

Patrimoniumdocumentatie

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 **AKRED** overgaan in de Algemene Directies '**Patrimoniumdiensten**', '**Niet-fiscale Invordering**', '**Opmetingen & Waarderingen**', '**Informatieverzameling en -uitwisseling**' en '**Rechtszekerheid**' binnen de Algemene Administratie Patrimoniumdocumentatie.

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 gedaan.
- 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 **Patrimoniumdocumentatie**.

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' groepeert 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 **Patrimoniumdocumentatie** dat er voor een natuurlijk persoon (of een onderneming), die eigenaar is van onroerende goederen verspreid over gans België en waarvoor meerdere registratiekantoren bevoegd zijn, toch een dossier zal zijn waarin alle belangrijke gegevens vervat zullen zijn. Trouwens ook alle andere fiscale gegevens die van toepassing zijn op een natuurlijke persoon (of onderneming) zullen er in zitten. Dit komt ook ten goede aan de niet-fiscale entiteiten binnen Patrimoniumdocumentatie. Op basis van het enig dossier zal het immers duidelijk worden dat een belastingplichtige mogelijk onvermogen is, wat bv. ook interessante info is voor de inning van penale boeten (niet-fiscale opbrengsten).

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 zowel voor het bijhouden van patrimoniale documentatie als 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 **Patrimoniumdocumentatie** dat alle gegevens m.b.t de verschillende types belastingen (uit het enig dossier) gecentraliseerd zullen worden in een fiscale gegevensbank. Hieruit volgt dat zowel de medewerkers van Patrimoniumdocumentatie als die van andere entiteiten van de FOD Financiën op een gemakkelijke manier de gegevens kunnen raadplegen en aanpassen indien nodig.

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 **Patrimoniumdocumentatie** dat een erfgenaam contact kan opnemen met een 'call center' om informatie in te winnen over de status van het successiedossier van de overledene. Bovendien zal het mogelijk zijn voor alle belastingplichtigen om hun eigen dossier in te kijken via internet of om allerhande inlichtingen op te vragen zoals informatie over onroerende goederen, de oppervlakte van een kadastraal perceel,...

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 **Patrimoniumdocumentatie** dat zowel de openbare ambtenaren (notarissen, deurwaarders, medewerkers van patrimoniumdiensten,...) als de particulieren toegang hebben tot verschillende archieven. Sommige zullen binnen de onthaalkantoren geraadpleegd kunnen worden. Hier worden ook kadastrale uittreksels afgeleverd en kan informatie over bijvoorbeeld de registratie van huurcontracten verkregen worden. Verder leidt de informatisering van gegevens op termijn tot meer betrouwbare en correcte informatie. Een notaris zal er voortaan zeker van kunnen zijn dat hij bij het verlijden van een eigendomsakte over de juiste referenties beschikt m.b.t een bepaald perceel.

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 **Patrimoniumdocumentatie** dat men per 'geval' (bijvoorbeeld een onteigeningsproject voor de aanleg van een hoge snelheidstrein (HST)), doelstellingen moet bepalen, een planning moet opmaken, het geval moet toewijzen aan competente medewerkers, het verloop van het geval moet opvolgen en naargelang van het verloop de strategie moet aanpassen. Het gaat hier dus echt om een projectmatige aanpak.

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 **Patrimoniumdocumentatie** dat een reglementering van hoge kwaliteit en stabiliteit nagestreefd zal worden. Een permanente opvolging van genomen beslissingen zal de efficiëntie en de doeltreffendheid verhogen. De commentaar en de beslissingen rond principekwesties m.b.t de uitvoering van de reglementering zullen eveneens op een centrale plaats verzameld en gebundeld worden. De werkmethodes zullen ontwikkeld worden in samenwerking met ervaren medewerkers op het terrein.

