

## ***Invordering***

### ***Ter herinnering:***

In november 2000 werd een nieuwe structuur voor de FOD Financiën goedgekeurd met drie Algemene Administraties (Belastingen & Invordering, Patrimoniumdocumentatie en Thesaurie) en daaronder verschillende Algemene Directies. Zo zal de Administratie der Invordering overgaan in een nieuwe Algemene Directie '**Invordering**' binnen de Algemene Administratie Belastingen & Invordering.

Wat hebben de werkgroepen gerealiseerd sinds de lancering van Coperfin op 24 september 2001?

- In een eerste fase werden de **strategische principes** opgesteld. Deze principes zijn zo belangrijk dat ze de basis vormen voor het uitwerken van het toekomstbeeld van de FOD Financiën.
- Met deze principes in het achterhoofd hebben de werkgroepen voorstellen voor de **toekomstige manier van werken** uitgetekend..
- Anders gaan werken in de toekomst kan alleen als ook de **structuur van de organisatie**, de **functies**, de **informaticamiddelen** en de **kantoren** worden aangepast. De werkgroepen hebben op elk van deze vlakken voorstellen gemaakt.
- Om er voor te zorgen dat de invoering van deze voorstellen op een overzichtelijke manier zou kunnen gebeuren, heeft men in een '**realisatieplan**' beschreven op welke manier men van de huidige situatie naar de toekomstige situatie zal overgaan.

# 1. Coperfin gaat voort: de Coperfin-projecten

De resultaten van de werkgroepen liggen op tafel. Ook het plan dat de verschillende stappen beschrijft om uiteindelijk te komen tot de nieuwe organisatie is neergelegd! We staan nu voor de realisatie van dit alles. Er is dus nog werk aan de winkel.

Uit het realisatieplan blijkt dat er enkele honderden **projecten** opgezet moeten worden tussen het einde van 2002 en 2008. Om dit complex geheel overzichtelijk te houden en de richting aan te geven waarin de FOD Financiën wil evolueren, zijn de verschillende projecten verdeeld over de volgende **7 thema's**:

1. Enig dossier
2. Geïntegreerde verwerking
3. Multi-kanaal dienstverlening
4. Bijstand, controle, invordering en informatie
5. Gevallenstudie
6. Consistente reglementering
7. Imago

Uiteraard zal de realisatie van deze Coperfin-thema's niet van vandaag op morgen gebeuren. De projecten, voor een groot deel gericht op de modernisering van onze IT-mogelijkheden, zullen geleidelijk aan opgestart en uitgevoerd worden. Bovendien zullen zij gespreid over verschillende onderdelen van onze organisatie plaats vinden. De werking van onze diensten mag immers niet in gevaar gebracht worden: in de eerste plaats moeten we onze missie als overheidsdienst kunnen blijven uitoefenen. Wanneer alle projecten uitgevoerd zijn, zal de FOD Financiën werken volgens de nieuwe werkmethodes (processen) zoals ze door de Coperfin-werkgroepen werden uitgetekend.

De Coperfin-projecten zijn dus de **motor voor de veranderingen** binnen de FOD Financiën voor de komende jaren. . Er zal hiervoor dus een beroep kunnen worden gedaan op **uw medewerking**.. Het uitvoeren van dergelijke projecten vraagt immers veel medewerkers met kennis van zaken. U zal er dus zeker nog over horen!

## **Enkele cijfers...**

*\*\* Deze cijfers zijn gebaseerd op de voorstellen zoals ze aan de Minister van Financiën zijn voorgelegd. Uiteraard dient er nog een definitieve beslissing genomen te worden\*\**

- De projecten zijn gespreid tussen eind 2002 en eind 2008
- Er zijn in totaal een 350-tal projecten gepland tussen nu en 2008
  - Meer dan 60% vóór het einde van 2004
  - Meer dan 30% in het kader van thema 2 "Geïntegreerde verwerking" en thema 3 "Multi-kanaal dienstverlening".

Hieronder volgt een korte beschrijving van elk thema met daarna concrete voorbeelden van wat dit betekent voor de dagelijkse werking van **Invordering**.

## 1. Enig dossier

Dit thema laat toe het dossier van een burger op een globale wijze te benaderen zonder het op te splitsen naar type belasting. Dit 'enig dossier' groepeerde alle interne informatie waarover de FOD Financiën beschikt en alle externe informatie waartoe de FOD Financiën toegang heeft. Dit maakt het mogelijk te weten welke informatie beschikbaar is en waar deze zich bevindt binnen de organisatie.

Concreet betekent dit voor **Invordering** dat alle elementen met betrekking tot financiële draagkracht (inkomsten, roerende en onroerende goederen,...), fiscale acties en eventuele risicoprofielen, op elektronische wijze geraadpleegd kunnen worden. Dit alles is mogelijk dankzij verbanden tussen verschillende gegevensbanken van zowel de FOD Financiën als van andere FODs: Rijksregister, Kruispuntbank voor Ondernemingen, Kruispuntbank Sociale Zekerheid, enz.... Via het enig dossier zal Invordering beschikken over de noodzakelijke gegevens om over te gaan tot de meest geschikte acties. Op het vlak van inning zal men beschikken over de nodige gegevens om de betalingsincidenten onmiddellijk te kunnen behandelen.

## 2. Geïntegreerde verwerking

Een systeem voor geïntegreerde verwerking zal toelaten om alle belangrijke taken die bij de behandeling van aangiften voorkomen, zoals de registratie, de verwerking van aangiften, de verwerking van de betalingen, het controlebeheer, de correspondentie, enz... op een globale en interactieve wijze uit te voeren. Dit geldt eveneens voor het bijhouden van de patrimoniale documentatie en voor specifieke douaneactiviteiten. Bij een systeem van geïntegreerde verwerking wordt het tevens mogelijk informatie op een geautomatiseerde manier overheen de verschillende diensten te verspreiden.

Om tot zo'n geïntegreerde verwerking te komen, zullen de verschillende types van belasting één voor één in het systeem opgenomen worden.

Concreet betekent dit voor **Invordering** dat de ambtenaar op elk moment de fiscale situatie van de belastingplichtige elektronisch kan raadplegen. Ook de belastingplichtige zelf zou hiertoe toegang hebben. Dankzij deze informatie kunnen de ambtenaren snel beslissingen nemen om bijvoorbeeld een afbetalingsplan toe te staan. Voor Inning betekent dit dat het automatisch inning- en boekhoudingsysteem zowel de schulden van de belastingplichtige als de teruggaven zal beheren op een permanente "balans". Dit systeem zal automatisch een voorstel doen om eerst openstaande schulden te laten betalen vooraleer eventuele teruggaven door de FOD te laten gebeuren.

