril 1963, l'Etat fédéral soumet à l'avis de l'organe de gestion de l'institution tout avant-projet de loi ou d'arrêté visant à modifier la législation que l'institution est chargée d'appliquer. Dans ce cadre, l'Etat fédéral s'engage à tenir l'institution au courant des différentes étapes législatives pertinentes et de communiquer les modifications éventuelles en cours de procédure.

L'Etat s'engage à établir des contacts avec l'institution pour, d'une part, tenir compte des aspects techniques et de la faisabilité de mise en œuvre des modifications légales ou réglementaires envisagées et, d'autre part, lui permettre de préparer les adaptations nécessaires dans un délai raisonnable. Après concertation avec l'institution, l'Etat fédéral fixe la date d'entrée en vigueur des modifications ou des nouvelles mesures envisagées, notamment en tenant compte du temps nécessaire requis pour effectuer d'éventuelles adaptations informatiques et assurer une bonne information aux intéressés.



## 9.1.4 Engagements concernant les modifications du contrat

### 9.1.4.1 *Modification du contrat*

Les adaptations par application de paramètres objectifs prévus dans le contrat d'administration, notamment les adaptations aux missions, tâches, objectifs ou indicateurs déjà stipulés dans le contrat et sans impact sur les montants globaux des enveloppes prévues dans le contrat, se feront en application de la procédure prévue à l'article 8, §3, de l'arrêté royal du 3 avril 1997. Ces adaptations seront communiquées au Ministre de Tutelle qui rendra sa décision endéans les 30 jours ouvrables et seront transmises pour information au Ministre ayant le budget dans ses attributions et au Ministre ayant la fonction publique dans ses attributions. Au-delà de ce délai et en l'absence de décision, les adaptations seront considérées comme approuvées.

Toute nouvelle mission attribuée à l'institution, par ou en vertu d'une loi, fait l'objet d'un avenant au contrat. Cet avenant est négocié par le Ministre de Tutelle, le Ministre ayant le budget dans ses attributions, le Ministre ayant la fonction publique dans ses attributions, les gestionnaires ayant voix délibérative désignés par l'organe de gestion, ainsi que par la personne chargée de la gestion journalière. Cet avenant n'est conclu qu'après approbation par l'organe de gestion et n'entre en vigueur qu'après son approbation par le Roi et à la date qu'il fixe.

Toute autre adaptation, proposée par une des parties ou par les deux parties, est faite conformément à l'article 7 de l'arrêté royal du 3 avril 1997.

Si la nouvelle mission est susceptible d'engendrer des dépenses de gestion augmentées la procédure des points 9.3.4 ou 9.3.5, selon le cas, sera suivie.

Afin de faciliter le suivi des engagements des deux parties, toutes les modifications apportées lors de la réalisation du contrat seront consolidées dans un même document.

## 9.1.5 Engagements concernant la communication des décisions prises lors d'un conclave budgétaire

L'Etat fédéral s'engage à communiquer à l'institution les notifications budgétaires prises lors du Conclave budgétaire avec les explications nécessaires et ce, dans un délai de cinq jours ouvrables.

## 9.1.6 Engagements concernant le suivi de la réalisation du contrat

### 9.1.6.1 *Suivi de la réalisation des objectifs et de l'exécution des projets*

L'Etat fédéral et l'institution s'engagent à suivre avec attention la réalisation des objectifs et des projets tels qu'ils sont décrits dans le contrat d'administration. Le timing de point 9.1.6.3 est à cet égard respecté.

Conformément à l'article 8, §3, al.3, de l'arrêté royal du 3 avril 1997, en vue de l'évaluation annuelle de la réalisation des engagements respectifs, les parties contractantes s'engagent à organiser chaque année et par institution une réunion de concertation entre les Commissaires du Gouvernement et les représentants de l'institution. Un rapport contradictoire et motivé concernant les résultats de cette concertation sera rédigé par les participants, dans lequel les différents points de vue seront présentés en ce qui concerne les matières sur lesquelles un accord n'est pas intervenu.

### **9.1.6.2 Concertation périodique organisée par l'Etat fédéral**

En vue de permettre l'exécution correcte et adéquate de ce contrat d'administration par l'Etat fédéral et les institutions publiques de sécurité sociale, une concertation sera organisée au minimum deux fois par an par l'Etat fédéral avec l'administration générale et les représentants du Comité de gestion des institutions publiques de sécurité sociale au sujet de toute mesure (budgétaire, qui concerne la fonction publique ou autre) qui peut avoir un impact important sur les institutions. Cette concertation est organisée à la demande de l'une des parties.

### **9.1.6.3 Calendrier pour les missions de rapportage et de suivi**

Les parties contractantes s'engagent à respecter un calendrier relatif aux missions de rapportage et de suivi qui incombent à l'institution ainsi qu'aux Commissaires du Gouvernement. Le calendrier est établi de commun accord entre l'institution et les Commissaires du Gouvernement. Il est communiqué au(x) Ministre(s) de Tutelle, au Ministre ayant le budget dans ses attributions et au Ministre ayant la fonction publique dans ses attributions.

Ce calendrier en vue de l'évaluation annuelle ne pourra toutefois pas prévoir des délais supérieurs à ceux prévus ci-dessous:

- transmission d'un projet d'évaluation de la réalisation des engagements respectifs par l'institution aux Commissaires du Gouvernement au plus tard pour le 31 mars de l'année qui suit l'année à évaluer;
- organisation de la réunion de concertation dans les 15 jours ouvrables qui suivent la remise du projet d'évaluation de la réalisation des engagements respectifs par l'institution;
- transmission du rapport contradictoire et motivé sur les résultats de la concertation dans les 15 jours ouvrables qui suivent la réunion de concertation;
- le cas échéant, adaptation du contrat d'administration à la situation modifiée en exécution de l'article 8, § 3, alinéa 1<sup>er</sup>, de l'arrêté royal du 3 avril 1997.

Sans préjudice du rapportage aux Commissaires du Gouvernement, le Collège des IPSS et l'Etat fédéral mettront au point dans le courant de 2016 un modèle de protocole de collaboration dans lequel est déterminé un cadre uniforme de suivi du contrat d'administration, en ce compris les dispositions communes.

## **9.1.7 Engagements dans le cadre de l'évaluation de la réalisation du contrat**

### **9.1.7.1 Impact des mesures qui n'ont pas été reprises dans le contrat**

Dans le cadre de l'évaluation annuelle de la réalisation des engagements réciproques repris dans le contrat d'administration et conformément à la logique de contractualisation, l'Etat fédéral tiendra compte de l'impact des mesures décidées ou mises en œuvre après la conclusion du contrat et ayant entraîné une augmentation significative et mesurable des tâches, de leur complexité ou de certaines dépenses, pour autant que l'institution ait communiqué à temps l'impact que ces modifications ont entraîné.

### **9.1.7.2 Respect des engagements repris dans le contrat d'administration**

En cas d'impossibilité pour l'une des parties de respecter complètement ou partiellement les engagements souscrits, cette partie en informera immédiatement l'autre partie et se concertera avec elle afin de convenir de mesures à prendre afin de remédier à cette situation ou de l'atténuer.

En cas de litige sur l'existence même du non-respect de tout ou partie des engagements repris au présent contrat ou en cas de désaccord fondamental sur les mesures à prendre pour remédier à une défaillance, les parties tenteront, autant que faire se peut, de se concilier. En cas de désaccord persistant, les parties conviennent dans un rapport contradictoire de la meilleure manière de se départager.

A défaut d'un accord concerté ou en cas de non-respect du suivi donné à un tel accord, le dossier sera soumis au Conseil des Ministres après avis du Comité de gestion de l'institution concernée et du Collège des institutions publiques de sécurité sociale.

## **9.1.8 Engagements concernant les normes de sécurité**

L'institution s'engage à respecter les normes minimales de sécurité qui sont d'application au sein du réseau de la sécurité sociale.

