
FOD Financiën

Management plan
en
operationeel plan

Inhoudsopgave

1. MANAGEMENT PLAN	4
1.1. MISSIE & VISIE	4
1.2. STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN	6
1.2.1. Strategische doelstelling – Het verzekeren van de continuïteit van het beheer en de dagelijkse activiteiten van de FOD Financiën.....	7
1.2.2. Strategische doelstelling - Het ondersteunen van de huidige dagelijkse werking met ICT infrastructuur	7
1.2.3. Strategische doelstelling - Het uitbouwen van een Enig Dossier, dat een overzicht biedt van alle informatie waarover de FOD Financiën beschikt	7
1.2.4. Strategische doelstelling - Het operationaliseren van een geïntegreerde verwerking van belastingen,	7
1.2.5. Strategische doelstelling - Het uitbouwen van multi-kanaal dienstverlening.....	8
1.2.6. Strategische doelstelling - Het uitbouwen van kennis van de burger/belastingplichtige, om gerichte bijstand, controle en invordering mogelijk te maken	8
1.2.7. Strategische doelstelling - Het ondersteunen van de ambtenaren bij het behandelen van specifieke dossiers	8
1.2.8. Strategische doelstelling - Het verzekeren dat de reglementering en werkprocedures leiden tot toepasbare teksten en consistente uitvoering	9
1.2.9. Strategische doelstelling - Het uitbouwen van een modern en professioneel imago zowel naar medewerkers als burgers/belastingplichtigen toe	9
1.2.10. Strategische doelstelling - Het operationaliseren van de FOD Financiën.....	9
1.2.11. Strategische doelstelling - Het uitbouwen van een efficiënte dienstverlening naar zowel de ambtenaar als burger/belastingplichtige m.b.t. Thesaurie.....	10
1.3. OPERATIONELE DOELSTELLINGEN	11
1.3.1. Operationele doelstellingen van de strategische doelstelling 'Het verzekeren van de continuïteit van het beheer en de dagelijkse activiteiten van de FOD Financiën'.....	11
1.3.2. Operationele doelstellingen van de strategische doelstelling 'Het ondersteunen van de huidige dagelijkse werking met ICT infrastructuur'	14
1.3.3. Operationele doelstellingen van de strategische doelstelling 'Het uitbouwen van een Enig Dossier, dat een overzicht biedt van alle informatie waarover de FOD Financiën beschikt'.....	15
1.3.4. Operationele doelstellingen van de strategische doelstelling 'Het operationaliseren van een geïntegreerde verwerking van belastingen, ...'.....	18
1.3.5. Operationele doelstellingen van de strategische doelstelling 'Het uitbouwen van multi-kanaal dienstverlening'	20
1.3.6. Operationele doelstellingen van de strategische doelstelling 'Het uitbouwen van kennis van de burger/belastingplichtige om gerichte bijstand, controle en invordering mogelijk te maken'.....	24
1.3.7. Operationele doelstellingen van de strategische doelstelling 'Het ondersteunen van de ambtenaren bij het behandelen van specifieke dossiers'.....	27
1.3.8. Operationele doelstellingen van de strategische doelstelling 'Het verzekeren dat de reglementering en werkprocedures leiden tot toepasbare teksten en consistente uitvoering'.....	29
1.3.9. Operationele doelstellingen van de strategische doelstelling 'Het uitbouwen van een modern en professioneel imago zowel naar medewerkers als burgers/belastingplichtigen toe'.....	32
1.3.10. Operationele doelstellingen van de strategische doelstelling 'Het operationaliseren van de FOD Financiën'.....	34
1.3.11. Operationele doelstellingen van de strategische doelstelling 'Het uitbouwen van een efficiënte dienstverlening naar zowel ambtenaren als burgers/belastingplichtigen m.b.t. Thesaurie'	36
1.4. STRATEGISCHE EN OPERATIONELE RISICO'S	40
1.4.1. Doelstelling.....	40
1.4.2. Gebruikte methodologie.....	40

2. OPERATIONEEL PLAN	43
2.1. PROJECTEN MET BETREKKING TOT DE STRATEGISCHE/OPERATIONELE DOELSTELLINGEN	43
2.2. PERSONEELSPLAN	44
2.2.1. VTE's FOD Financiën.....	47
2.2.2. Overgang van de huidige naar de toekomstige personeelsbezetting	49
2.3. FINANCIEEL PLAN.....	51
2.3.1. Inleiding.....	51
2.3.2. Overzicht budgetten.....	51

1. Management plan

1.1. Missie & Visie

De missie & visie voor de FOD Financiën geeft een algemene omschrijving van de bestaansreden, de strategische beleidslijnen en de waarden van de organisatie.

De missie & visie is samengesteld uit drie onderdelen:

1. doel en bestaansreden
2. onderscheidende factoren:
 - kerncapaciteiten en organisatieprincipes
 - waarde en outcome
3. waarden

Hieronder volgt de missie & visie opgemaakt in het kader van het management plan.

Het besturen van een moderne staat vereist het voldoen aan de collectieve noden. De Federale Overheidsdienst FINANCIEN heeft als voornaamste taak een belangrijk deel van de financiële middelen in te zamelen en te beheren die nodig zijn om aan deze noden te voldoen.

Het principe van instemming met de belastingen door het Parlement vormt één van de grondslagen van de democratie. Door belastingen te aanvaarden, drukken de burgers uit dat ze in een solidaire samenleving willen leven. De Federale Overheidsdienst FINANCIEN streeft ernaar de belastingen rechtvaardig en juist te innen, dit betekent ervoor te zorgen dat elke belastingplichtige de belasting draagt die hij wettelijk verschuldigd is. Niet meer, maar ook niet minder.

De Federale Overheidsdienst FINANCIEN verzekert eveneens, via de Thesaurie, het evenwicht tussen de ontvangsten en uitgaven voor rekening van de Federale Staat door, via ontleningen, de financiële middelen te zoeken om de deficieten weg te werken en/of door de plaatsing van de overschotten. In het verlengde van deze missie dient zij nauwkeurig en zonder fouten de betaling op het vlak van de algemene uitgaven uit te voeren, inzonderheid wat de bezoldigingen betreft van het personeel van de Staat en de terugbetalingen van belastingen.

De missies van de Thesaurie houden eveneens een uitgebreid Europees en internationaal luik in op economisch, financieel en monetair vlak.

De Federale Overheidsdienst FINANCIEN neemt ook andere belangrijke taken van algemeen belang op zich. Door het bijhouden van de Patrimoniumdocumentatie draagt zij ertoe bij de rechtszekerheid te waarborgen, met name in het kader van de juridische omloop van goederen. Ter gelegenheid van de controle op de goederenstroom draagt de Federale Overheidsdienst FINANCIEN ook bij tot de bescherming van de volksgezondheid, het leefmilieu en de veiligheid van personen en goederen, inzonderheid de strijd tegen de illegale trafieken en het terrorisme.

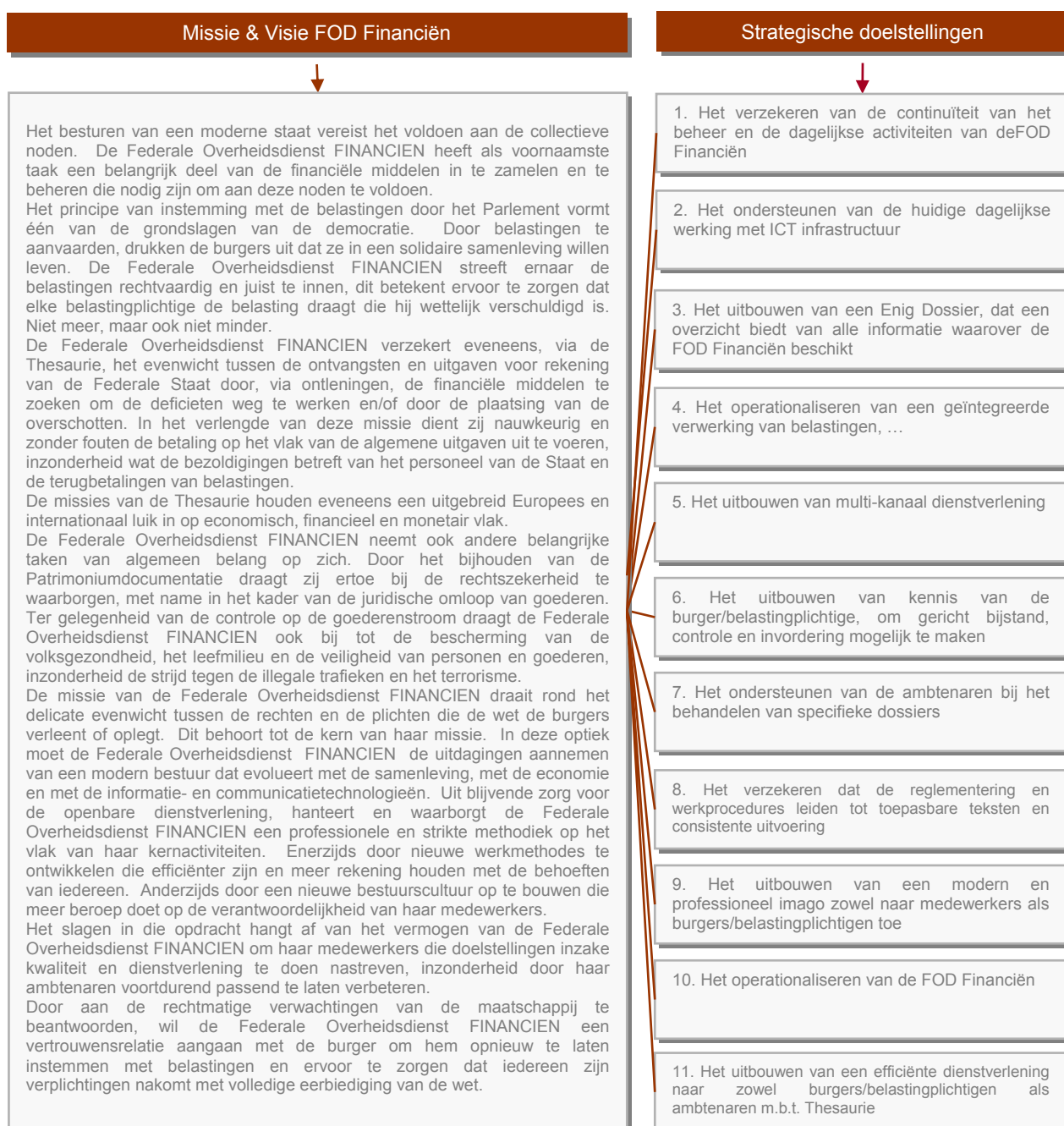
De missie van de Federale Overheidsdienst FINANCIEN draait rond het delicate evenwicht tussen de rechten en de plichten die de wet de burgers verleent of oplegt. Dit behoort tot de kern van haar missie. In deze optiek moet de Federale Overheidsdienst FINANCIEN de uitdagingen aannemen van een modern bestuur dat evolueert met de samenleving, met de economie en met de informatie- en communicatietechnologieën. Uit blijvende zorg voor de openbare dienstverlening, hanteert en waarborgt de Federale Overheidsdienst FINANCIEN een professionele en strikte methodiek op het vlak van haar kernactiviteiten. Enerzijds door nieuwe werkmethodes te ontwikkelen die efficiënter zijn en meer rekening houden met de behoeften van iedereen. Anderzijds door een nieuwe bestuurscultuur op te bouwen die meer beroep doet op de verantwoordelijkheid van haar medewerkers.

Het slagen in die opdracht hangt af van het vermogen van de Federale Overheidsdienst FINANCIEN om haar medewerkers die doelstellingen inzake kwaliteit en dienstverlening te doen nastreven, inzonderheid door haar ambtenaren voortdurend passend te laten verbeteren.

Door aan de rechtmatige verwachtingen van de maatschappij te beantwoorden, wil de Federale Overheidsdienst FINANCIEN een vertrouwensrelatie aangaan met de burger om hem opnieuw te laten instemmen met belastingen en ervoor te zorgen dat iedereen zijn verplichtingen nakomt met volledige eerbiediging van de wet.

1.2. Strategische doelstellingen

Hier worden de doelstellingen weergegeven die men nastreeft binnen het kader van de budgettaire middelen. De strategische doelstellingen kaderen ook volledig binnen de missie & visie en concentreren zich voornamelijk op de kernactiviteiten van de FOD Financiën.



1.2.1. Strategische doelstelling – Het verzekeren van de continuïteit van het beheer en de dagelijkse activiteiten van de FOD Financiën

Zonder de missie & visie uit het oog te verliezen, is de belangrijkste doelstelling van de FOD Financiën het garanderen van de continuïteit van het beheer en de dagelijkse activiteiten. De verschillende programma's en projecten die de FOD Financiën de mogelijkheid zullen bieden om de verschillende vooropgestelde strategische doelstellingen te realiseren en de missie & visie na te leven, mogen in geen geval een bedreiging vormen voor de dagelijkse activiteiten van de FOD.

1.2.2. Strategische doelstelling - Het ondersteunen van de huidige dagelijkse werking met ICT infrastructuur

Door investeringen in ICT basisinfrastructuur is de ICT Stafdienst in staat om de huidige dagelijkse werking van de verschillende administraties maximaal te ondersteunen en de technologische basis te ontwikkelen die noodzakelijk is om de Coperfin programma's succesvol te kunnen uitvoeren.

Deze investeringen richten zich vooral op:

- modernisering van de gecentraliseerde informatica
- het op peil brengen van de individuele werkposten
- het realiseren van projecten om de continuïteit te garanderen
- het realiseren van de 6 ICT fundamenteën voor het Coperfin realisatieplan

1.2.3. Strategische doelstelling - Het uitbouwen van een Enig Dossier, dat een overzicht biedt van alle informatie waarover de FOD Financiën beschikt

Dankzij het Enig Dossier zal de FOD Financiën de burger/belastingplichtige als een eenheid benaderen en niet opgedeeld naar soort belasting. Het Enig Dossier structureert immers alle informatie die de FOD Financiën ter beschikking heeft. Hierdoor wordt het voor de FOD Financiën mogelijk een overzicht te hebben van welke informatie waar ter beschikking is, dit zowel voor gegevens intern als extern aan de FOD Financiën.

1.2.4. Strategische doelstelling - Het operationaliseren van een geïntegreerde verwerking van belastingen, ...

Een systeem voor geïntegreerde verwerking zal het mogelijk maken dat alle kernactiviteiten van de FOD Financiën zoals registratie, verwerken aangiften en betalingen, controlebeheer, correspondentie, alsook het onderhoud van Patrimoniumdocumentatie en specifieke douaneactiviteiten op een geïntegreerde manier (= burger/belastingplichtige staat centraal) worden verwerkt.

1.2.5. Strategische doelstelling - Het uitbouwen van multi-kanal dienstverlening

Via multi-kanal dienstverlening zal de FOD Financiën in staat zijn een volwaardige dienstverlening te verstrekken aan de burger/belastingplichtige via verschillende interactiekanalen, nl. het Contact Center (telefoon & correspondentie), de Front Office kantoren en Self Service via het Internet.

1.2.6. Strategische doelstelling - Het uitbouwen van kennis van de burger/belastingplichtige, om gerichte bijstand, controle en invordering mogelijk te maken

Een diepgaande kennis van de burger/belastingplichtige, vervat in het Enig Dossier, zal de FOD Financiën in staat stellen om te komen tot gerichte bijstand, controle, invordering en informatie. Kennis van de burger/belastingplichtige impliceert de verzameling en analyse van gegevens die toelaten categorieën van burgers/belastingplichtigen te ontdekken, met hun specifieke eigenschappen waaronder risico's en behoeften.

1.2.7. Strategische doelstelling - Het ondersteunen van de ambtenaren bij het behandelen van specifieke dossiers

De realisatie zal de FOD Financiën in staat stellen om specifieke gevallen (cases) projectmatig te behandelen, en de ambtenaren die betrokken zijn bij de behandeling van de "case" hierbij te ondersteunen. Een gevallenstudie kan verschillende vormen aannemen: uit te voeren controles, te behandelen fraudezaken, in te vorderen bedragen, op te stellen onteigeningsakten, geschillen,... Een projectmatige aanpak impliceert dat per "case" doelstellingen worden bepaald, een planning wordt opgesteld, ambtenaren worden toegewezen, de voortgang wordt opgevolgd en op basis daarvan de uitgestippelde strategie voor de behandeling van de "case" eventueel wordt gewijzigd (of de behandeling wordt stopgezet). De ambtenaren worden hierbij ondersteund door hen de gegevens, informatie en kennis ter beschikking te stellen die ze nodig hebben bij de behandeling van de "case", door hen hulpmiddelen aan te reiken om hun werk te structureren en door hen de nodige expertise (eventueel opgedaan in de behandeling van vroegere "cases") ter beschikking te stellen.

