

## ***Douane en Accijnzen***

### ***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 **D&A** overgaan in een nieuwe Algemene Directie '**Douane en Accijnzen**'.

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 **Douane en Accijnzen**.

### 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 **Douane en Accijnzen** dat een medewerker die een aanvraag voor een vergunning moet behandelen, alle relevante informatie over de aanvrager via het enig dossier kan opvragen. Het gaat om informatie over bijvoorbeeld de omzet, het fiscaal verleden, de risicograad, eventuele verbonden ondernemingen, historische gegevens, enz. Tot op vandaag worden al deze gegevens vanuit diverse databanken op verschillende plaatsen geraadpleegd. Daarnaast kan deze informatie ook gebruikt worden voor het bepalen van risico's, afhandeling van geschillen, enz.

### 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 **Douane en Accijnzen** dat bij de invoer (vóór de aankomst van goederen) reeds gegevens worden doorgestuurd naar de computer van Douane en Accijnzen. Op basis van deze gegevens zal de Douane beslissen of de goederen al dan niet moeten worden gecontroleerd. De gegevens worden automatisch opnieuw gebruikt voor de summere aangifte die bij de effectieve aankomst van de goederen moet worden ingediend voor de "tijdelijke opslag".

Ook voor de aangiften ten verbruik verstrekt de aangever enkel nog de ontbrekende gegevens, terwijl de aangifte "tijdelijke opslag" automatisch wordt aangezuiverd, het systeem de eventuele schuld berekent en aanschrijft op de "kredietrekening 49", enz.

### 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 **Douane en Accijnzen** dat een burger met verhuisplannen naar een land buiten de Europese Unie in eerste instantie op een internetsite of via een schriftelijke of telefonisch gestelde vraag aan een contactcenter informatie kan inwinnen over de douaneformaliteiten die met zo'n verhuis gepaard gaan. Indien hij nog een aantal specifieke vragen heeft, kan hij zich richten tot de medewerkers van de onthaalkantoren.

#### 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 **Douane en Accijnzen** dat bij de afhandeling van een geschil dat leidt tot een invordering, de kennis over de overtreder informatie zal geven over de mogelijke problemen bij de latere invordering (bijvoorbeeld een buitenlandse belastingplichtige, insolventie, enz.). Op basis van deze informatie zal Douane & Accijnzen de gepaste bewarende maatregelen treffen (borgstelling, niet-vrijgave van de goederen, bewarend beslag, enz.). Ook bij de invorderingsprocedure zelf zal een goede kennis van de bezittingen meer mogelijkheden bieden voor de invordering van de belastingschulden, bijvoorbeeld door het verkopen van onroerende goederen.

#### 5. Gevallestudie

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 **Douane en Accijnzen** dat wanneer er informatie over een fraude wordt opgevangen men de informatie eerst grondig evalueert. Het nut van deze informatie wordt nagegaan: gunstige gelegenheden t.a.v. de prioriteiten, eventuele verbanden met andere informatie of lopende onderzoeken... Daarnaast zal een zaakcoördinator bepalen in welke locaties (opsporingsinspecties) en door welke fraudebeheerders deze zaak verder moet worden uitgespit. De aangeduide fraudebeheerders bepalen hoe ze deze opdracht zullen aanpakken, welke diensten van de administratie -de FOD of externe diensten- er moeten worden bij betrokken of ingelicht. Verder selecteren zij de teamleden die hen zullen bijstaan voor deze opdracht, afhankelijk van de aard van de uit te voeren taken. Zij stellen ook een gedetailleerde planning op die rekening houdt met de opgelegde timing. Het verloop van het onderzoek wordt door de zaakcoördinator opgevolgd en achteraf worden de gevolgde aanpak en de resultaten geëvalueerd.

#### 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 **Douane en Accijnzen** dat bij een wetswijziging vooraf de toepasbaarheid van die wijziging zal worden nagegaan op het vlak van automatisering, personeel, infrastructuur, enz...