## **9.1.9 Engagements de l'Etat concernant le financement**

Après concertation avec l'ONSS et l'INASTI, l'Etat s'engage à respecter le plan de paiement établi annuellement (ainsi que les dispositions légales et réglementaires) pour le versement des moyens financiers (subventions de l'Etat, financement alternatif et autres) par l'autorité fédérale aux gestions financières globales des travailleurs salariés et des travailleurs indépendants.

### 9.1.10 Engagements concernant l'établissement du budget des missions

L'Etat s'engage à fournir à temps aux institutions publiques de sécurité sociale, les paramètres nécessaires à l'établissement du budget des missions, et ce conformément aux dispositions légales et réglementaires. Il s'agit ici des hypothèses de base définies par le Comité scientifique pour le budget économique. Les paramètres seront communiqués au moins 15 jours ouvrables, ou 20 jours ouvrables lorsque des prévisions pluriannuelles sont attendues, avant la réunion du Comité de gestion de la sécurité sociale (à l'ONSS) ou du Conseil d'administration de l'INASTI, et ce afin que les institutions puissent remplir leurs obligations.

Dans la mesure du possible, chaque IPSS organisera une réunion du comité de gestion afin de pouvoir respecter les délais demandés par le Gouvernement fédéral.

### 9.1.11 Transferts des compétences

L'Etat s'engage à ce que les transferts de compétences, prévus dans le cadre de la réforme de l'État ou des opérations de fusion, soient organisés en concertation avec les institutions concernées dans le respect de la gestion paritaire et ce, afin de garantir un transfert optimal, notamment pour les agents travaillant, à l'heure actuelle, pour ces organismes et pour continuer à garantir à l'assuré social un service efficace et de qualité.

L'institution s'engage à participer à tout groupe de travail technique lié au transfert de compétences et à fournir les renseignements utiles à la phase préparatoire de ce transfert. L'Etat s'engage à convier l'institution à tout groupe de travail instauré en vue de la préparation du transfert de compétences.

Les institutions concernées par les transferts de compétences ne devront toutefois respecter les engagements pris dans le cadre des dispositions communes que dans la mesure où ceux-ci restent compatibles avec les décisions politiques qui seront prises dans le cadre de ces transferts.

## 9.2 Engagements communs spécifiques et synergies entre IPSS

### 9.2.1 Engagements concernant la politique du personnel (HRM)

#### 9.2.1.1 Moteur salarial

Dans le cadre des synergies entre IPSS, un service commun des salaires a été créé au sein de l'ONSS.

La tâche principale de ce service est de calculer les salaires de tous les membres du personnel des IPSS participantes sur la base d'un cadre réglementaire unique. Cette tâche est progressivement assurée à partir du 1er janvier 2016.

Dans le cadre de la limitation des flux papier, le service veillera à mettre à disposition des fiches de salaire et fiscale en version électronique via l'utilisation de l'e-box citoyen.

Les IPSS participantes s'engagent à progressivement élargir les compétences de ce service pour remplir les missions de reporting à savoir Pdata, Fed20, Fichiers Medex, IFA, monitoring des crédits de personnel.

L'intégration des IPSS dans le moteur salarial commun devra être concrétisée plus avant selon le schéma annexé au plan d'actions visé à point 9.2.7.

Chaque IPSS rapporte via ses Commissaires du Gouvernement.

#### 9.2.1.2 Etude d'impact et de faisabilité opérationnelle relative à l'organisation de la Sélection, du Recrutement, de la Formation et du Développement en shared services

Une étude d'impact et de faisabilité opérationnelle sur l'évolution des services de soutien HR en matière de sélection, de recrutement, de formation et de développement vers des shared services, en ce compris les gains d'efficacité escomptés et les synergies possibles avec PersoPoint, sera réalisée d'ici le 31 décembre 2017. Pour l'exécution, il est tenu compte des obligations légales et contractuelles des institutions ainsi que des investissements qu'elles doivent réaliser.

S'il découle de l'étude d'impact et de faisabilité opérationnelle un résultat de coûts et d'effet positif, une structure commune sera proposée pour la fin du contrat.

### **9.2.1.3 Monitoring fédéral du risque de dépassement des crédits de personnel**

Les IPSS s'engagent à appliquer l'instrument de monitoring de leurs crédits de personnel, développé par le Collège en concertation avec la Task Force P&O, en s'inspirant des principes de la méthodologie SEPP prévus par les circulaires numéros 644bis et 650.

L'Etat s'engage à prévoir des procédures simples, rapides et souples pour permettre l'utilisation de la marge budgétaire disponible selon le monitoring précité.

L'Etat s'engage à ce que le Commissaire du Gouvernement du Budget traitera chaque demande d'avis concernant l'utilisation de la marge budgétaire disponible dans les délais prévus au point 9.3.2.

### **9.2.1.4 Mesure du travail**

Les IPSS s'engagent à réaliser, d'ici à la fin du contrat d'administration, une mesure du travail pour les services ou processus prioritaires, selon les principes qui ont été déterminés en commun par le Collège. Sont considérés comme prioritaires:

- les services ou processus qui mobilisent la plus grande partie des moyens;
- les services ou processus essentiels au fonctionnement de l'organisation;
- les services ou processus qui entrent en ligne de compte pour le remodelage de l'administration fédérale.

Les résultats de cette mesure du travail serviront à terme de base objective pour l'élaboration du plan du personnel pour ces services ou processus.

Une méthodologie pour la mesure du travail dans les services de soutien, entendus comme étant les services financiers, HR, ICT et logistiques, sera élaborée pour la fin du contrat d'administration.

### **9.2.1.5 New Way of Working**

Les IPSS s'engagent à développer une offre de support commune (expertise, projets pilote et bonnes pratiques, formation, feuille de route, avis et accompagnement, intervision, outils, instruments de mesure, ...) pour soutenir le processus d'implémentation des nouvelles méthodes de travail (travail non lié à des horaires et à un lieu déterminé) en matière de people management, gestion du changement, développement organisationnel; comme par exemple, la mise à disposition pour le supérieur hiérarchique et le collaborateur d'outils et d'informations, permettant de définir des objectifs de prestations, de soutenir le changement et la nouvelle organisation.

Chaque IPSS s'engage à offrir à au moins 30 % de ses collaborateurs la possibilité de télétravailler, à domicile ou dans un bureau satellite.

Les IPSS développeront une méthodologie destinée à mesurer l'impact du New Way of Working en termes de coûts ainsi que les conséquences sur leur personnel.

### **9.2.1.6 Sélection & Recrutement**

Dès que le cadre budgétaire aura été fixé, le Collège des IPSS prendra, sur la base des plans de personnel distincts, des accords concernant des initiatives communes pour l'organisation de sélections de recrutement et/ou de promotion, conformément au contrat de collaboration conclu avec Selor. Les sélections de recrutement peuvent être organisées aussi bien en externe qu'en interne et soutiendront la politique de diversité du Gouvernement.

Une concertation systématique est assurée entre les IPSS et Selor dans tous les domaines des ressources humaines, ayant notamment pour objectif de déléguer aux IPSS les nouvelles missions dont Selor serait chargé, le cas échéant en recourant aux modifications réglementaires nécessaires ou à la conclusion de SLA, comme le prévoit la dite Convention de collaboration entre les IPSS et Selor.

### **9.2.1.7 Formation & Développement**

Chaque année, le Collège des IPSS rassemblera et répartira les formations existantes dans les institutions distinctes pouvant être proposées en synergie aux collaborateurs des différentes IPSS.

Chaque année, dès que le cadre budgétaire aura été fixé, le Collège des IPSS prendra, sur la base des plans de formation des différentes IPSS, des accords concernant de nouvelles initiatives communes en matière de formation et de développement de leurs collaborateurs.

Les IPSS développent en collaboration avec l'IFA un e-learning qui a pour but de permettre aux collaborateurs des IPSS d'élargir ou d'actualiser leur connaissance de la sécurité sociale belge.

