

Een bijna voltallig (en vrouwelijker) team ...

Onze ploeg van **Administrateurs-generaal** (N-1) is vanaf nu volledig:

- Jean-Marc DELPORTE Belastingen & Invordering
- Daniel DE BRONE Patrimoniumdocumentatie
- Jean-Pierre ARNOLDI Thesaurie

Daarnaast komen twee Directeurs voor de **stafdiensten** ons **Directiecomité** versterken:

- Rita DRESSEN Personeel & Organisatie
- Wouter DE RYCK Budget & Beheerscontrole

Door deze beide mensen op te nemen in onze ploeg hebben we resoluut gekozen voor complementariteit. Want hoewel we het geluk hebben intern een beroep te kunnen doen op zeer deskundige teams, zullen deze nieuwbakken stafdienstdirecteurs, vanuit hun eigen invalshoek en met de ervaring die zij elders hebben opgedaan, ons heel wat kunnen bijbrengen.

Dit nummer van CoperfinFlash stelt u eveneens onze eerste vijf **Administrateurs** (N-2) voor:

- Grote ondernemingen Philippe JACQUIJ
- KMO Carlos SIX
- Particulieren Alfons VAN DEN ABBEELE
- Rechtszekerheid Martine LALOUX
- Opmetingen & Waarderingen Pierre DE CLERCO

Met deze eerste benoemingen is slechts het startsein gegeven. Intussen werden ook reeds alle overige N-2 functies (waaronder deze van de Thesaurie) en managementfuncties voor de stafdiensten in competitie gesteld. De toekomstige verantwoordelijken zullen dus in de eerst volgende maanden in functie kunnen treden.

Dan kunnen we van start gaan met de volgende fase: de incompetentiestelling van de N-3 functies.

Wordt vervolgd...

Jean-Claude Laes



Rita DRESSEN
Directeur P&O

bracht me in contact met alle aspecten van het bedrijf, met de nieuwe projecten, met heel veel mensen. Ik rapporteerde aan de personeelschef die verantwoordelijk was voor alle vestigingen in Europa. Mijn interesse voor personeelszaken werd al snel gewekt en aangemoedigd, ik kreeg de kans me in steeds meer HR-disciplines te bekwaamen. Toen de fabriek in Mechelen met totaal nieuwe productielijnen startte, werd ik er aangeduid als Human Resources Manager.

Het was er keihard werken, maar het was ook een fantastische leerschool en een springplank naar een andere job. Via een headhunter werd ik in 1999 gevraagd om aan de slag te gaan bij

Nadat ik in 1981 mijn diploma van landbouwingenieur had behaald, vervulde ik gedurende vijf jaar een tijdelijke leeropdracht aan de universiteit van Leuven. Als werkzoekend vrouwelijk ingenieur moest ik een behoorlijk hindernisparcours van vooroordelen afleggen. Uiteindelijk mocht ik bij Procter & Gamble beginnen als veiligheidsverantwoordelijke. Mijn werk

Interlogix, een technologiebedrijf in Zaventem. Maar na de overname van Interlogix door de Amerikaanse gigant General Electric was ik ontgoocheld en heb ik uit eigen beweging het bedrijf verlaten. Het was oktober 2002. Na 21 jaar onafgebroken hyperactiviteit, zowel in mijn job als op het thuisfront, was ik vooral toe aan rust.

Net toen ik voorzichtige plannen begon te maken om als zelfstandige aan de bak te komen, werd mijn aandacht getrokken door de Copernicus-projecten en de openstaande functies. Het selectiereglement

sprak me heel erg aan. Dankzij het grondige assessment zou ik me een duidelijk beeld kunnen vormen van wat verwacht wordt van HR-managers op topniveau. Toen ik hoorde dat mijn naam helemaal bovenaan de A-lijst stond, was ik enorm verbaasd en natuurlijk ook blij verrast. Een diepgaand gesprek met onze voorzitter, J.-C. Laes leidde tot de gezamenlijke beslissing dat we het zouden aandurven, dat we ervoor zouden gaan! En nu zit ik hier, erg benieuwd, gelukkig, vol energie en goede moed.

Voor mij is HR-management geen doel op zich, het is een middel. De HR-manager (of Directeur P&O) vraagt zich af hoe je met het personeelsbeleid de "business" kunt ondersteunen. De FOD Financiën heeft een opdracht die hij moet realiseren. Met het personeelsbeleid dat ik met de mensen van

mijn team ga uittekenen, moeten wij bijdragen tot het verwezenlijken van de doelstellingen van onze organisatie. Het allerbelangrijkste daarbij is dat het menselijk kapitaal optimaal wordt ingezet. Als je dat kan doen, dan krijg je mensen die tevreden zijn met hun job, die zichzelf geven, die vooruit willen, die plannen maken die niet enkel interessant zijn voor hun eigen loopbaanverloop maar ook bijdragen tot het bereiken van de organisatie-doelstellingen.

Vaak wordt me de vraag gesteld of HR-ervaring in de privé-sector niet mijlenerver verwijderd is van de mogelijkheden binnen een overheidsdienst als Financiën? Toch denk ik dat we de verschillen tussen een multinational en een grote overheidsdienst niet moeten overdrijven. Als personeelsverantwoordelijke ben je zowel in een groot bedrijf als in de openbare sector vaak de zondebok wanneer er iets misgaat of niet naar wens verloopt. Er wordt ons vaak verweten dat we de andere afdelingen allerlei reglementen en procedures opleggen waardoor ze – naar hun gevoel – te veel kostbare tijd en energie verspillen aan nutteloze formaliteiten. Voor mij is het heel belangrijk dat onze klanten (de diensten, de personeelsleden en de organisatie als geheel) de HR-medewerkers gaan zien als een team dat oprecht bekommerd is en openstaat voor hun noden en er ook oplossingen voor wil vinden. Ik wil dat metertijd alle personeelsleden begrijpen dat we er voor hen zijn. We willen ons niet laten ontmoedigen door problemen en beperkingen, we zien die juist als positieve uitdagingen, als kansen om degelijke oplossingen te vinden. En ik zeg dat niet vanuit een naïef optimisme. Ik weet ook dat er zich vragen zullen aandienen waarop niet eenvoudigweg een antwoord kan worden gegeven. Sommige problemen zijn zo complex en belangrijk dat we er tijd in

moeten investeren en dat het antwoord misschien pas volgend jaar zal klaarliggen. En natuurlijk moeten we de personeelsleden daarvoor informeren en onze geloofwaardigheid verdienen.