1.2.8. Strategische doelstelling - Het verzekeren dat de reglementering en werkprocedures leiden tot toepasbare teksten en consistente uitvoering

Zowel voor de burger/belastingplichtige als de ambtenaar is het noodzakelijk dat de wetgeving en meer algemeen de reglementering een grotere coherentie en consistentie vertoont, en dat de leesbaarheid en toepasbaarheid van de reglementering wordt vergroot. Voorafgaand overleg met de beleidsinstanties (o.a. federaal, gewesten, Europees, ...) én met het terrein (operationele diensten, stakeholders, economische operatoren, ...) zal impulsen vormen ter voorbereiding van het beleid en zal aanleiding geven tot verbetering van de reglementering en de uitvoering ervan. Eenzelfde coherentie en consistentie dienen verzekerd te worden inzake de toepassing van de reglementering. Door het samenvoegen van het proces "Commentaar" en het proces dat in principesbeslissingen inzake de uitvoering van reglementering voorziet, is de rechtsgelijkheid gegarandeerd en wordt de rechtszekerheid verhoogd.

1.2.9. Strategische doelstelling - Het uitbouwen van een modern en professioneel imago zowel naar medewerkers als burgers/belastingplichtigen toe

De vooropgestelde veranderingen in de organisatie en de manier van werken van de FOD Financiën vereisen ook een aanpassing van het imago van de FOD Financiën. Hierbij is het uitgangspunt niet de eigen visie op wat het imago hoort te zijn, maar wel een diagnose van de verwachtingen van de verschillende burgers/belastingplichtigen, van wat de werknemers/management van de FOD Financiën als ideale imago identificeren en van de manier waarop vergelijkbare organisaties en Ministeries van Financiën in het buitenland zich profileren. Als de ervaring van de burger/belastingplichtige/werknemer/benchmark de basis vormt voor de creatie van een nieuw imago, dan worden automatisch ook het operationeel model, het marketingmodel en de cultuur van de organisatie hierop afgestemd. Dit leidt tot een consistente "aflevering" van het imago via de verschillende contactpunten van de organisatie.

1.2.10. Strategische doelstelling - Het operationaliseren van de FOD Financiën

Het operationaliseren van de FOD Financiën bestaat erin de huidige structuur en situatie zo snel mogelijk te migreren naar de toekomstige structuur van de FOD Financiën door ook de nieuwe managementfuncties en de nieuwe beheersorganen te implementeren.

Men mag ervan uitgaan dat een bepaald niveau van de FOD Financiën (N, N-1, N-2, N-3) operationeel is als de managementfuncties van dit niveau en de verantwoordelijken van de stafdiensten:

- Geïdentificeerd en aangesteld zijn
- Als hun rol en verantwoordelijkheid gedefinieerd zijn
- Als ze hun taken/missie uitvoeren in het kader van de nieuwe managementfuncties die gedefinieerd zijn
- Als ze hun taken/missie uitvoeren in het kader van de nieuwe structuren die gedefinieerd zijn
- Als het personeel in zijn huidige functies toegewezen is aan het geïmplementeerde niveau

1.2.11. Strategische doelstelling - Het uitbouwen van een efficiënte dienstverlening naar zowel de ambtenaar als burger/belastingplichtige m.b.t. Thesaurie

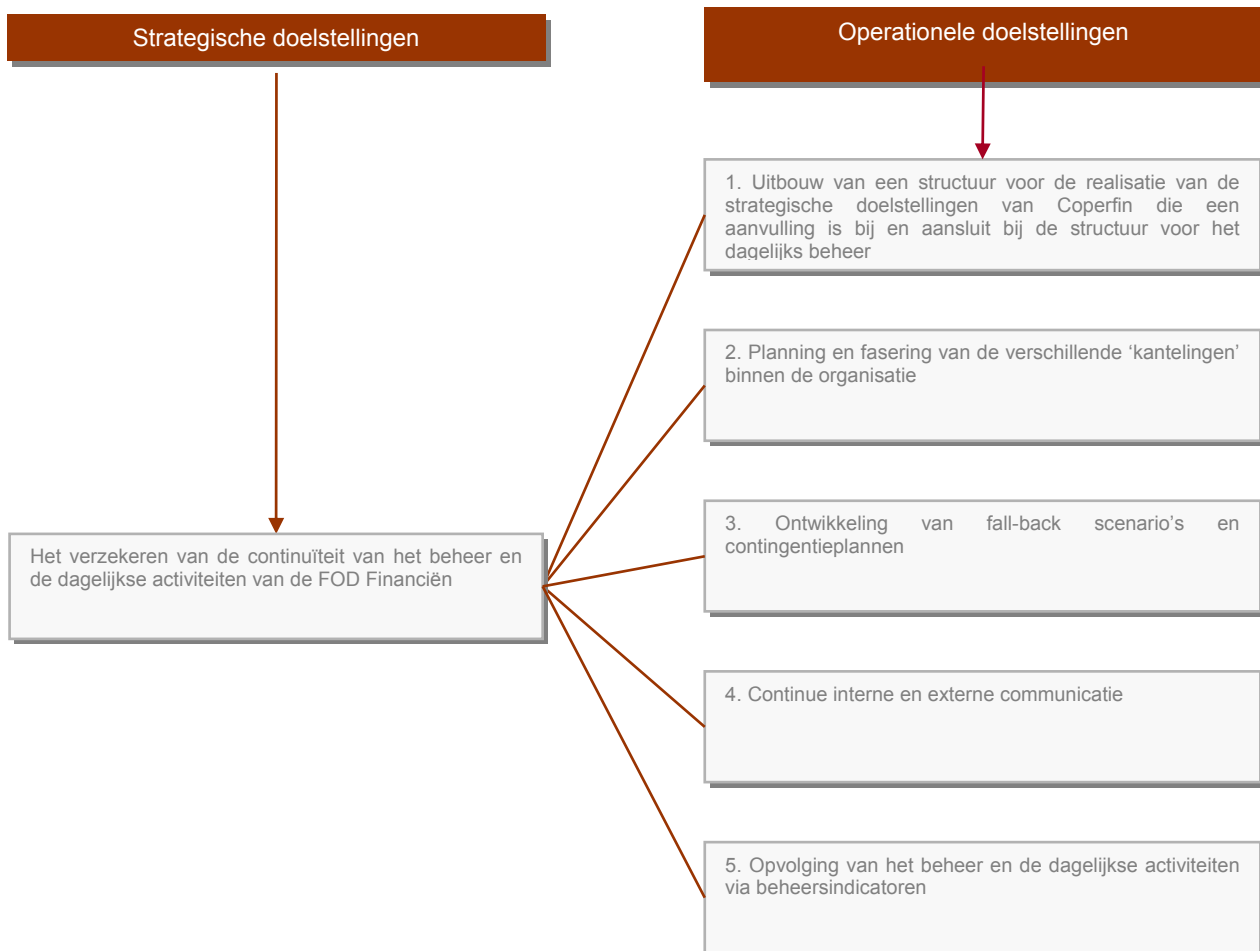
Voor de ambtenaren, enerzijds, zal men ervoor moeten zorgen dat zowel de staatskas als de andere taken van de Thesaurie efficiënt beheerd worden. Voor de burgers/belastingplichtigen, anderzijds, moet de klemtoon in hoofdzaak gelegd worden op vlotte en eenvoudige betaling, inclusief de terugbetaling van de belastingen.



1.3. Operationele doelstellingen

De operationele doelstellingen voeren de strategische doelstellingen uit over een beperkte tijdshorizon (1 tot 3 jaar). Ze mogen niet strijdig zijn met de strategische doelstellingen.

1.3.1. Operationele doelstellingen van de strategische doelstelling 'Het verzekeren van de continuïteit van het beheer en de dagelijkse activiteiten van de FOD Financiën'



1.3.1.1. Operationele doelstelling – Uitbouw van een structuur voor de realisatie van de strategische doelstellingen van Coperfin die een aanvulling is bij en aansluit bij de structuur voor het dagelijks beheer

- 2003 – tot na 2005

In het kader van de implementatie van de strategische doelstellingen van Coperfin is het belangrijk een structuur uit te bouwen voor de realisatie van deze strategische doelstellingen.

- Deze structuur voor de realisatie van de strategische doelstellingen zal erop toezien dat de verschillende geïmplementeerde programma's/projecten tegemoetkomen aan de behoeften van de business.
- Deze realisatiestructuur zal een globaal zicht hebben op alle gerealiseerde programma's/projecten, en hoewel ze gescheiden is van de structuur voor het dagelijks beheer, zal ze hier toch nauw bij aansluiten. Deze structuur zal er samen met de structuur voor het dagelijks beheer op toezien dat de verschillende programma's/projecten geïmplementeerd worden zonder de activiteiten en het dagelijks beheer van de FOD Financiën in gevaar te brengen.

1.3.1.2. Operationele doelstelling - Planning en fasering van de verschillende 'kantelingen' binnen de organisatie

- 2003 – tot na 2005

De planning en fasering van de verschillende 'kantelingen' binnen de organisatie – met betrekking tot alle verschillende aspecten (structuur, personeel, ICT, ...) – is een sleutelement dat de mogelijkheid biedt om de goede werking te garanderen van het beheer en de dagelijkse activiteiten van de FOD Financiën.

1.3.1.3. Operationele doelstelling – Ontwikkeling van fall-back scenario's en contingentieplannen

- 2003 – tot na 2005

Vóór de implementatie van enig Coperfin-programma/-project zal men erop toezien dat er noodscenario's (fallback) en contingentieplannen uitgewerkt worden om de continuïteit van de dagelijkse activiteiten van de FOD Financiën te beschermen en te garanderen.

1.3.1.4. Operationele doelstelling – Continue interne en externe communicatie

- 2003 – tot na 2005

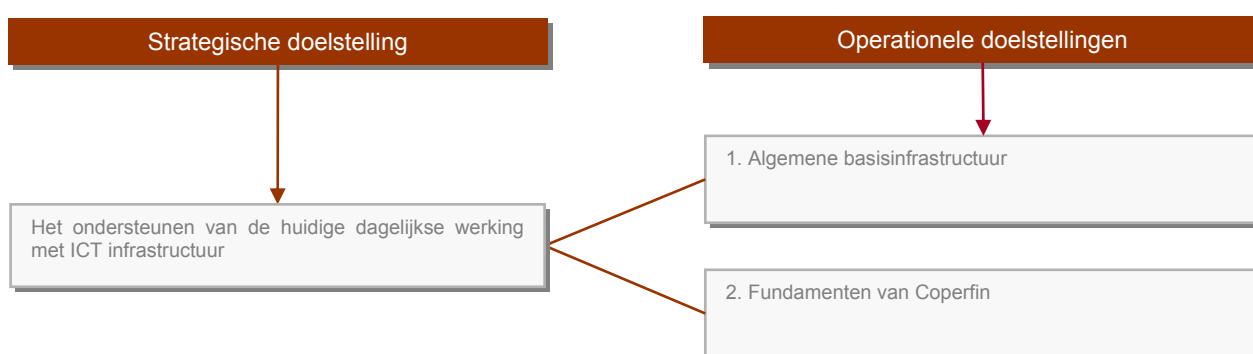
De implementatie van de verschillende strategische doelstellingen van Coperfin zal leiden tot grondige wijzigingen binnen de organisatie en eveneens tot overgangssituaties waarin de huidige omgeving zal bestaan naast de toekomstige omgevingen, waardoor soms moeilijk te beheren situaties ontstaan. In deze context en om een zeker gevoel van veiligheid te garanderen voor de personeelsleden en voor de burger/belastingplichtige, zal het uiterst belangrijk zijn continu te communiceren, zowel binnen als buiten de FOD Financiën.

1.3.1.5. Operationele doelstelling – Opvolging van het beheer en de dagelijkse activiteiten via beheersindicatoren

- 2003 – tot na 2005

In deze context zal men de opvolging van het beheer en de dagelijkse activiteiten van de FOD Financiën garanderen aan de hand van beheersindicatoren die vooraf gedefinieerd worden en verder evolueren naargelang de wijzigingen die de FOD Financiën ondergaat, naarmate Coperfin geïmplementeerd wordt. 'Men krijgt wat men meet'.

1.3.2. Operationele doelstellingen van de strategische doelstelling 'Het ondersteunen van de huidige dagelijkse werking met ICT infrastructuur'



1.3.2.1. Operationele doelstelling - Algemene basisinfrastructuur

- 2003 – tot na 2005

Om de dagdagelijkse dienstverlening te blijven garanderen en bepaalde verouderde ICT infrastructuur te moderniseren (in het kader van het verminderen van operationele risico's), is het noodzakelijk dat gepaste investeringen worden uitgevoerd. Deze initiatieven worden gestuurd vanuit bepaalde business doelstellingen:

- Het tegemoet komen aan de wensen van de burger/belastingplichtige en de ondernemingen.
- Het nakomen van Europese verbintenissen.
- Het blijven voorzien in de interne behoeften van het Departement.
- Het realiseren van de interne en externe integratie van de informaticasystemen.

1.3.2.2. Operationele doelstelling - Fundamenten van Coperfin

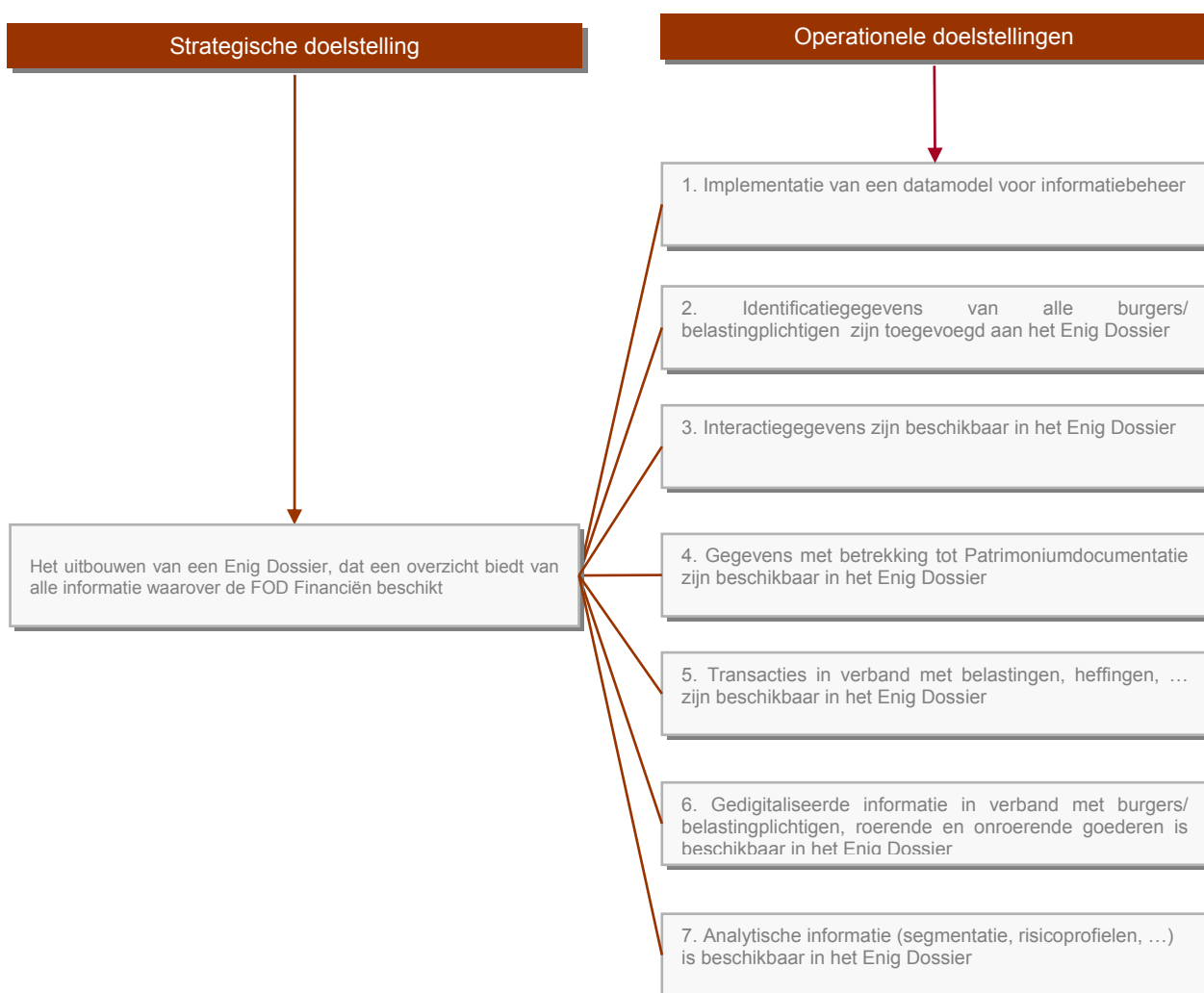
- 2003 – tot na 2005

De realisatie van een aantal projecten m.b.t. de algemene ICT infrastructuur is essentieel (en kan blokkerend werken) om bepaalde Coperfin projecten te kunnen opstarten in het kader van het realisatieplan.