### **9.2.1.8 Diversité**

Les IPSS doivent mener une politique de diversité inclusive destinée à représenter la société dans la composition de leur personnel:

- en mettant en œuvre des actions positives vis-à-vis des personnes handicapées en leur offrant l'accès aux bâtiments, l'adaptation des postes de travail et en consultant la liste spécifique de la réserve de recrutement distincte de SELOR;
- en évitant que le sexe puisse jouer un quelconque rôle dans la rémunération, la promotion ou le recrutement;
- mais aussi en visant la suppression des inégalités dans l'accès à l'emploi entre les Belges, selon qu'ils soient d'origine belge ou issus de l'immigration.

Pour ce faire, les IPSS s'engagent notamment à poursuivre les efforts déjà entrepris précédemment afin de tendre vers:

- un taux d'emploi de 3% de personnes reconnues comme personnes handicapées en consultant de manière systématique la liste spécifique de la réserve de recrutement distincte de SELOR. A ce niveau, il pourra aussi être tenu compte des marchés publics attribués à des organisations travaillant avec des personnes handicapées;
- une représentativité d'un tiers du sexe sous représenté dans les fonctions de niveau A3 jusqu'au A5 (ou assimilés). Les IPSS dans lesquelles cette représentativité n'est pas atteinte dans l'occupation de fonctions d'un niveau A3 jusqu'à A5 prendront les actions nécessaires pour créer un meilleur équilibre des genres.

Le Collège s'engage également à participer aux groupes de travail instaurés par le groupe de pilotage fédéral en matière de diversité.

Les IPSS s'engagent enfin à participer aux activités de sensibilisation dans le cadre de la journée fédérale de la diversité.

### **9.2.1.9 *Accompagnement sur le lieu de travail***

Les IPSS établissent une stratégie commune en vue de l'accompagnement des collaborateurs dans leur carrière. Cet accompagnement concerne aussi bien l'intégration du collaborateur en début de carrière, son intégration sur le lieu de travail, la transmission de connaissances, le développement des compétences génériques mais aussi son développement tout au cours de celle-ci.

Cette stratégie a en tous les cas trait à la réintégration des membres du personnel en incapacité de travail et à une politique du personnel tenant compte de l'âge, par laquelle les collaborateurs se voient proposer jusqu'à la fin de leurs services une carrière stimulante mais aussi en la mise en place de possibilités en matière d'échanges d'expérience et de perspective évolutive.

Les IPSS développeront un plan d'action relatif au bien-être sur le lieu de travail. A cet égard, il ne sera pas seulement porté attention à la prévention de l'incapacité de travail physique et mentale mais aussi à une politique de réintégration rapide après incapacité de travail.

### **9.2.1.10 *Gestion des connaissances***

Les IPSS développent une stratégie de gestion des connaissances commune. Ce faisant, l'expertise présente peut être utilisée de manière optimale, et le risque de pertes de connaissances par le flux des départs se voit limité, en particulier en ce qui concerne les fonctions critiques.

Le Collège concrétisera une stratégie de gestion des connaissances commune aux IPSS, axée sur l'accès aux connaissances en vue de l'exécution du travail, sur le partage de ces connaissances au sein de l'IPSS et entre IPSS et sur la conservation de ces connaissances et fondée sur le partage entre les IPSS des bonnes pratiques en la matière.

### **9.2.1.11 *Crescendo***

Sauf si un outil d'information équivalent existe, qui assure un même rapportage vers le SPF P&O, les IPSS commenceront à partir de janvier 2016 à utiliser l'application Crescendo pour gérer les cycles d'évaluation et y intégrer les compétences des membres de leur personnel, dans la mesure où cette utilisation est gratuite et offre une valeur ajoutée. Ainsi, 85% des entretiens de planification et des entretiens d'évaluation doivent se retrouver dans Crescendo, tous les membres du personnel des IPSS qui ont un compte utilisateur actif doivent disposer d'un profil de compétences génériques dans Crescendo. Les nouveaux profils de compétences techniques seront intégrés dans Crescendo.

A cet égard, l'Etat s'engage à avoir effectué pour la fin du contrat d'administration les adaptations nécessaires concernant la convivialité de l'utilisation du software après analyse du système sur la base du feedback des IPSS et des autres institutions publiques.



## 9.2.2 Engagements concernant la gestion informatique

### 9.2.2.1 *Virtualisation et G-Cloud*

Le projet G-Cloud est un projet commun entre les services publics fédéraux qui ambitionne une réduction du coût informatique global grâce au partage de l'infrastructure et des services.

Le projet G-Cloud a été découpé en plusieurs étapes permettant de faire évoluer progressivement l'intégration des infrastructures et services informatiques:

- a) Le premier trajet consiste en la réduction du nombre de centres de calcul et l'évolution vers une infrastructure IT commune.
- b) Le deuxième trajet (IaaS et STaaS) consiste à mettre à disposition des instances des capacités de processing (serveurs et machines virtuelles) et des capacités de stockage afin qu'elles puissent y déployer leur propre logiciel d'applications. Cette mise à disposition se fait sous forme de services.
- c) Le troisième trajet (SaaS) est la multiplication et la standardisation des services offerts pour répondre à un maximum des besoins non spécifiques des différents services publics.

En fonction de leurs possibilités d'investissements attribuées, les institutions publiques de sécurité sociale s'engagent à poursuivre la réduction des coûts d'infrastructure ICT via les initiatives de virtualisation des serveurs, qui constituent une étape nécessaire pour l'intégration dans une plateforme fédérale commune (G-Cloud).

L'INASTI sera un acteur dans ce projet et veillera à ce que son système informatique et ses services réseau soient déployés autant que possible dans une infrastructure commune, ouverte et sécurisée.

Il revient toutefois à l'institution et son comité de gestion de déterminer les règles de son business et d'être responsable des conséquences financières. Il doit également y avoir des garanties suffisantes qu'une institution peut déterminer ses propres priorités business.

Les institutions publiques de sécurité sociale planifieront l'évolution de leur informatique en s'alignant sur l'existence des différents composants de cette plateforme commune.

Chaque institution publique de sécurité sociale rédigera une roadmap indiquant quelle sera son utilisation du G-Cloud et des services, selon le principe du « comply or explain ».

En cas de discussion, une solution sera cherchée en concertation commune.

Dans le but de créer un maximum de synergies et de réduire les coûts IT, l'Etat fédéral s'engage à promouvoir également auprès de la fonction publique administrative fédérale le principe de mutualisation des services, partout où des services communs peuvent être valorisés.

L'Etat fédéral s'engage à favoriser les investissements informatiques nécessaires des IPSS qui doivent réaliser aux fins précitées une migration de leur infrastructure informatique.

### **9.2.2.2 Développement en commun des achats ICT et de la gestion ICT**

Pour toutes les extensions ou renouvellements de leurs solutions informatiques, les IPSS feront autant que possible appel aux différents services offerts par le G-Cloud et aux contrats-cadres. Les IPSS organisent dans le cadre de l'initiative G-Cloud un achat commun de moyens et services ICT via contrats-cadres pour obtenir des conditions d'achat les plus favorables possibles.

Les institutions publiques de sécurité sociale et les services public fédéraux s'allieront pour négocier ensemble avec les principaux fournisseurs de matériel et logiciel afin d'obtenir les meilleures conditions et tarifs pour toutes les administrations fédérales.

A cette fin, les IPSS s'engagent à passer, le cas échéant via Smals, les différents marchés en matière ICT en tant que centrale d'achat pour que chaque IPSS puisse bénéficier des avancées des autres IPSS et ainsi faire évoluer leur infrastructure de manière commune. Les IPSS s'engagent à faire prioritairement appel à des marchés déjà existants.

### **9.2.2.3 Gestion électronique de documents et gestion électronique du workflow**

L'utilisation de la boîte aux lettres digitale pour la communication électronique avec le citoyen sera encouragée au maximum, de préférence dans des environnements harmonieux, reconnaissables et accessibles pour les citoyens. Pour toutes les interactions avec le citoyen, la voie électronique et interactive sera toujours privilégiée en tenant compte néanmoins de la fracture numérique. Dans la même philosophie, pour la communication avec les professionnels (entreprises, secrétariats sociaux ou autres partenaires (avocats, ...)), la voie électronique sera aussi toujours privilégiée.