Wat Rita DRESSEN nog graag doet buiten hard werken voor onze FOD? Ik besteed te veel mogelijk tijd aan mijn vier kinderen (16, 13, 8 en 3 jaar). Als het even kan, ga ik mountainbiken. Ik geniet van rustgevende muziek, van liedjes met een mooie tekst. De gezinsvakanties brengen me meestal in Frankrijk door, waar ik me dan nog extra ontspan met spannende lectuur.

Voor mij is HR-management geen doel op zich, het is een middel. Ik wil dat metertijd alle personeelsleden begrijpen dat we er voor hen zijn.

Stafdiensten & Lijndiensten

In deze CoperfinFlash vindt u interviews met de nieuw benoemde directeurs van de stafdiensten en de onlangs aangestelde managers van de lijndiensten. Allemaal goed en wel, die nieuwe benoemingen, maar wat zijn dat nu weer juist stafdiensten en lijndiensten?

De lijndiensten van de FOD Financiën zijn de diensten die de basistaken vervullen, die Financiën heeft binnen de federale administratie. Zo zorgt Belastingen & Invordering onder meer voor het innen van de belastingen, is de Thesaurie verantwoordelijk voor het beheer van de schatkist en heeft Patrimoniumdocumentatie bijvoorbeeld de taak om op een correcte wijze opmetingen en waarderingen uit te voeren en de patrimoniale documentatie te beheren.

Om ervoor te zorgen dat deze lijndiensten hun vele taken naar behoren kunnen uitvoeren, worden zij ondersteund door de stafdiensten. De stafdiensten moeten er voor zorgen dat het de lijndiensten aan niets ontbreekt, dat zou immers hun vlotte werking in het gedrag kunnen brengen.

Zo moet de stafdienst Personeel & Organisatie er bijvoorbeeld over waken dat de lijndienst Douane & Accijnzen over voldoende personeel beschikt dat de nodige opleiding en ondersteuning heeft gekregen om binnen D&A te kunnen werken. De stafdienst ICT heeft dan weer als taak om er voor te zorgen dat de ambtenaren van bijvoorbeeld de lijndienst Invordering over degelijke computers en programmatuur beschikken.

Op deze wijze vormen lijndiensten en stafdiensten de perfecte tandem. De lijndienst is de wielrenner die de Tour moet winnen. De stafdiensten zijn de verzorgers, sponsors, trainers en materiaalbeheerders die er voor zorgen dat de wielrenner de wedstrijd in optimale omstandigheden kan rijden.



Wouter DE RYCK
Directeur B&B

Ik ben geboren in Aalst maar woon al sinds mijn kinderjaren in Asse. Ik ben gelukkig gehuwd en de trotse vader van drie kinderen. Aangezien mijn kinderen vanwege hun jonge leeftijd nog zeer veel tijd en werk vragen, zijn ze meteen ook mijn belangrijkste "hobby". Daarnaast doe ik aan sport - joggen, zwemmen en af en toe karate - en lees ik graag een boek. Ik ben ook stripliefhebber en hou van een goed glas wijn. Na mijn humaniora (Latijn-wiskunde) heb ik een licentie in de economie (richting econometrie) behaald aan de VUB. Ik ben nog even doorgaan met studeren tot ik een bijzondere licentie Revisoraat en een bijzondere licentie Fiscaal beheer op zak had.

Na mijn studies heb ik enkele maanden voor de klantendienst van een grote privé-onderneming gewerkt. Tijdens mijn legerdienst heb ik mij ingeschreven voor een wervingsexamen bij het Rekenhof. Ik was laureaat en kon onmiddellijk na mijn legerdienst aan de slag. Gedurende 6 jaar heb ik er als auditor gewerkt in de Vlaamse sector. Ik maakte deel uit van de ploeg voor sociale huisvesting waar ik mee verantwoordelijk was voor de controle van de rekeningen. Daarnaast heb ik ook andere audits uitgevoerd zoals de doorlichting van de interne auditdienst van de Vlaamse Huisvestingsmaatschappij. Ondertussen werden er examens uitgeschreven bij de Inspectie van Financiën. Ik heb deelgenomen en kon dadelijk beginnen als Inspecteur van Financiën. Tijdens mijn stage werd ik door de korpschef van het

Samen met mijn medewerkers wil ik de lijndiensten ondersteuning bieden, zodat ze zich kunnen bekommeren om de basisopdrachten waarvoor ze verantwoordelijk zijn.

Interfederaal Korps van de Inspectie van Financiën gevraagd om onder leiding van de heer Brouhns mee te werken aan een studie rond boordtabellen en prestatieopmetingen. Na mijn stage ben ik als Inspecteur van Financiën bij de Vlaamse overheid beland waar ik de horizontale departementen (ICT, personeel, gebouwen financiën en begroting) heb geadviseerd. Ik nam actief deel aan werkgroepen rond nieuwe comptabiliteit en veranderingsmanagement en aan verschillende sturgroepen die strategische opties inzake grote ICT-dossiers voorbereiden.

Toen de vacature verscheen voor Directeur van de stafdienst Budget & Beheerscontrole greep ik mijn kans. Ik was enorm gemotiveerd want deze functie was mij op het lijf geschreven! Enerzijds had ik als Inspecteur van Financiën bij de horizontale departementen van de Vlaamse administratie al heel wat expertise opgedaan, anderzijds is deze functie in lijn met mijn ervaring op het vlak van budgetbeheer, begroting en prestatieopmeting. Daarnaast leek het mij, na al de adviezen die ik had gegeven en de aanbevelingen en controles die ik als adviseur had gedaan, de geschikte opportuniteit om eens aan de andere kant van de tafel te gaan zitten. De functie binnen Financiën is een uitdagende mix van vereiste technische expertise, organisatie management en leiding geven aan mijn groeiende groep van medewerkers. Dat leiding geven zie ik trouwens zeer ruim. Ik mag dan wel de directeur zijn van de stafdienst "B&B", zonder een team van gemotiveerde ambtenaren zal ik niets gerealiseerd krijgen. Ik werk graag samen met mensen met wie ik in alle openheid kan spreken en debatteren, met wie visies probleemloos met elkaar worden geconfronteerd en op wie ik voor een stuk kan steunen. Mensen moeten zich goed kunnen voelen in de FOD Financiën en de mogelijkheden en middelen krijgen om hun job goed te kunnen doen.