Deze projecten werden ondergebracht in 4 specifieke ICT fundamenten:

- Het uitrollen van een passende omgeving voor eindgebruikers.
- Het beveiligen van informatie.
- Het automatiseren van ICT productietaken.
- Het inrichten van de ICT processen

1.3.3. Operationele doelstellingen van de strategische doelstelling 'Het uitbouwen van een Enig Dossier, dat een overzicht biedt van alle informatie waarover de FOD Financiën beschikt'



1.3.3.1. Operationele doelstelling - Implementatie van een datamodel voor informatiebeheer

- 2003 - 2005

Door de implementatie van een datamodel voor informatiebeheer zal de FOD Financiën in staat zijn het beheer van elektronische informatie op een duidelijke en efficiënte manier in te richten, met bijzondere zorg voor de veiligheid van de gegevens en de wettelijke normen ter zake. Deze fase zal resulteren in de éénmalige bevraging van gegevens bij burgers/belastingplichtigen en ondernemingen en in de normalisatie van gegevens volgens het principe van een authentieke bron.

1.3.3.2. Operationele doelstelling - Identificatiegegevens van alle burgers/belastingplichtigen zijn toegevoegd aan het Enig Dossier

- 2003 - 2004

Identificatiegegevens van de burger/belastingplichtige, zoals opgenomen in het Rijksregister en de Kruispuntbank Ondernemingen, worden zichtbaar in het Enig Dossier van de FOD Financiën door middel van een uniek identificatienummer. Wijzigingen, aangebracht in één van de nieuwe omgevingen, worden behandeld volgens de principes van de authentieke bron en worden bijgevolg ook automatisch zichtbaar in de andere bronnen. Het principe van unieke identificatiegegevens bouwt verder op het datamodel voor informatiebeheer.

1.3.3.3. Operationele doelstelling - Interactiegegevens zijn beschikbaar in het Enig Dossier

- 2003

Ter ondersteuning van het Contact Center worden bepaalde interactiegegevens beschikbaar gemaakt in het Enig Dossier. Hierbij worden de interactiegegevens met de burger/belastingplichtige ter beschikking gesteld van andere bronnen.

1.3.3.4. Operationele doelstelling - Gegevens met betrekking tot Patrimoniumdocumentatie zijn beschikbaar in het Enig Dossier

- 2003 - 2004

De structurering van de samenstelling en de waarde van het patrimonium van alle burgers/belastingplichtigen wordt opgenomen in het Enig Dossier (informatie m.b.t. Patrimoniumdocumentatie). Bepaalde roerende en onroerende gegevens, die momenteel beschikbaar zijn in de bestaande systemen, worden hierbij ter beschikking gesteld in de Kruispuntbank voor Patrimoniale gegevens. Wijzigingen aangebracht in deze nieuwe omgeving worden hierbij ook automatisch zichtbaar in de andere bronnen (principes van de authentieke bron).

1.3.3.5. Operationele doelstelling - Transacties in verband met belastingen, heffingen,... zijn beschikbaar in het Enig Dossier

- 2003 - 2005

Het gaat hier over het structureren en beschikbaar stellen van de fiscale en niet-fiscale gegevens in het Enig Dossier. Het betreft hier gegevens (transacties) in verband met belastingen, heffingen,... Deze gegevens zijn momenteel beschikbaar in de bestaande systemen en zullen ter beschikking worden gesteld van de nieuwe omgeving. Hierdoor wordt het voor de FOD Financiën mogelijk om belastinginformatie ter beschikking te stellen van interne en externe bronnen, waaronder het federaal portaal en andere FOD's. Wijzigingen aangebracht in één van de nieuwe omgevingen worden behandeld volgens de principes van de authentieke bron en worden bijgevolg ook automatisch zichtbaar in de andere omgeving. Deze implementatie is gekoppeld aan het strategisch principe "het operationaliseren van een geïntegreerde verwerking van belastingen, ... "

1.3.3.6. Operationele doelstelling - Gedigitaliseerde informatie in verband met burgers/belastingplichtigen, roerende en onroerende goederen is beschikbaar in het Enig Dossier

- 2003 - 2004

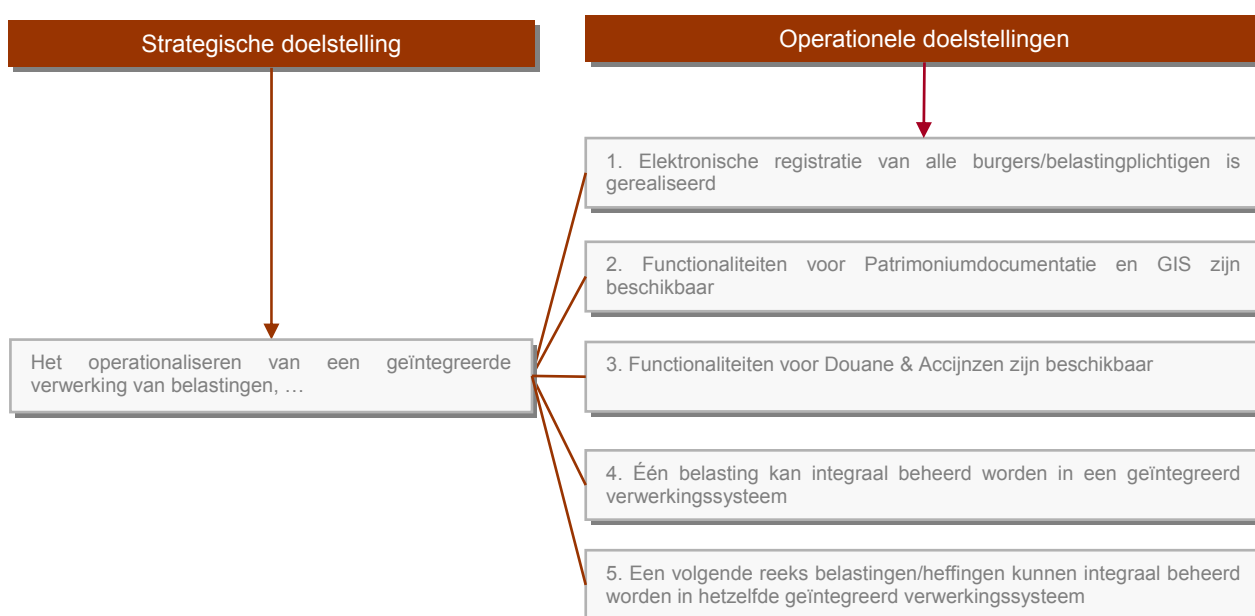
Door de implementatie van een algemene scanningsstrategie zal de FOD Financiën in staat zijn om gedigitaliseerde informatie in verband met burgers/belastingplichtigen, roerende en onroerende goederen te raadplegen in het Enig Dossier. Dit maakt mogelijk dat gedigitaliseerde informatie ter beschikking wordt gesteld van andere omgevingen. Hierdoor wordt tevens archivering op elektronische wijze mogelijk.

1.3.3.7. Operationele doelstelling - Analytische informatie (segmentatie, risicoprofielen, ...) is beschikbaar in het Enig Dossier

- 2003 - 2005

Deze implementatie zal toelaten om analytische informatie (segmentatie, risicoprofielen, ...) te structureren en ter beschikking te stellen. Deze implementatie hangt nauw samen met de strategische doelstelling: "het operationaliseren van een geïntegreerde verwerking van belastingen, ..." en "het uitbouwen van kennis van de burger/belastingplichtige, om gerichte bijstand, controle en invordering mogelijk te maken" (datawarehouse- en datamining-toepassing). Hierdoor zal de FOD Financiën in staat zijn analytische informatie ter beschikking te stellen van processen zoals risicobeheer en inzicht in burgers/ belastingplichtigen.

1.3.4. Operationele doelstellingen van de strategische doelstelling 'Het operationaliseren van een geïntegreerde verwerking van belastingen, ...'



1.3.4.1. Operationele doelstelling - Elektronische registratie van alle burgers/belastingplichtigen is gerealiseerd

- 2003

De registratie van burgers/belastingplichtigen is nauw verbonden met de operationele doelstelling «identificatiegegevens van alle burgers/belastingplichtigen zijn toegevoegd aan het Enig Dossier». Door functionaliteiten voor een centraal beheer van burgers/belastingplichtigen te implementeren zal de FOD Financiën in staat zijn om alle burgers/belastingplichtigen éénmalig elektronisch te registreren voor wat betreft hun persoonlijke gegevens, de belastingen waarvoor de burger/belastingplichtige geregistreerd is, alsook de identificatiegegevens van de bevoegde diensten van de FOD Financiën. Dit zal resulteren in een vermindering van het aantal fouten in de persoonlijke gegevens en meer eenduidigheid/eenvormigheid in het registratieproces doorheen de administratie. Daarnaast zal het aantal bevestigingen bij de burger/belastingplichtige en andere fiscale operatoren, en het aantal repetitieve taken om persoonlijke gegevens te verwerken, sterk verminderd kunnen worden.

1.3.4.2. Operationele doelstelling - Functionaliteiten voor Patrimoniumdocumentatie en GIS zijn beschikbaar

- 2003 - 2004

In nauw verband met de operationele doelstelling "gegevens met betrekking tot Patrimoniumdocumentatie zijn beschikbaar in het Enig Dossier" worden de functionaliteiten geïmplementeerd om gegevens over roerende en onroerende goederen te beheren op een geautomatiseerde manier. Het betreft de gegevens die betrekking hebben op de samenstelling en waarde van het patrimonium van burgers/belastingplichtigen en allerlei akten,... Hierdoor zal het fysiek archiveren van documentatie drastisch kunnen verminderen. Daarnaast zal de documentatie sneller en beter geconsulteerd kunnen worden, wat zal resulteren in een verhoging van de dienstverlening aan specifieke doelgroepen (vb. notarissen, gerechtsdeurwaarders,...).

1.3.4.3. Operationele doelstelling - Functionaliteiten voor Douane & Accijnzen zijn beschikbaar

- 2003 - 2004

Door de specifieke douanemodule zal de FOD Financiën in staat zijn de registratie van aanvragen tot autorisaties en beslissingen hieromtrent te kunnen uitvoeren en capteren, pre-arrival gegevens en aangiften elektronisch te capteren en te verwerken, de schuld te creëren en te beheren en de gestructureerde betalingen automatisch te verwerken ter aanzuivering van de schuld.

1.3.4.4. Operationele doelstelling - Eén belasting kan integraal beheerd worden in een geïntegreerd verwerkingssysteem

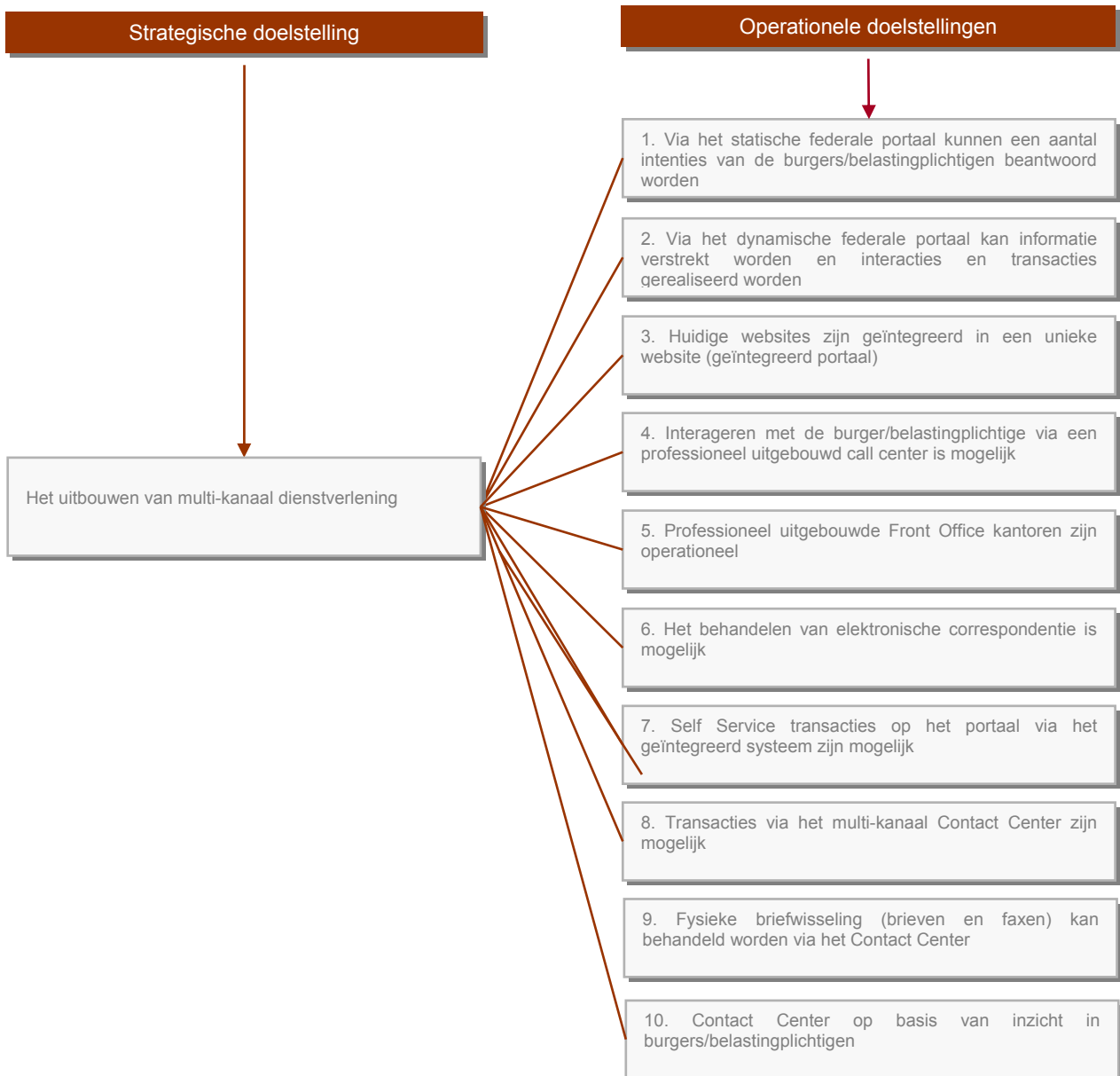
- 2004 - 2005

Deze eerste release betekent dat de FOD Financiën in staat zal zijn om een eerste type belasting/heffing integraal te beheren in een geïntegreerd verwerkingssysteem en het relevante bestaand systeem af te bouwen. Hierbij worden alle gegevens uit het Enig Dossier beschikbaar in het systeem. Tevens zullen alle burgers/belastingplichtigen in staat zijn hun fiscale balans voor deze belasting/heffing te raadplegen (o.a. via portaal). Deze release vormt de basis om het uitvoeren van transacties met betrekking tot de gekozen type belasting/heffing mogelijk te maken in het Contact Center en via het internet.

1.3.4.5. Operationele doelstelling - Een volgende reeks belastingen/heffingen kunnen integraal beheerd worden in hetzelfde geïntegreerd verwerkingssysteem

- 2005 – tot na 2005

1.3.5. Operationele doelstellingen van de strategische doelstelling 'Het uitbouwen van multi-kanaal dienstverlening'



In het kader van het uitbouwen van een multi-kanaal dienstverlening zal optimaal gebruik gemaakt worden van het platform dat het *federale portaal* zal bieden voor wat betreft de interacties via het Internet.