## 3. Multi-kanaal dienstverlening

De "burger/klant" kan voortaan via verschillende kanalen in contact komen met de FOD Financiën. Zo zal men voor informatie of opmerkingen terecht kunnen bij een professioneel 'contact center' via telefoon, brief of e-mail. Mensen die fysiek contact verkiezen kunnen zich wenden tot nieuwe onthaalkantoren. Uiteraard worden de diensten via het internet nog verder uitgebouwd. De FOD Financiën zal op deze manier in staat zijn een dienstverlening aan te bieden via meerdere kanalen.

Concreet betekent dit voor **Invordering** dat de belastingplichtige beroep zal kunnen doen op verschillende informatiebronnen om allerlei inlichtingen te verkrijgen over zijn fiscale rechten en verplichtingen. De belastingplichtige die zich bijvoorbeeld afvraagt aan welke voorwaarden hij moet voldoen om een afbetalingsplan of een vrijstelling van nalatigheidinteresten te krijgen of informatie wil omtrent zijn situatie, ten gevolge van vervolgingen door het invorderingskantoor, zal naar het onthaalkantoor kunnen gaan om daar zijn dossierbeheerder te ontmoeten. Op het vlak van inning zal de belastingplichtige

informatie kunnen bekomen met betrekking tot mogelijke betalingswijzen, wettelijke betalingstermijnen van de belastingen, voorheffingen, taksen, enz...Indien de belastingplichtige dadelijk een fiscaal kenteken of een attest wenst zal hij dit ook in het onthaalkantoor kunnen krijgen. Via een betalingsterminal zal hij het verschuldigde bedrag meteen kunnen betalen.

#### 4. Bijstand, controle, invordering en informatie

Om te komen tot gerichte bijstand, controle, invordering en informatie dient de FOD Financiën een diepgaande kennis van de "burger/goederen" op te bouwen. Eens deze gegevens/informatie opgenomen zijn in het enig dossier worden ze grondig geanalyseerd. Hiervoor zal een kennisbeheerssysteem gebruikt worden. Dit stelt ons in staat om groepen van burgers/ondernemingen te definiëren, met hun specifieke eigenschappen, risico's en behoeften. Op basis van deze profielen kunnen vervolgens bepaalde activiteiten, bijvoorbeeld een bijstands- of controleactie, gelanceerd worden. Een bijkomend voordeel van een kennisbeheerssysteem is dat de ambtenaren zelf sneller en eenvoudiger toegang zullen krijgen tot correcte ondersteunende materialen en informatiebronnen.

Concreet betekent dit voor **Invordering** dat de elementen die vervat zijn in het enig dossier zullen toelaten op een snelle manier bepaalde risicogroepen op te sporen, bijvoorbeeld belastingplichtigen die niet zouden betalen of die zich onvermogen zouden maken. Voor elke risicogroep zal een specifieke benadering op het vlak van invordering ontwikkeld worden. Telkens er een nieuwe schuld geregistreerd wordt voor een belastingplichtige die binnen een bepaalde risicogroep valt, zal het systeem automatisch de aanpak bepalen die door het invorderingskantoor moet worden gebruikt. Uiteraard zullen alle andere invorderingsacties tegenover belastingschuldigen nog steeds de taak zijn van Invordering.

#### 5. Gevallenstudie

In de toekomst zullen specifieke gevallen (uit te voeren controles te behandelen fraudezaken, in te vorderen bedragen, op te stellen onteigeningsakten, geschillen,...) projectmatig behandeld worden. Een projectmatige aanpak betekent dat per geval doelstellingen worden bepaald, een planning wordt opgesteld, ambtenaren worden toegewezen, de voortgang wordt opgevolgd op basis van een uitgestippelde strategie, de behandeling van het geval eventueel wordt gewijzigd, enz...De ambtenaren die betrokken zijn bij de behandeling van een 'geval' worden hierbij sterk ondersteund.

Concreet betekent dit voor **Invordering** dat dossiers die aan bepaalde criteria beantwoorden (bijvoorbeeld een nationale actie naar een doelgroep, een specifiek risicoprofiel, enz...) op een projectmatige manier zullen aangepakt worden waarbij verschillende administraties kunnen betrokken worden. Het werken in teams zal voortaan op een nieuwe manier benaderd worden. Zodoende kan bijvoorbeeld een nationale actie van **Fraudebestrijding** geleid worden door teams die niet louter bestaan uit sectorspecialisten maar ook uit medewerkers van Invordering die de nodige bewarende maatregelen kunnen treffen vóór het vaststellen van de belastingen. Voor Invordering zelf kan deze aanpak gebruikt worden om op zowel nationaal als op lokaal vlak specifieke invorderingsacties te lanceren.

## 6. Consistente reglementering

De reglementering en de wetgeving moeten in de toekomst meer coherentie en consistentie tonen naar zowel de externe (burger) als de interne (ambtenaar) klant. De leesbaarheid en toepasbaarheid van de reglementering zullen hierdoor vergroot worden. Er zal voorafgaand overleg zijn met de beleidsinstanties (o.a. federaal, gewesten, Europees, ...) én met het terrein (betrokken diensten, belanghebbenden, economische operatoren, ...). Dit overleg dient als voorbereiding van het beleid wat leidt tot een verbetering van de reglementering en de uitvoering hiervan. Verder zal een coherente en consistente toepassing van de reglementering zowel de rechtsgelijkheid garanderen als de rechtszekerheid verhogen.

Concreet betekent dit voor **Invordering** dat het begrip 'unieke ontvanger' geïntroduceerd zal worden en dat de voornaamste wetten met betrekking tot invordering van BTW en directe belastingen geharmoniseerd zullen worden, bijvoorbeeld rond de creatie van een uitvoerbare titel. Voor Inning kan dit bijvoorbeeld een harmonisering van de wetgeving m.b.t de betalingstermijnen van BTW, bedrijfsvoorheffing (BV) en roerende voorheffing (RV) zijn.

## 7. Imago

Het imago dat de burgers en de ondernemingen, maar ook de ambtenaren, zich vormen over de FOD Financiën komt tot stand door elk contact dat ze hebben met en binnen de organisatie.