Les initiatives des IPSS doivent être alignées avec d'autres initiatives similaires en vue d'une uniformisation de la « boîte aux lettres digitale ».

Dans ce cadre le rôle de chaque acteur dans le workflow est respecté.

Les IPSS s'engagent à analyser le maintien nécessaire ou non des envois recommandés. Dans la mesure du possible en respectant la sécurité juridique, ceux-ci seront réduits et/ou remplacés par des envois recommandés électroniques, moyennant si nécessaire une adaptation du cadre réglementaire.

## 9.2.3 Engagements concernant la gestion logistique

### 9.2.3.1 *Marchés publics*

Les IPSS s'engagent à utiliser prioritairement les marchés globaux fédéraux (FOR-CMS) ou un marché déjà existant pour tous les achats de fournitures courantes et de services, sauf si cela se révélait plus onéreux pour l'IPSS.

Les IPSS utilisent la plateforme commune existante relative aux marchés publics pour le stockage des cahiers de charges, l'inventaire des divers contrats en cours et le partage de données.

Pour l'organisation de marchés publics, l'utilisation d'un "modèle de centrale d'achats – centrale de marchés" sera favorisée. Chaque fois qu'un nouveau marché public pour fournitures ou services sera lancé, les IPSS examineront s'il pourra être procédé par une centrale d'achats – centrale de marchés et/si un marché conjoint peut être exécuté. Les cahiers des charges seront modularisés afin de pouvoir passer des commandes tant petites que plus importantes, le cas échéant avec des prix différenciés.

En ce sens est considéré comme marché public, le contrat à titre onéreux qui est conclu entre un ou plusieurs fournisseurs ou prestataires de services et un ou plusieurs pouvoirs adjudicateurs ou entreprises publiques et qui porte sur la livraison de produits ou la fourniture de services dont la valeur totale du marché est supérieure à 31.000 EUR TVA comprise.

Les IPSS s'engagent à respecter les instructions pour les services d'achats qui visent le renforcement de la durabilité des marchés publics fédéraux et qui ont été reprises dans la circulaire du 16/5/2014, dans laquelle l'attention est attirée sur les clauses sociales et sur les mesures en faveur des petites et moyennes entreprises. Une attention particulière sera aussi accordée aux marchés publics attribués à des organisations travaillant avec des personnes handicapées, comme dans l'économie sociale.

Les IPSS suivront les développements dans l'e-Procurement, en ce compris l'e-catalogue, et les appliqueront ensuite.

### 9.2.3.2 *Gestion immobilière / Shared services en lien avec la logique*

Le cadastre existant du patrimoine immobilier de l'ensemble des IPSS sera tenu à jour. Chaque demande de location, d'achat, de vente et de profonde rénovation de bâtiments devra être préalablement soumise au Collège des IPSS. Le cadastre pourra être étendu à d'autres éléments tels que les EPC (performance énergétique des bâtiments) par exemple.

Les IPSS s'engagent, en cas de rénovations et de nouvelle implantation:

- à respecter au maximum les normes fixées par la Régie des Bâtiments,
- lors de l'aménagement de locaux, à prévoir la possibilité d'une configuration et de matériel adaptés permettant d'appliquer le concept NWOW.

Les IPSS listeront des conditions minimum concernant la gestion de bâtiments. Ces conditions seront reprises sous la forme d'une checklist.

Dans ce cadre, il est renvoyé aux politiques spécifiques du Gouvernement en matière de location de bâtiments.

Les IPSS établiront pour le 1<sup>er</sup> janvier 2017 un plan d'actions afin d'offrir une réponse aux recommandations qui ont été formulées dans l'audit de la Cour des comptes sur le parc immobilier des IPSS. A cet égard, il sera porté attention à une rationalisation plus poussée du parc immobilier en fonction de l'évolution du personnel, des normes de surface en vigueur et de l'application des principes de NWOW. Les effets au niveau du facility management y seront cartographiés et la possibilité d'une approche shared y sera explorée.

Un groupe de travail se réunira périodiquement pour échanger les meilleures pratiques et apporter des solutions d'amélioration. Un focus sera porté sur les domaines suivants:

- énergie (audit énergétique, performance énergétique, réglementation...)
- déchets
- EMAS
- FMIS (facilitair management information system)
- point de contact central
- assurances (audit)
- optimisation des ressources et des compétences techniques disponible au sein des IPSS
- gardiennage

Les IPSS tendent à implémenter l'e-invoicing (factures entrantes).

Les IPSS visent à implémenter une gestion respectueuse de l'environnement et à renforcer le rôle d'exemple de l'administration fédérale.

Les IPSS assurent une mobilité durable.

## 9.2.4 Engagements en matière d'audit interne

En ce qui concerne la synergie en matière de mise en œuvre et de développement des fonctions d'audit interne et des comités d'audit dans leurs institutions, les IPSS s'engagent à poursuivre les objectifs communs suivants:

- d'ici la fin de la durée du contrat d'administration 2016-2018, un comité d'audit commun aura soumis le fonctionnement de tous les services internes d'audit au sein des IPSS à un examen;
- après que les Comités de gestion en aient été informés, le rapport d'activités annuel et les recommandations communes du Comité d'audit commun sont communiqués au Ministre de tutelle par les Commissaires du Gouvernement;
- périodiquement, un plan d'audit et un rapport annuel seront communiqués par chaque institution au comité d'audit commun. En vue d'un rapport, des modèles seront élaborés au niveau du réseau Platina;
- pendant la durée du contrat d'administration 2016-2018, de nouvelles initiatives seront prises sous la coordination du collège des IPSS en vue d'harmoniser le planning et les méthodes des fonctions d'audit interne avec les activités des autres acteurs de surveillance compétents pour les IPSS. En tout premier lieu sera mis en pratique le protocole de collaboration avec la Cour des comptes;
- par année civile, au moins 4 réunions du réseau PLATINA seront organisées en vue d'assurer le développement commun, l'harmonisation et les échanges, entre les fonctions d'audit interne des IPSS, des connaissances et des bonnes pratiques aux niveaux conceptuel, méthodologique et organisationnel;
- pour la fin du premier trimestre de chaque année, le réseau PLATINA établira, à l'intention du Collège des IPSS et de chacun des comités d'audit, un rapport comportant un aperçu des activités du réseau au cours de l'année civile précédente, les principales évolutions au niveau de l'audit interne au sein des différentes IPSS ainsi que les initiatives qui ont été prises en matière d'harmonisation et de collaboration avec les autres acteurs de surveillance dans les IPSS.

### **9.2.5 Engagements concernant l'ouverture de synergies à d'autres partenaires (réseau secondaire)**

Les IPSS souhaitent ouvrir les synergies à leurs partenaires du réseau secondaire afin de faire bénéficier ces réseaux secondaires de possibilités d'économies effectives qui pourront diminuer leurs coûts de fonctionnement en lien avec le niveau de financement de ceux-ci, afin de garantir la poursuite d'une gestion optimale de leurs missions.

Dans ce cadre, les IPSS proposent une concertation avec leur réseau secondaire pour mettre en commun les bonnes pratiques en matière de synergies et identifier les domaines dans lesquels elles pourraient se développer.

Un plan d'action commun ou un plan d'extension des synergies pourrait alors être mis en place tenant compte du statut propre des institutions des réseaux secondaires. Les IPSS informent les Ministres de Tutelle de l'avancée des discussions avec le réseau secondaire.

### **9.2.6 Engagements concernant l'adaptation de l'organisation administrative de la sécurité sociale**

Le Collège des IPSS et les partenaires sociaux seront étroitement associés aux discussions relatives à l'optimisation des pouvoirs publics fédéraux qui peuvent avoir un impact sur les IPSS.

L'Etat s'engage à associer le Collège des IPSS, les interlocuteurs sociaux et les institutions coopérantes impliquées aux discussions relatives à l'optimisation de l'Autorité fédérale qui peuvent avoir un impact sur les IPSS. Les IPSS s'engagent à proactivement collaborer à ces travaux.