De stafdienst Budget en Beheerscontrole is verantwoordelijk voor het opstellen van de begroting van de FOD Financiën, en voor de controle op de uitvoering ervan, en natuurlijk ook voor de boekhouding. Dat is al altijd zo geweest. Maar echt nieuw is het "management support", dat is de dienstverlening die we zullen bieden aan de administraties en diensten. We zullen de massa informatie die in onze overheidsdienst beschikbaar is, systematisch verwerken tot cijfergegevens, boordtabellen, statistieken enz... en gebruiken om de strategische beslissingen degelijk te funderen.

Samen met mijn medewerkers wil ik de lijndiensten die ondersteuning bieden, zodat ze zich hoofdzakelijk kunnen bekommeren om de basisopdrachten waarvoor ze verantwoordelijk zijn (vb. belastingen innen of opmetingen en waarderingen van onroerende goederen). Deze structuur moet uiteindelijk een betere dienstverlening bieden aan de burger of de onderneming.

Dit alles zal niet in één klap gerealiseerd worden. Coperfin is voor mij dan ook geen éénmalig veranderingsproject, maar een hervormingsproces dat over vele jaren zal lopen en een constante opvolging en bijsturing zal vragen. Rome is ook niet in 1 nacht gebouwd...



Pierre DE CLERCO
Administrateur
Opmetingen &
Waarderingen

Ik ben geboren te Hamme in Oost-Vlaanderen aan de Schelde. Ik ben getrouwd en we hebben 3 kinderen en zes kleinkinderen. Na de lagere cyclus van het middelbaar onderwijs begon ik aan de studies van onderwijzer. Alles verliep naar wens tot het vierde jaar. Toen werd ik uit de school verwijderd wegens al te rebels gedrag. Ik heb een jaar gewerkt, maar mijn vader wou absoluut dat zijn kinderen studeerden. Mijn humaniora heb ik afgewerkt in het Atheneum in Dendermonde. Daarna volgde de studie van technisch ingenieur in Mechelen, ook niet zonder hindernissen. Uiteindelijk heb ik mijn diploma van meetkundig schatter van onroerende goederen behaald voor de middenjury. Na anderhalf jaar bij de RTT gewerkt te hebben en een half jaar bij de werknemerspensioenen, ben ik op 1/11/1967 als operateur begonnen bij het Kadaster. Ik heb alle graden doorlopen tot de graad van Gewestelijk Directeur te Antwerpen. Vier jaar geleden ben ik dan Auditteur-generaal (Dienstchef) geworden.

Ik heb aan het assessment deelgenomen omdat ik verder wou realiseren waaraan ik vier jaar geleden begonnen ben. Oorspronkelijk was dat de integratie van de diensten van de Registratie en het Kadaster in de AKRED. Copernicus maakt dat het nu gaat over de oprichting van de administratie Opmetingen en Waarderingen binnen de algemene administratie Patrimoniumdocumentatie. De nieuwe selectieprocedure lijkt mij een ingenieuze en zeer praktijkgerichte methode om de juiste mensen op de juiste plaatsen te krijgen. Ik ben er aan begonnen in de hoop dat ik goed zou scoren, maar ik verwachtte niet nog zo een kans te krijgen. Vooral omdat ik toch 60 jaar word, ook al voel ik mij absoluut niet oud. Maar ik was nu eenmaal de enige kandidaat met de hoogste score, dus was de keuze evident.

Wat je vooral nodig hebt in mijn functie, is zin voor organisatie. Je moet goed kunnen organiseren en structureren. Bovendien moet je kunnen coachen en met mensen kunnen omgaan. Ik heb bijvoorbeeld ook een zeer duidelijk beeld van mijn relatie met de andere managers. De denktanks zijn in eerste instantie de heren Laes en De Brone met hun respectievelijke stafdiensten. Ik beschouw hen als de strategen, terwijl mijn opdracht vooral de praktische realisatie van hun doelstellingen zal zijn. Ik zal vooral moeten nadenken over de manier waarop, minder over inhoudelijke thema's. Ik ben een man van de praktijk, dus ik zal de doelstellingen af en

toe wat moeten bijschaven. De "denkers" hebben soms al eens de neiging om te weinig rekening te houden met de werkelijkheid. De realisatie van Coperfin zal gebeuren door te werken met projecten. Dat is niet nieuw voor mij, ik doe dat al gans mijn leven... Mensen van de lijndiensten samen zetten met mensen van het hoofdbestuur, en hen samen aan projecten laten werken.

Het grootste deel van de toekomstige medewerkers van Opmetingen en Waarderingen zullen waarschijnlijk afkomstig zijn van het Kadaster. Hun sterkste kant is de ruime technische kennis waarover zij beschikken. Zij werken hun dossiers autonoom af en er wordt van hen verwacht dat zij dit behoorlijk en met het nodige engagement doen. Ook de relatie tussen de hiërarchische lagen is de laatste jaren veranderd. Deze relatie is geëvolueerd van "werken onder" naar "werken met" iemand. Onze zwakte is de grote nood aan verdere informatisering en aan moderne meetmateriaal zoals GPS.

Van de mensen op het terrein zal vooral een grotere flexibiliteit en mobiliteit gevraagd worden. Dat zal trouwens van heel Financiën verwacht worden. Ons werkvolume is afhankelijk van de markt. Die werkt met pieken en dalen en wij moeten hierop kunnen inspelen. Voor leidinggevenden vind ik het juiste voorbeeld geven belangrijk. Je kan maar eisen wat je zelf bereid bent om te geven. Als je zelf hard werkt, kan je dat ook vragen van je mensen.