Een modern en professioneel imago laat de FOD Financiën enerzijds toe de burgers te motiveren om aan hun verplichtingen te voldoen, anderzijds bekwame medewerkers aan te trekken en te behouden. Uiteraard zullen ook de dagelijkse werking, de promotie in de media en de cultuur van de organisatie hierop afgestemd moeten worden.

Concreet betekent dit voor **Invordering** dat in alle contacten met de belastingplichtige zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met de waarden van de FOD Financiën. Dit alles om de belastingplichtigen zoveel mogelijk te stimuleren hun fiscale verplichtingen na te leven. Tegelijkertijd zal de FOD ook trachten de belastingplichtige zoveel mogelijk op de hoogte te houden van zijn of haar fiscale rechten.

## 2. Naar nieuwe functies

### Wat is een functie?

Een functie is een geheel van taken en verantwoordelijkheden die een bepaalde kennis en ervaring vereisen. Een functie heeft als doel een welomschreven dagdagelijkse bijdrage te leveren ter ondersteuning van de doelstellingen van de overheid.

In de nieuwe loopbaan voor de Federale ambtenaar worden het loon en de loopbaanmogelijkheden bepaald door de functie, en niet langer door de graad. Tot op vandaag kennen we bij de FOD Financiën echter een complex geheel van niveaus en graden met functies die niet altijd even duidelijk gedefinieerd waren. Het was dan ook nodig om duidelijkheid te scheppen. Binnen de toekomstige werking van de FOD Financiën zullen we **nieuwe** en **duidelijk afgebakende functies** hebben.

De Coperfin-werkgroepen hebben onze taken, onze manier van werken en onze structuur hertekend. Op basis hiervan werden bestaande functies aangepast en werden nieuwe functies bepaald. Het spreekt voor zich dat een heel aantal huidige functies zullen blijven bestaan.

De werkgroepen hebben een 50-tal **basisfuncties** bepaald die voorkomen doorheen de hele FOD Financiën. Een voorbeeld van een basisfunctie is een 'dossierbeheerder'. Deze basisfunctie van dossierbeheerder zal bij Belastingen en Invorderingen en bij Patrimoniumdocumentatie veelal dezelfde soort taken hebben. Verder zullen voor een dossierbeheerder in beide Algemene Administraties gelijkaardige eisen worden gesteld m.b.t. het verwerken van informatie, het structureren en organiseren van het werk, het leiden van mensen, het omgaan met de collega's en 'klanten/belastingplichtigen', de houding (de zogenaamde generieke competenties).

Een dossierbeheerder bij Invordering zal echter ook specifieke taken moeten uitvoeren en specifieke kennis en vaardigheden (de zogenaamde technische competenties) nodig hebben eigen aan Invordering. Deze specifieke taken en competenties zullen nog voor alle basisfuncties worden beschreven. Dan hebben we een totaaloverzicht van de nieuwe functies binnen elke entiteit met daarbij een duidelijke beschrijving van de taken en de nodige competenties.

De **omschakeling** van de huidige naar de toekomstige functies zal echter geleidelijk aan gebeuren met de nodige opleiding en ondersteuning van het personeel. Dit is een specifieke oefening die een grondige voorbereiding vereist en met veel zorg uitgevoerd zal worden.

De tabel op de volgende bladzijden geeft een korte beschrijving van de basisfuncties voor de Algemene Directie **Invordering**.

BASISFUNCTIE	BESCHRIJVING	VOORBEELDEN VAN TAKEN
Afdelingshoofd	Bepalen van de doelstellingen van de afdeling in lijn met het beleid, de eindverantwoordelijkheid hiervoor nemen en de afdeling operationeel leiden in functie hiervan teneinde de doelstellingen van de afdeling op effectieve en efficiënte wijze en met respect voor de medewerkers te realiseren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bepalen van de doelstellingen en prioriteiten binnen de afdeling en de verantwoordelijkheid hiervoor opnemen</li> <li>- Bijsturen van deze doelstellingen en prioriteiten op basis van vernieuwende, originele ideeën</li> <li>- Initiëren, sturen, organiseren, plannen, verdelen, coördineren van het werk, kwalitatief en kwantitatief opvolgen van het werk van de afdeling</li> <li>- Aansturen, opvolgen en evalueren van teamchefs en eventueel medewerkers</li> <li>- Onderhouden van interne en externe contacten, nodig voor de vlotte werking van en voortdurende vernieuwing binnen de afdeling</li> </ul>
Afdelingshoofd stafdienst	Bepalen van de doelstellingen van de afdeling in de stafdienst in lijn met het beleid, hiervoor de eindverantwoordelijkheid nemen en de afdeling van de stafdienst leiden in functie hiervan, teneinde de doelstellingen op effectieve en efficiënte wijze en met respect voor de medewerkers te realiseren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bepalen van de doelstellingen en prioriteiten van de entiteit en de verantwoordelijkheid hiervoor opnemen</li> <li>- Bijsturen van deze doelstellingen en prioriteiten op basis van vernieuwende, originele ideeën en de uitwerking van nieuwe concepten</li> <li>- Initiëren, sturen, organiseren, plannen, verdelen, coördineren van het werk, kwalitatief en kwantitatief opvolgen van het werk van de afdeling in de stafdienst</li> <li>- Aansturen, opvolgen en evalueren van teamchefs stafdienst en eventueel medewerkers</li> <li>- Onderhouden van interne en externe contacten, nodig voor de vlotte werking van en voortdurende vernieuwing binnen de afdeling en het behouden van een overzicht van de context waarin de afdeling zich bevindt</li> </ul>
Analist	Analyseren en doorgronden van een complex gegeven (binnen een specifiek kennisdomein) en formuleren van conclusies en/of voorstellen en anderen ondersteunen, teneinde bij te dragen tot de efficiënte en effectieve werking van de FOD Financiën	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zelfstandig bepalen van aanpak van een project/studieonderwerp/opdracht en nodige acties</li> <li>- Uitwerken van een voorstel door studie en analyse, adviesinwinning bij experts en kennisgroepen, ...</li> <li>- Opstellen van rapport, uiteenzetten van voorstel en geven van suggesties aan betrokkenen</li> <li>- Bijsturen van modellen en processen op basis van gevoerde analyse</li> <li>- Testen van impact en doeltreffendheid van de ondernomen actie</li> </ul>
Applicatie-analist	Vertalen van de behoeften van de gebruikers van informaticasystemen naar nieuwe of verbeterde applicaties in samenspraak met ICT en ondersteunen van anderen, teneinde de gebruiksvriendelijkheid en efficiëntie van de systemen te garanderen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opvolgen van de werking van applicaties en nagaan van behoefte aan nieuwe applicaties</li> <li>- Nieuwe functionaliteiten ontwerpen in samenspraak met ICT, en hierover beslissen in overleg met ICT en de gebruikers</li> <li>- Implementatie opvolgen en bijsturen</li> </ul>
Communicatie- en promotiedeskundige	Opstellen van een communicatie- of promotieplan, de uitvoering ervan opvolgen en waar nodig bijsturen, teneinde de informatieoverdracht naar de burger optimaal te laten verlopen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitvoeren van een strategische studie met het oog op het opstellen van een voorstel van communicatiestrategie</li> <li>- Opstellen communicatieplan</li> <li>- Uitwerken plan van aanpak communicatie/promotie</li> <li>- Implementatie/bijsturing communicatie/promotie</li> </ul>

