
Realisatieboek

Deel 1

Overzicht realisatieplanning Coperfin
en insteek Programmamanagementstructuur

Dit realisatieboek gaat in op de planning van de realisatie van Coperfin en de structuur nodig om de inspanningen te sturen en op te volgen

Het realisatieboek is opgedeeld in twee delen.

Dit **deel 1** kan beschouwd worden als een **rapportering aan het management**. Het bevat een inleiding op het gehele realisatieboek, een overzicht van de realisatieplanning over de jaren heen en een insteek voor de programmamanagementstructuur nodig om de realisatie van Coperfin op te volgen en te sturen.

In **deel 2** worden enerzijds de insteken voor de realisatiefiches per thema en anderzijds de tentatieve lijst van aan te passen wetgeving als **bijlage** gegeven. De realisatiefiches splitsen de veranderingsvoorstellen per thema op in mijlpaalprogramma's en nog verder in projecten en een planning wordt erin uitgezet om de veranderingen correct en efficiënt te kunnen implementeren. Op basis van deze planning, zal bij het begin van elke realisatiefase, een gedetailleerde analyse uitgevoerd worden, waarbij de precieze (detail)planning ter implementatie van de nieuwe processen, organisatie en functies bepaald wordt.

Inhoudstafel

Inleiding

1. DE REALISATIE VAN COPERFIN CONCRETISEERT ZICH ROND 7 THEMA'S	7
1.1. THEMA 1 : "ENIG DOSSIER"	8
1.2. THEMA 2 : "GEÏNTEGREERDE VERWERKING"	9
1.3. THEMA 3 : "MULTI-KANAAL DIENSTVERLENING"	10
1.4. THEMA 4 : "BIJSTAND, CONTROLE, INVORDERING EN INFORMATIE"	11
1.5. THEMA 5 : "GEVALLENSTUDIE"	12
1.6. THEMA 6 : "CONSISTENTE REGLEMENTERING"	13
1.7. THEMA 7 : "IMAGO"	14
2. ELK THEMA ZAL STAP VOOR STAP VIA VERSCHILLENDE EVENWICHTIG OPGEBOUWDE MIJLPAALPROGRAMMA'S INGEVOERD WORDEN	15
3. DE REALISATIE VAN COPERFIN VEREIST ECHTER OOK DE REALISATIE VAN BEPAALDE FUNDAMENTEN..	17
1. INLEIDING	20
2. SCHEMATISCH OVERZICHT	21
3. SAMENVATTING REALISATIEFICHES	23
3.1. MIJLPALEN VOOR DE PERIODE 2002/2003	23
3.1.1. <i>Thema 1: Enig dossier</i>	23
3.1.2. <i>Thema 2: Systeem voor geïntegreerde verwerking</i>	25

3.1.3. Thema 3: Multi-kanaal dienstverlening	26
3.1.4. Thema 4: Bijstand, controle, invordering en informatie.....	27
3.1.5. Thema 5: Gevallenstudie	28
3.1.6. Thema 6: Consistente reglementering	29
3.1.7. Thema 7: Imago	31
3.2. MIJLPALEN VOOR 2004.....	32
3.2.1. Thema 1: Enig dossier	32
3.2.2. Thema 2: Systeem voor geïntegreerde verwerking	33
3.2.3. Thema 3: Multi-kanaal dienstverlening	34
3.2.4. Thema 4: Bijstand, controle, invordering en informatie.....	35
3.2.5. Thema 5: Gevallenstudies	36
3.2.6. Thema 6: Consistente reglementering	36
3.2.7. Thema 7: Imago	37
3.3. MIJLPALEN VOOR DE PERIODE 2005-2008	38
3.3.1. Thema 1: Enig dossier	38
3.3.2. Thema 2: Systeem voor geïntegreerde verwerking	38
3.3.3. Thema 3: Multi-kanaal dienstverlening	39
3.3.4. Thema 4: Bijstand, controle, invordering en informatie.....	39
3.3.5. Thema 5: Gevallenstudies	41
3.3.6. Thema 6: Consistente reglementering	41
3.3.7. Thema 7: Imago	41
4. AFSLUITENDE OPMERKING	43
1. DE COMPLEXITEIT EN OMVANG VAN DE REALISATIE VAN COPERFIN VEREIST EEN OPVOLGING OP 3 NIVEAUS	45
1.1. OVERZICHT VAN DE DRIE NIVEAUS.....	45
1.2. DOELSTELLINGEN VAN ELK NIVEAU.....	47
1.2.1. Coperfin management: de algemene richting en vooruitgang van Coperfin verzekeren	47
1.2.2. Programmamanagement: het bereiken van de overeengekomen mijlpaal en de nodig input leveren aan het Coperfin management om strategische beslissingen te kunnen nemen	48
1.2.3. Projectmanagement: het behalen van de vooropgezette doelstellingen van een project	48
2. OVERZICHT VAN DE ORGANISATIE VAN DEZE DRIE NIVEAUS BINNEN DE FOD FINANCIËN.....	50