Coperfin heeft voor de medewerkers twee belangrijke voordelen. Tot nu toe werden de taken toebedeeld zonder echt rekening te houden met de competenties waarover de mensen beschikten. Een landmeter-expert werkte bijvoorbeeld Cadnet bij, terwijl dit helemaal niet tot zijn job behoorde. Eén van de voordelen van

Coperfin moet zijn dat dit verandert. De juiste mensen op de juiste plaatsen. De afschaffing van nutteloze en dus demotiverende taken, zie ik als een tweede voordeel. Het imago dat ik wil creëren is "klantvriendelijk". Dat bereik je vooral door efficiënt en effectief te werken.

Voor leidinggevenden vind ik het juiste voorbeeld geven belangrijk. Je kan maar eisen wat je zelf bereid bent om te geven.

Mijn leven naast de FOD Financiën? Ik ben een verwoed lezer, vooral van klassieke en moderne wereldliteratuur, met een voorkeur voor Russen, Joden en Zuid-Amerikanen. Ik tuinier ook graag. Ik kweek een groot deel van mijn groenten zelf, en ook een deel van het vlees is van eigen productie. Een andere hobby is muziek beluisteren, en ik hou ook veel van schilder- en beeldhouwkunst. Ik reis graag, maar kies nooit voor een strand- of rustvakantie. Onlangs ben ik ook visser geworden. Als de kleinkinderen er zijn, gaan we naar de vijver in de tuin, we binden een koordje aan een stok, en ze mogen naar hartelust "vissen". Weinig vangst maar veel plezier, vooral omdat er geen haakje aan het koordje vastzit natuurlijk.



Martine LALOUX
Administrateur Rechtszekerheid

Ik ben Brusselse en woon in Laken. Mijn man, Jacques Oberwoits, en ik hebben 4 kinderen tussen 18 en 23 jaar oud. Tijdens mijn humaniora heb ik Latijn-Grieks gestudeerd. Daarna heb ik een licentie economisch recht behaald aan de UCL. Na mijn studies heb ik een jaar in Oxford doorgebracht om Engels te leren. Aan het begin van mijn loopbaan heb ik gedurende vier jaar als fiscaal juriste gewerkt.

Op 1 juli 1979 ben ik dan bij Financiën gestart als adjunct-controleur. Tot september 1987 heb ik op verschillende Brusselse registratiekantoren gewerkt, waarna ik loopbaanonderbreking heb genomen voor mijn kinderen. Van 1988 tot 1998 was ik ontvanger bij het Centrum voor Beroepsopleiding van Brussel. Daarna ben ik naar het Kabinet gegaan.

Ik beschouw het als een kwaliteit dat onze ambtenaren een dienst van hoge kwaliteit willen leveren en absoluut betrouwbaar willen zijn. Dit streven naar perfectie heeft ons echter ook al vaak parten gespeeld.

Ik vond de selectieprocedure voor mijn nieuwe functie zeer vermoeiend, maar tegelijkertijd goed

uitgekiend. Je wordt objectief geanalyseerd en de professional tegenover wie je zit is er echt op geoefend om in een oogopslag zowel de troeven als de gebreken van een kandidaat te zien. Ik denk dat ik uiteindelijk geselecteerd ben omwille van mijn zeer ruime ervaring binnen de administratie en mijn diepgaande kennis van alle onderdelen van het raderwerk van onze organisatie. Als vrouw ben ik natuurlijk ook gelukkig dat er een vrouw tussen de nieuwe N-2 managers zit.

Coperfin moet onze medewerkers een nieuwe mentaliteit bijbrengen. De ideale ambtenaar is voor mij iemand met een open geest, die interesse heeft voor wat hij doet, die gepassioneerd is door zijn werk en er daarom ook plezier in heeft. Het is iemand die steeds meer wil weten en daarom uit eigen beweging op zoek gaat naar de informatie die hij nodig heeft. Ik wil deze mentaliteitswijziging onder meer bereiken door veel meer informatie te verspreiden over de lopende projecten. Het is ook belangrijk om niet langer in hokjes te denken, om zichzelf in vraag te stellen, om nooit iets als verworven te beschouwen. Je moet

voortdurend in de running zijn. Pas dan ben je in staat om je werkmethode snel aan te passen aan de reële behoeften. Eigenlijk komt het erop neer flexibel te zijn.

De administratie Rechtszekerheid omvat zeer diverse activiteiten in het juridisch leven van goederen, vooral van onroerende goederen. Onze ambtenaren hebben op dit vlak dan ook een zeer uitgebreide juridische kennis. Het is één van mijn doelstellingen om deze expertise in de nieuwe structuur te valoriseren. Ik beschouw het als een kwaliteit dat onze ambtenaren een dienst van hoge kwaliteit willen leveren en absoluut betrouwbaar willen zijn. Dit streven naar perfectie heeft ons echter ook al vaak parten gespeeld. In de huidige maatschappelijke context worden we beschouwd als een hoogwaardige, maar te dure dienst, die geen oog heeft voor rendabiliteit. We moeten dat beeld dan ook zo snel mogelijk veranderen zonder te veel aan de kwaliteit van ons werk te raken. Wij moeten er fier op kunnen zijn dat we voor een administratie werken die ten dienste staat van de bevolking en een kwaliteitsproduct levert, maar tegen een aanvaardbare prijs.

Of ik ook passies heb buiten mijn job?

Mijn grote passie is

literatuur. Op kruissnelheid lees ik makkelijk twee boeken per week. Bruno Betelheim voor het serieuze werk, Patricia Cornwell voor de meer luchtige literatuur. Wat film betreft, hou ik van Amerikaanse films. Maar mijn cultfilms zijn "Le Père Noël est une ordure" en "Les bronzés". Sporten doe ik niet zo veel meer, maar ik fiets vrij veel aan de kust, vooral in Duinbergen - dat is zowat mijn paradijs op aarde.