### **9.2.7 Engagement en matière de rapportage commun**

Le Collège des IPSS et les partenaires communiquent pour le 30 juin 2016 un plan d'actions commun au Gouvernement concernant les synergies prévues aux points 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3 et 9.2.4. Les initiatives, les moyens utilisés, les IPSS participantes et le timing prévu y seront listés.

Chaque année, le Collège des IPSS et les partenaires sociaux établiront pour le 31 mars un rapport commun sur les avancées en la matière et sur les résultats atteints. Dans le rapport périodique de l'IPSS, l'attention sera portée sur les efforts qui ont été fournis par l'institution et sur l'impact atteint.

L'équilibre général entre hommes et femmes au sein des IPSS sera repris dans ce rapport commun comme indicateur de genre.

### **9.2.8 Développer ou utiliser des services dans le cadre des synergies**

Il relève de la mission de toute institution publique de sécurité sociale qui développe (partiellement ou dans leur totalité) des services ou qui, en application de la réglementation relative à l'attribution des marchés publics, utilise des services de tiers, d'offrir, dans le cadre des synergies envisagées, dans les limites de ses possibilités, ces services, quel qu'en soit la nature, à prix coûtant aux autres administrations publiques, tous niveaux de pouvoir confondus (de manière non exhaustive aux services publics du gouvernement fédéral et des gouvernements des Communautés et des Régions, aux institutions publiques dotées de la responsabilité morale qui relèvent du pouvoir fédéral, des Communautés ou des Régions, aux provinces, aux communes et aux centres publics d'action sociale), aux instances de droit privé qui ont été agréées pour coopérer à l'application de la sécurité sociale et aux fonds de sécurité d'existence sectoriels.

## 9.3 Volet budgétaire, financier et comptable

Le contenu du présent chapitre est régi par:

- l'AR du 3 avril 1997 portant des mesures en vue de la responsabilisation des institutions publiques de Sécurité Sociale,
- l'AR du 22 juin 2001(modifié par l'AR du 26 janvier 2014) fixant les règles en matière de budget, de comptabilité et de comptes des institutions publiques de sécurité sociale soumises à l'AR du 3 avril 1997 précité,
- l'AR du 26 janvier 2014 fixant le plan comptable normalisé des institutions publiques de sécurité sociale soumises à l'AR du 3 avril 1997 précité
- et les circulaires subséquentes.

### 9.3.1 Le budget de gestion

Le budget de gestion comprend l'ensemble des recettes et des dépenses relatives à la gestion de l'Institution, telles qu'énumérées à l'annexe 1 de l'AR du 26 janvier 2014 précité et clarifiées par les directives déterminées par la Commission de Normalisation de la comptabilité des IPSS.

La répartition des articles budgétaires dans les différentes catégories est conforme aux instructions contenues dans l'annexe 2 de l'AR modifié du 22 juin 2001.

Une distinction est opérée entre:

- les dépenses de personnel;
- les dépenses de fonctionnement ordinaire;
- les dépenses de fonctionnement informatique;
- les dépenses d'investissements divisées en trois parties : biens immobiliers, informatique et biens mobiliers;
- les dépenses de fonctionnement non-limitatives.

La Commission de Normalisation de la comptabilité des IPSS est chargée de la détermination du contenu concret des concepts crédits limitatifs et crédits non-limitatifs.

Le budget de gestion ne comporte que des crédits limitatifs, à l'exception des crédits relatifs:

- aux impôts directs et indirects,
- aux redevances dues en vertu de dispositions fiscales,
- aux dépenses dans le cadre de procédures ou décisions judiciaires, pour autant qu'elles ne ressortissent pas au budget des missions.

Les crédits non-limitatifs ne peuvent, par nature, jamais faire l'objet d'économies linéaires ou de compensation et sont mentionnés dans une catégorie séparée du budget de gestion.

En cas de modifications budgétaires ou comptables sur le plan de la répartition entre le budget des missions et le budget de gestion pendant la durée du contrat d'administration, l'Etat s'engage à tenir compte des conséquences budgétaires ou opérationnelles sur le fonctionnement des IPSS concernés, si nécessaire selon les principes et procédure d'adaptation prévus aux points 9.3.4 et 9.3.5.

### 9.3.2 Les avis du Commissaire du Gouvernement du Budget concernant le budget, la comptabilité, le personnel, l'ICT...

L'Etat s'engage à ce que le Commissaire du Gouvernement du Budget respecte les délais prévus aux articles 12, 14 et 19 de l'AR du 3 avril 1997.

Les délais de transmission des avis du Commissaire du Gouvernement du Budget pour les autres demandes d'avis seront fixés, en concertation entre l'Institution et le Commissaire du Gouvernement, dans le protocole de collaboration qui sera rédigé dans le courant du contrat d'administration. L'Etat s'engage à ce que le Commissaire du Gouvernement du Budget respecte les délais fixés.

Dans des cas extrêmement urgents, l'institution pourra invoquer l'urgence pour des demandes d'avis. L'institution justifiera clairement cette urgence. Dans ce dernier cas, le Commissaire du Gouvernement du Budget essaiera de rendre un avis aussi vite que possible.

Toute demande nécessitant l'accord du Ministre ayant le budget dans ses attributions (comme par exemple un recours contre un avis négatif d'un Commissaire du Gouvernement, une demande d'accord sur le budget ou une demande de redistribution) sera communiquée préalablement ou au même moment au Ministre de Tutelle.

### 9.3.3 L'adaptation du budget de gestion suite à la suite de remaniement entre articles budgétaires

Au cours d'un même exercice, les transferts entre crédits, tels que prévus par l'article 14, § 1, de l'AR du 3 avril 1997, seront traités par le Commissaire du Gouvernement au Budget dans le délai prévu au premier alinéa de point 9.3.2.

En vue de permettre une bonne gestion, une flexibilité maximale est autorisée entre les crédits de fonctionnement et d'investissement (y compris immobilier). Les économies imposées, les ROI et les crédits supplémentaires peuvent être redistribués sur l'ensemble des crédits budgétaires de dépenses du budget de gestion, afin de réaliser de manière optimale le 5<sup>ème</sup> contrat d'administration.

Des réagencements entre articles budgétaires au cours d'un même exercice budgétaire peuvent être opérés tout au long de l'année. Il est également permis de procéder à une redistribution de crédit lors de la clôture de l'exercice, qui se réalise l'année n+1.

### 9.3.4 Adaptation du Budget de gestion suite aux modifications de circonstances

Les thématiques suivantes seront discutées, à l'initiative de l'institution, entre le(s) Ministre(s) de Tutelle, le Ministre ayant le budget dans ses attributions, et si nécessaire le Ministre ayant la fonction publique dans ses attributions de manière à ce que des crédits supplémentaires puissent avant l'entrée en vigueur éventuellement être accordés, après une décision du Gouvernement:

- Nouvelles missions

Si durant la durée du contrat d'administration, l'institution doit exécuter une mission supplémentaire, dont on constate, après une analyse préalable, que celle-ci ne peut être réalisée dans les crédits de gestion alloués et qu'elle entraînera donc une augmentation des dépenses de gestion (compte tenu des coûts uniques de démarrage, principalement informatiques, et des frais récurrents annuels de personnel et de fonctionnement en vitesse de croisière).

- Personnel

Si le montant global des crédits de personnel calculé selon la formule au point 9.3.12.1 est inférieur au montant obtenu au moyen de la méthode de calcul propre de l'institution, mentionné au point 9.3.12 du présent contrat d'administration, et pour autant que cela mette en danger la réalisation d'objectifs déterminés ou la réalisation de projets déterminés, repris dans le contrat. Les dépenses de personnel nécessaires, obligatoires et imprévues supplémentaires, qui sont la conséquence d'une décision du Gouvernement, seront ajoutées au crédit de personnel.

- Fonctionnement et investissement

Si l'application de l'évolution des crédits de fonctionnement et d'investissement en fonction de l'indice santé au point 9.3.12.1 met en danger la réalisation d'objectifs déterminés ou la réalisation de projets déterminés, repris dans le contrat.