BASISFUNCTIE	BESCHRIJVING	VOORBEELDEN VAN TAKEN
Coördinator	Inhoudelijk en strategisch coördineren van activiteiten en anderen motiveren, teneinde een vlotte werking en correcte resultaten te garanderen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceptueel schetsen van het inhoudelijk kader en bepalen van de strategische krijtlijnen met impact op de organisatie</li> <li>- Inschatten en prioriteren van risico's en dienstverleningsbehoeften</li> <li>- Beheren van relaties met interagerende/betrokken instanties en coördineren over verschillende pijlers/ organisationele entiteiten heen, o.a. met het oog op coherentieverzekering</li> <li>- Valideren van de procesoutput</li> <li>- Opbouwen van relaties met verschillende organisatieniveaus</li> </ul>
Dossierbeheerder	Verantwoordelijkheid nemen over en behandelen van dossiers en ondersteunen van anderen, teneinde een correcte en accurate afhandeling van het dossier te garanderen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zelfstandig bepalen van de aanpak van een dossier en nodige acties na analyse en interpretatie van gegevens</li> <li>- Afhandelen van volledig dossier door opzoeken/opvragen van additionele informatie, maken van berekeningen, opmaken van documenten,...</li> <li>- Interageren met burger en informatieverschaffers</li> <li>- Verantwoordelijkheid nemen van beslissing en opmaken van verslag / documenten</li> <li>- Doorgeven van beslissingen aan gelinkte activiteiten, processen en diensten</li> </ul>
Gegevensanalist	Analyseren van grote hoeveelheden geïnformatiseerde gegevens teneinde tendensen te identificeren en conclusies te trekken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificeren van een geschikte aanpak/methodologie voor het uitvoeren van de analyse</li> <li>- Analyseren van grote hoeveelheden geïnformatiseerde gegevens</li> <li>- Identificeren van grote lijnen, doelgroepen en trends op basis van de analyse</li> </ul>
Gegevensbeheerder	Beheren van de basisgegevens van een dossier aan de hand van vastgelegde procedures, eerste analyses en eventuele contacten met de burger, teneinde het dossierbeheer binnen FOD Financiën maximaal te ondersteunen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invoeren van meer complexe gegevens / meer complex dossier aanmaken</li> <li>- Eerste analyse van gegevens en (her)oriëntatie van dossier</li> <li>- Opzoekingen en/of berekeningen uitvoeren en opstellen van documenten of attesten</li> <li>- Melden van ontvangst of beslissing aan burger, opvragen van ontbrekende gegevens</li> <li>- Informatie uitwisselen met aangewezen personen</li> </ul>
Gegevensbeheerder Belastingplichtige	Centraliseren van al dan niet fiscale geïnformatiseerde gegevens, teneinde over alle relevante informatie te beschikken voor verdere analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificeren en verzamelen van relevante gegevens in functie van de gekozen analysemethodologie</li> <li>- Onderhouden van relaties en voeren van besprekingen met het oog op het verkrijgen van externe gegevens</li> <li>- Omschrijving inhoud en scope van 'een lastenboek voor externe verwerving van gegevens</li> <li>- Opzetten database voor dataclassificatie en datavoorbereiding</li> </ul>



BASISFUNCTIE	BESCHRIJVING	VOORBEELDEN VAN TAKEN
Informatieambtenaar	Beantwoorden van vragen per telefoon of via rechtstreeks contact, op basis van vooropgestelde antwoordscripts en procedures, en doorverwijzen naar de tweede lijn indien geen gepast antwoord kan geformuleerd worden, teneinde de klantentevredenheid te optimaliseren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verzorgen van het eerste telefonisch of direct contact met de burger</li> <li>- Verstrekken van basisinformatie, procedures en timing op basis van eigenkennis of een antwoordscript, meedelen van de status van een dossier, rekeningstand</li> <li>- Pro-actief opvragen van de noodzakelijke gegevens van de burger om de vraag/gerelateerde vragen te kunnen behandelen, openen van dossier en updaten van gegevens</li> <li>- Doorspelen van de vraag aan de aangewezen persoon via het meest geëigende kanaal</li> </ul>
Intern Correspondent	Verzekeren van gerichte informatie-uitwisseling tussen risicobeheer en de entiteit teneinde beiden in staat te stellen de juiste prioriteiten en accenten te leggen en doeltreffende acties te ondernemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontvangen van de aanvragen voor opsporingen vanuit van opdrachtgevende entiteiten/Risicobeheer</li> <li>- Vertalen van de aanvraag in interne richtlijnen voor de teams die zullen zorgen voor de uitvoering ervan</li> <li>- Analyseren en interpreteren van de resultaten</li> <li>- Overleg plegen over de resultaten met de opdrachtgever om te zien of ze beantwoorden aan zijn verwachtingen</li> </ul>
Onderzoeker	Verzamelen en opsporen van informatie, de resultaten analyseren, hieromtrent communiceren, en minder ervaren onderzoekers ondersteunen, teneinde over alle nodige gegevens voor de behandeling van een dossier te beschikken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitale en materiële gegevens op vraag opzoeken en verifiëren</li> <li>- Afnemen van standaard interview/verhoren</li> <li>- Analyseren gegevens en opstellen verslag</li> <li>- Wettelijke inbreuken nagaan</li> <li>- Informatie uitwisselen met aangewezen personen</li> </ul>
Projectbeheerder	Beheren van een complex project/opdracht en anderen coachen, teneinde de doelstellingen kwaliteitsvol te realiseren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bepalen van de aanpak en beheren van een multidisciplinair project/opdracht inzake timing, middelen en resultaten</li> <li>- Vernieuwende en creatieve ideeën aanreiken door integratie van informatie uit verschillende domeinen</li> <li>- Begeleiden en coachen van een team van medewerkers binnen het project</li> <li>- Interageren met andere projectbeheerders en betrokken instanties</li> </ul>
Specialist	Al dan niet pro-actief verstrekken van advies en fungeren als referentiepunt binnen het expertisedomein, teneinde bij te dragen tot een efficiënte en geoptimaliseerde werking van de FOD Financiën	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geven van deskundig advies op vraag (ad hoc)</li> <li>- Bijsturen van voorstel opgemaakt door dossierbeheerder/controleur/analist</li> <li>- Opmaken van conclusies en innemen van standpunt na raadpleging specifiek dossier en informanten</li> </ul>