1.3.5.1. Operationele doelstelling - Via het statisch federale portaal¹ kunnen een aantal intenties van de burger/belastingplichtige beantwoord worden

- 2003 - 2005

Het statische federale portaal zal de FOD Financiën in staat stellen een aantal intenties van de burger te beantwoorden. Hierdoor kan het aantal Self Service interacties en de technische performantie van internetsite van de FOD Financiën worden verhoogd.

1.3.5.2. Operationele doelstelling - Via het dynamische federale portaal kan informatie verstrekt worden en interacties en transacties gerealiseerd worden

- 2003 - 2005

Het dynamische federale portaal zal de FOD Financiën in staat stellen de burger//belastingplichtige informatie te verstrekken en transacties (voor de bestaande systemen) te laten realiseren. Hierdoor kan het aantal aangeboden functionaliteiten (FAQ, zoekfunctie, te downloaden documenten,...) en het aantal beantwoorde intenties worden verhoogd.

1.3.5.3. Operationele doelstelling - Huidige websites zijn geïntegreerd in een unieke website (geïntegreerd portaal)

- 2003 - 2005

Alle huidige websites van de FOD Financiën zullen in één portaal geïntegreerd zijn. Hierdoor kan het aantal Self Service interacties en het aantal aangeboden functionaliteiten nog worden verhoogd. De technische performantie van de internetsite kan worden verbeterd (vb. verkorte webpagina laadtijd).

¹ De term 'statisch portaal' geeft aan dat dit portaal zich beperkt tot het aanbieden van statische informatie, die ook niet wordt gepersonaliseerd volgens het profiel van de gebruiker van het portaal. De term 'dynamisch portaal' duidt op een portaal dat gepersonaliseerde informatie aanbiedt naar gelang het profiel van de gebruiker en andere parameters (vb. situatie, tijdstip, geografie, enz.). Dit portaal biedt eventueel ook de mogelijkheid tot het realiseren van transacties. De portaalsite van de federale overheid zal zowel gebruikt worden voor burgers/belastingplichtigen, bedrijven en/of specifieke doelgroepen (vb. notarissen, landmeters,...)

1.3.5.4. Operationele doelstelling - Interageren met de burger/belastingplichtige via een professioneel uitgebouwd call center is mogelijk

- 2003 - 2004

De FOD Financiën kan starten met het opzetten van een professioneel uitgebouwd call center. Deze implementatie zal ondersteund worden door het beschikbaar maken van bepaalde interactiegegevens in het Enig Dossier (strategische doelstelling 3) en via het implementeren van een centraal beheer van burgers/belastingplichtigen (strategische doelstelling 4). Hierdoor wordt het mogelijk om de communicatietijd te verkorten en het aantal oproepen waarvoor geen of geen relevant antwoord kan gegeven worden, te verlagen. Door een vlotte informatieverstrekking aan de burger/belastingplichtige, zullen ook het aantal betwistingen en geschillen verlaagd kunnen worden.

1.3.5.5. Operationele doelstelling - Professioneel uitgebouwde Front Office kantoren zijn operationeel

- 2003 – tot na 2005

In deze kantoren kunnen zowel informatie als transacties worden aangeboden aan de burger/belastingplichtige. Dit zal resulteren in een verbetering van het imago van de FOD financiën en het verhogen van de consistentie van de gegeven antwoorden (rechtszekerheid). Door een betere organisatie van de interacties aan het loket zal de gemiddelde interactietijd, evenals de wachttijd, afnemen.

1.3.5.6. Operationele doelstelling - Het behandelen van elektronische correspondentie is mogelijk

- 2004

Kort na de opstart van het call center en de realisatie van het dynamische federale portaal, zal de FOD financiën in staat zijn elektronische correspondentie (informatie per e-mail) te kunnen behandelen (voor informatieverstrekking). Het call center transformeert zich hierdoor tot een Contact Center. Hierdoor zal het mogelijk worden e-mails van burgers/belastingplichtigen te behandelen in het Contact Center.

1.3.5.7. Operationele doelstelling – Self Service transacties op het portaal via het geïntegreerd systeem zijn mogelijk

- 2004 – tot na 2005

De FOD financiën zal in staat zijn de burger/belastingplichtige informatie te verstrekken en transacties te laten realiseren via het dynamische federale portaal.

1.3.5.8. Operationele doelstelling - Transacties via het mult-ikanaal Contact Center zijn mogelijk

- 2004 – tot na 2005

Gelinkt aan de operationele doelstelling “één belasting kan integraal beheerd worden in een geïntegreerd verwerkingsysteem” kunnen transacties die betrekking hebben op de belasting/heffing in het Contact Center en via het internet uitgevoerd worden. Hierdoor zal de FOD Financiën in staat zijn om in het Contact Center gebruik te maken van fiscale/niet-fiscale gegevens die in het Enig Dossier zijn opgenomen.

1.3.5.9. Operationele doelstelling - Fysieke briefwisseling (brieven en faxen) kan behandeld worden via het Contact Center

- 2004

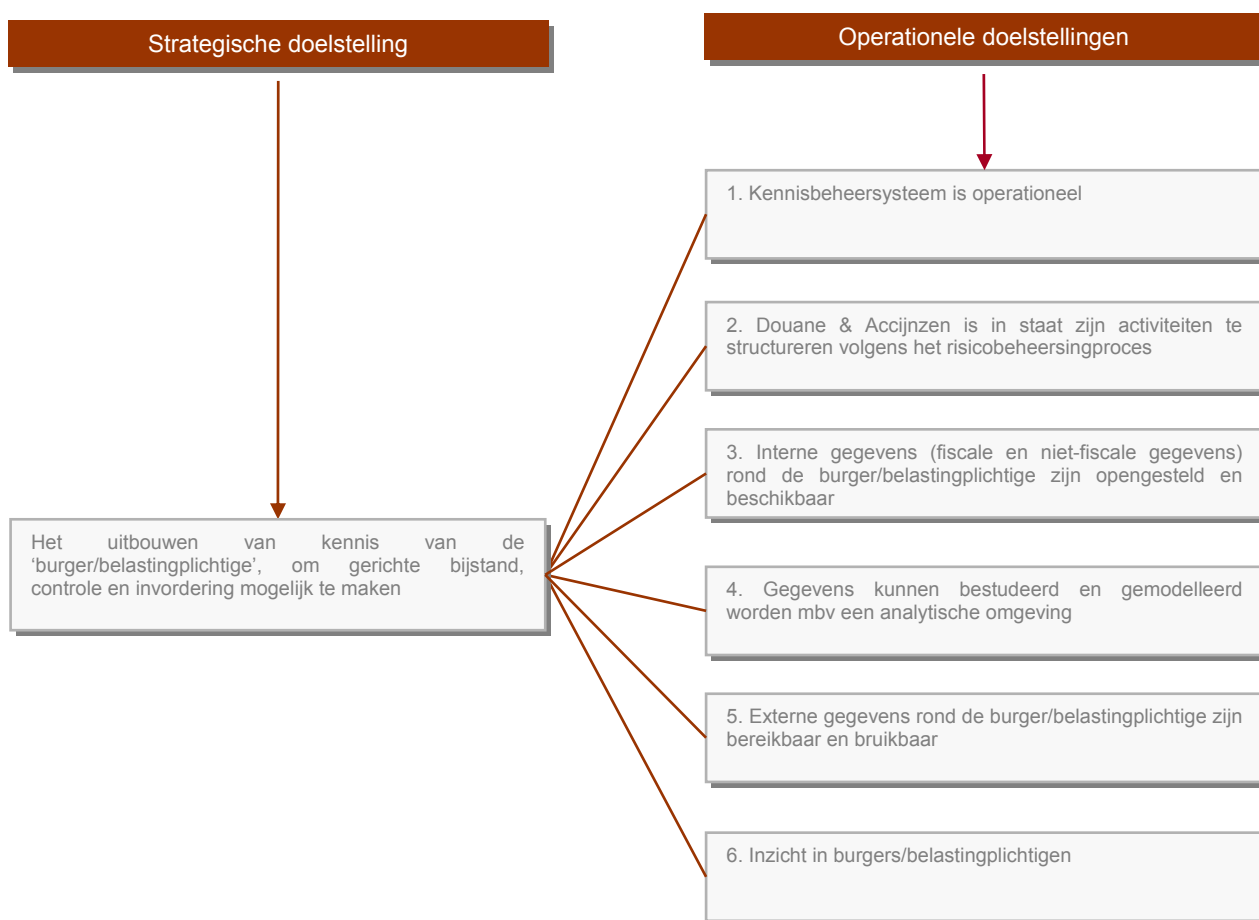
Dit zal resulteren in het versnellen van de behandeling van fysieke briefwisseling en het verlagen van het foutenpercentage (niet-beantwoorde briefwisseling, interacties waarvoor geen correct antwoord kan gegeven worden).

1.3.5.10. Operationele doelstelling - Contact Center op basis van inzicht in burgers/belastingplichtigen

- 2005 – tot na 2005

Wat het Contact Center betreft zal de FOD Financiën gebruik kunnen maken van het Enig Dossier en het inzicht in de burger/belastingplichtige in het kader van de interacties en transacties met de burger/belastingplichtige.

1.3.6. Operationele doelstellingen van de strategische doelstelling 'Het uitbouwen van kennis van de burger/belastingplichtige om gerichte bijstand, controle en invordering mogelijk te maken'



1.3.6.1. Operationele doelstelling - Kennisbeheersysteem is operationeel

- 2003

Door de implementatie van een kennisbeheersysteem zal de FOD Financiën in staat zijn om onder andere modellen en handleidingen elektronisch beschikbaar te stellen. Hierdoor kan de duidelijkheid en de consistentie van het ondersteunend materiaal (handleidingen, modellen, commentaren,...) worden verhoogd en kunnen de ambtenaren sneller en eenvoudiger toegang krijgen tot correct en accuraat ondersteunend materiaal en informatiebronnen. Door het in één hand te beheren wordt het onderhoud van het ondersteunend materiaal vereenvoudigd.

1.3.6.2. Operationele doelstelling - Douane & Accijnzen is in staat zijn activiteiten te structureren volgens het risicobeheersingproces

- 2003

Het implementeren van een module voor risicobepaling bij Douane&Accijnzen gebeurt in het licht van de implementatie van de MCC-module (in het kader van het NCTS-initiatief van de EU is dit verplicht, maar zal later in een breder kader ingepast worden) en de integratie met SADBEL: aangiften bij binnenkomen en uitgaan van goederen in alle zee- en luchthavens en zones voor tijdelijke opslag zullen dan elektronisch en pre-arrival gebeuren in functie van het uitvoeren van een risicobepaling en het versneld vrijgeven van goederen. Het zal de administratie toelaten een snelle en doelgerichte selectie van te controleren aangiften uit te voeren (via een systeem voor geautomatiseerde selectie).

1.3.6.3. Operationele doelstelling - Interne gegevens (fiscale en niet fiscale gegevens) rond de burger/belastingplichtige zijn opengesteld en bereikbaar

- 2004 – tot na 2005

Dit omvat de implementatie van een datawarehouse- en datamining-toepassing voor de FOD Financiën. Deze implementatie staat in nauw verband met de strategische doelstelling "het operationaliseren van een geïntegreerde verwerking van belastingen,...". Hierdoor worden de interne gegevens (fiscale en niet-fiscale gegevens) rond een burger/belastingplichtige opengesteld en bruikbaar gemaakt. De implementatie van de datawarehouse-toepassing verloopt in opeenvolgende releases, waarbij het mogelijk wordt om per release steeds meer interne gegevens beschikbaar te stellen. De implementatie van een eerste release kan resulteren in het verlagen van de benodigde tijd om interne informatie op te zoeken, en het verhogen van de kwaliteit van de gegevens die beschikbaar gesteld worden voor de ambtenaar. Door de gegevens onderling te verbinden in een datamodel verhoogt de transparantie, homogeniteit en uniformiteit van de gegevens, wat toelaat een geïntegreerd zicht te krijgen over een burger/belastingplichtige.

1.3.6.4. Operationele doelstelling - Gegevens kunnen bestudeerd en gemodelleerd worden mbv een analytische omgeving

- 2003 – tot na 2005

Gekoppeld aan de eerste release van de datawarehouse-toepassing, kan 6 maand later gestart worden met de implementatie van analytische hulpmiddelen, vervat in een datamining-toepassing. Hierdoor zal de FOD Financiën in staat zijn haar gegevens te bestuderen en te modelleren met behulp van een analytische omgeving, wat zal leiden tot het definiëren van doelgroepen, respectievelijke bijstandsprofielen, controleprofielen of invorderingsprofielen. Deze profielen zullen hierbij geconfronteerd worden met de operationele data. Deze implementatie zal resulteren in een continue verbetering van de kennis van de burger/belastingplichtige van de FOD Financiën, evenals in snellere en meer gestructureerde gegevens- en feedbackanalyses. Hierdoor worden nieuwe type studies (zoals voorspellende modellering, correlaties, gekruiste analyse, ...) en gekruist gebruik van de kennis (overheen verschillende pijlers, verschillende taksen, ...) mogelijk. De FOD Financiën zal in staat zijn om steeds preciezere profielen te definiëren en deze te confronteren met de operationele data, wat gerichte en proactieve acties (in het kader van bijstand, controle en/of invordering) van de FOD Financiën zal mogelijk maken.

1.3.6.5. Operationele doelstelling - Externe gegevens rond de burger/belastingplichtige zijn beschikbaar en bruikbaar

- 2004 – tot na 2005

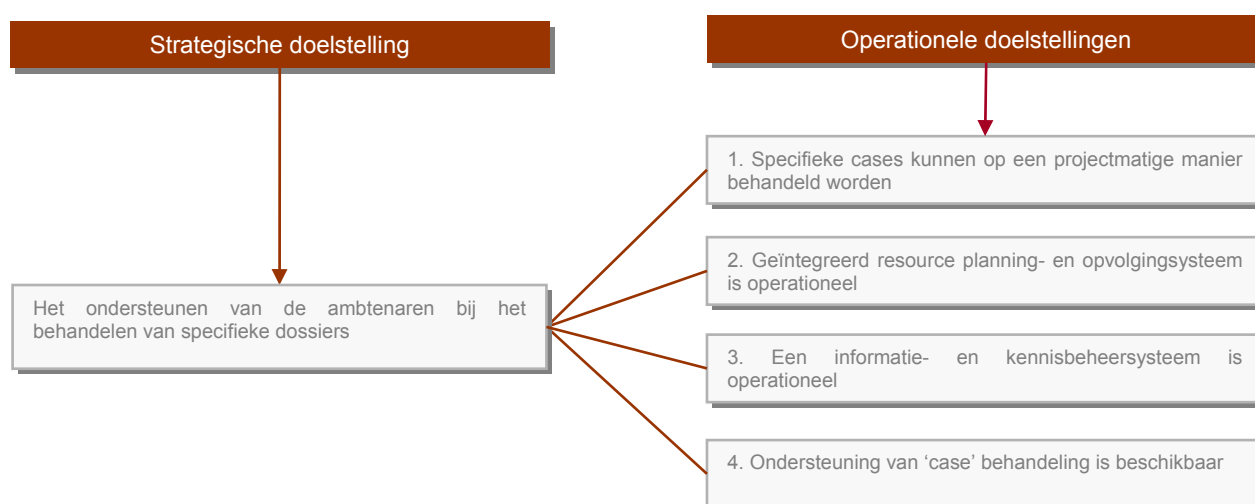
Eveneens gekoppeld aan de eerste release van de datawarehouse-toepassing, kunnen 3 maand later externe gegevens rond een burger/belastingplichtige opengesteld en bruikbaar gemaakt worden. Er is hier opnieuw een nauwe link met de strategische doelstelling "het operationaliseren van een geïntegreerde verwerking van belastingen,...". Deze implementatie verloopt eveneens in opeenvolgende releases, waarbij het mogelijk wordt om per release steeds meer externe gegevens beschikbaar te stellen. De implementatie van deze eerste release kan resulteren in een vereenvoudiging van de datastructuur en het datamodel dat bij opzoeking in externe informatie(bronnen) tijdswinst met zich mee zal brengen. Door de gegevens onderling te verbinden in een datamodel verhoogt de transparantie, homogeniteit en uniformiteit van zowel de interne als de externe gegevens, wat toelaat een geïntegreerd zicht te krijgen over een burger/belastingplichtige.