## 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 **Douane en Accijnzen** dat het optreden van de douaneambtenaren invloed heeft op het gedrag van de personen waarmee zij in contact komen, zowel in een positieve als een negatieve zin. Dit heeft een invloed op alle betrokken actoren, met name de ambtenaar, de burger, het bedrijf, enz... Er moet dus belang gehecht worden aan het verzorgen van het onthaal, de uniformdracht, de huisstijl, de communicatie, enz.. Betere betrekkingen met de verschillende belanghebbenden zorgen voor meer tevreden burgers en ambtenaren en zorgt ervoor dat de gebruikers van onze diensten hun fiscale verplichtingen vlugger nakomen.

## 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 Douane en Accijnzen zal echter ook specifieke taken moeten uitvoeren en specifieke kennis en vaardigheden (de zogenaamde technische competenties) nodig hebben eigen aan D&A. 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 **Douane en Accijnzen**.

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-assistent	Fungeren als aanspreekpunt voor vragen en ondersteunen van andere gebruikers van informaticatoepassingen teneinde een vlotte werking te garanderen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opvolgen van de werking van applicaties</li> <li>- Nagaan van de behoefte aan nieuwe applicaties</li> <li>- Verlenen van ICT-ondersteuning voor business toepassingen</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>
Beheerder Planning	Afstemmen van middelen en prioriteiten binnen een korte termijnplanning, teneinde een optimale toegevoegde waarde te genereren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selecteren en prioriteren van dossiers/controleopdrachten</li> <li>- Opstellen operationeel werkplan op korte termijn</li> <li>- Motiveren van selectie/deselectie van dossiers, uitgevoerde/niet-uitgevoerde controles</li> </ul>
Communicatie- en promotie-deskundige	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/ organisatiele 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>
Coördinator bedrijfsrisico's	Uittekenen van risicoprofielen voor een groep van ondernemingen binnen een specifieke sector teneinde gerichte controles binnen deze groep van ondernemingen te kunnen laten uitvoeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestuderen van clusters van type vergunningen en betreffende klantendossiers</li> <li>- Inschatten, prioriteren en opvolgen van risico's en dienstverleningsbehoeften van ondernemingen met type vergunningen</li> <li>- Beheren van relaties met interagerende/betrokken instanties en personen en signaleren van ontwikkelingen bij individuele ondernemingen aan de Senior Coördinator bedrijfsrisico's</li> <li>- Bepalen van standaard controleaanpak en nodige acties voor type vergunningen</li> <li>- Bewaken van de consistentie en uniformiteit van afdekking van de risico's gerelateerd aan type vergunningen</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>
Economisch coördinator	Verzekeren van de link tussen de FOD Financiën, de nationale en internationale economische wereld en andere Belgische overheden, teneinde de werking van de FOD Financiën voortdurend te actualiseren en de buitenlandse investeringen in België te bevorderen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diepgaande kennis ontwikkelen van het economisch weefsel en haar behoeften</li> <li>- Een duurzame relatie ontwikkelen tussen de verschillende partijen in het economisch weefsel en de FOD Financiën</li> <li>- Zich door de verschillende economische partijen laten informeren en hen op de hoogte stellen</li> <li>- De FOD Financiën adviseren zodat haar evolutie in lijn ligt met de economische evoluties</li> <li>- Nationale en buitenlandse investeringen promoten</li> </ul>
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"> <li>- Analyseren van dossier en innemen van standpunt</li> <li>- Opstellen van rapporten en/of protocol, aangeven van prioriteiten</li> <li>- Uiteenzetten, verdedigen en onderhandelen van standpunt</li> <li>- Fungeren als direct aanspreekpunt voor allerhande vragen</li> <li>- Opbouwen van relaties intern en extern de FOD Financiën</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>
Gegevens-beheerder	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>