Jean-Marc DELPORTE
Administrateur-generaal Belastingen en Invordering

Jean-Marc Delporte heeft een licentiaatsdiploma in de economische wetenschappen (ULB) en heeft nadien een aggregaatsdiploma behaald aan de ESS Saint-Louis. Vele jaren zijn verstreken tussen zijn eerste dag op Financiën en zijn benoeming op 1 april van dit jaar tot Administrateur-generaal van de Algemene administratie Belastingen & Invordering. Wij laten Jean-Marc Delporte aan het woord over zijn goed gevulde loopbaan buiten en binnen Financiën.

Ik heb zeer goede herinneringen aan de periode bij de Dienst Studie en Documentatie waar ik zeven jaren heb gewerkt als adviseur van Financiën. Ik heb er zeer veel geleerd, ben er sterk geëvolueerd en heb er een hoop getalenteerde collega's ontmoet. De periode waarin ik voorzitter was van de CDV (Controledienst voor de Verzekeringen), die een parastatale C was van het Ministerie van Economische Zaken, was echter ongetwijfeld de meest boeiende professionele ervaring tot nu toe. Er werd mij in deze functie een grote onafhankelijkheid gegeven om te proberen deze organisatie te moderniseren. Als Adjunct Administrateur-generaal van de belastingen tenslotte, had ik een dubbele functie. Ik was de baas van een administratie die in het begin gewoon niet bestond maar die, dankzij het vele werk dat geleverd is, vandaag de dag zeer bekend is: namelijk de administratie van Fiscale Zaken. Daarnaast verzekerde ik in het kader van het antifraude comité de coördinatie van de strijd tegen de fiscale fraude. Ook hier heb ik veel competente en moedige ambtenaren ontmoet die een moeilijke en soms zelfs gevaarlijke opdracht hadden.

Wij hebben medewerkers die zeer goed opgeleid zijn. Van alle federale administraties worden wij als het meest competent beschouwd.

De ideale ambtenaar is voor mij iemand die het evenwicht weet te bewaren tussen het algemeen belang van de Staat en het respect voor de individuele burger. De burger in het algemeen, maar vooral de Belg, heeft een gebrek aan burgerzin. Op het vlak van Financiën heeft dit gebrek aan burgerzin te maken met het feit dat België vaak bezet is geweest en dat belastingen werden aangevoeld als een niet-gerechtigd eis van de bezetter. Dit heeft als gevolg dat er een bijna natuurlijke weerstand tegen belastingen is ontstaan. Dat is de reden waarom een administratie zoals de onze de burgerlijke waarden moet doen naleven, maar ook een zekere soepelheid aan de dag moet leggen. In ons kleine maar complexe landje betekent dit dat we naar het moeilijke evenwicht moeten zoeken tussen ambtenaren die er voor zorgen dat ze gerespecteerd worden en betrouwbaar zijn maar die tegelijkertijd het economische leven niet overhoop gaan gooien.

Het eerste sterke punt van onze organisatie is de kwaliteit van ons personeel. Wij hebben medewerkers die

zeer goed opgeleid zijn. Een tweede sterk punt is de reputatie die onze administratie bij de burger geniet: van alle federale administraties worden wij als het meest competent beschouwd. Dat heeft uiteraard te maken met de professionele kwaliteiten van ons personeel. Een laatste sterk punt houdt verband met het belang van onze missie, waardoor meer dan bijzondere aandacht zou moeten uitgaan naar de behoeften van onze administratie.

Maar er zijn ook punten die verbeterd moeten worden. De resultaten van Coperfin hebben ons doen inzien dat de versnippering die bestaat tussen de federale administraties, nog in veel grotere mate aanwezig is binnen de FOD Financiën. Idealiter zouden we moeten overstappen naar een logica van één grote openbare dienst waarbinnen complementariteit heerst. Hopelijk zal de realisatie van de Coperfin-thema's «Enig dossier» en «Geïntegreerde verwerking» de vernuftige geesten van ons departement een ruimere visie geven dan in het verleden het geval was. Voor mij is de hokjesmentaliteit het meest zwakke punt van onze administratie.

Eén van de eerste essentiële stappen die in de modernisering van Financiën moet gezet worden, die niet in tegenspraak is met het voorgaande, is de oprichting van de nieuwe administraties en de efficiënte ondersteuning van deze administraties door uw stafdiensten. In samenwerking met de stafdiensten van de Voorzitter van het Directiecomité, zou ik daarenboven willen meewerken aan de informatisering van Financiën. Tenslotte, maar niet in het minst, wens ik dat onze medewerkers gelukkig zijn in hun job en, in de mate van het mogelijke, beter betaald zouden worden. Meer concreet, is het één van mijn eerste doelstellingen om de nodige collegialiteit tot stand te brengen met de N-2's, zodat zij de grote lijnen van de operationalisering van de buitendiensten zouden kunnen uitvoeren. Bovendien wil ik van mijn kant ondersteuning bieden aan diezelfde buitendiensten om hun werk eenvoudiger te maken. Ik zal ook proberen een representatieve rol te spelen in het directiecomité, als vertegenwoordiger van de Algemene administratie «Belastingen en Invordering», de grootste pool binnen Financiën. Om deze doelstellingen te bereiken zal ik vastberaden maar ook diplomatisch moeten handelen. Het is immers onmogelijk om met meerdere duizenden personen te werken zoals men met 100 medewerkers werkt.

Voor 2003 is het belangrijkste project binnen Coperfin de oprichting van de stafdienst FEO (Functionele Expertise en Ondersteuning). Ik denk dat de oprichting van deze stafdienst zeer snel en zonder moeilijkheden kan plaatsvinden. Het zou goed zijn, mochten de beloftes over de verbetering van het statuut van de ambtenaren van de centrale administratie worden nagekomen. Ook de realisatie van de fundamenten voor de oprichting van de 3 administraties (P, KMO en GO) van de algemene administratie «Belastingen en Invordering» lijkt me op korte termijn realiseerbaar. Tenslotte denk ik dat van de overige projecten de informatiseringsprojecten de belangrijkste zullen zijn.