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 **Patrimoniumdocumentatie** dat het imago tot uiting komt via de verschillende ervaringen van burgers, ambtenaren en ondernemingen met de algemene administratie. Deze ervaringen worden bepaald door: wat Patrimoniumdocumentatie **doet** op het vlak van producten, dienstverlening, prijspolitiek, lopende communicatie-acties, samenwerking met derden (vb belanghebbende organisaties); wat zij naar de buitenwereld **zegt** via reclame, promotiemateriaal, persconferenties, exposities; en hoe de ambtenaren van Patrimoniumdocumentatie zich **gedragen** (houding, attitudes, waarden...).

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', de houding (de zogenaamde generieke competenties).

Een dossierbeheerder bij Patrimoniumdocumentatie zal echter ook specifieke taken moeten uitvoeren en specifieke kennis en vaardigheden (de zogenaamde technische competenties) nodig hebben eigen aan Patrimoniumdocumentatie. 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 Directies '**Patrimoniumdiensten**', '**Niet-fiscale Invordering**', '**Opmetingen & Waarderingen**', '**Informatieverzameling en -uitwisseling**' en '**Rechtszekerheid**'.

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"> - Bepalen van de doelstellingen en prioriteiten binnen de afdeling en de verantwoordelijkheid hiervoor opnemen - Bijsturen van deze doelstellingen en prioriteiten op basis van vernieuwende, originele ideeën - Initiëren, sturen, organiseren, plannen, verdelen, coördineren van het werk, kwalitatief en kwantitatief opvolgen van het werk van de afdeling - Aansturen, opvolgen en evalueren van teamchefs en eventueel medewerkers - Onderhouden van interne en externe contacten, nodig voor de vlotte werking van en voortdurende vernieuwing binnen de afdeling
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"> - Zelfstandig bepalen van aanpak van een project/studieonderwerp/opdracht en nodige acties - Uitwerken van een voorstel door studie en analyse, adviesinwinning bij experts en kennisgroepen, ... - Opstellen van rapport, uiteenzetten van voorstel en geven van suggesties aan betrokkenen - Bijsturen van modellen en processen op basis van gevoerde analyse - Testen van impact en doeltreffendheid van de ondernomen actie
Documentalist	Beheren van informatie, teneinde deze informatie up-to-date ter beschikking te kunnen stellen	<ul style="list-style-type: none"> - Opzoeken, classificeren en analyseren van (verkregen) informatie - Bepalen van relevantie, selecteren en synthetiseren van informatie - Updaten van gegevensbank - Beheren van nuttige informatie
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"> - Zelfstandig bepalen van de aanpak van een dossier en nodige acties na analyse en interpretatie van gegevens - Afhandelen van volledig dossier door opzoeken/opvragen van additionele informatie, maken van berekeningen, opmaken van documenten,... - Interageren met burger en informatieverschaffers - Verantwoordelijkheid nemen van beslissing en opmaken van verslag / documenten - Doorgeven van beslissingen aan gelinkte activiteiten, processen en diensten
Extern correspondent	Vertegenwoordigen van de (entiteit van de) FOD Financiën ten aanzien van andere entiteiten of instanties binnen en buiten de federale overheid, teneinde een standpunt uiteen te zetten en te verdedigen	<ul style="list-style-type: none"> - Analyseren van dossier en innemen van standpunt - Opstellen van rapporten en/of protocol, aangeven van prioriteiten - Uiteenzetten, verdedigen en onderhandelen van standpunt - Fungeren als direct aanspreekpunt voor allerlei vragen - Opbouwen van relaties intern en extern de FOD Financiën