BASISFUNCTIE	BESCHRIJVING	VOORBEELDEN VAN TAKEN
Gegevens-beheerder 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>
Informatie-ambtenaar	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>
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"> <li>- Bepalen van aanpak van controle en nodige acties voor minder eenvoudige opdrachten</li> <li>- Doorvoeren van controleactiviteiten</li> <li>- Interageren met burgers en informatieverschaffers</li> <li>- Nemen van beslissing en opmaken van verslag / documenten</li> <li>- Doorgeven van beslissingen aan gelinkte activiteiten, processen en services</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>
Starters-coördinator	Pro-actief informeren van nieuwe ondernemingen en ondernemingen waar nieuwe economische activiteiten worden opgezet, inzake fiscale rechten en verplichtingen, teneinde de gepaste vergunningen af te leveren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opbouwen en onderhouden van een relatie met potentiële / individuele vergunningsklanten</li> <li>- De klant/onderneming op de hoogte brengen van fiscale rechten en verplichtingen</li> <li>- Identificeren van de belangen en behoeften van de onderneming, naast de zekerheden die de onderneming kan bieden inzake het naleven van zijn verplichtingen ten aanzien van de overheid</li> <li>- Bewaken van het gebruik en toepassing van de vergunningen door individuele ondernemingen</li> <li>- Innoveren van vergunningen en samenwerkingsverbanden tussen vergunningsklant en overheid</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>
Technisch deskundige	Uitvoeren van een specifiek technische taak, en anderen ondersteunen, teneinde de processen maximaal te ondersteunen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyseren van de opdracht</li> <li>- Toepassen van specifieke technieken die beantwoorden aan de opdracht</li> </ul>
Toezicht-ambtenaar	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 Douane en Accijnzen** zal in de toekomst de Algemene Directie **Douane en Accijnzen** worden.

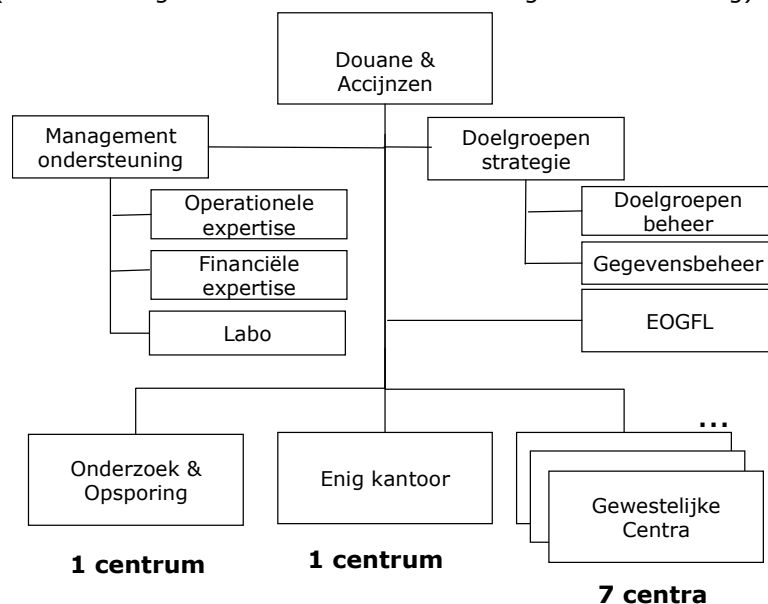
De Algemene Directies bestaan op hun beurt uit **centra**, geleid door een Centrumdirecteur.

Dit organogram, dat dateert van november 2000, is door de Coperfin-werkgroepen verder uitgewerkt en waar nodig aangepast, 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.
- ...