BASISFUNCTIE	BESCHRIJVING	VOORBEELDEN VAN TAKEN
Teamchef	Bepalen van de doelstellingen van het team in lijn met het beleid, de eindverantwoordelijkheid hiervoor nemen en het team operationeel leiden in functie hiervan, teneinde de doelstellingen van het team op effectieve en efficiënte wijze en met respect voor de medewerkers te realiseren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bepalen van de doelstellingen en prioriteiten van het team en verantwoordelijkheid hiervoor opnemen</li> <li>- Bijsturen van de prioriteiten indien dit in de praktijk nodig blijkt</li> <li>- Initiëren, sturen, organiseren, plannen, verdelen, coördineren van het werk, kwalitatief en kwantitatief opvolgen van het werk van het team (operationeel)</li> <li>- Aansturen, opvolgen en evalueren van de medewerkers</li> <li>- Onderhouden van interne en externe contacten, noodzakelijk voor de vlotte werking van het team</li> </ul>
Teamchef stafdienst	Bepalen van de doelstellingen van het team van de stafdienst in lijn met het beleid, de eindverantwoordelijkheid hiervoor nemen en de medewerkers leiden in functie hiervan, teneinde de doelstellingen op effectieve en efficiënte wijze en met respect voor de medewerkers te realiseren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bepalen van de doelstellingen en prioriteiten van de entiteit en de verantwoordelijkheid hiervoor opnemen</li> <li>- Bijsturen van de prioriteiten op basis van vernieuwende, originele ideeën</li> <li>- Initiëren, sturen, organiseren, plannen, verdelen, coördineren van het werk, kwalitatief en kwantitatief opvolgen van het werk van de entiteit</li> <li>- Aansturen, opvolgen en evalueren van de medewerkers</li> <li>- Onderhouden van interne en externe contacten, nodig voor de vlotte werking van het team</li> </ul>
Toezichtambtenaar	Controleren, opvolgen en rapporteren van de uitgevoerde of uit te voeren invorderingswerkzaamheden en anderen aansturen, teneinde deze werkzaamheden optimaal te laten verlopen, te remediëren waar nodig, en schade voor de Schatkist te voorkomen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle uitoefenen op het beheer van de rekenplichtigen volgens de vastgestelde modaliteiten</li> <li>- Controleren van de overeenstemming tussen de beheersrekening en de boekhoudgegevens, met inbegrip van de vastgestelde rechten, alsook de kastoestand van de rekenplichtige</li> <li>- Nazien van het beheer van de rekenplichtige bij tijdelijke of definitieve stopzetting en bij vaststelling van een tekort</li> <li>- Verlenen van certificaten</li> <li>- Aanduiden van vervangende rekenplichtigen</li> </ul>
Vertaler	Vertalen van (niet-)fiscaal-technische teksten in een andere taal, teneinde over de oorspronkelijke tekst met al zijn nuances in de andere taal te kunnen beschikken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertalen van technisch specifieke teksten, wetgevingen, reglementen, mededelingen,...</li> </ul>

### 3. Naar een nieuwe organisatiestructuur

#### 3.1. De nieuwe structuur

Zoals u waarschijnlijk al weet is het nieuwe organogram van de FOD Financiën (dit vindt u in bijlage) gestructureerd rond drie **Algemene Administraties**: Belastingen & Invordering, Patrimoniumdocumentatie en Thesaurie. Deze worden elk geleid door een Administrateur-generaal.

Onder dit niveau bevinden zich dan de **Algemene Directies**, geleid door een Directeur-generaal. Nog even ter verduidelijking: de huidige **Administratie van de Invordering** zal in de toekomst de Algemene Directie **Invordering** worden.

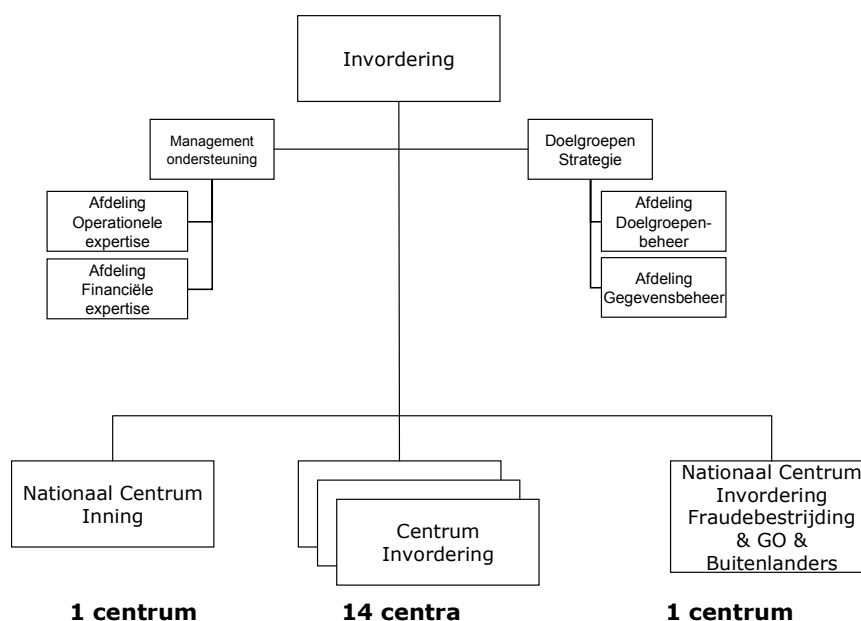
De Algemene Directies bestaan op hun beurt uit **centra**, geleid door een Centrumdirecteur.

Dit organogram, dat dateert van november 2000, is door de Coperfin-werkgroepen verder uitgewerkt zodat nu ook onder het niveau van de centra duidelijkheid bestaat over hoe de organisatie er uit zal zien. Zij hielden hierbij rekening met enkele principes zoals:

- minder hiërarchie
- meer werken in teams
- duidelijke scheiding tussen diensten die gericht zijn op regelmatig contact met de burger/ondernemingen en diensten die zullen instaan voor het uitvoeren van de operaties die minder of geen directe contacten met de belastingplichtige vereisen.
- ...