BASISFUNCTIE	BESCHRIJVING	VOORBEELDEN VAN TAKEN
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"> - Invoeren van meer complexe gegevens / meer complex dossier aanmaken - Eerste analyse van gegevens en (her)oriëntatie van dossier - Opzoekingen en/of berekeningen uitvoeren en opstellen van documenten of attesten - Melden van ontvangst of beslissing aan burger, opvragen van ontbrekende gegevens - Informatie uitwisselen met aangewezen personen
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"> - Verzorgen van het eerste telefonisch of direct contact met de burger - Verstrekken van basisinformatie, procedures en timing op basis van eigenkennis of een antwoordscript, meedelen van de status van een dossier, rekeningstand - 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 - Doorspelen van de vraag aan de aangewezen persoon via het meest geëigende kanaal
Inspecteur	Gericht controleren van dossiers en anderen ondersteunen, teneinde het naleven en correct toepassen van de wetgeving, reglementen en procedures door de belastingplichtige te garanderen	<ul style="list-style-type: none"> - Bepalen van aanpak van controle en nodige acties voor minder eenvoudige opdrachten - Doorvoeren van controleactiviteiten - Interageren met burgers en informatieverschaffers - Nemen van beslissing en opmaken van verslag / documenten - Doorgeven van beslissingen aan gelinkte activiteiten, processen en services
Projectbeheerder	Beheren van een complex project/opdracht en anderen coachen, teneinde de doelstellingen kwaliteitsvol te realiseren	<ul style="list-style-type: none"> - Bepalen van de aanpak en beheren van een multidisciplinair project/opdracht inzake timing, middelen en resultaten - Vernieuwende en creatieve ideeën aanreiken door integratie van informatie uit verschillende domeinen - Begeleiden en coachen van een team van medewerkers binnen het project - Interageren met andere projectbeheerders en betrokken instanties
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"> - Geven van deskundig advies op vraag (ad hoc) - Bijsturen van voorstel opgemaakt door dossierbeheerder/controleur/analist - Opmaken van conclusies en innemen van standpunt na raadpleging specifiek dossier en informanten
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"> - Bepalen van de doelstellingen en prioriteiten van het team en verantwoordelijkheid hiervoor opnemen - Bijsturen van de prioriteiten indien dit in de praktijk nodig blijkt - Initiëren, sturen, organiseren, plannen, verdelen, coördineren van het werk, kwalitatief en kwantitatief opvolgen van het werk van het team (operationeel) - Aansturen, opvolgen en evalueren van de medewerkers - Onderhouden van interne en externe contacten, noodzakelijk voor de vlotte werking van het team

BASISFUNCTIE	BESCHRIJVING	VOORBEELDEN VAN TAKEN
Technisch medewerker	Uitvoeren van een specifiek technische taak, teneinde de processen maximaal te ondersteunen	- Uitvoeren van een specifiek technische opdracht
Technisch deskundige	Uitvoeren van een specifiek technische taak, en anderen ondersteunen, teneinde de processen maximaal te ondersteunen	- Analyseren van de opdracht - Toepassen van specifieke technieken die beantwoorden aan de opdracht
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	- Controle uitoefenen op het beheer van de rekenplichtigen volgens de vastgestelde modaliteiten - Controleren van de overeenstemming tussen de beheersrekening en de boekhoudgegevens, met inbegrip van de vastgestelde rechten, alsook de kastoestand van de rekenplichtige - Nazien van het beheer van de rekenplichtige bij tijdelijke of definitieve stopzetting en bij vaststelling van een tekort - Verlenen van certificaten - Aanduiden van vervangende rekenplichtigen
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	- Vertalen van technisch specifieke teksten, wetgevingen, reglementen, mededelingen,...

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: **AKRED** zal in de toekomst overgaan naar de Algemene Directies '**Patrimoniumdiensten**', '**Niet-fiscale Invordering**', '**Opmetingen & Waarderingen**', '**Informatieverzameling en -uitwisseling**', en '**Rechtszekerheid**'.

De Algemene Directies bestaan op hun beurt uit **centra**, geleid door een Centrumdirecteur. Dit is echter niet van toepassing voor de Algemene Directies **Niet-fiscale Invordering** en **Informatieverzameling en -uitwisseling**.