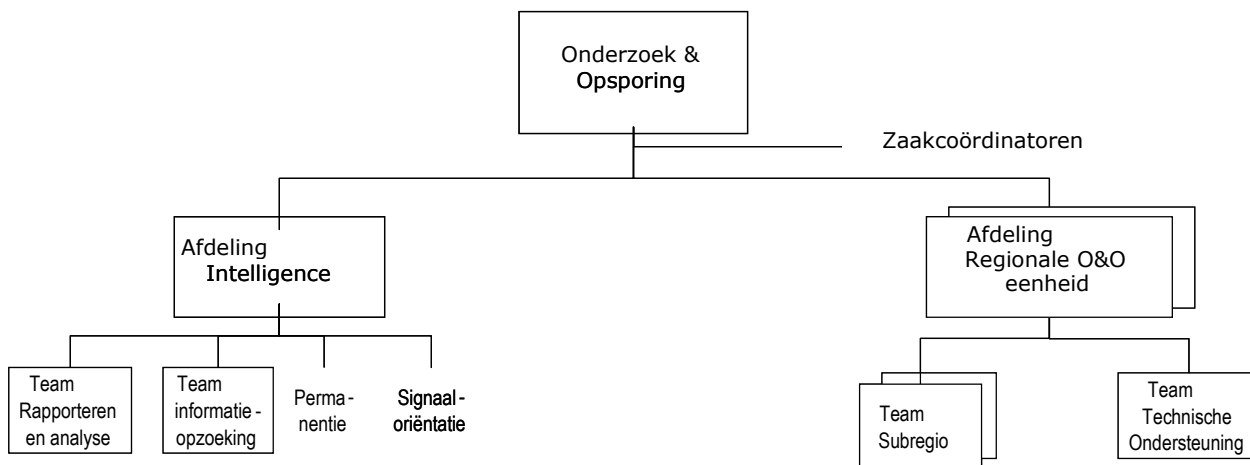
In de nieuwe organisatie zullen de centra in principe verder opgedeeld worden in **teams** die geleid worden door een teamchef. Indien nodig omwille van het werkvolume of de geografische verspreiding van de diensten worden deze teams gegroepeerd binnen **afdelingen** die op hun beurt geleid worden door 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 **Douane en Accijnzen** (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 Douane & Accijnzen, 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 controle.
  - De stafdienst Management Ondersteuning bestaat uit een afdeling Operationele Expertise, een afdeling Financiële Expertise en het Labo:
    - **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.
    - **het Labo** geeft fiscaal advies met betrekking tot de stalen die hen worden toegestuurd. Deze stalen worden genomen tijdens de uitvoering van administratieve en boekhoudkundige controles of bij fysieke controles door mobiel toezicht. Er wordt eveneens een beroep gedaan op het labo om bepaalde studies uit te voeren opdat D&A een standpunt zou kunnen innemen in bepaalde fiscale materies.
  - 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 controleaanpak uitgewerkt.
  - Europa legt aan de Lidstaten de verplichting op om in het kader van de steun aan de landbouwers controles te doen na de betaling van de steun. De diensten die deze controles uitvoeren moeten onafhankelijk zijn van de diensten die de controles uitvoeren vóór de betaling van de steun. Daarom blijft er een centrale controledienst "**EOGFL**" bestaan.
  - **7 centra** hebben een regionale bevoegdheid voor algemene douane- en accijnsactiviteiten. Het **centrum Enig Kantoor** heeft een nationale bevoegdheid voor ontvangsten, uitgaven, het administratief beheer van de borgstelling en de verwerking van de elektronische aangiften. Daarnaast is er ook **1 nationaal centrum** exclusief bevoegd voor de activiteiten met betrekking tot **Onderzoek & Opsporing**.
- Op de volgende bladzijden gaan we iets dieper in op deze centra.

Hieronder vindt u de nieuwe organisatie van het nationaal centrum **Onderzoek & Opsporing**.

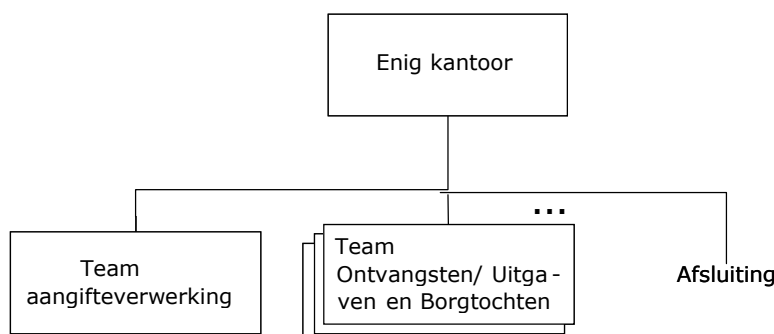


- O&O werkt binnen 22 verschillende wetgevingen, die vele diverse materies betreffen. Het is nodig de aanpak van zaken binnen elk van deze wetgevingen nationaal te coördineren. Hier treden de **zaakcoördinatoren** op. Deze zullen de aanpak van fraudezaken nationaal coördineren en sturen. Dit is nodig gezien de complexiteit en veelheid van materies, de mogelijke verbondenheid van een fraudezaak met andere zaken, de schaarse middelen die zo efficiënt en effectief mogelijk moeten worden ingezet, de veelvuldige contacten met interne en externe partners, enz. Verder vindt men binnen het centrum O&O de afdelingen Intelligence en Regionale O&O eenheid:

**Afdeling Intelligence:** richt zich op het intern en extern verschaffen van intelligence producten en -diensten (verzamelen, analyseren, verwerken en ter beschikking stellen van informatie).