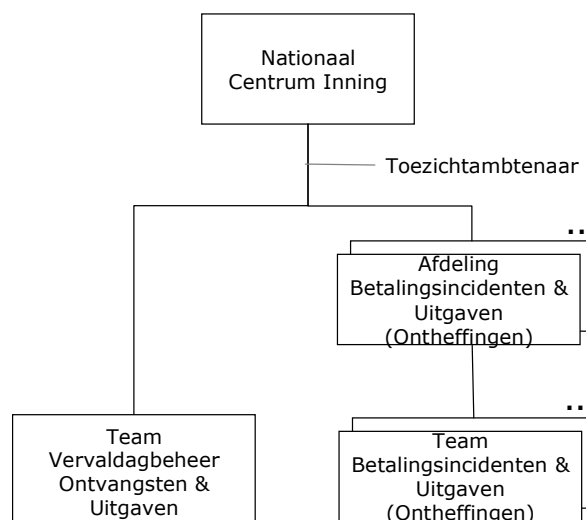
In de nieuwe organisatie zullen de centra in principe verder opgedeeld worden in **teams** die geleid worden door een teamchef. Indien nodig omwille van het werkvolume of de geografische verspreiding van de diensten worden deze teams gegroepeerd binnen **afdelingen** die op hun beurt geleid worden door afdelingshoofden. Onder het niveau van teams zullen geen formele hiërarchische niveaus meer voorkomen, maar kunnen evenwel afspraken gemaakt worden om het werk te organiseren. Deze afspraken behoren, net zoals de definitieve toewijzing van de activiteiten aan alle teams, tot de bevoegdheid van het nieuwe management.

Hieronder geven we de organisatiestructuur van de Algemene Directie **Invordering** weer (binnen de Algemene administratie Belastingen & Invordering).



- De Directeur-generaal en de Centrumdirecteurs zijn samen verantwoordelijk voor het beheer en de werking van hun Algemene Directie. Op hun beurt zullen de Centrumdirecteurs samen met de afdelingshoofden/teamchefs instaan voor het goede beheer van hun centrum.
- Twee stafdiensten ondersteunen de Directeur-generaal Invordering, namelijk:
  - **Management Ondersteuning** dat zich richt op de ondersteuning van het lager management bij de organisatie van het werk en het opzetten van de interne controleprocessen.
  - **Doelgroepenstrategie** dat zich richt op het organiseren van de interacties met de belastingplichtige. Onder interacties begrijpen we zowel deze op vlak van dienstverlening als deze op vlak van invordering.
- De stafdienst Management Ondersteuning bestaat uit een afdeling Operationele Expertise en een afdeling Financiële Expertise:
  - **de afdeling Operationele expertise** ondersteunt het lager management bij het invoeren van nieuwe werkmethodes, richtlijnen, instructies,... en bij het beantwoorden van technische, sectorale en juridische vragen.
  - **de afdeling Financiële expertise** ondersteunt het lijnmanagement om de financiële implicaties van het toepassen van bepaalde controle-, bijstands- of invorderingsaanpakken (kosten-baten analyse) te kunnen inschatten en onderbouwen.
- Vanuit het principe van scheiding tussen beheer van informatie en beheer van risico's bestaat de stafdienst Doelgroepenstrategie uit een afdeling Gegevensbeheer en een afdeling Doelgroepenbeheer:
  - **de afdeling Gegevensbeheer** is verantwoordelijk voor het beheer en het onderhoud van de fiscale en niet-fiscale gegevens met betrekking tot verschillende (groepen van) belastingplichtigen. Naast het beheer zorgt deze afdeling voor analyses op deze massale gegevens.
  - **de afdeling Doelgroepenbeheer** is verantwoordelijk voor het definiëren van de doelgroepen waarop de entiteit Belastingen & Invordering zich best prioritair kan richten inzake bijstand en controle. In deze afdeling worden de dienstverleningsbehoeften of de risico's per doelgroep bepaald, en wordt een aangepaste dienstverlenings- of invorderingsaanpak uitgewerkt.
- **14 centra** zijn algemeen bevoegd voor **Invordering**. Verder zal er **1 nationaal centrum Inning** bestaan en **1 centrum Invordering voor Fraudebestrijding, Grote Ondernemingen en Buitenlanders** dat exclusief bevoegd is voor de invordering van deze drie entiteiten.

Op de volgende bladzijden gaan we iets dieper in op deze centra. Hieronder vindt u de nieuwe organisatie van het nationaal centrum **Inning**.



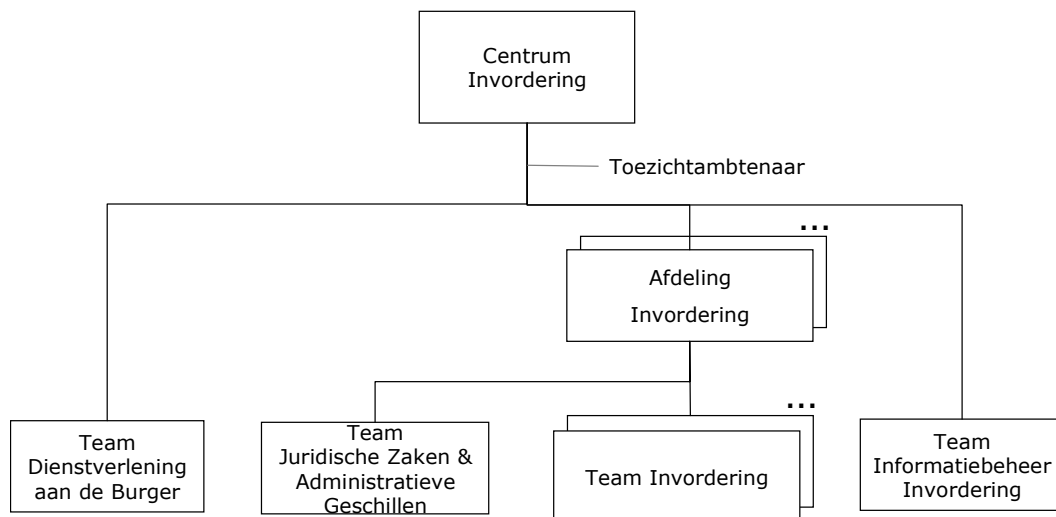
- Binnen het nationaal centrum bestaat het team Vervaldagbeheer Ontvangsten & Uitgaven en de teams Betalingsincidenten & Uitgaven (Ontheffingen):

**Team Vervaldagbeheer Ontvangsten en Uitgaven:** ontvangt en boekt op automatische wijze alle betalingen van belastingen en taksen. Verder worden van hier uit alle aanmaningen verzonden. Het automatisch terugbetalen van belastingteruggaven aan belastingplichtigen en derden hoort ook bij de taken van dit team.