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:

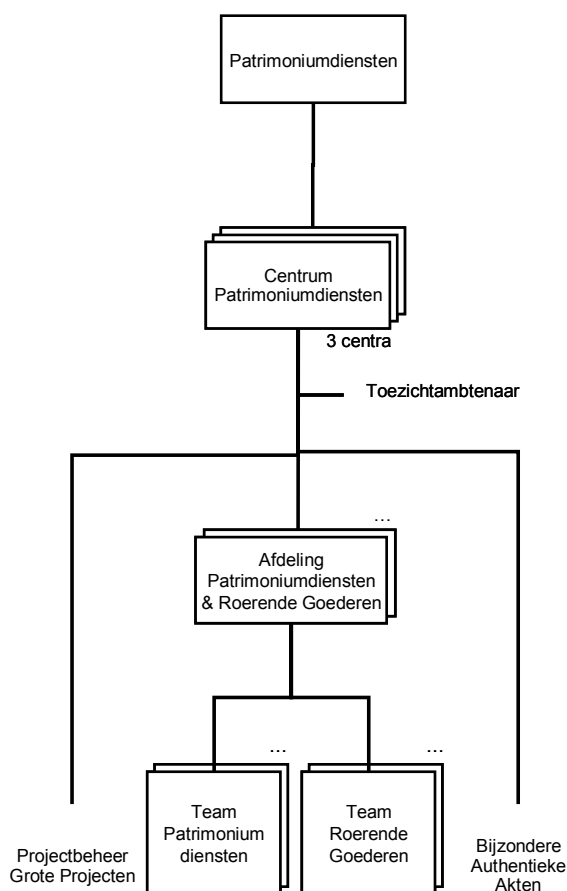
- minder hiërarchie
- meer werken in teams
- duidelijke scheiding tussen diensten die gericht zijn op regelmatig contact met de burger/ondernemingen en diensten die vooral zullen instaan voor het uitvoeren van operaties die minder of geen directe contacten met de belastingplichtige hebben
- ...

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.

Op de volgende bladzijden gaan we iets dieper in op de organisatiestructuur van de Algemene Directies '**Patrimoniumdiensten**', '**Niet-fiscale Invordering**', '**Opmetingen & Waarderingen**' en '**Rechtszekerheid**'. 'Informatieverzameling en -uitwisseling' behoorde niet tot het werkterrein van de Coperfin-werkgroepen.

Voor alle Algemene Directies mét centra geldt dat de Directeur-generaal en de Centrumdirecteurs samen verantwoordelijk zijn 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.

Hieronder vindt u de nieuwe organisatie van de Algemene Directie **Patrimoniumdiensten**.



- Binnen de Algemene Directie zijn er 3 centra.
- Binnen de centra bestaan de teams Projectbeheer Grote Projecten en Bijzondere Authentieke Akten en de teams Patrimoniumdiensten en Roerende Goederen die in een afdeling gegroepeerd zijn.

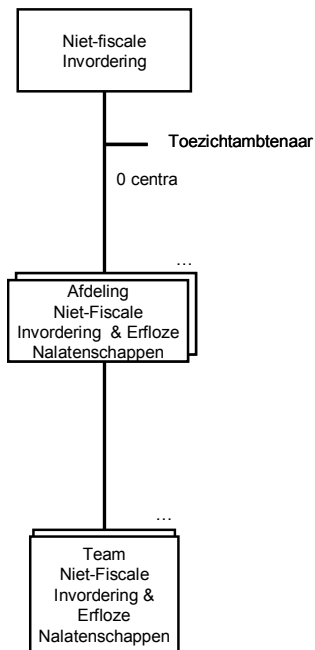
Team Projectbeheer Grote Projecten: ondersteunt en stuurt grote projecten met als doel onroerende goederen te verwerven.

Teams Patrimoniumdiensten: houden zich bezig met het verwerven van onroerende goederen (inclusief onteigening), het vervreemden van onroerende goederen en het opstellen en verlijden van uitsluitend authentieke akten. Deze teams willen op die manier de 'overheidsnotaris' zijn alsook het professionele immobiliënagentschap van en voor de overheden. In deze teams bevinden zich ook 'klantbeheerders' die de contacten met de opdrachtgevers onderhouden.

Teams Roerende goederen: richten zich op de omzetting, de verkoop, de recyclage, de vernietiging en de uitlening van roerende goederen voor en aan de overheden. Hiernaast dienen deze teams de waarden van roerende goederen om te zetten in reëel geld.

Team Bijzondere Authentieke Akten: houdt zich bezig met het opstellen en het verlijden van bijzondere authentieke akten.