- En cas de nouvelles dépenses engagées en vue de se mettre en règle avec les obligations légales (telles que, par exemple, les dispositions environnementales, l'analyse des risques des ascenseurs, les cotisations sociales, les assurances).



### 9.3.5 La diminution ou la non-adaptation du budget de gestion à la suite d'une nouvelle mission ou sans nouvelle mission

Si les moyens disponibles (humains ou budgétaires) sont réduits, ou si les missions sont élargies sans que les crédits soient majorés, ce manque de moyens pourra être répercuté dans l'exécution des objectifs du contrat.

Après concertation constructive entre le(s) Ministre(s) de Tutelle, le Ministre ayant le budget dans ses attributions, les gestionnaires ayant voix délibérative désignées par l'organe de gestion ainsi que la personne chargée de la gestion journalière, l'institution pourra diminuer les objectifs à atteindre conformément à l'article 7 de l'arrêté royal du 3 avril 1997 et sur la base d'un instrument de mesure objectif, dans les cas suivants:

- Si l'Etat fédéral, dans le cadre de la politique budgétaire de l'Etat, ne peut garantir le cadre budgétaire convenu au point 9.3.10, en cas de diminution des moyens disponibles (humains ou budgétaires),
- si les missions sont élargies sans que des crédits ne soient alloués,
- si des crédits supplémentaires et nécessaires ne peuvent pas être alloués.

Et ce, pour autant que ces dispositions puissent mettre en danger la réalisation des objectifs ou projets repris dans le présent contrat.

Lors de l'évaluation du contrat, les modifications des objectifs durant celui-ci seront prises en compte.

### 9.3.6 L'augmentation du budget de gestion de l'année en cours à la suite de l'octroi de recettes de gestion propres

§ 1<sup>er</sup>. Les recettes propres, qui résultent de prestations qui cadrent dans les missions de l'institution et qui sont effectuées pour des tiers sur la base d'un recouvrement des frais, s'ajoutent à l'enveloppe de gestion de l'année en cours en respectant les procédures d'adaptation et de fixation du budget telles que fixées par l'arrêté royal du 3 avril 1997.

§ 2. A partir de 2016, les autres recettes de gestion propres de l'institution prévues dans le budget de l'année en cours et énumérées ci-après peuvent chaque année être ajoutées à l'enveloppe de gestion de l'année en cours moyennant l'avis favorable du Commissaire du Gouvernement du Budget, et ce dans le délai fixé dans le premier alinéa au point 9.3.2.

Cet avis favorable consiste en un accord portant aussi bien sur le montant des recettes de gestion propres prévues dans l'année en cours que sur l'affectation de ce montant décidée par l'institution dans l'année en cours.

Sont ici visés, les types de recettes de gestion propres suivants, pour lesquels un dossier de principe, comprenant une estimation des montants prévus, a été approuvé préalablement par le Comité de gestion/Conseil d'administration :

1. les recettes de gestion uniques provenant de la vente d'un bien immobilier sur la base du prix de vente intégral, pour laquelle les conditions particulières au point 9.3.13 ont été respectées,
2. les recettes de gestion périodiques provenant de la location d'un bien immobilier sur une base contractuelle (p. ex. un bâtiment ou l'étage d'un bâtiment) sont ajoutées au budget de gestion, soit totalement en cas de location à prix coûtant à un autre service public, soit pour moitié en cas de location au prix du marché à un autre tiers,
3. les recettes de gestion périodiques provenant du détachement de membres du personnel (p. ex. vers une cellule stratégique - hors celle(s) du (des) Ministre(s) de Tutelle de l'IPSS - ou vers une organisation syndicale) ou de la mise à disposition de membres du personnel (p. ex. pour un service d'audit commun ou pour le SIRS...) sont ajoutées aux crédits de personnel alloués.

4. les recettes de gestion issues de la fourniture de services à prix coûtant à des tiers et à d'autres IPSS (p. ex. le scanning de dossiers pour des tiers),
5. les recettes de gestion périodiques provenant de la poursuite de l'exécution par l'Institution de certaines missions pour le compte des entités fédérées pendant ou après la phase transitoire de la sixième réforme de l'Etat, dans le cadre des conventions de coopération qui sont conclues avec les entités fédérées.

§ 3. Les autres recettes de gestion propres réalisées l'année précédente (provenant p. ex. de la fourniture d'imprimés, de la location de salles de réunion, de la délivrance d'attestations ou de l'établissement de statistiques...), les frais de personnel et autres frais de fonctionnement consentis pour cette livraison peuvent être intégralement ajoutés à l'enveloppe de gestion de l'année en cours. La différence entre le prix du marché facturé et les frais de personnel et autres frais de fonctionnement consentis peut, en tant qu'incitant pour une bonne gestion, être ajoutée pour moitié à l'enveloppe de gestion de l'année en cours moyennant l'avis favorable du Commissaire du Gouvernement du Budget, et ce dans le délai fixé dans le premier alinéa au point 9.3.2.

Cet avis favorable consistera en un accord portant aussi bien sur le montant des autres recettes de gestion propres enregistrées au cours de l'année passée que sur l'affectation de ce montant décidée par l'institution dans l'année en cours.

§ 4. Pour les projets de synergies, qui sont actuellement repris dans les dispositions communes, les moyens nécessaires seront prévus aux budgets de gestion des IPSS participantes. L'impact de projets de synergies (p. ex. le moteur salarial) sur les budgets de gestion des IPSS participantes sera réglé préalablement sur le plan budgétaire au sein du Collège des IPSS. Ces recettes de gestion s'ajoutent à l'enveloppe de gestion de l'Institution réalisant les prestations en faveur des autres IPSS, moyennant l'avis favorable du Commissaire du Gouvernement, et seront communiquées pour information aux Ministres de Tutelle, au Ministre ayant le budget dans ses attributions et au Ministre ayant la fonction publique dans ses attributions.

Les mêmes principes sont applicables aux projets de synergies hors sécurité sociale et aux opérations de fusion tels qu'ils sont définis dans le contrat d'administration.

§ 5. Les montants des recettes de gestion propres précitées prévues et réalisées, ainsi que l'affectation de ces montants, qui ont reçu un avis positif du Commissaire du Gouvernement du Budget, peuvent être inscrits par l'institution sur un feuillet d'ajustement du budget de gestion de l'année en cours.

### 9.3.7 L'augmentation du budget de gestion à la suite du transfert de crédits de l'exercice budgétaire précédent

Le transfert de crédits de **l'exercice budgétaire précédent vers l'année en cours** est autorisé moyennant le respect des conditions prévues à l'article 14, § 2, de l'AR du 3 avril 1997 et moyennant l'avis favorable du Commissaire du Gouvernement du Budget, dans le délai prévu au point 9.3.2.

En cas d'avis favorable du Commissaire du Gouvernement du Budget, les transferts approuvés pourront être ajoutés par l'institution aux crédits de l'année en cours.

Afin de permettre aux Commissaires du Gouvernement de suivre l'avancement des projets entrepris et de pouvoir juger de leur suivi ainsi que de l'opportunité des réinscriptions, l'IPSS fera en sorte que les Commissaires du Gouvernement aient fréquemment accès au planning et aux résultats du programme des investissements. L'institution communiquera chaque semestre un état de lieu du programme d'investissement. Cela fera l'objet d'une application uniforme dans chaque institution.

### 9.3.8 L'adaptation du budget de gestion à la suite d'une modification des cotisations sociales

En cas de modifications des cotisations sociales relatives aux membres du personnel (principalement les cotisations de pension au Pool des parastataux), le budget de gestion sera adapté. Les montants qui serviront de base au calcul seront déterminés institution par institution en concertation par le Collège, (le cas échéant le S O PSP) et le SPF Budget et Contrôle de la Gestion. Pour info : le paiement par les IPSS des cotisations patronales de pension au Pool des parastataux constitue une opération financière et budgétaire neutre.