**Teams Betalingsincidenten & Uitgaven:** richten zich voornamelijk op het manueel verwerken van alle betalingsincidenten en het behandelen van de terugbetalingen in geval van schulden. Verder dienen deze teams de ontlasting van nalatigheidsinteressen en vervolgingskosten na te kijken en te ondertekenen. Ook klachtendossiers worden hier behandeld.

Bij Inning bestaat de functie van **Toezihtambtenaar**. Deze zal de invorderingswerkzaamheden (zowel die reeds uitgevoerd zijn als die nog dienen uitgevoerd te worden) controleren, opvolgen, hierover rapporteren en anderen aansturen waar nodig. Dit alles om de werkzaamheden zo goed mogelijk te laten verlopen, problemen op te lossen waar nodig, en dus schade voor de Schatkist te voorkomen.

Hieronder vindt u de nieuwe organisatie van het centrum **Invordering**.



- Binnen de centra bestaan de teams Dienstverlening aan de Burger en het team Informatiebeheer Invordering. Daarna bestaan de teams Juridische Zaken & Administratieve Geschillen en Invordering die in een afdeling gegroepeerd zijn:

**Team Dienstverlening aan de Burger:** is verantwoordelijk voor alle activiteiten binnen de onthaalkantoren en het opbouwen van goede relaties met de klanten.

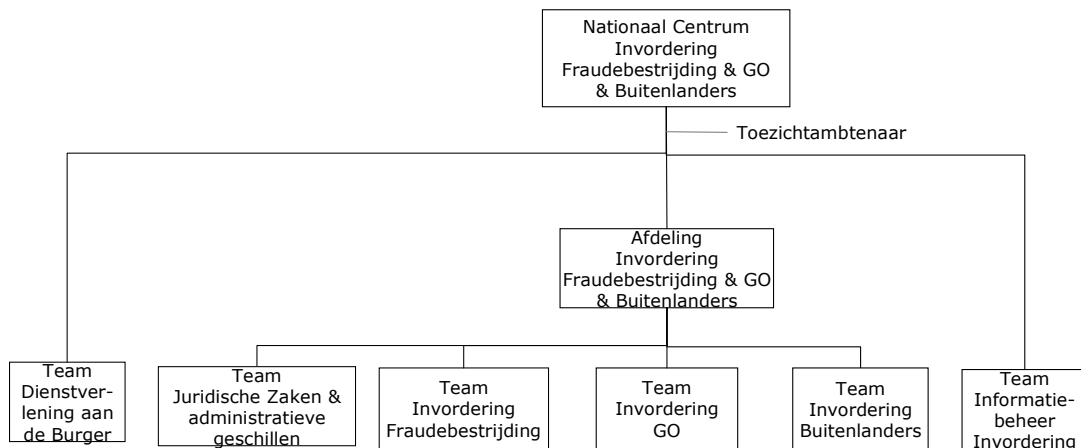
**Team Juridische zaken en Administratieve Geschillen:** oefent juridische acties uit. Verder worden er zowel uiterst complexe invorderingsdossiers als alle juridische & administratieve geschillen op een uniforme wijze behandeld.

**Teams Invordering:** staat in voor de uitvoering van de invordering. Deze teams komen regelmatig in contact met de onthaalkantoren onder meer m.b.t betaalakkoorden en het afleveren van attesten als er schulden zijn.

**Team Informatiebeheer Invordering:** voert onderzoeken uit naar de financiële situatie van zowel particulieren als ondernemingen. Verder dient dit team bijkomende financiële gegevens op te zoeken.

Ook bij Invordering bestaat de functie van **Toezichtambtenaar**. Deze zal de invorderingswerkzaamheden (zowel die reeds uitgevoerd zijn als die nog dienen uitgevoerd te worden) controleren, opvolgen, hierover rapporteren en anderen aansturen waar nodig. Dit alles om de werkzaamheden zo goed mogelijk te laten verlopen, problemen op te lossen waar nodig, en dus schade voor de Schatkist te voorkomen. Deze functie komt ook voor binnen het nationaal centrum Invordering Fraudebestrijding, Grote Ondernemingen en Buitenlanders.

Hieronder vindt u de nieuwe organisatie van het nationaal centrum **Invordering Fraudebestrijding , Grote Ondernemingen en Buitenlanders**.



- Binnen het nationaal centrum bestaat het team Dienstverlening aan de Burger en het team Informatiebeheer Invordering. Verder bestaan de teams Juridische Zaken & Administratieve Geschillen, Invordering Fraudebestrijding, Invordering Grote Ondernemingen en Invordering Buitenlanders die in een afdeling gegroepeerd zijn:

**Team Dienstverlening aan de burger:** is verantwoordelijk voor de activiteiten binnen de onthaalkantoren en voor het opbouwen van goede relaties met de klanten. Dit team is het enige contactpunt voor de klanten van Grote Ondernemingen en Buitenlanders (=belastingplichtigen die niet in België gedomicilieerd zijn).

**Team Juridische zaken & Administratieve Geschillen:** oefent juridische acties uit en houdt zich voornamelijk bezig met taken i.v.m. acties in specifieke invorderingsdossiers.

**Teams Invordering Fraudebestrijding, Grote Ondernemingen en Buitenlanders:** voeren de invorderingen van de belastingen en taksen uit gevestigd door "Fraudebestrijding", door "Grote Ondernemingen", of door de teams KMO "Buitenlanders".

**Team Informatiebeheer Invordering:** doet analyses naar solvabiliteit en zoekt hieromtrent bijkomende gegevens op.

### **Waar ?**

- Momenteel kunnen we u niet exact zeggen in welk kantoor of gebouw u zal werken. Wel is reeds een inventaris opgemaakt van de behoeften van de verschillende administraties naar grootte van de kantoren, bereikbaarheid, faciliteiten enz....
- Op basis hiervan werd nagegaan of met de nieuwe manier van werken de gebouwen (aantal, infrastructuur,...) nog geschikt zijn voor de toekomstige activiteiten van de FOD Financiën. Dit blijkt inderdaad het geval te zijn op voorwaarde dat er bepaalde investeringen gebeuren.
- Nu moet nog onderzocht worden waar welke activiteiten, en dus welke functies, het best kunnen uitgeoefend worden.