Hieronder vindt u de nieuwe organisatie van de Algemene Directie **Niet-fiscale Invordering**.

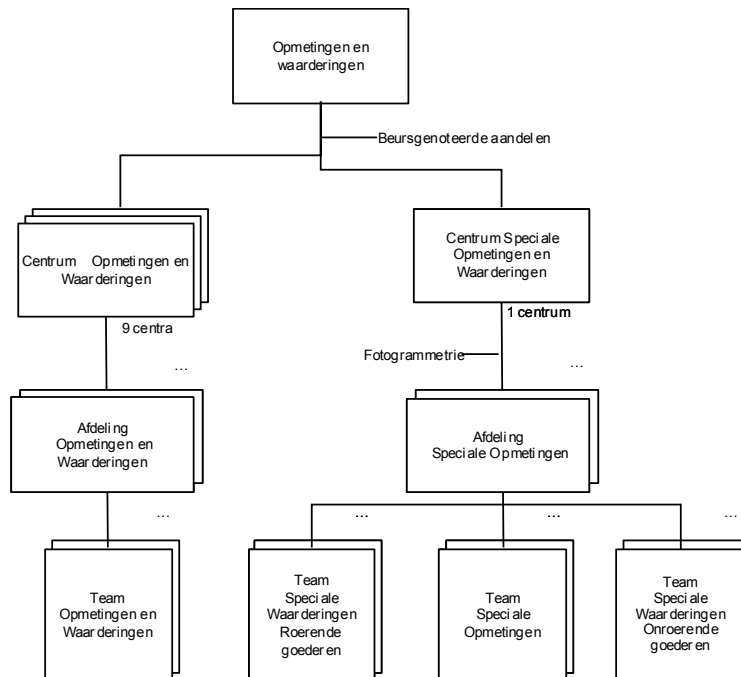


- Binnen deze Algemene Directie zijn er geen centra.
- De teams Niet-fiscale Invordering & Erfloze Nalatenschappen zijn gegroepeerd in een afdeling.

Teams Niet-fiscale Invordering & Erfloze Nalatenschappen: houden zich bezig met de inning en de invordering van niet-fiscale schuldvorderingen, van penale boeten en van de betalende diensten van Opmetingen & Waarderingen in naam van en voor rekening van de federale en niet-federale overheden. Verder houden deze teams zich bezig met het vereffenen van erfloze nalatenschappen die toekomen aan de staat.

Zowel bij Patrimoniumdiensten als bij Niet-fiscale Invordering bestaat de functie van **Toezichtambtenaar**. Deze zal de invorderingswerkzaamheden (zowel deze die reeds uitgevoerd zijn als deze 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.

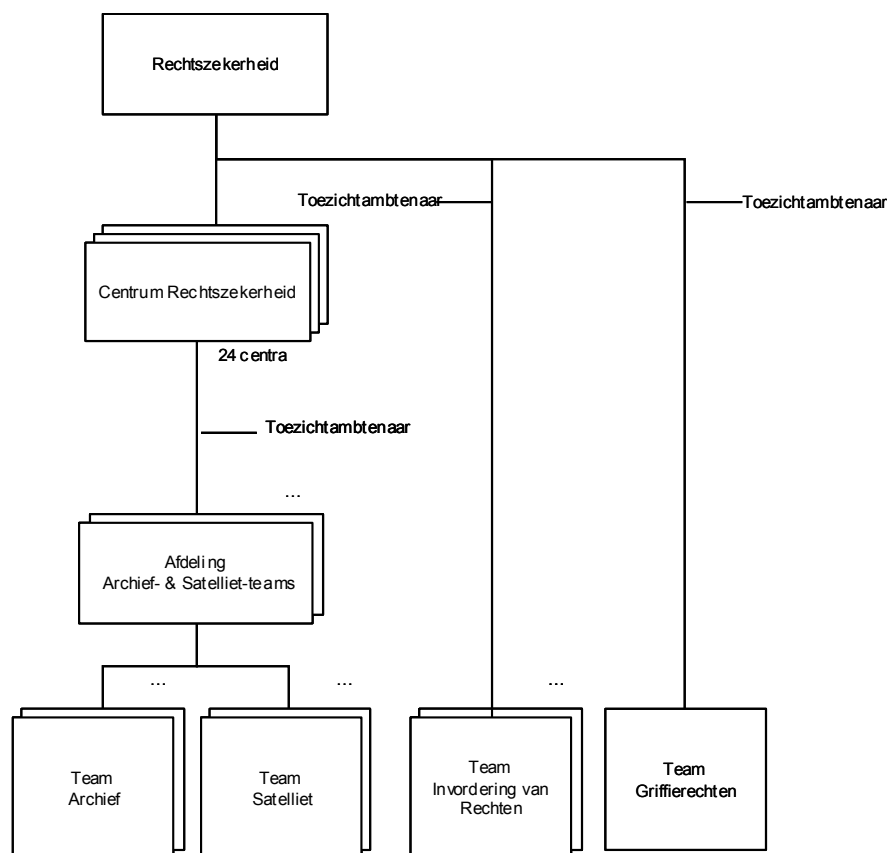
Hieronder vindt u de nieuwe organisatie van de Algemene directie **Opmetingen & Waarderingen**.