Pour les dépenses dans le cadre du Pool des parastataux, un nouvel article budgétaire sera proposé par la Commission de Normalisation de la comptabilité afin de reprendre les crédits budgétaires alloués à ces cotisations.

### 9.3.9 L'augmentation du budget de gestion à la suite des paiements d'arriérés de primes de compétences

Pour autant que ce mécanisme soit encore applicable et dans la mesure où il le sera, la provision pour le paiement des arriérés de primes de compétence qui seront dus sera constituée annuellement au SPF Budget et Contrôle de la gestion. Le montant des dépenses de personnel autorisées par IPSS tel que repris dans le contrat d'administration sera augmenté du montant nécessaire des arriérés relatifs aux primes de compétence payées entre janvier et septembre (**première tranche**), pour autant que la somme des montants de toutes les institutions publiques de sécurité sociale ne dépasse pas le montant total de la provision. Une **deuxième tranche** pourra également encore être octroyée pour les arriérés payés entre octobre et décembre.

Ces augmentations seront autorisées au plus tard le 31 janvier de l'année suivante par le Ministre ayant le budget dans ses attributions, sur proposition du ou des Ministres de Tutelle de l'institution concernée sur base des pièces justificatives des paiements effectués et de l'avis du Commissaire du Gouvernement représentant, auprès de l'institution, le Ministre ayant le budget dans ses attributions.

### 9.3.10 Budget de gestion pour les exercices 2016, 2017 et 2018

Le budget de gestion de l'Institution pour les exercices 2016, 2017 et 2018, fixé conformément au point 9.3.1 et à la décision du Conseil des Ministres du 18/12/2015, est établi comme suit:

	2016	2017 <sup>7</sup>	2018 <sup>7</sup>
<b>Dépenses de personnel</b>	44.776.893,00	43.936.355,00	43.112.628,00
<b>Dépenses de fonctionnement</b>	<b>16.625.604,00</b>	<b>16.195.900,00</b>	<b>15.908.821,00</b>
<i>Dont : Fonctionnement ordinaire</i>	4.158.100,00	4.079.000,00	4.025.200,00
<i>Informatique</i>	12.467.504,00	12.116.900,00	11.883.621,00
<b>Investissements</b>	<b>10.713.051,00</b>	<b>7.533.466,00</b>	<b>4.109.671,00</b>
<i>Dont: Investissement mobiliers</i>	237.240,00	258.115,00	257.415,00
<i>Investissements informatiques</i>	9.292.220,00	6.173.288,00	2.830.093,00
<i>Investissements immobiliers</i>	1.183.591,00	1.102.063,00	1.022.163,00
<b>Dépenses de fonctionnement non-limitatives</b>	78.700,00	77.200,00	75.700,00
<b>Total</b>	72.194.248,00	67.742.921,00	63.206.820,00

Cette enveloppe de gestion comprend également les crédits pour l'exécution des mesures gouvernementales adoptées et pour la mise en œuvre des projets de modernisation, comme décrit dans le contrat d'administration.

L'exécution du budget 2016 se fera conformément aux décisions du Conseil des Ministres du 18/12/2015.

### 9.3.11 Montant maximal des crédits pour le personnel statutaire

Conformément à l'article 5 de l'AR du 3 avril 1997, le montant maximal des crédits de personnel statutaire est fixé à 39.939.193 euro pour l'exercice 2016, à 39.195.355 euro pour l'exercice 2017 et à 38.466.328 euro pour l'exercice 2018.

### 9.3.12 Révision annuelle

Les montants budgétaires pour les exercices 2017 et 2018 sont obtenus sur base de la méthode de calcul propre à l'institution et sur base des hypothèses actuelles. Ces montants pourront faire l'objet d'une réévaluation annuelle et sont donc mentionnés à titre indicatif. Néanmoins, dans la mesure du possible et de la politique budgétaire de l'Etat fédéral, l'Etat fédéral s'engage à respecter au maximum les montants inscrits (ou réévalués en cas de réévaluation) pour les exercices 2017 et 2018.

Si l'Etat fédéral ne peut honorer ce cadre budgétaire discuté dans le contexte de la politique budgétaire de l'Etat, le contrat d'administration pourra être adapté conformément le point 9.3.5.

<sup>7</sup> Pour les exercices 2017 et 2018 : calcul en prix de 2016

A politique inchangée, pour les années 2017 et 2018, les montants de chaque catégorie de dépenses seront réévalués de la manière suivante, après application des économies budgétaires décidées par le gouvernement et éventuelle renégociation subséquente des engagements des IPSS:

#### **9.3.12.1 Crédits de personnel**

Les crédits de personnel seront paramétrisés en fonction de l'évolution du coefficient moyen de liquidation selon la formule:

Coefficient moyen de liquidation des rémunérations année N (1)

Coefficient moyen de liquidation des rémunérations année N-1 (2)

- (1) hypothèse du budget économique du Bureau du Plan
- (2) Coefficient réel

Si l'évolution des crédits de personnel mettait en danger la réalisation des objectifs déterminés ou la réalisation des projets déterminés repris dans le présent contrat, le contrat d'administration sera adapté conformément aux dispositions de ; points 9.3.4 ou 9.3.5, selon le cas.

#### **9.3.12.2 Crédits de fonctionnement et d'investissement en ce compris les crédits d'investissement immobiliers**

Les crédits de l'année précédente évoluent en fonction de l'indice santé figurant dans le budget économique qui sert de base à l'établissement du budget de l'année concernée.

Si l'évolution des crédits de fonctionnement et/ou d'investissement mettait en danger la réalisation des objectifs déterminés ou la réalisation des projets déterminés repris dans le contrat, le contrat d'administration sera adapté conformément aux dispositions des points 9.3.4 ou 9.3.5, selon le cas.

### **9.3.13 Opérations immobilières**

Dans la limite de ses missions, l'institution peut décider de l'acquisition, de l'utilisation ou de l'aliénation de biens matériels ou immatériels et de l'établissement ou de la suppression de droits réels sur ces biens, ainsi que de l'exécution de pareilles décisions.

Toute décision d'acquérir, construire, rénover ou aliéner un immeuble ou un droit immobilier dont le montant dépasse **cinq millions d'euros** est soumise à l'autorisation préalable du (des) Ministre(s) de Tutelle et du Ministre ayant le budget dans ses attributions.

Pour autant que l'institution appartienne à la Gestion globale, l'affectation du produit de l'aliénation de ces immeubles, dont le montant dépasse **cinq millions d'euros**, et l'ajout de ce produit à l'enveloppe de gestion de l'année en cours doivent recevoir l'accord préalable du (des) Ministre(s) de Tutelle et du Ministre ayant le budget dans ses attributions. Cette enveloppe de gestion complémentaire doit être utilisée pour la construction ou l'achat d'un autre bâtiment ou pour des travaux de rénovation dans un bâtiment existant, dans le cadre d'une politique d'utilisation optimale des immeubles (par ex. le déploiement du télétravail ou du « New way of working ») ou dans le cadre d'une fusion.

### 9.3.14 Comptabilité générale et analytique

L'institution s'engage à appliquer un plan comptable conformément au plan comptable normalisé pour les institutions publiques de sécurité sociale, comme repris à l'AR du 26 janvier 2014. Le plan comptable normalisé sera approfondi par la Commission de Normalisation de la comptabilité des IPSS, en collaboration avec le SPF Budget et Contrôle de la Gestion et le SPF Sécurité sociale et suivant les délais déterminés par la Commission de Normalisation de la comptabilité des IPSS.

L'institution utilisera le système de la comptabilité analytique pour déterminer et évaluer les coûts des activités de base principales. De plus, ce système sera utilisé aussi pour déterminer le coût du développement et de l'entretien de nouveaux projets.

### 9.3.15 Transmission des états périodiques

Conformément aux directives du Gouvernement, l'institution communiquera mensuellement au(x) Ministre(s) de tutelle et au Ministre ayant le Budget dans ses attributions, ainsi qu'aux SPF Sécurité sociale et SPF Budget et Contrôle de la Gestion, un état des recettes et des dépenses de gestion.