**Afdelingen Regionale O&O eenheid:** voeren onderzoek- en opsporingsoperaties uit. Binnen de regionale eenheid Brussel is er bovendien een team dat instaat voor de specifieke technische ondersteuning van alle onderzoeks- en opsporingsacties.

Hieronder vindt u de nieuwe organisatie van het centrum **Enig Kantoor**:



- Binnen het centrum bestaan de teams Aangifteverwerking en Ontvangsten/Uitgaven en Borgtochten:

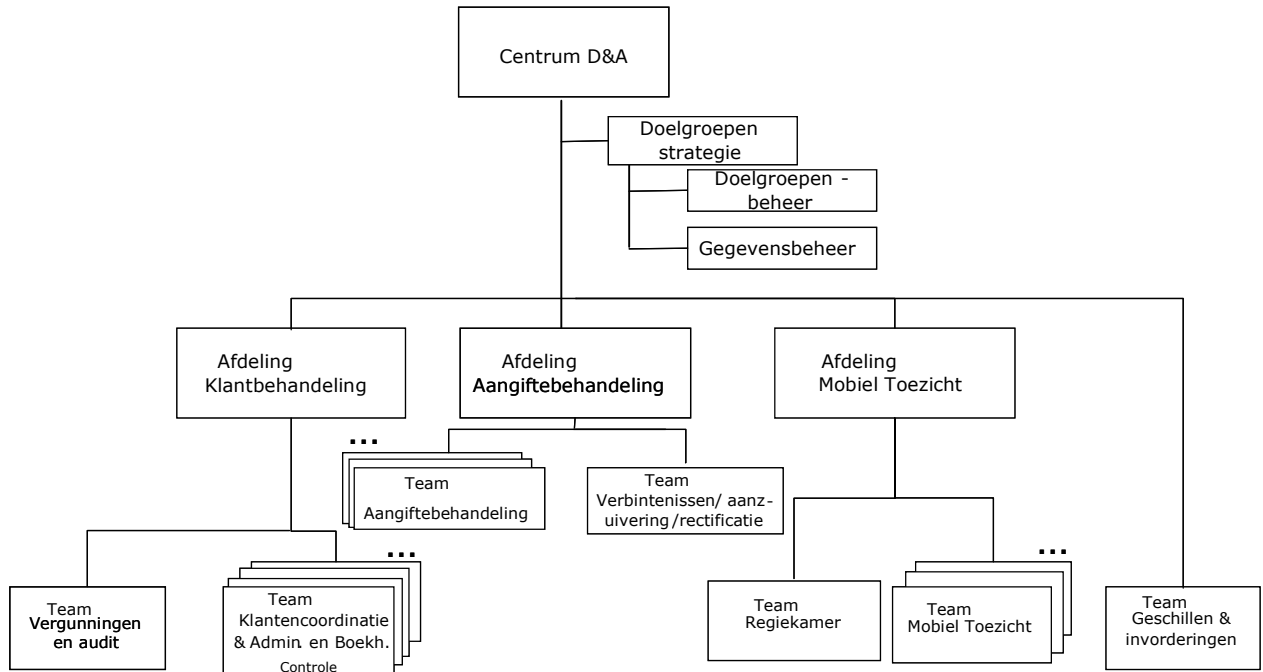
**Team aangifteverwerking:** staat in voor de verwerking en ondersteuning van de elektronische en internationale aangiften.

**Teams Ontvangsten/Uitgaven en Borgtochten:** centraliseren de vorderingen en de ontvangsten van betalingen, de uitgaven van alle bedragen die Douane en

Accijnzen verschuldigd is, de formele aanvaarding, opzegging en het administratief beheer van de borgtochten.

- Verder zijn er functies voorzien voor '**Afsluiting**'. Deze richten zich op een controle van de coherentie, de juistheid en de rechtmatigheid van de boeking van de financiële verrichtingen.