Philippe JACQUIJ
Administrateur GO

Ik ben half Ardenees, half Brusselselaar. Ik ben geboren in Etterbeek en woon nu nog steeds in een levendige en kleurrijke buurt van Schaarbeek. Ik ben jurist van opleiding met een specialisatie in fiscaliteit. Na mijn studies heb ik gedurende 3 jaar als expert gewerkt bij de EEG. Daarna volgde een moeilijke periode van werkloosheid, waarna ik in 1987 adjunct-controleur werd bij de administratie van de Directe Belastingen. Vervolgens werd ik hoofdcontroleur in verschillende controles vennootschapsbelasting, daarna Inspecteur-diensthoofd bij de AOIF te Bergen. In 1999 werd ik gedetacheerd naar

het kabinet van de Minister van Financiën en onder meer belast met de modernisering van Financiën. Ik heb met andere woorden actief deelgenomen aan de lancering en de ontwikkeling van het ICT-vijfjarenplan en het Coperfinplan. Eerst als raadgever, vervolgens als kabinetschef van het kabinet van de Regeringscommissaris. In 2002 ben ik dan als eerste ambtenaar van de buitendiensten, kabinetschef geworden van de Minister van Financiën.

Ik was, van bij het begin, nauw betrokken bij de grote doorlichting van onze dagelijkse manier van werken die binnen Coperfin gerealiseerd werd. Bijgevolg was ik onmiddellijk

Reeds lange tijd zitten een heleboel ambtenaren, en vooral mijn collega's van de buitendiensten, te wachten op de échte verandering op het terrein.

kandidaat voor een managementfunctie die toelaat om het vele analysewerk om te zetten in de praktijk. Reeds lange tijd zitten een heleboel ambtenaren, en vooral mijn collega's van de buitendiensten, te wachten op de échte verandering op het terrein. Daarenboven heb ik gedurende enkele jaren, van zeer nabij deelgenomen aan de oprichting van de nationale controlecentra die zich bezighielden met grote ondernemingen, banken, verzekeringsmaatschappijen en de immobiëlesector. Tenslotte was mijn carrière voor een groot deel gewijd aan de controle van grote ondernemingen. De pijler Grote Ondernemingen was bijgevolg mijn eerste keuze toen ik in de assessmentprocedures stapte.

De AOIF (Administratie van de Ondernemings- en Inkomensfiscaliteit) was tot hertoe georganiseerd op basis van het soort belasting en haar herstructurering werd nooit beëindigd. De grote uitdaging zal dus zijn om de AOIF om te bouwen tot drie nieuwe administraties georganiseerd rond het type belastingplichtige. De werking van iedere administratie zal rechtstreeks beïnvloed worden door het type dossiers dat er zal worden beheerd en gecontroleerd. Het spreekt voor zich dat men een grote onderneming niet op dezelfde wijze benadert als een gepensioneerde, een loontrekkende, een zelfstandige of een KMO. In nauw overleg met mijn twee andere N-2 collega's (Particulieren en KMO) moeten eerst de activiteitsdomeinen afgebakend worden. Daarna kunnen we geleidelijk aan de drie nieuwe administraties opbouwen. Dit betekent voor de ambtenaren dat zij zich in de toekomst volledig zullen kunnen wijden aan één enkele doelgroep. Het is niet de bedoeling om deze veranderingen van vandaag op morgen als een soort

van big bang door te drukken zonder rekening te houden met wat bestaat, maar wel om zonder al te veel blutsen en builen tot deze nieuwe structuren te komen. Dit betekent bijvoorbeeld dat je rekening houdt met de werkelijkheid op het terrein.

We moeten ook verder blijven investeren in projecten om gelijke tred te houden met de economische realiteit en de technologische vooruitgang, maar met de nodige aandacht voor de behoeften en de persoonlijke ontwikkeling van onze ambtenaren. De administratie Grote Ondernemingen wil een echte gesprekspartner zijn voor grote industriële groepen en financiers. We moeten voorbereid zijn op wat van ons gevraagd wordt door continu onze werkinstrumenten en werkmethodes te verbeteren en tegelijk de grote expertise van onze ambtenaren inzake fiscale en boekhoudkundige technieken proberen te valoriseren.

Ik wens al deze hervormingen te realiseren in een klimaat van wederzijds vertrouwen met onze partners. Een vertrouwen dat gebaseerd is op respect voor procedures en wetgeving, maar ook op een evenredige verhouding tussen de ondernomen acties enerzijds en de te behalen doelstellingen en de verwachte resultaten anderzijds.

Bijzonder binnen Grote Ondernemingen is dat iedere grote groep een gesprekspartner zal toegewezen krijgen die voor deze groep het unieke contactpunt wordt voor al zijn contacten met de fiscale administratie, behalve voor de controles.

Of ik nog een leven heb buiten de administratie? Ik moet toegeven dat ik tijdens de vier jaren die ik op het kabinet heb gewerkt, mijn hobby's, geschiedenis en Afrikaanse schilderkunst, erg verwaarloosd heb. Ik ben een geboren verzamelaar van een massa zaken. Een verzameling ontstaat vaak toevallig door een bepaalde vondst of ontmoeting. Niettegenstaande mijn druk bezet tijdsschema, probeer ik mij op zondag te ontspannen door naar rommelmarkten te gaan. Ik ga er op zoek naar herinneringen aan het verleden. Dat kan mij heel erg boeien. Ik hou ook van reizen. Zo heb ik om familiale redenen, reeds verschillende keren de kans gehad om in Afrika te verblijven. Dat continent trekt mij buitengewoon aan. Het is een totaal andere wereld met telkens nieuwe horizons. Ik hoop er snel te kunnen teruggaan.