1.3.6.6. Operationele doelstelling – Inzicht in burgers/ belastingplichtigen

- 2005 – tot na 2005

De FOD Financiën zal in staat zijn op de meest geschikte manier de operationele processen aan te sturen en te interageren met haar burgers/belastingplichtigen, gebruik makend van de gegevens rond de burger/belastingplichtige, de doelgroep waartoe deze behoort, en de eventueel toepasselijke bijstandsaanpak, controleaanpak of invorderingsactie.

1.3.7. Operationele doelstellingen van de strategische doelstelling 'Het ondersteunen van de ambtenaren bij het behandelen van specifieke dossiers'



1.3.7.1. Operationele doelstelling - Specifieke cases kunnen op een projectmatige manier behandeld worden

- 2003 – 2005

De verdere implementatie van casematig werken wordt gekoppeld aan de implementatie van geïntegreerd resource-managementsysteem en de implementatie van een informatie- en kennisbeheersysteem. Het ontwerpen, bouwen/testen en invoeren van deze systemen verloopt in releases per N-2 (of N-3 entiteit i.g.v. Onderzoek&Opsporingen). Deze implementatie zal resulteren in het verkorten van de doorlooptijd van (de onderdelen van) de behandeling van een case en het verhogen van de kwaliteit van de behandelde cases.

1.3.7.2. Operationele doelstelling - Geïntegreerd resource planning- en opvolgingsysteem is operationeel

- 2003 – 2005

Door het geïntegreerd resource-managementsysteem zal de FOD Financiën in staat zijn om de inzet van haar middelen (mensen en andere bijv. technische middelen) bij de afhandeling van de cases te sturen en te optimaliseren. Het ontwerpen, bouwen/testen en invoeren van het systeem gebeurt in releases per N-2 (of N-3 entiteit i.g.v. Onderzoek&Opsporingen). De implementatie van een geïntegreerd resource-managementsysteem zal resulteren in een beter gebruik van de beschikbare capaciteit aan middelen (mensen en andere bijvoorbeeld technische middelen), het verkorten van de doorlooptijd van een "case" en een gelijkmatige capaciteitsbenutting in/overheen de centra of de kantoren.

1.3.7.3. Operationele doelstelling - Een informatie- en kennisbeheersysteem is operationeel

- 2004 - 2005

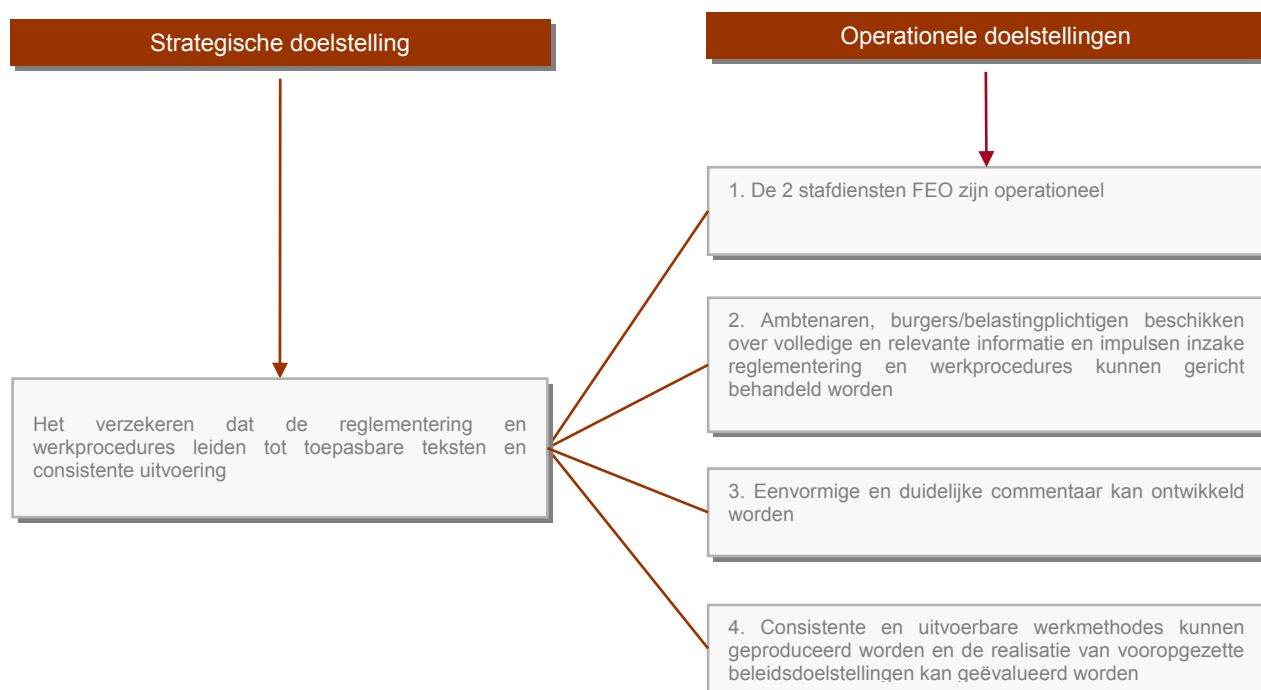
Door een informatie- en kennis-beheersysteem is de FOD Financiën in staat om "case"-specifieke informatie (object- en subject-gerelateerd) te beheren. De ambtenaren die betrokken zijn bij de behandeling van een case krijgen hierdoor toegang tot alle interne en externe gegevens die aan de betrokken case gerelateerd zijn. De implementatie van het informatie- en kennis-beheersysteem gebeurt in 2 releases per N-2 (of N-3 entiteit i.g.v. Onderzoek&Opsporingen). Het informatie- en kennisbeheersysteem zal resulteren in het verminderen van de tijdsbesteding van de ambtenaren voor het opzoeken en analyseren van (fiscale en niet-fiscale) gegevens en het verbeteren van de relevante informatie die betreffende een "case" gevonden wordt.

1.3.7.4. Operationele doelstelling - Ondersteuning van 'case' behandeling is beschikbaar

- 2004 - 2005

De ondersteuning van de "case behandeling" door een kennisbeheersysteem zal de FOD Financiën in staat stellen om haar ambtenaren de nodige inhoudelijke ondersteuning te geven bij de afhandeling van een "case" (checklist, ervaringsgegevens, relevante best practices, jurisprudentie, up-to-date technische ondersteuning gekoppeld aan de gepaste opleidingen, ...). Deze implementatie kan gekoppeld worden aan de operationele doelstelling: "een informatie- en kennisbeheersysteem is operationeel". De implementatie van een kennisbeheersysteem ter ondersteuning van de "case"-behandeling zal resulteren in het verlagen van de doorlooptijd voor de behandeling van een case en het verhogen van de correctheid van uitvoering. Door het kennisbeheersysteem zal het tevens mogelijk zijn om nieuwe medewerkers sneller in te schakelen. Deze implementatie verloopt in 4 releases en loopt even lang als de implementatie van casematig werken.

1.3.8. Operationele doelstellingen van de strategische doelstelling 'Het verzekeren dat de reglementering en werkprocedures leiden tot toepasbare teksten en consistente uitvoering'



1.3.8.1. Operationele doelstelling - De 2 stafdiensten FEO zijn operationeel

- 2003 - 2005

Er kan al gestart worden met het centraliseren van alle diensten die reglementering ontwikkelen en het implementeren van de manier van werken zoals uitgetekend in de processen "Reglementering" en "Extern Advies & Medewerking" (capaciteit van ontwikkelen van/bijdragen tot consistente interne en externe reglementering). Hierdoor zal de FOD Financiën in staat zijn consistente "interne" reglementering (FOD Financiën) te ontwikkelen. Bovendien zal de FOD Financiën in staat zijn bij te dragen tot een hogere consistentie van "externe" reglementering, ontwikkeld door andere nationale, regionale en internationale instanties. De implementatie van de 2 stafdiensten FEO zal resulteren in een verhoging van het aantal gevolgde aanbevelingen en krachtlijnennota's, een verlaging van het aantal klachten met betrekking tot de consistentie van nieuwe/gewijzigde reglementering en een vermindering van aanpassingen aan reglementering als gevolg van impulsen/klachten met betrekking tot de consistentie.

1.3.8.2. Operationele doelstelling - Ambtenaren, burgers/belastingplichtige beschikken over volledige en relevante informatie en impulsen inzake reglementering en werkprocedures kunnen gericht behandeld worden

- 2003 - 2005

Het implementeren van de manier van werken zoals uitgetekend in de processen "Informatie" en "Impulsbeheer" (tijdig verschaffen van informatie en gericht behandelen impulsen R&W) zal de FOD Financiën in staat stellen haar ambtenaren, en waar toepasselijk ook de burger/belastingplichtige, tijdig te voorzien van volledige en relevante informatie met betrekking tot reglementering. De FOD Financiën zal eveneens in staat zijn om impulsen betreffende reglementering en werkprocedures gericht te behandelen. De implementatie van de manier van werken zoals uitgetekend in de processen "Informatie" en "Impulsbeheer" zal gekoppeld worden aan de implementatie van de operationele doelstelling "een informatie- en kennisbeheersysteem is operationeel". Hierdoor zal het mogelijk worden om ook informatie betreffende reglementering elektronisch beschikbaar te stellen. De implementatie van de processen "Informatie" en "Impulsbeheer", ondersteund door een kennisbeheersysteem, zal resulteren in een verlaging van de tijd verstreken tussen afgewerkt product (o.a. afkondiging reglementering) en de terbeschikkingstelling en van de tijd verstreken tussen de ontvangst van een impuls en een eerste antwoord.

1.3.8.3. Operationele doelstelling - Eenvormige en duidelijke commentaar kan ontwikkeld worden

- 2004 - 2005

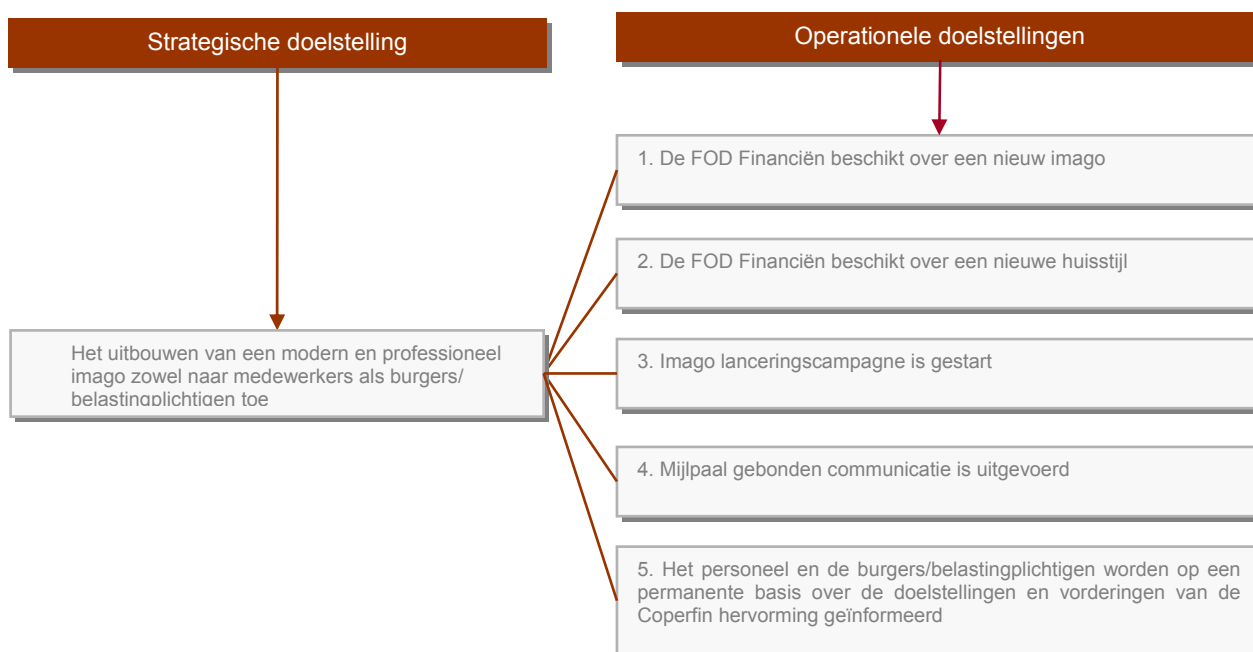
Het implementeren van de manier van werken zoals uitgetekend in de processen "Commentaar" en "Operationele Expertise" (ontwikkelen eenvormige/duidelijke commentaar) zal de FOD Financiën in staat stellen eenvormige en duidelijke commentaar te ontwikkelen, dit ter verhoging van de rechtszekerheid, ter verbetering van de relatie met de burger/belastingplichtige, en ter ondersteuning van de ambtenaar. Deze commentaar kan elektronisch ter beschikking worden gesteld via een kennisbeheersysteem, zoals beschreven in de operationele doelstelling "een informatie- en kennisbeheersysteem is operationeel". Deze implementatie zal resulteren in een verlaging van de tijd verstreken tussen afgewerkt product reglementering en afgewerkt product commentaar, en in een verhoging van het aantal parlementaire vragen die binnen de gestelde termijn overgemaakt kunnen worden aan de bevoegde minister.

1.3.8.4. Operationele doelstelling - Consistente en uitvoerbare werkmethode kunnen geproduceerd worden en de realisatie van vooropgezette beleidsdoelstellingen kan geëvalueerd worden

- 2004 - 2005

Het implementeren van de manier van werken zoals uitgetekend in de processen "werkmethode" en "opvolging" (produceren van consistente werkmethode en evalueren realisatie) zal de FOD Financiën in staat stellen consistente en uitvoerbare werkmethode te produceren en de realisatie van de vooropgezette beleidsdoelstellingen te evalueren. Deze implementatie zal resulteren in het verlagen van het aantal werkmethode dat moet aangepast worden als gevolg van impulsen/klachten mbt uitvoerbaarheid en het verhogen van de tevredenheid van zowel de burger/belastingplichtige als de ambtenaar, bijvoorbeeld met betrekking tot leesbaarheid.

1.3.9. Operationele doelstellingen van de strategische doelstelling 'Het uitbouwen van een modern en professioneel imago zowel naar medewerkers als burgers/belastingplichtigen toe'



1.3.9.1. Operationele doelstelling - De FOD Financiën beschikt over een nieuw imago

- 2003

1.3.9.2. Operationele doelstelling - De FOD Financiën beschikt over een nieuwe huisstijl

- 2003

1.3.9.3. Operationele doelstelling - Imago lanceringscampagne is gestart

- 2003 – tot na 2005

Eens het nieuw imago en de nieuwe huisstijl zijn ontwikkeld, kan de FOD Financiën een imago lanceringscampagne starten in 3 releases. In eerste instantie bij het eigen personeel, en vervolgens in 2 releases bij het grote publiek. Dit zal resulteren in een verhoogde beroepsfierheid van de ambtenaren die bij de FOD Financiën werken en een verhoging van de aantrekkelijkheid van de FOD Financiën als potentiële werkgever.