Les IPSS mettent en place un suivi mensuel ou le cas échéant trimestriel, en format standardisé de leur budget : de mission et demandent les données nécessaires aux organisations coopérantes de sécurité sociale s'il y a lieu.

Dans le cadre d'une communication centralisée des comptes annuels à l'UE, les IPSS s'engagent à participer, en collaboration avec le SPF sécurité sociale et le SPF Budget, à l'implémentation et à l'utilisation du système E-BMC.

L'institution s'engage lors de chaque exercice budgétaire du comité de monitoring à communiquer les tableaux synoptiques pour les missions et pour la gestion demandés de manière correcte, complète et à temps et conformément aux structures définies en annexe des AR du 26 janvier 2014 et 22 juin 2001.

## 9.4 Participation aux projets transversaux

Les IPSS s'engagent, chacune pour ce qui la concerne, à collaborer à l'exécution des programmes relatifs à la simplification administrative, à la lutte contre la pauvreté et à la lutte contre la fraude sociale.

Dans le cadre de leur gestion quotidienne, les IPSS prêteront également attention aux initiatives relatives à la politique du développement durable.

Une attention spécifique sera consacrée à l'application du principe de « handistreaming », conformément aux dispositions de la Convention des Nations-Unies relative aux droits des personnes handicapées, en favorisant, de manière transversale, l'intégration des personnes handicapées dans tous les domaines de la vie en société et en tenant compte dans les différentes phases de la politique de la dimension handicap. A cet effet, l'institution sera attentive à « handistreaming » dans le plan d'administration. Ce faisant, il sera fait appel au référent « Handicap » qui a été désigné dans chaque institution et dans chaque cellule stratégique et il sera collaboré avec le mécanisme de coordination fédérale établi au sein du SPF Sécurité Sociale et avec la société civile.

L'institution s'inscrira également dans la poursuite et l'intensification de la politique en place de gender mainstreaming, conformément aux dispositions de la loi du 7 janvier 2007 visant au contrôle de l'application des résolutions de la conférence mondiale sur les femmes réunie à Pékin en septembre 1995 et intégrant la dimension du genre dans l'ensemble des politiques fédérales et de ses arrêtés d'exécution.

Les IPSS s'engagent à continuer à participer activement aux Réseaux Fédéraux Orientation Client et Gestion des Plaintes et, ce faisant, à participer au rapportage annuel des indicateurs de gestion des plaintes et à activement contribuer à la réalisation du Plan Fédéral Orientation Client qui, pour 2016, mettra l'accent sur l'optimisation de l'accueil et le catalogue des produits et services.

Les IPSS s'engagent à mesurer au moins une fois durant la durée du contrat d'administration la satisfaction client, en vue d'améliorer la fourniture de leurs produits et services.

Durant l'exécution de ce contrat d'administration et dans le but d'optimiser les droits des assurés sociaux et d'adapter l'exercice de ces droits aux évolutions sociétales et technologiques, le Collège des IPSS et les partenaires sociaux, s'engagent à communiquer au Gouvernement fédéral des propositions concrètes visant à actualiser la Charte de l'Assuré social et ce, avec le support actif du groupe de travail Collège - SPF Sécurité sociale qui assure le monitoring de l'application de ladite Charte. Durant cet exercice, le groupe de travail Collège - SPF Sécurité sociale impliquera le plus pro-activement possible tant les assurés sociaux que les autres institutions de sécurité sociale.

## 9.5 Dispositions finales

Les engagements repris dans le présent contrat d'administration ne portent pas atteinte à l'obligation de l'institution de respecter les divers textes légaux et réglementaires qui contiennent des directives générales, qui s'imposent aux institutions de sécurité sociale lors de l'examen des droits à prestations et dans les relations avec les assurés sociaux, à savoir:

- la loi du 29 juillet 1991 sur la motivation formelle des actes administratifs;
- la Charte de l'utilisateur des services publics du 4 décembre 1992;
- la loi du 11 avril 1994 relative à la publicité de l'administration;
- la loi du 11 avril 1995 visant à instituer la Charte de l'assuré social.

Pour chaque service ayant des contacts avec les assurés sociaux, les dispositions de la Charte de l'assuré social s'appliquent et les engagements doivent être respectés.

Les engagements repris dans le présent contrat d'administration ne portent pas atteinte à l'obligation de l'institution d'exécuter, de manière efficace, les autres missions légales qui ne font pas l'objet d'un objectif spécifique.

\*

\*

\*



Signé en deux exemplaires (1 néerlandophone et 1 francophone) à Bruxelles,

le 2016

**Pour l'Etat belge**

Le Ministre des Classes moyennes, des Indépendants et des PME,

W. BORSUS

Le Ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique

S. VANDEPUT

La Ministre du Budget,

S. WILMES

**Pour l'Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants**

La délégation du Conseil d'administration

Ph. DODRIMONT,  
Président

A.-M. BOEL-RAYMAECKERS,  
Vice-Président

G. EYMAEL,  
Vice-Président

K. VAN DEN EYNDE,  
Administrateur

L'Administration générale

A. VANDERSTAPPEN,  
Administrateur général

M. TRIFIN,  
Administrateur général adjoint

## Annexe 1 : Aperçu du plan d'investissements immobiliers (point 4.4)

	Projets	Budget 2016 au 15/01/2016	Préfiguration LOG 2017	Préfiguration LOG 2018
<b>Bâtiments TOTAL</b>		<b>1.183.591,00</b>	<b>1.102.063,00</b>	<b>1.022.163,00</b>
<b>Bâtiment Bruxelles Willebroeck</b>				
	Stores intérieurs Up35	55.000,00		
	Sécurisation des accès Up35	20.000,00		
	Extension de la détection de l'incendie Up35	11.000,00		
	Travaux d'aménagement intérieurs à Up35: cloisons	7.000,00		
	Rénovation des installations de détection de l'incendie et de l'intrusion des bureaux régionaux	60.000,00		
	Amélioration des performances énergétiques des bureaux régionaux		150.000,00	150.000,00
	Aménagement des bureaux régionaux en fonction du NWOW	50.000,00	50.000,00	50.000,00
	Désamiantage des bâtiments Jean Jacobs 6 et Waterloo 77			150.000,00
	Dépollution du sol du bâtiment Jean Jacobs 6			15.000,00
	Projets en cours d'élaboration	255.591,00		
<b>Total Willebroeck</b>		<b>458.591,00</b>	<b>200.000,00</b>	<b>365.000,00</b>
<b>Bâtiments- Anvers</b>				
	Réfection de la façade	150.000,00		
<b>Bâtiments- Limbourg</b>				
	Appel de fonds de la copropriété pour rénovation partielle	20.000,00		
<b>Bâtiments- Brabant flamand</b>				
	Rénovation de l'ascenseur		125.000,00	
	Rénovation intérieure		127.063,00	127.163,00
<b>Total Brabant flamand</b>		<b>-</b>	<b>252.063,00</b>	<b>127.163,00</b>

Bâtiments- Flandre occidentale				
	Rénovation intérieure	70.000,00		
	Rénovation de l'ascenseur	80.000,00		
<b>Total Flandre occidentale</b>		<b>150.000,00</b>		
Bâtiments- Brabant wallon				
	Travaux de finition - Divers			
Bâtiments- Hainaut				
	Rénovation de l'ascenseur	125.000,00		
	Rénovation des sous-sols	150.000,00		
<b>Total Hainaut</b>		<b>275.000,00</b>		
Bâtiments- Liège				
	Honoraires d'architectes et d'ingénieurs - phase 1: étude préalable et estimation du coût de la rénovation	20.000,00		
	Honoraires d'architectes et d'ingénieurs - phase 2: projet de rénovation et suivi des travaux	100.000,00	30.000,00	
	Bureau contrôle	5.000,00	10.000,00	10.000,00
	Coordination de sécurité	5.000,00	10.000,00	10.000,00
	Travaux de rénovation		600.000,00	510.000,00
<b>Total Liège</b>		<b>130.000,00</b>	<b>650.000,00</b>	<b>530.000,00</b>