Carlos SIX
Administrateur KMO

Ik ben gehuwd en vader van een zoon van 23. Ik ben afkomstig uit een groot West-Vlaams gezin van Roesbrugge-Haringe, maar woon in Grimbergen. Na mijn humaniora kwam ik in 1972 als opsteller terecht bij de Controle van de Personenbelasting te Elsene. Ik had het geluk onmiddellijk te kunnen deelnemen aan cursussen voor interne beroepsopleiding waardoor ik in enkele jaren kon opklimmen tot niveau 1. Inmiddels had ik op het hoofdbestuur bij de Personeelsdienst en bij de dienst Vennootschapsbelasting gewerkt. Daarna kwam ik als directeur op de dienst 'Taxatieprocedure en -werkzaamheden' terecht, waar ik heel wat over de werking van Financiën heb opgestoken. Tijdens de herstructurering en de functionele integratie van BTW en directe belastingen in 1995-1999 was ik projectcoördinator. Toen bij het begin van Coperfin, de eerste consultants bij Financiën opdaagden, had ik al een vrij complete bagage om actief aan deze modernisering mee te werken.

Op een bepaald moment wordt het een persoonlijke uitdaging om de ideeën die je je in de loop der jaren hebt gevormd, ook effectief te realiseren. Daarom vond ik dat ik moest deelnemen aan de assessments. Op het N2-niveau heb ik mij kandidaat gesteld voor de managementfuncties van respectievelijk P (Particulieren), KMO (Kleine en Middele Grote Ondernemingen) en GO (Grote Ondernemingen), omdat ze alle tot mijn vroeger werkterrein behoren.

Ik vind het immers belangrijk dat je als manager weet wat er zich in de administratie afspeelt en in voldoende mate de materie beheerst. Ik ben bijzonder trots dat ik tot manager van de administratie KMO benoemd ben. KMO bestrijkt niet alleen een heel brede materie op het vlak van de BTW en van de inkomstenbelastingen, het is ook de administratie die het grootste aantal personeelsleden zal tellen. Het wordt nu nog eventjes afwachten hoe de dingen zich zullen aandienen: de ploeg van N-2-managers is immers nog niet voltallig. Ondertussen kan ik met mijn collega's van P en GO alles heel goed overleggen. We hebben er immers alle belang bij de AOIF (Administratie van de ondernemings- en inkomensfiscaliteit) zo vloeïend mogelijk te laten overgaan in de drie nieuwe administraties. We mogen daarbij niet uit het oog verliezen dat ook de dagelijkse business moet gegarandeerd blijven. Zodra alle N-2's aangesteld zijn, zal de overgang naar de nieuwe organisatie en de nieuwe werkmethodes echt aangevat worden.

Niettegenstaande onze ambtenaren fiscaal goed zijn opgeleid, blijf ik er van overtuigd dat we op een vlottere manier kunnen werken door systematisch onze werkmethodes te verbeteren. Mijn voornaamste opdracht als N-2 KMO zal er dan ook in bestaan om binnen KMO geïntegreerde werkmethodes uit te bouwen en tegelijk een billijke belastingcontrole te waarborgen. De slaagkans van deze hervorming is tevens afhankelijk van de informatica die ons ter beschikking zal worden gesteld en van de ploeggeest die ik onder mijn toekomstige N3-managers zal kunnen tot stand brengen. Wat men ook zegt, ik blijf geloven dat Coperfin voor onze FOD de opportuniteit is om zowel met

elkaar als met de belastingplichtigen en de ondernemingen op een meer correcte manier om te gaan.

Voor KMO is de uitdaging van de projecten die op stapel staan zeer groot. Zo is er op het vlak van de fiscale controle een grote impact te verwachten vanuit risicobeheer en risicoanalyse. We zullen ook moeten wennen aan een andere manier van redeneren waarin belangrijke interacties zullen ontstaan tussen de operationele diensten en de stafdiensten en omgekeerd. Op deze manier kunnen we komen tot een zichzelf voedend systeem dat de procedures respecteert. Maar ook op het vlak van de dienstverlening staat heel wat voor de deur. Denken we maar aan de geschillenbehandeling (workflow geschillen), de nieuwe ruimere wetgeving op het vlak van voorafgaande beslissingen, de functionele integratie tussen directe en indirecte belastingen en de doelgerichte aanwending van de opsporingsdiensten. Ik zou graag willen dat we binnen KMO vanaf volgend jaar kunnen starten met een uniforme manier van werken. Deze moet ondersteund worden door een systeem van rapportering en bordtabellen die mij en de toekomstige N-3's snel een overzicht kunnen geven van de evolutie en permanent de mogelijkheid bieden om vlug bij te sturen waar dit nodig is. Er zijn nu reeds een aantal projecten opgestart die daartoe zullen bijdragen zoals scanning van BTW documenten, workflow geschillen, TBT, ... Al deze wijzigingen moeten uiteindelijk leiden tot een geordende en gestructureerde aanpak van de werkzaamheden.

Binnen 6 jaar moet de administratie KMO structureel en organisatorisch volledig in orde zijn: de verschillende centra en lokalisaties, de nieuwe graden en functies, de werkplaatsen en de werkmethode en hun rapportering... Met de informatisering van onze FOD en de nieuwe manier van werken moet dat mogelijk zijn. Als ik binnen 6 jaar een 'voldoende' krijg, zal ik geslaagd zijn in wat ik in dit eerste mandaat (dat natuurlijk ook een pioniersperiode is) moest doen. Daarna zou het vanuit managementoogpunt leuk zijn om over alle geïnformatiseerde instrumenten te kunnen beschikken die de opvolging en bijsturing van de vernieuwde werking van deze jonge administratie toelaten.

Zes jaar is echter nog een hele tijd te gaan. Ondertussen kunnen we alleen maar proberen om ons huidige imago om te buigen. Als je het louter vanuit een overheidsstandpunt bekijkt, zijn we immers niet zo heel goed bezig. De huidige organisatie biedt niet de waarborgen van een gelijke behandeling of van een correcte aanpak. Als we het vanuit een KMO standpunt bekijken, is de kans op controle bijzonder klein geworden. Het is dus nodig dat we meer aanwezig zijn op het terrein en ons blijven concentreren op de fiscale controles. Het is immers onze opdracht er voor te zorgen dat elke belastingplichtige op correcte wijze zijn plichten nakomt. Deze taak zal sterk vereenvoudigd worden vanaf het moment dat we beschikken over het enig dossier. Ook projecten als scanning, elektronische aangiften, risicobeheer maar ook opvolgingscontroles, controlemodellen en bordtabellen zullen zowel voor ons als voor de belastingplichtigen, de zaken een stuk overzichtelijker maken. Minstens even belangrijk als de controles is de dienstverlening aan de belastingplichtige. We mogen inderdaad niet vergeten dat ondernemingen in de eerste plaats economische doelen nastreven. Dit betekent een nieuwe en andere kijk op onze relatie met de belastingplichtige die onze rol van dienstverlener en informatieverstrekker sterk zal beïnvloeden.