1.3.9.4. Operationele doelstelling - Mijlpaalgebonden communicatie is uitgevoerd

- 2003 – tot na 2005

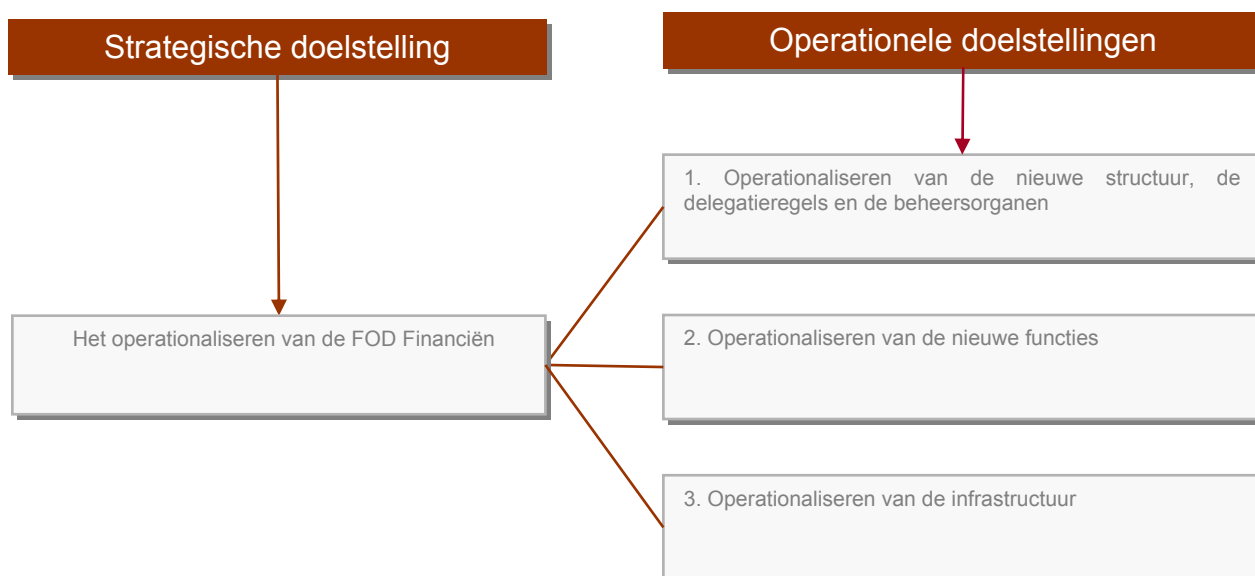
De vooropgestelde veranderingen in de organisatie en de manier van werken van de FOD Financiën vereisen tenslotte ook intensieve communicatie, dit zowel ten aanzien van de eigen werknemers als ten aanzien van de burger/belastingplichtige. De vooropgestelde veranderingen zullen via programma's, projecten en tussentijdse releases van projecten gerealiseerd worden. Rond iedere belangrijke tussentijdse realisatie kan de FOD mijlpaalgebonden communicatie realiseren. Daarnaast kan de FOD best op permanente basis het personeel en de burger/belastingplichtige informeren over de (status van) wijzigingen die onder de noemer van Copernicus worden gerealiseerd (continue (externe) Coperfin communicatie).

1.3.9.5. Operationele doelstelling - Het personeel en de burgers/belastingplichtigen worden op een permanente basis over de doelstellingen en vorderingen van de Coperfin hervorming geïnformeerd

- 2003 – tot na 2005

Daarnaast kan de FOD best op permanente basis het personeel en de burger/belastingplichtige informeren over de (status van) wijzigingen die onder de noemer van Copernicus worden gerealiseerd.

1.3.10. Operationele doelstellingen van de strategische doelstelling 'Het operationaliseren van de FOD Financiën'



1.3.10.1. Operationele doelstelling – Operationaliseren van de nieuwe structuur, de delegatieregels en de beheersorganen

- 2003

De operationalisering van de nieuwe structuur zal geslaagd zijn indien zowel de N-1, N-2 en N-3 benoemd zijn, hun ondersteunende diensten actief zijn en de relatie tov elkaar bepaald is.

De operationalisering van de nieuwe structuur, de delegatieregels en de beheersorganen zal verlopen in 3 fasen:

1. Fase 1: operationalisering van niveau N-1
2. Fase 2: operationalisering van niveau N-2
3. Fase 3: operationalisering van niveau N-3

1.3.10.2. Operationele doelstelling – Operationaliseren van de nieuwe functies

- 2003 - 2005

De operationalisering zal geslaagd zijn als voor alle nieuwe structuren de mensen op de juiste plaats zitten, met de juiste competenties en op het juiste tijdstip.

De operationalisering van de FOD Financiën met betrekking tot de functies bestaat uit 4 fases:

1. Inventarisatie van de AS IS met betrekking tot graden en competenties.
2. Verfijning TO BE functies.
3. Kloofanalyse.
4. Opmaak en uitvoering gefaseerde implementatie.

1.3.10.3. Operationele doelstelling – Operationaliseren van de infrastructuur

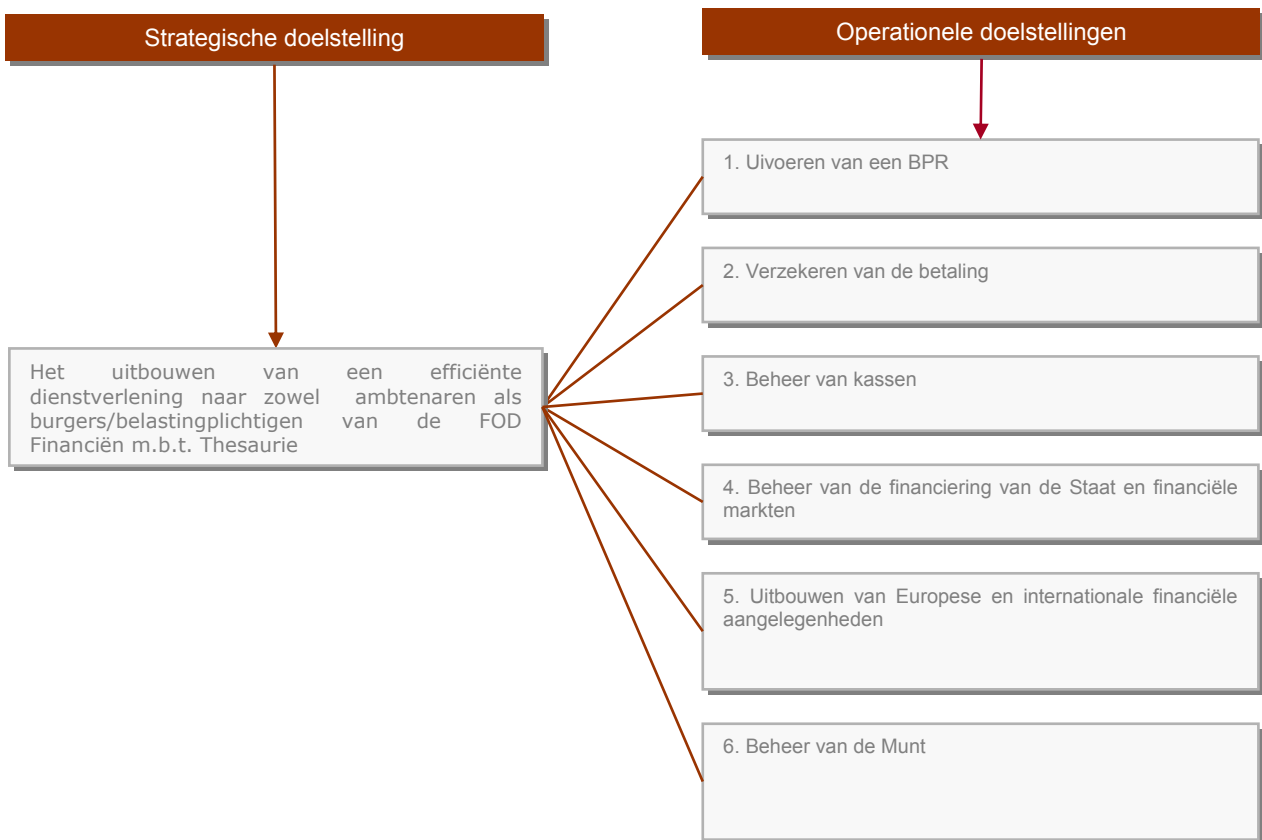
- 2003 - tot na 2005

De operationalisering zal geslaagd zijn als alle ambtenaren in het voor hen en de burger/belastingplichtige geschikt gebouw zitten.

De operationalisering van de FOD Financiën met betrekking tot de infrastructuur bestaat uit 3 fases:

1. Fase om de korte termijn operationalisering van de FOD Financiën te ondersteunen.
2. Fase om de verdere operationalisering van de FOD Financiën voor te bereiden.
3. Opmaak en uitvoering van de gefaseerde implementatie qua infrastructuur.

1.3.11. Operationele doelstellingen van de strategische doelstelling 'Het uitbouwen van een efficiënte dienstverlening naar zowel ambtenaren als burgers/belastingplichtigen m.b.t. Thesaurie'



De operationele doelstellingen zullen duidelijker gedefinieerd worden eens de BPR is uitgevoerd.

1.3.11.1. Operationele doelstelling - Uitvoeren van een BPR

De toekomstige processen voor Thesaurie moeten uitgetekend worden. Hierbij zullen de behoeften naar personeel, ICT en infrastructuur bepaald worden om deze processen uit te voeren. Onder personeelsbehoeften moeten onder andere de organisatiestructuur, de functies en het aantal VTE's verstaan worden. Hierbij wordt voortdurend gebruik gemaakt van de ervaring die Thesaurie heeft opgebouwd. Nadat de verschillende behoeften bepaald zijn zal er een realisatie- en investeringsplan moeten opgesteld worden om de resultaten gefaseerd in de tijd te kunnen implementeren. Zo zal er onder meer nagegaan moeten worden hoe men de organisatiestructuur, functies en processen zo snel mogelijk kan operationaliseren waarbij Thesaurie geïntegreerd wordt binnen de FOD Financiën, maar ook zijn eigen specificiteit behoudt. Ook zal er vorm moeten gegeven worden aan de transitie van bepaalde takenpakketten naar andere administraties.

1.3.11.2. Operationele doelstelling - Verzekeren van de betalingen

Dit betreft het tijdig en correct uitvoeren van alle betalingen in opdracht van de federale overheid, waarbij in termen van aantal operaties hoofdzakelijk de betaling van de wedden en pensioenen van de federale ambtenaren ressorteren en in termen van bedrag de uitgave van de centraliseerde rekenplichtige. In dit kader is het de bedoeling het verwerken van de betalingen verder uit te bouwen waarbij er een snellere afhandeling kan plaats vinden. In het kader van deze dienstverlening moet er voor de burger/belastingplichtige in het Enig Dossier een uitgebreide historiek bijgehouden worden om een goede opvolging, beantwoording aan vragen, uitvoeren van een correcte terugvordering van voorschotten of ten onrechte betaalde sommen ivm wedden en pensioenen,... mogelijk te maken. Daar het uitvoeren van betalingen in nauw verband staat met de andere FOD's en omdat het het zij zijn die opdracht geven tot betaling, is het belangrijk een shared service concept in te voeren.

1.3.11.3. Operationele doelstelling - Beheer van kassen

Dit betreft het (financieel) beheer van een aantal kassen, met name:

- Deposito- en consignatiekas
- Nationale kas voor rampenschade
- Nationale kas voor oorlogspensioenen

Het gaat hier meestal over gegevens met een oorsprong van zeer uiteenlopende aard, waardoor het noodzakelijk is om de informatisering geïntegreerd aan te pakken en er via het Enig Dossier voor te zorgen dat de nodige linken met officiële databanken gerealiseerd worden. Hierdoor wordt het ook mogelijk een betere en snellere dienstverlening aan te bieden aan de burger/belastingplichtige. In dit kader is het ook belangrijk volledige en bruikbare informatie ter beschikking te stellen, onder andere in verband met de mogelijke tussenkomst van de kassen.

1.3.11.4. Operationele doelstelling - Beheer van de financiering van de Staat en Financiële markten

Dit betreft het beheer van de financiële verplichtingen van de Staat en het uitwerken van het beleid m.b.t. de Financiële markten.

Wat betreft de staatsschuld is er behoefte aan een voortzetting van de modernisering die al is gestart in verband met de wijze van beheer door de terbeschikkingstelling van de geïntegreerde database ten behoeve van de Dienst van de schuld.

De voornaamste opdrachten van schuldbeheer zijn:

- Opnemen van financiële middelen en het minimaliseren van de hieraan verbonden kosten, zowel voor de aflossingen van de leningen als voor de betalingen van de interesten.
- Bijhouden van de boekhouding en opstellen van de toestand van de schuld.
- Terugbetalen van leningen en betaling van interesten – boekhouding – toestand van schuld.
- Waarborgen van leningen van sommige parastatalen.
- Centraliseren en publiceren van verzetbetekeningen.
- Bijhouden van grootboeken voor inschrijving op naam.
- Verstrekken van informatie aan de burgers/belastingplichtigen en financiële instellingen.

1.3.11.5. Operationele doelstelling - Uitbouwen van Europese en internationale financiële aangelegenheden

Dit betreft de financiële (aspecten van) internationale samenwerking op multi- en bilateraal vlak en het uitwerken van het economisch- en financieel beleid. Een opsplitsing kan gemaakt worden in:

- Europese en monetaire aangelegenheden
- Internationale schuld en ontwikkeling

In het kader van de internationale samenwerkingen kunnen er een aantal belangrijke dienstverleningsacties onderscheiden worden, waaronder:

- Het uitwerken en opvolgen van de inwerkingstelling van de financiële wetgeving: activiteiten gericht op EU, OESO,..., Belgische financiële wetgeving en reglementering.
- Het beheren van de activiteiten van de internationale economische, financiële en monetaire instellingen en fora en deelnemen aan hun werkzaamheden.
- Het beheren van de bilaterale financiële hulp, inclusief de exporthulp.
- Het beheren van het interne en externe luik van de Economische en Monetaire Unie van de EU en centraliseren van de eigen middelen .

1.3.11.6. Operationele doelstelling - Beheer van de Munt

Dit betreft de activiteiten die te maken hebben met de uitbating van de Koninklijke Munt en de financiering van de aankoop van muntstukken (eventueel geslagen door de Koninklijke Munt). Momenteel wordt er voorzien dat de entiteit Beheer van de Munt nog bestaat uit:

- Muntfonds
- Koninklijke Munt

In de toekomst zullen rendabele commerciële activiteiten van de Koninklijke Munt aan belang moeten winnen.

1.4. Strategische en operationele risico's

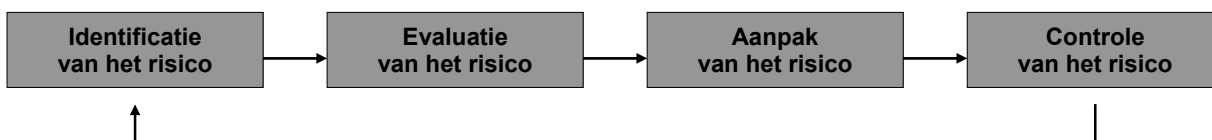
1.4.1. Doelstelling

Dit hoofdstuk heeft tot doel een actievoorstel te definiëren, te evalueren en aan te reiken voor de risico's die verband houden met de implementatie van de strategische doelstellingen die hiervoor beschreven zijn. Aangezien het moeilijk is om uitvoerig te zijn in de beschrijving van de risico's met betrekking tot de implementatie van de strategische doelstellingen, werd ervoor geopteerd om een referentiekader te creëren en te definiëren voor het risicobeheer. Dit referentiekader zal gebruikt worden door N-1, N-2, N-3 en de directeurs van de stafdiensten bij de uitwerking van hun management plan en zal de mogelijkheid bieden om de verkregen resultaten te standaardiseren.

In de annex «Risico's» zijn de risico's per strategische doelstelling weergegeven.

1.4.2. Gebruikte methodologie

De gebruikte **methodologie** omvat vier fasen:



1. Identificatie van het risico

De identificatie van het risico omvat niet alleen de identificatie maar ook de classificatie van het risico in een risicocategorie (zie hierna).

2. Evaluatie van het risico

De evaluatie van het risico omvat de evaluatie in termen van: waarschijnlijkheid, impact en controleerbaarheid. Deze verschillende dimensies zullen geëvalueerd worden aan de hand van een schaal van 1 tot 5. Deze evaluatie zal de mogelijkheid bieden om de verschillende geïdentificeerde risico's te prioriteren.

3. Aanpak van het risico

In het kader van de aanpak van het risico zal men actievoorstellen formuleren om het geïdentificeerde risico te controleren, te beperken. Men zal echter vaststellen dat men verschillende houdingen kan aannemen ten opzichte van het geïdentificeerde risico. Men kan beslissen: proberen om het risico te vermijden, te controleren, te aanvaarden, over te dragen naar een andere instantie of grondiger te analyseren. Deze verschillende houdingen kunnen bepalend zijn voor de manier waarop men een risico aanpakt. De aanpak van het risico omvat ook de aanstelling van een verantwoordelijke voor het risicobeheer en de bepaling van de risicostatus.

4. Controle van het risico

De controle van het risico bestaat uit de implementatie van de oplossing die gedefinieerd werd in de vorige fase, de opvolging van de resultaten die voortvloeien uit deze oplossing, de opvolging van de risicostatus en de identificatie van eventuele nieuwe risico's.