Hieronder vindt u de nieuwe organisatie van de centra **Douane en Accijnzen**.



- Binnen de centra bestaat, net als op het niveau van de Algemene Directie, een stafdienst **Doelgroepenstrategie**. Dit om zo kort mogelijk bij de realiteit van het terrein te kunnen blijven voor het bepalen van de doelgroepen en de bijbehorende aanpak.
- Verder vinden we de teams 'Vergunning en Audit' en 'Klantencoördinatie & Administratieve en Boekhoudkundige controle' gegroepeerd in de afdeling Klantbehandeling; de teams 'Aangiftebehandeling' en 'Verbintenissen/aanzuivering/rectificatie' gegroepeerd in de afdeling Aangiftebehandeling; en de teams 'Regiekamer' en 'Mobiel Toezicht', gegroepeerd in de afdeling Mobiel Toezicht, het team 'Geschillen & Invorderingen' dat rechtstreeks rapporteert aan de Centrumdirecteur. Daardoor wordt de nodige onafhankelijkheid gegarandeerd bij de behandeling van de bezwaarschriften en administratieve beroepen die worden ingediend tegen beslissingen die door de afdelingen 'Klantenbehandeling', 'Aangiftebehandeling' en 'Mobiel Toezicht' werden genomen. Hieronder een beschrijving van deze teams:

**Team Vergunningen en Audit:** richt zich voornamelijk op het vereenvoudigen van het formaliteitenstelsel dat de relatie en de transacties van de klanten met Douane & Accijnzen regelt. Het is de bedoeling om het voor de klanten gemakkelijker te maken zonder evenwel afbreuk te doen aan de naleving van de wet. Vooraleer vergunningen te verlenen zullen er voorafgaande contacten met de klanten gelegd worden om ze de verschillende mogelijkheden van de vergunningstelsels te leren kennen. Hiervoor is frequent contact met de klant nodig. Daarom behoort deze entiteit tot de afdeling klantbehandeling.

**Teams Klantencoördinatie & Administratieve en Boekhoudkundige controle:** onderzoekt vooral het risico en voert administratieve en boekhoudkundige controles uit. Daar waar het team Vergunningen en Audit een meer dienstverlenende rol heeft, wordt hier dus de nadruk op controle gelegd.

**Teams Aangiftebehandeling:** ontvangt en valideert aangiftegegevens (mondelinge en schriftelijke)

**Team Verbindenissen/aanzuivering/rectificatie:** bundelt alle activiteiten die een tussenkomst vergen binnen het aangifteproces zoals het corrigeren en annuleren van aangiftes, het aanvragen van terugbetalingen en kwijtscheldingen van de schulden, het aanvaarden en registreren van verbindenissen om de goederenstroom niet te hinderen,...

**Team Regiekamer:** staat in voor het plannen van de controleopdrachten van de teams mobiel toezicht en wijst deze opdrachten toe aan de juiste teams.

**Teams Mobiel Toezicht:** zijn lokaal gesitueerd, voeren de controleopdrachten uit en rapporteren hier vervolgens over.

**Team Geschillen & Invorderingen:** handelt de geschillen met 'klanten' af en vordert de verschuldigde bedragen van klanten in.

#### **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. Er dienen eerst initiatieven te worden genomen om de werking van Thesaurie en van de ondersteunende diensten nog te verbeteren. Het totaal aantal voltijdse jobs zal pas gekend zijn als deze laatste analyses plaats hebben gevonden. De berekening van de voltijdse jobs is gebaseerd op werkhypothese van de Coperfin werkgroepen. Dit kan uiteraard 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 incompetitiestelling

*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 al genoten van deze loonsverhoging. Voor de ambtenaren van niveau A is dit voorzien 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 incompetitiestelling verlopen?*

Zoals gepland zal een **algemene incompetitiestelling** binnen de FOD Financiën gelanceerd worden tijdens het verloop van dit semester.

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 dus 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
- Invordering
- Patrimoniumdocumentatie
- Fraudebestrijding

Hartelijk dank voor uw interesse!

**BIJLAGE - ORGANOGRAM FOD FINANCIËN**