Ik vind het belangrijk dat je als manager weet wat er zich in de administratie afspeelt en in voldoende mate de materie beheerst.



Alfons VAN DEN ABBELE
Administrateur P

van de ondernemings- en inkomensfiscaliteit) hield ik mij vooral bezig met de selectie van de te controleren dossiers, de organisatie en de Algemene Inspectie. Door deze ervaringen heb ik een brede kijk op onze organisatie en op onze manier van werken.

In de vele jaren die ik bij Financiën werk, heb ik al heel wat hervormingsprojecten zien komen en gaan. Dat brengt uiteraard frustraties met zich mee. De Coperfinhervorming is echter van een andere orde. Voor de eerste keer zijn immers de noodzakelijke middelen (bijvoorbeeld voor Informatie- en Communicatietechnologie en voor Human Resources) aanwezig om een dergelijke hervorming te doen slagen. Daarenboven is er in de nieuwe structuren een managementniveau ingebouwd dat toelaat in te grijpen en zo nodig bij te sturen. Dat er nu "managers" zijn, wil uiteraard nog niet zeggen dat onze diensten op één nacht tijd beter zullen functioneren. Wel laten de verschillende managementniveaus toe om kort op de bal te spelen. Op deze manier moet het mogelijk worden om van de FOD Financiën een betere en aangenamere werkplaats te maken waar efficiënt gewerkt wordt en waar een betere relatie met de belastingplichtige wordt nastreeft.

Dat is meteen ook de reden waarom ik heb deelgenomen aan de assessments voor de functies van N, N-1 en N-2. Wat de N-2 procedure betreft, heb ik gekozen voor de administraties P (Particulieren), KMO (Kleine en Middelgrote Ondernemingen) en GO (Grote Ondernemingen). Telkens behaalde ik de vereiste score om binnen deze functies geselecteerd te worden. Dat belet echter niet dat ik mij vragen stel over de selectieprocedure en meer bepaald over het interview dat werd afgenomen. Zo kwamen er vrij specifieke vaktechnische aspecten aan bod die eigenlijk niet thuishoren in een dergelijk interview.

Als nieuwe N-2 manager van Particulieren zou ik drie grote veranderingen willen doorvoeren binnen onze administratie.

Ik ben afkomstig van het Oost-Vlaamse Berlare maar woon sinds mijn jeugd in het Brabantse Teruren. Ik ben gehuwd en heb drie kinderen: een zoon van 32 en een tweeling (2 meisjes) van 23 jaar. In het secundair onderwijs volgde ik Latijn-Grieks. Later heb ik mij via diverse taal- en beroepsopleidingen verder bijgeschoold.

Op 1 mei 1969 ben ik bij de Registratie begonnen werken. Voor ik in 1999 op de Centrale administratie ben gestart, heb ik in diverse buitendiensten van de toenmalige BTW en BBI administratie gewerkt. Op het hoofdbestuur van de AOIF (Administratie

De Coperfinhervorming is van een andere orde. Voor de eerste keer zijn de noodzakelijke middelen (bijvoorbeeld voor Informatie- en Communicatietechnologie en voor Human Resources) aanwezig om een dergelijke hervorming te doen slagen.

Om te beginnen is P de administratie bij uitstek waar bijkomende informaticaoplossingen zeer nuttig zouden kunnen zijn. Ik denk daarbij onder andere aan de belastingaangifte. Op dit ogenblik moeten veel burgers hun aangifteformulier volledig uitpluizen om de 5 à 10 vakjes te vinden waar zij gegevens moeten invullen. Ik zou de vormgeving van de aangifte in de personenbelasting willen herwerken zodat ze voor iedereen eenvoudiger en gebruiksvriendelijker zou worden. Een ander project waarvoor ik op informaticatoepassingen reken is het project rond de bezwaarprocedure. Deze procedure is momenteel te administratief en leidt tot veel ergernis bij de burgers.

De tweede grote verandering die ik binnen Particulieren wil realiseren is de uitbouw van de onthaalfunctie. In onze nieuwe structuur worden onthaal en controle uit elkaar getrokken. Voor het eerst dienen we een echte, klantvriendelijke onthaaldienst uit te bouwen binnen onze fiscale administratie.

Een derde aspect dat ik zou willen aanpakken is dat van de risicoanalyse. Onder de administratie Particulieren vallen 5,8 miljoen belastingplichtigen, wat een gerichte manier van controleren meer dan noodzakelijk maakt. Risicoanalyse zou een permanent gebeuren moeten zijn. Het is geen oefening waarmee je enkele dagen per jaar kan bezig zijn. Tot drie jaar geleden werd alles centraal georganiseerd, vandaag is risicoanalyse het resultaat van een samenwerking tussen de centrale diensten en de buitendiensten. Ook voor de opsporingsdiensten is hier een rol weggelegd. Zij zouden permanent overleg moeten plegen met hun collega's en met de toekomstige N-2 manager Fraudebestrijding.

U merkt dat er de eerstvolgende maanden veel belangrijke beslissingen moeten genomen worden en dat er hard gewerkt zal moeten worden. Maar ik denk dat ik er klaar voor ben. Eén van mijn goede karaktertrekken is mijn gedrevenheid. Ook in het leiden van de fiscale organisatie Particulieren wil en zal ik slagen.



Verantwoordelijke uitgever:

Jean-Claude Laes,
Wetstraat 14 - 1000 Brussel

Hebt u vragen over Coperfin?

Schrijf naar het Coperfincommunicatieteam
Arts Center
Kunstlaan 19H - bus 2
1000 Brussel
fax : 02/233.87.58
e-mail : coperfin@minfin.fed.be

Uitgave nr. 8 - Juli-Augustus 2003