In het kader van dit management plan en met het oog op de uitbouw van een referentiekader voor het risicobeheer zullen wij oplossingen identificeren, evalueren en voorstellen voor de risico's die verband houden met de implementatie van de strategische doelstellingen. De gedetailleerde identificatie van de risico's en de bepaling van de verantwoordelijken voor het risicobeheer, de bepaling van de status van de verschillende risico's en de risicocontrole zullen bepaald worden in de management plannen die uitgewerkt worden door N-1, N-2, N-3 en de directeurs van de stafdiensten. Aangezien de categorisatie van de risico's een belangrijk onderdeel is van het risicobeheer, werd beslist om **risicodomeinen** te bepalen. Elk risicodomein bestaat uit **risicocategorieën** die veeleer een illustratief kader dan een vast en star kader vertegenwoordigen.

De risicodomeinen en -categorieën werden als volgt geïdentificeerd:

1. **Risico's met betrekking tot de aspecten van de dienstverlening**

Alle risico's met betrekking tot de burgers/belastingplichtigen en de dienstverlening, met de volgende risicocategorieën:

- Tevredenheid
- Gelijkheid
- Juridische zekerheid
- Continuïteit van de dienstverlening

2. **Risico's met betrekking tot de operationele aspecten**

Alle risico's die verband houden met het operationeel beheer van de FOD Financiën, met de volgende risicocategorieën:

- Processen
- ICT
- Infrastructuur
- Wetgeving

3. **Risico's met betrekking tot de financiële aspecten**

Alle risico's met betrekking tot de financiële aspecten, met de volgende risicocategorieën:

- Budget
- Realisatie van de kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen

4. **Risico's met betrekking tot de aspecten die verband houden met het personeel**

Alle risico's die verband houden met het personeel en het personeelsbeheer, met de volgende risicocategorieën:

- Competenties
- Aantal
- Werkplaats/Mobiliteit
- Mobiliteit in termen van competenties
- Aanvaarding van de verandering
- Sociale relaties

5. **Risico's met betrekking tot factoren vreemd aan de FOD Financiën**

Alle risico's die verband houden met de externe factoren en die bijgevolg moeilijker controleerbaar zijn, met de volgende risicocategorieën:

- Samenwerking met andere instanties
- Beslissing en keuze van andere instanties
- Politieke prioriteiten
- Economische en sociale context

Voor **elke strategische doelstelling** zullen we dus als volgt te werk gaan:

- Identificatie van de risico's volgens de geïdentificeerde risicodomeinen, op basis van de gedefinieerde risicofamilies
- Evaluatie van de waarschijnlijkheid, de impact en de controleerbaarheid van de risico's en prioritering van deze risico's
- Aanpak van de geïdentificeerde risico's ZONDER een verantwoordelijke voor het risicobeheer aan te stellen en ZONDER de status van de verschillende risico's te bepalen.

Opm: In de annex wordt het nummer van de risico's geïdentificeerd aan de hand van het nummer van de strategische doelstelling + het nummer van het domein waartoe het risico behoort, waaraan nog een volgnummer is toegevoegd.

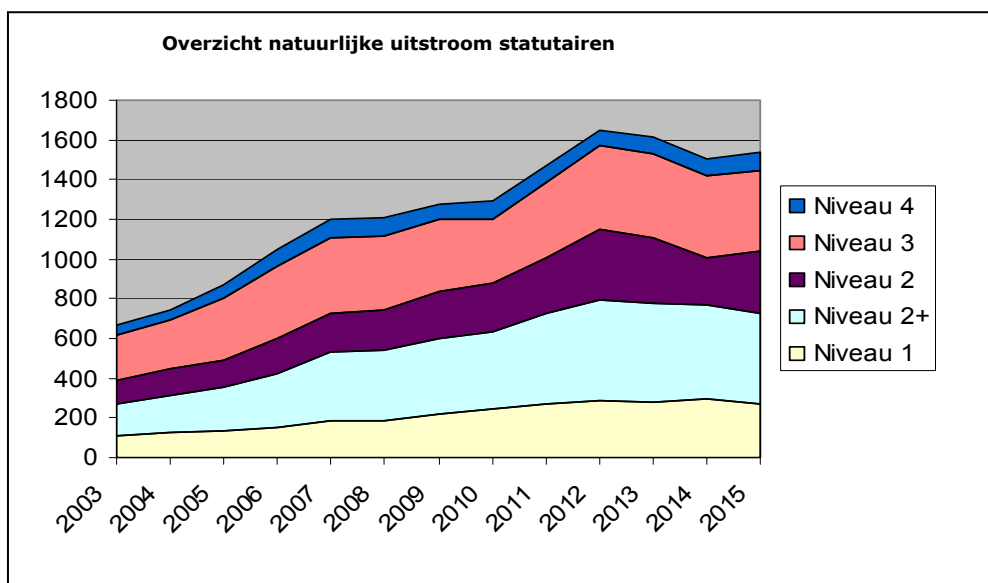
2. Operationeel plan

2.1. Projecten met betrekking tot de strategische/operationele doelstellingen

In de annex "Projectfiches" is per operationele doelstelling een summier beschrijving van de projecten weergegeven die in 2003, 2004 en 2005 gerealiseerd moeten worden om de operationele doelstelling te verwezenlijken. Door het realiseren van de operationele doelstellingen realiseert men de strategische doelstelling.

2.2. Personeelsplan

De studie van de leeftijds piramide² toont een scheefgetrokken piramide, met stijgende natuurlijke uitstroom in de komende jaren.

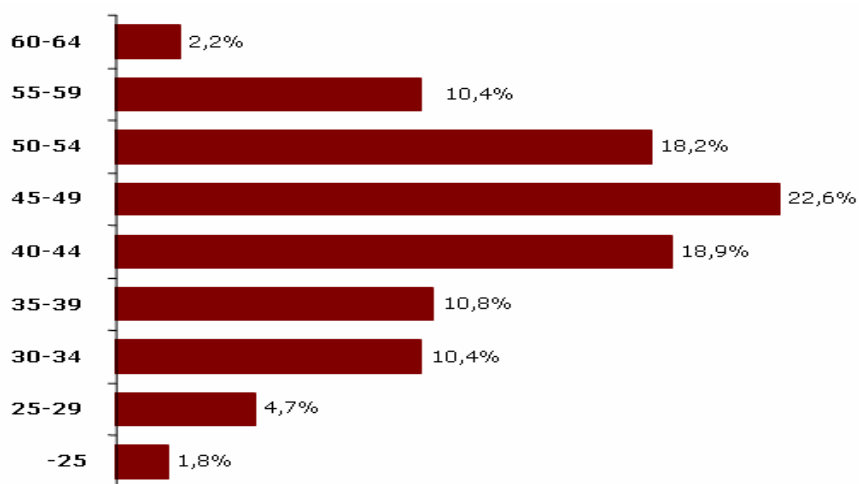


Uit het onderstaande voorbeeld van de 'Algemene Administratie van de Belastingen'³ blijkt dat 30% van de ambtenaren van deze Administratie ouder zijn dan 50 jaar en slechts 17% jonger zijn dan 35 jaar.

² "Pyramide des âges au 31 juillet 2000", september 2000, Ministerie van Financiën België

³ "Jaarverslag 2001 van de Algemene Administratie van de Belastingen", Ministerie van Financiën België

Overzicht leeftijdscategorieën medewerkers Algemene Administratie van de Belastingen



Het vervangen van iedere ambtenaar die de Administratie verlaat door een nieuwe zal moeilijk zijn gezien de beperkte arbeidsreserve⁴. Hierbij wil ik nogmaals beklemtonen dat er niemand zal ontslagen worden, maar dat rekening houdend met enerzijds de vergrijzing van het personeel en anderzijds de moeilijkheid om nieuwe werkrachten te vinden, er geïnvesteerd moet worden in automatisatie om de taken van de FOD Financiën te kunnen blijven uitvoeren. De budgetten die hiervoor nodig zijn, zijn terug te vinden in het "Financieel Plan" (zie hoofdstuk 2.3).

Hieronder wordt in punt 2.2.1. een overzicht gegeven van de VTE's (voltijdse equivalenten) die de FOD Financiën in de toekomst nodig zal hebben om haar doelstellingen te realiseren.

Voor de operationele diensten, die het voorwerp uitmaakten van een BPR tijdens Coperfin 1, wordt het aantal VTE's weergegeven die de FOD nodig zal hebben eens de veranderingen zijn doorgevoerd en de FOD op 'kruissnelheid' functioneert.

Thesaurie en de stafdiensten P&O, B&B, ICT, Secretariaat & Logistiek, PMO en Studie & Documentatie behoorden niet tot de eerste fase van Coperfin. Voor deze diensten wordt hierbij een overzicht gegeven van het aantal VTE's in de huidige situatie. Momenteel wordt bij deze diensten een BPR uitgevoerd. Als deze BPR is afgerond zal ook voor deze diensten een gedetailleerd beeld kunnen gegeven worden van het aantal VTE's eens de FOD Financiën op 'kruissnelheid' is.

⁴ Rapport Hoge Raad van de Arbeid, juni 2002

In punt 2.2.2. wordt aangegeven hoe van het huidige personeelsbestand naar het toekomstig personeelsbestand (bepaald aan de hand van Coperfin 1) kan geëvolueerd worden.

Voor Thesaurie en de stafdiensten P&O, B&B, ICT, Secretariaat & Logistiek, PMO en Studie & Documentatie wordt uitgegaan van de hypothese dat het aantal VTE's in deze diensten in de toekomst gelijk zou zijn aan het huidig aantal werknemers.

2.2.1. VTE's FOD Financiën

2.2.1.1. VTE's zoals bepaald in Coperfin 1

Op basis van de TO BE processen zoals gedefinieerd in Coperfin 1 werd de toekomstige personeelsbehoefte bepaald voor de betrokken diensten. Door de TO BE processen in een toekomstige organisatiestructuur onder te brengen, werden de VTE's toegewezen aan de verschillende toekomstige organisatiestructuren. Bij de VTE-aantallen zoals weergegeven in onderstaande tabel dient een belangrijke kanttekening gemaakt te worden: deze aantallen zijn enkel van toepassing wanneer de FOD Financiën haar 'kruissnelheid' heeft bereikt in alle factoren van haar TO BE configuratie, nl. processen, organisatie, ICT en infrastructuur. Deze TO BE VTE's zijn dus berekend ervan uitgaand dat de budgetten nodig om de veranderingen door te voeren ook effectief toegekend worden aan de FOD Financiën en dat de nodige investeringen gebeurd zijn.

Overzicht TO BE VTE's FOD Financiën - Scope Coperfin 1	
N	1
BELASTINGEN & INVORDERINGEN	13.540
- N-1 Belastingen & Invorderingen	1
- P	2.199
- KMO	4.271
- GO	817
- Inning & Invordering	2.434
- Fraudebestrijding	548
- Douane & Accijnzen	3.270
PATRIMONIUMDOCUMENTATIE	3.790
- N-1 Patrimoniumdocumentatie	1
- Patrimoniumdiensten	367
- Niet-fiscale invorderingen*	184
- Opmetingen & waarderingen	1.101
- Rechtszekerheid	2.137
FEO-R&W	483
Dienstverlening, coördinatie en uitvoering	829
TOTAAL	18.643
<small>* In het initiële N-3 rapport was de entiteit 'Niet-fiscale invorderingen' toegekend aan de pijler 'Belastingen&Invorderingen'. Tijdens de werkzaamheden van Coperfin 1 werd de entiteit 'Niet-fiscale invorderingen' toegekend aan de pijler 'Patrimoniumdocumentatie'. Deze aanpassing werd nog niet officieel goedgekeurd door de Ministerraad.</small>	

Het totaal van 18.643 TO BE VTE's is inclusief de N (1), N-1's (2), N-2's (10) als N-3's (122) die deel uitmaken van de scope van Coperfin 1.

2.2.1.2. VTE's buiten scope Coperfin 1

Hieronder worden de VTE's die niet binnen de scope van Coperfin 1 werden opgenomen weergegeven. Momenteel kan er enkel een status gegeven worden van de huidige personeelsbezetting. Nadat de BPR zal zijn uitgevoerd voor Thesaurie en de ondersteunende diensten, zal ook voor deze diensten een precies beeld van de toekomstige personeelsbehoeften kunnen gegeven worden.

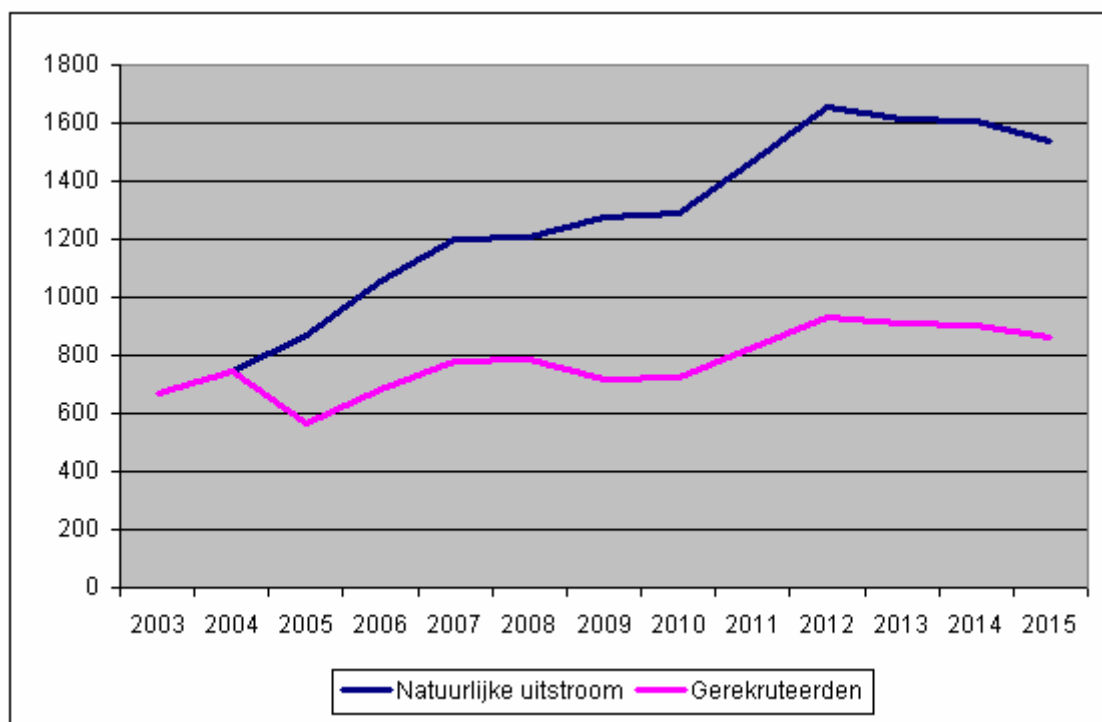
Uitgedrukt in VTE's	ICT	B&B	P&O	Log & drukkerij	Secr & Bode	Alg. Secr.	Hulp-pers	Thesaurie
Hoofdbestuur AS IS	*	35	20	110	70	1040	1000	573
Buitendienst AS IS	450	75	230	770	550			
TOTAAL	450	110	250	880	620	1040	1000	573

* De personeelsleden voor de dienst ICT op het niveau van het hoofdbestuur zijn in de huidige situatie meegeteld in het totaal aantal VTE's van het huidige Algemeen Secretariaat.

2.2.2. Overgang van de huidige naar de toekomstige personeelsbezetting

2.2.2.1. Personeelsevolutie

Voor de weergave van de personeelsevolutie worden er een aantal assumpties vooropgesteld, waardoor deze evolutie enkel richtinggevend kan zijn. Deze assumpties zullen vanzelfsprekend gaandeweg aangepast en verfijnd moeten worden en zijn enkel geldig indien de nodige budgetten voor de veranderingen ook effectief aan de FOD Financiën worden toegekend. In onderstaande grafiek wordt een overzicht gegeven van de personeelsevolutie tot en met het jaar 2015, rekening houdend met de natuurlijke uitstroom en een rekruteringspolitiek in functie van de geplande investeringen.



Bovenstaande figuur duidt aan dat men blijft rekruteren, maar dat rekrutering alleen niet zal volstaan om de grote natuurlijke uitstroom bij de FOD Financiën te compenseren. Daarom zal er geïnvesteerd moeten worden in automatisatie om de taken van de FOD Financiën te kunnen blijven uitvoeren.