- Binnen de Algemene Directie bestaat een aparte entiteit voorzien voor 'Beursgenoteerde aandelen'. Deze entiteit richt zich op het verzamelen van documentatie en gegevens om de waarde van beursgenoteerde aandelen (binnen- en buitenland), die aangegeven zijn in successieaangiften, te kunnen controleren.
- Verder zijn er 9 centra voor Opmetingen en Waarderingen en 1 centrum voor Speciale Opmetingen & Waarderingen.
- De centra Opmetingen en Waarderingen bestaan uit teams 'Opmetingen en Waarderingen' die in afdelingen gegroepeerd zijn.
Teams Opmetingen en Waarderingen: houden zich bezig met het waarderen van onroerende goederen waarover er lokale gegevens bestaan. Verder beheren deze teams het kadastraal plan en voeren ze de opmetingen uit.
- Binnen het centrum Speciale Opmetingen en Waarderingen bestaan de teams 'Speciale waarderingen onroerende goederen' en 'Speciale Waarderingen roerende goederen', en de teams 'Speciale Opmetingen' die binnen afdelingen gegroepeerd zijn.
Teams Speciale Opmetingen: beheren het kadastraal plan en houden zich bezig met de speciale (grote) opmetingen, de afpalingen en de plaatsing van GPS punten.
Teams Speciale Waarderingen Onroerende goederen: houden zich bezig met het waarderen van onroerende goederen waarvoor er geen lokale gegevens bestaan. Dit gebeurt op aanvraag van de teams 'Opmetingen en Waarderingen'.
Teams Speciale Waarderingen Roerende goederen: houden zich bezig met het waarderen van roerende goederen die niet gebonden zijn aan het onroerend goed zoals niet-genoteerde aandelen, intellectuele rechten, apotheken, kunstwerken enz...

Verder is er binnen het centrum een aparte entiteit **Fotogrammetrie**. Deze entiteit richt zich op de specifieke fotogrammetrische activiteiten. Gezien de vereiste specifieke uitrusting gaat het hier om een centrale entiteit.

Hieronder vindt u de organisatie van de Algemene Directie **Rechtszekerheid**.



- Er bestaan 24 centra voor Rechtszekerheid. Binnen een centrum bestaan de **teams Archief** en **Satelliet** die in afdelingen gegroepeerd zijn. Hieronder een beschrijving:

Teams Archief: De archieven van hypotheek, registratie en kadaster worden bij deze teams gegroepeerd waardoor de patrimoniumdocumentatie centraal geraadpleegd en beheerd kan worden. Deze teams zijn verantwoordelijk voor het bewaren en bijwerken van deze documentatie alsook voor het opzoeken van patrimoniale informatie. Zij zullen hiervoor de bijdragen kunnen aanrekenen die voor deze dienstverlening verschuldigd zijn. Deze teams ondersteunen de satellietteams (zie onder).