## 3.2. Aantal voltijdse jobs

### ***Wat is een voltijdse job?***

Een voltijdse job komt overeen met een persoon die een volledige werkweek presteert.

Een voltijdse job komt overeen met **200 mensdagen per jaar**. Dit wordt berekend door van 1 jaar (365 dagen) het aantal weekenddagen (104 dagen) en het gemiddeld aantal afwezigheden (o.a. ziekte, verlof, ...) af te trekken.

#### **Een voorbeeld:**

1 voltijdse job kan gelijk zijn aan 1 voltijdse medewerker of aan 2 halftijdse medewerkers.

Door de hoge gemiddelde leeftijd van onze ambtenaren zullen velen van onze collega's de volgende jaren met pensioen gaan. Om u een idee te geven: **vanaf 2006 zullen jaarlijks 1000 mensen weggaan**. In dit tempo van 'natuurlijke uitstroom' zal in de volgende 15 jaren bijna de helft van de huidige ambtenaren ons verlaten hebben. Het is echter zeer moeilijk om een vervanging voor al deze mensen te vinden omwille van zowel de vergrijzing van de maatschappij als de schaarste op de arbeidsmarkt.

Trouwens, niet alleen Financiën heeft het moeilijk om genoeg mensen met de juiste profielen aan te trekken. Zowat alle organisaties, ook privé-ondernemingen, worden geconfronteerd met dit probleem.

We weten nu dus al dat we nooit iedereen zullen kunnen vervangen. We moeten ons dus voorbereiden en onze werking en middelen aanpassen. Coperfin helpt ons binnen deze situatie: de voorstellen van de werkgroepen tonen aan dat **investeringen op het vlak van nieuwe middelen en een nieuwe manier van werken** het tekort aan mensen voor een stuk kunnen opvangen.

Maar Financiën zal duidelijk ook moeten blijven **investeren in het aantrekken van nieuwe mensen**. De werkgroepen hebben een schatting gemaakt van hoeveel voltijdse jobs er zeker nodig zijn binnen Belastingen & Invordering en Patrimoniumdocumentatie. Binnenkort zullen er initiatieven worden genomen om ook de werking van Thesaurie en van de ondersteunende diensten nog te verbeteren. Pas wanneer deze laatste analyses plaats gevonden hebben, zal het totaal aantal voltijdse jobs gekend zijn.. De berekening van de voltijdse jobs is gebaseerd op werkhypothese van de Coperfin-werkgroepen. De aantallen kunnen dus nog veranderen:

#### **Belastingen & Invordering**

- Particulieren: 2178
- KMO: 4242
- Grote Ondernemingen: 809
- D & A (incl. O&O): 3260
- Invordering (& Inning): 2417
- Fraudebestrijding: 542

#### **Patrimoniumdocumentatie \***

- Patrimoniumdiensten: 363
- Opmetingen & Waarderingen: 1090
- Rechtszekerheid: 2112
- Niet-fiscale invordering: 183

*\* Deze cijfers houden nog geen rekening met de impact van risicobeheer op het aantal voltijdse jobs voor Patrimoniumdocumentatie*

**Nogmaals: De daling van het personeelsbestand zal volledig gebeuren door de natuurlijke uitstroom. Er zal dus geen enkel ontslag volgen uit Coperfin. Meer nog, er moeten nieuwe mensen gerekruteerd worden.**

## 4. Lonen & loopbanen - Algemene incompetentiestelling

*Wat met de loopbanen binnen de FOD Financiën ?*

Zoals u weet, is er reeds beslist dat iedereen een **verhoging van 1%** van zijn weddenschaal en zijn weddencomplementen en -supplementen krijgt. De ambtenaren van niveaus B, C en D hebben deze loonsverhoging al gekregen. Voor de ambtenaren van niveau A is dit gepland tegen 1 januari 2003. En, om een eind te maken aan alle geruchten, **niemand** zal minder verdienen dan vandaag!

Verder wordt het **vakantiegeld** aanzienlijk verhoogd en tot **92% van het maandloon** gebracht voor iedereen.

niveau C en D : sinds 2002

niveau B : vanaf 2003

niveau A : 80 % in 2003 en 2004, 92 % vanaf 2005

Daarnaast zijn al beslissingen genomen m.b.t. de nieuwe loopbaan voor de **gemene graden** van de verschillende FOD's. Op dit moment worden voorstellen uitgewerkt die rekening houden met de bijzonderheden van de **loopbanen voor Financiën**. Zij zullen het onderwerp vormen bij de onderhandelingen in het Sectorcomité II-Financiën. De resultaten hiervan zullen uiteraard gecommuniceerd worden aan alle personeelsleden.

*Hoe zal de algemene incompetentiestelling verlopen?*

Zoals gepland zal er in de loop van dit semester een **algemene incompetentiestelling** gelanceerd worden binnen de FOD Financiën.

Deze procedure dient, in de mate van het mogelijke, rekening te houden uw interesses en uw voorkeuren bij de toekenning van jobs.

Het spreekt voor zich dat het opzetten van de nieuwe structuren niet in een keer zal plaatsvinden. Bepaalde jobs zullen omwille van logistieke redenen sneller toegewezen worden dan anderen. Het opzetten van de nieuwe diensten zal namelijk op een geleidelijke manier gebeuren.

---

Indien u meer informatie wenst over de andere administraties binnen de FOD Financiën of indien u, volgens u, niet het juiste informatiepakket van uw eigen administratie hebt ontvangen (waarvoor dan onze excuses) gelieve onderstaande bon in te vullen en op te sturen naar: Coperfin centraal communicatieteam t.a.v Dominiek Leppens (N) of Yaël Celis (F), Arts Center, Kunstlaan 19H bus 2, 1000 Brussel.

Naam & voornaam: \_\_\_\_\_

Thuisadres of e-mail: \_\_\_\_\_

Duid aan met een kruisje van welke administratie u bijkomende informatie wenst te ontvangen:

- Particulieren/KMO/Grote Ondernemingen
- Douane en Accijnzen
- Patrimoniumdocumentatie
- Fraudebestrijding

Hartelijk dank voor uw interesse!



**BIJLAGE - ORGANOGRAM FOD FINANCIËN**