Voor de natuurlijke uitstroom wordt uitgegaan van:

- Het document "Pyramide des âges au 31 juillet 2000", Secrétariat Général Services Généraux, septembre 2000.

Voor het bepalen van de te volgen rekruteringspolitiek werd uitgegaan van volgende assumpties:

- Diensten die deel uitmaakten van de Coperfin 1 studie:
 - 2003 – 2004: rekrutering van één nieuwe ambtenaar (typisch met hogere competenties en dus hogere loonkost), tegenover één vertrekkende ambtenaar (100%)
 - 2005 – 2008: rekrutering van drie nieuwe ambtenaren (typisch met hogere competenties en dus hogere loonkost), tegenover vijf vertrekkende ambtenaren (60%)
 - Vanaf 2009: rekrutering van één nieuwe ambtenaar (typisch met hogere competenties en dus hogere loonkost) tegenover twee vertrekkende ambtenaren (50%).
- Thesaurie en de toekomstige stafdiensten P&O, B&B, ICT, Secretariaat & Logistiek, PMO en Studie & Documentatie
 - 2003 – ...: rekrutering van één nieuwe ambtenaar (typisch met hogere competenties en dus hogere loonkost), tegenover één vertrekkende ambtenaar (100%)
 - Voor Thesaurie en de toekomstige stafdiensten P&O, B&B, ICT, Secretariaat & Logistiek, PMO en Studie & Documentatie zal er over de personeelsevolutie meer duidelijkheid zijn nadat de BPR studies uitgevoerd zijn. De rekruteringspercentages kunnen dan eventueel bijgesteld worden.

2.3. Financieel plan

2.3.1. Inleiding

Hieronder kan men het financieel plan voor het jaar 2003 terugvinden. Het budget voor 2003 werd op dezelfde manier bepaald als het budget 2002. Dit houdt een incrementele benadering in ten aanzien van de toegewezen middelen. Op basis van de ingeschatte globale budgettaire ruimte werd de operationele enveloppe per FOD vastgelegd. Deze wordt verantwoord onder de vorm van een groeipercantage bovenop de kredieten van de voorbije jaren.

In de toekomst zal elke FOD een prestatiebegroting opmaken, gebaseerd op het operationeel plan van de FOD-voorzitter. De voorzitter van de FOD geeft hierbij een duidelijke verantwoording waarom de middelen nodig zijn en welke doelstellingen men ermee wil behalen. De verantwoording is dus gebaseerd op het niveau van de te leveren prestaties (output) en de financiële en personele middelen die hiervoor nodig zijn (input).

Het realisatieplan van Copernicus 1 heeft geleid tot een extra-investeringsbudget voor 2003. Dit wordt in onderstaand financieel plan afzonderlijk toegelicht. Daarnaast zal een extra budget moeten voorzien worden voor de verhuis vanuit de 'Financietoren' naar de site aan het Noordstation. Dit extra budget is nog niet opgenomen in het budget van de FOD Financiën voor 2003, maar wordt niettemin in onderstaand financieel plan al toegelicht.

2.3.2. Overzicht budgetten

Hierna wordt een overzicht gegeven van het budget van de FOD Financiën voor 2003.

Code	Beschrijving	2003
		(in miljoen €)
BESTAANMIDDELLENPROGRAMMA'S		€ 1.388,27
Personeelsuitgaven *		€ 1.131,62
11.03	Bezoldigingen statutairen	€ 1.020,00
11.04	Bezoldigingen contractuelen	€ 108,00
11.09	Bezoldigingen anderen	€ 3,62
Genormeerde werkingskosten *		€ 231,83
12.01	Lopende werkingskosten **	€ 147,74
12.07	Uitzonderingsuitgaven	€ 2,13
12.24	Retributies Postchequedienst	€ 3,29
11.05	Werkingskosten Sociale Dienst	€ 2,34
74.01	Investerings NIET informatica	€ 8,56
12.04	Werkingskosten informatica ***	€ 41,51
74.04	Investerings informatica ***	€ 26,26
Andere werkingskosten		€ 24,83
12.20	Terugvorderbare gerechts-en vervolgingskosten	€ 20,30
12.06	Huur gebouw internationale douane-organisatie	€ 1,42
Diverse	Andere	€ 3,11
ACTIVITEITENPROGRAMMA'S		€ 60,20
01.0 - 21.0	Kabinetten	€ 2,85
40.2	Sociaal programma	€ 1,41
50.9	Herstructurering fiscale administraties	€ 0,64
61.1	Internationale financiële betrekkingen	€ 14,42
61.2	Exportbevordering	€ 4,96
61.3	Ontwikkelingshulp	€ 26,52
61.4	Economische steun	€ 0,40
61.5	Schadeloosstelling Joodse Gemeenschap	€ 9,00
TOTAAL:		€ 1.448,47

Enkele opmerkingen bij de cijfers:

- Bezoldigingen anderen = "Bezoldigingen en allerhande toelagen van het personeel van de Administratie der Douane & Accijnzen van wie de betrekking werd afgeschaft ten gevolge van het tot stand komen van de Europese interne markt en dat wordt ingezet bij de andere administraties van de FOD Financiën en bij de andere FOD's en openbare diensten, met inbegrip van de provinciën en de gemeenten."
- * : Het budget voor de 'Personeelsuitgaven' en 'Genormeerde werkingskosten' zal in 2004 en 2005 toegekend worden via een systeem van enveloppen.
- ** : Het budget voor 'Lopende werkingskosten' is inclusief het extra budget voor het project 'Imago' (= €2,23 miljoen).
- *** : Het budget voor 'Werkingskosten informatica' en 'Investerings informatica' (= €67,77 miljoen) is inclusief de extra toegekende niet gesplitste kredieten voor de realisatie van Coperfin 1 (= €5 miljoen). Daarnaast werd voor de realisatie van Coperfin 1 ook €40 miljoen extra vastleggingskredieten toegekend, die evenwel niet in deze budgettabel zijn opgenomen.

2.3.2.1. Budget Coperfin

In het budget van de FOD Financiën voor 2003 werd €110 miljoen (inclusief vastleggingskredieten van €40 miljoen) ingeschreven voor volgende uitgaven:

Code	Beschrijving	2003
		(in miljoen €)
12.04	Werkingskosten informatica*	€ 41,51
12.08	Werkingskosten in het kader van Coperfin	€ 25,00
74.04	Investeringen informatica*	€ 26,26
74.08	Investeringen in het kader van Coperfin	€ 15,00
12.01	Lopende werkingskosten - Project Imago	€ 2,23
TOTAAL:		€ 110,00

Enkele opmerkingen bij de cijfers:

- *: Van het budget voor 'Werkingskosten informatica' en 'Investeringen informatica' (= €67,77 miljoen) is €51,77 miljoen voor de bekostiging van de lopende verbintenissen en €16 miljoen voor Coperfin 1 (= €5 miljoen extra niet gesplitste kredieten en €11 miljoen ingevolge de uitvoering van het vijfjarenplan).

Met het totale budget 2003 voor de realisatie van Coperfin 1 (= €58,23 miljoen) kunnen de operationele doelstellingen voor 2003, zoals hierboven beschreven, worden gerealiseerd. De aanwending van dit budget wordt hierna beschreven.

		2003	2004	2005
		(in miljoen €)	(in miljoen €)	(in miljoen €)
Strategische doelstelling 1: Het verzekeren van de continuïteit van het beheer en de dagelijkse activiteiten van de FOD Financiën*				
	Uitbouw van een structuur voor de realisatie van de strategische doelstellingen van Coperfin die een aanvulling is bij het de structuur voor het dagelijks beheer			
	Planning en fasering van de verschillende "kantelingen" binnen de organisatie			
	Ontwikkeling van fall-back scenario's en contigentieplannen			
	Continue interne en externe communicatie			
	Opvolging van het beheer en de dagelijkse activiteiten via beheersindicatoren			
Strategische doelstelling 2: Het ondersteunen van de huidige dagelijkse werking met ICT infrastructuur		€ 26,00	€ 3,50	€ 3,50
	Algemene basisinfrastructuur	€ 11,00		
	Fundamenten van Coperfin	€ 15,00		
Strategische doelstelling 3: Enig Dossier		€ 5,00	€ 12,00	€ 11,00
	Implementatie van een datamodel voor informatiebeheer	€ 3,00	€ 1,00	€ 1,50
	Unieke Identificatiegegevens	€ 0,90	€ 2,30	€ 0,80
	Interactiegegevens	€ 0,30	€ 0,60	€ 0,60
	Informatie mbt Patrimoniumdocumentatie	€ 0,30	€ 1,85	€ 0,85
	Structureren en beschikbaar stellen van de fiscale en niet-fiscale gegevens	€ 0,50	€ 2,50	€ 5,50
	Gedigitaliseerde informatie		€ 1,75	€ 0,75
	Consulteren analytische informatie		€ 2,00	€ 1,00
Strategische doelstelling 4: Systeem voor geïntegreerde verwerking		€ 13,30	€ 37,35	€ 34,85
	Centrale beheer van burgers/belastingplichtigen	€ 5,10	€ 12,45	€ 3,45
	Functionaliteiten voor Patrimoniumdocumentatie en GIS	€ 2,70	€ 8,65	€ 2,65
	Functionaliteiten voor Douane & Accijnzen	€ 2,80	€ 8,60	€ 2,60
	Geïntegreerd verwerkingssysteem	€ 2,70	€ 7,65	€ 26,15
Strategische doelstelling 5: Multi-kanaal dienstverlening		€ 5,45	€ 27,27	€ 22,27
	Statisch federaal portaal	€ 0,25	€ 0,62	€ 0,62
	Dynamisch federaal portaal	€ 3,00		
	Geïntegreerd portaal		€ 1,50	€ 1,50
	Call Center	€ 1,95	€ 7,02	€ 2,02
	Front-Office Kantoren	€ 0,25	€ 3,62	€ 3,62
	Info per e-mail		€ 5,00	€ 2,00
	Info per brief		€ 3,00	
	Transacties via multi-kanaal Contact Center		€ 6,50	€ 7,50
	Contact Center op basis van inzicht in burgers/belastingplichtigen			€ 5,00
Strategische doelstelling 6: Bijstand, controle, invordering & informatie		€ 2,50	€ 12,25	€ 20,25
	Kennisbeheersysteem	€ 0,25	€ 1,37	€ 1,37
	Risicobeheer voor Douane & Accijnzen		€ 2,00	€ 2,00
	Toegang tot interne gegevens	€ 2,00	€ 4,00	€ 4,50
	Toegang to externe gegevens		€ 1,50	€ 3,50
	Analytische hulpmiddelen	€ 0,25	€ 3,38	€ 2,38
	Inzicht in burgers/belastingplichtigen			€ 6,50
Strategische doelstelling 7: Gevallenstudie		€ 0,50	€ 22,25	€ 22,25
	Case-matig werken	€ 0,50	€ 5,75	€ 6,25
	Geïntegreerd resource-managementsysteem		€ 6,00	€ 6,50
	Informatie- en kennisbeheersysteem		€ 6,00	€ 4,00
	Ondersteuning van de case-behandeling		€ 4,50	€ 5,50
Strategische doelstelling 8: Consistente reglementering		€ 0,25	€ 9,87	€ 8,87
	Capaciteit van ontwikkelen van/bijdragen tot consistente interne en externe reglementering	€ 0,25	€ 1,12	€ 1,12
	Tijd verschaffen info en gericht behandelen impulsen R&W		€ 3,50	€ 1,50
	Ontwikkelen eenvormige/duidelijke commentaar		€ 3,25	€ 1,25
	Produceren van consistente werkmethodes en evalueren realisaties		€ 2,00	€ 5,00
Strategische doelstelling 9: Imago		€ 2,23	€ 10,38	€ 9,88
	Nieuw imago	€ 0,50		
	Nieuwe huisstijl	€ 1,50		
	Imago lanceringscampagne	€ 0,23	€ 3,13	€ 2,13
	Mijlpaalgebonden informatie		€ 3,50	€ 4,00
	Continue (externe) Coperfin communicatie		€ 3,75	€ 3,75
Strategische doelstelling 10: Operationaliseren FOD Financiën**		€ 1,50		
	Operationaliseren van de nieuwe structuur, de delegatieregels en de beheersorganen			
	Operationaliseren van de functies			
	Operationaliseren van de infrastructuur			
Strategische doelstelling 11: Uitbouwen van efficiënte dienstverlening mbt Thesaurie***		€ 1,50		
	Uitvoeren van een BPR			
	Verzekeren van de betalingen			
	Beheer van kassen			
	Beheer van de financiering van de Staat en Financiële markten			
	Uitbouwen van Europese en internationale financiële aangelegenheden			
	Beheer van Munt			
Totaal:		€ 58,23	€ 134,88	€ 132,88

Enkele opmerkingen bij de cijfers:

- Voor 2003 – 2004 – 2005 : per operationele doelstelling is 15% van het investeringsbudget bedoeld voor begeleiding van de implementatie.
- * - Strategische doelstelling 1: "Het verzekeren van de continuïteit van het beheer en de dagelijkse activiteiten van de FOD Financiën": voor 2003, 2004 en 2005 wordt geen budget vermeld. Het budget ter realisatie van de operationele doelstellingen van deze strategische doelstelling maakt deel uit van het reguliere operationele werkingsbudget van de FOD Financiën
- ** - Strategische doelstelling 10: "Het operationaliseren van de FOD Financiën": voor 2003, 2004 en 2005 wordt er geen budget vermeld. Het budget voor deze strategische doelstelling zit immers vervat in de budgetten van de operationele doelstellingen van de andere strategische doelstellingen. Voor 2003 werd een budget van €1,5 miljoen voorzien voor het uitvoeren van de BPR van de stafdiensten.
- *** - Strategische doelstelling 11: "Het uitbouwen van een efficiënte dienstverlening mbt Thesaurie": voor 2004 en 2005 werd geen budget opgegeven. Dit budget zal bepaald worden na de BPR studie.

2.3.2.2. Budget "verhuis vanuit de Financietoren"

In de begroting voor 2003 werd nog geen budget voorzien voor de verhuis vanuit de 'Financietoren' naar de nieuwe site aan het Noordstation. Voor 2003 en 2004 dienen hiervoor echter wel extra middelen te worden voorzien. Het gedetailleerd budget wordt hierna beschreven.

Beschrijving	2003	2004
	(in miljoen €)	(in miljoen €)
Informaticabehoefte verhuis	€ 3,09	€ 14,98
Voorstudies	€ 0,59	
Lokaal netwerk	€ 2,50	
Inrichten zalen CTI		€ 6,50
Beveiliging zalen CTI		€ 0,65
Permanente electriciteitsinstallaties		€ 4,00
Verhuis CTI materiaal		€ 1,50
Transport CTI materiaal		€ 0,10
Verhuis persoonlijke PC		€ 0,25
Ondersteuning van gebruikers		€ 0,10
Verhuis van personen		€ 0,75
Algemene beveiliging van complex		€ 0,30
Archief ("Campactus")		€ 0,38
Overlappingskosten		€ 0,45
Inrichten Sociale Dienst (catering, centrum voor preventieve geneeskunde)		€ 0,83
Verhuis met nieuw ergonomisch meubilair *		€ 7,20
Totaal:	€ 3,09	€ 23,01

Enkele opmerkingen bij de cijfers:

- * - Als rekening gehouden wordt met de ambtenaren van de diensten van het Algemeen Secretariaat die niet gehuisvest zijn in de Financietoren (\pm 350 personen) bedraagt deze investeringskost niet €7,20 miljoen, maar €8,25 miljoen.
- Gebruikte hypothesen bij het opmaken van dit budget:
 - De aanpassingen van de verdiepingen zijn in de huurprijs begrepen (huurprijs "all-in").
 - Met betrekking tot de verhuis van het personeel zijn enkel de ambtenaren van de FOD Financiën die in de Financietoren residenten in deze budgetinschatting opgenomen. Er werd geen rekening gehouden met de budgettaire impact van het herorganiseren van de andere diensten van het Algemeen Secretariaat (\pm 350 personen).
 - 2.500 te verhuizen personen.
 - Totale oppervlakte CTI: 3.000 m² (waarvan 1.500m² voor apparatuur, de rest zijn wandelgangen).
- Dit budget is exclusief de uitgaven voor:
 - inrichting van een onthaal
 - signalisatie
 - toegangscontrole en moderne tijdsregistratie
 - meubilair voor vergaderzalen
 - verhuis van archief