Teams Satelliet: Deze teams voeren eenvoudige opzoekingen uit waarvoor geen archieven nodig zijn. Verder heffen en innen ze de registratie- en hypotheekrechten. Voor beide activiteiten zullen ze ook de bijdragen die hieraan verbonden zijn innen. Hiernaast is dit team ook verantwoordelijk voor het vorderen van successierechten.

- Daarnaast vinden we de teams Invordering van Rechten en Griffierechten.

Teams Invordering van Rechten: Deze teams vorderen de successierechten in voor de drie regio's. Verder zijn deze teams verantwoordelijk voor de invordering van de veroordelingsrechten.

Team Griffierechten: Dit team centraliseert de inning van de griffierechten. Zij zullen verantwoordelijk zijn voor de periodieke ondersteuning en voor de controle op zowel de heffing als de inning van de griffierechten. Zij zullen ook pro-actief samenwerken met de griffies.

De functie van **Toezichtambtenaar** bestaat ook bij Rechtszekerheid. Deze oefent dezelfde functie uit als bij Patrimoniumdiensten (zie boven).

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.

Agentschap van de Patrimoniale Informatie

De bijzondere wet van 13 juli 2001 tot herfinanciering van de gemeenschappen en uitbreiding van de fiscale bevoegdheden van de gewesten heeft het Lambermontakkoord geofficialiseerd, waarin de mogelijke overdracht van bevoegdheid wordt bepaald vaneen aantal rechten waarvoor de Administratie van het kadaster, de registratie en de domeinen thans de dienst van de belasting verzekerd.

Vervolgens werd door de verschillende betrokken entiteiten een samenwerkingsakkoord ondertekend met betrekking tot de oprichting van het Agentschap van de Patrimoniale Informatie. Alvorens van kracht te worden moet dit akkoord nog geratificeerd worden middels een wet of decreten door respectievelijk het federaal en de gewestelijke parlementen.

Ongeacht de evolutie van dit dossier kan de garantie worden gegeven dat een statutair personeelslid slechts aan een ander regime kan worden onderworpen mits zijn toestemming.

Risicobeheer bij Patrimoniumdocumentatie

Tot op vandaag is de problematiek rond risicobeheer beperkt gebleven tot de Algemene Administratie 'Belastingen en Invordering'. Een nieuwe werkgroep, die bestaat uit ambtenaren die deelgenomen hebben aan de verschillende werkgroepen van Patrimoniumdocumentatie en van ICT, is opgezet vanaf eind augustus. De werkgroep moet aan de hand van tests de toepassing voor risicobeheer bij Patrimoniumdocumentatie nagaan, rekening houdend met de bereikte resultaten en beslissingen wat 'Belastingen en Invordering' betreft. De conclusies van de werkgroep zullen ten laatste midden oktober worden overhandigd. Deze conclusies zullen voornamelijk betrekking hebben op de impact van risicobeheer op de functionele processen van Patrimoniumdocumentatie. Zij zullen niet enkel het aantal benodigde voltijdse jobs voor de correcte implementatie van risicobeheer bepalen maar ook de ICT behoeften (gegevensbank, applicaties) die risicobeheer zullen ondersteunen. In deze conclusies zal ook de organisatie van risicobeheer binnen Patrimoniumdocumentatie worden beschreven.

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 specificiteit van de **loopbanen voor Financiën**. Zij zullen het onderwerp vormen bij de onderhandelingen in het Sectorcomité II-Financiën. De resultaten hiervan zullen uiteraard meegedeeld worden aan alle personeelsleden. De reglementering inzake vergoedingen zal geen deel uitmaken van deze gesprekken.

Hoe zal de algemene incompetentiestelling verlopen?

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

Deze procedure dient, in de mate van het mogelijke, rekening te houden met 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 om logistieke redenen sneller toegewezen worden dan andere. 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
- Invordering
- Fraudebestrijding

Hartelijk dank voor uw interesse!

BIJLAGE - ORGANOGRAM FOD FINANCIËN