2.1. OP ELK NIVEAU EEN EINDVERANTWOORDELIJKE MET DAARNAAST EEN ONDERSTEUNENDE ENTITEIT OF FUNCTIE	50
2.2. ORGANISATIE VAN ELK NIVEAU	51
2.2.1. <i>Organisatie Coperfin management binnen FOD Financiën: een Coperfin stuurgroep op FOD-niveau ondersteund door de functie van een Strategisch Program Management Office</i>	51
2.2.2. <i>Organisatie programmamanagement binnen FOD Financiën: programmamanagers ondersteund door het Program Management Office</i>	54
2.2.3. <i>Projectmanagement Coperfin binnen FOD Financiën: een tandem van projectmanager en COPERFIN-adviseur</i>	56
2.3. INTERACTIES TUSSEN VERSCHILLENDE NIVEAUS	58

Inleiding

De realisatie van Coperfin gebeurt via
thema's, mijlpaalprogramma's en projecten

1. De realisatie van Coperfin concretiseert zich rond 7 thema's

De realisatie van de BPR's voor de FOD Financiën zal over verschillende jaren lopen, sterk heterogeen zijn en zal op vele verschillende dimensies van de bedrijfsvoering betrekking hebben.

Bovendien zullen de realisaties geen rechtlijnige lijn volgen naar een exact vastgelegd resultaat, maar zal er tijdens de veranderingen moeten worden bijgestuurd in functie van context, budget, prioriteiten,... De realisatieplanning geeft dus veeleer de 'richting' aan, dan het exacte resultaat voorop te stellen.

Om die richting intern en extern duidelijker te maken wordt het ganse veranderingstraject geconcretiseerd rond zeven grote "Coperfin-thema's":

1. Enig dossier
2. Systeem voor geïntegreerde verwerking
3. Multi-kanaal dienstverlening aan de burger
4. Bijstand en Controle
5. Gevallenstudies
6. Consistente reglementering en werkprocedures
7. Imago

1.1. Thema 1 : "Enig dossier"

Een enig dossier laat de FOD Financiën toe correcte, volledige, actuele en coherente gegevens centraal te verzamelen, te structureren en te beheren, zodat de principes overheen de volledige FOD Financiën gerespecteerd worden.

Het enig dossier wordt opgebouwd uit gegevens die binnen de FOD Financiën aanwezig zijn en gegevens die buiten de FOD Financiën verzameld worden en ter beschikking gesteld worden van de FOD Financiën. Alle gegevens worden samengebracht en samen gestockeerd worden, waardoor een overzicht kan bewaard worden.

Een globaal overzicht van alle gegevens noodzakelijk binnen de FOD Financiën, dat centraal beheerd wordt, maakt het mogelijk:

- gegevens te standaardiseren voor gans de FOD Financiën
- gegevens slechts éénmalig op te vragen aan de burger
- toegang en beheer van de gegevens te coördineren
- een overzicht te hebben van alle gegevens aanwezig in de FOD Financiën
- een overzicht te hebben van alle gegevens uit externe bronnen bruikbaar voor de FOD Financiën
- gegevens te centraliseren rond de burger, rond een (on)roerend goed, ...waardoor een geïntegreerde behandeling mogelijk wordt (cfr. Thema 2)

1.2. Thema 2 : "Geïntegreerde verwerking"

Het systeem voor geïntegreerde verwerking organiseert de fiscale en niet-fiscale operaties rond de burger. Op die manier worden functionele silo's afgebouwd en wordt de geautomatiseerde uitwisseling van informatie overheen de verschillende entiteiten bewerkstelligd.

Het systeem voor geïntegreerde verwerking stelt de FOD Financiën in staat alle voornaamste belastingen (inclusief patrimoniale en douane) geïntegreerd te verwerken waarbij:

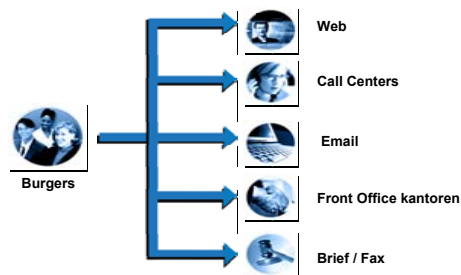
- Alle burgers éénmalig elektronisch geregistreerd worden voor wat betreft hun persoonlijke gegevens, de belastingen waarvoor de burger geregistreerd is, alsook de identificatiegegevens van de bevoegde diensten van de FOD Financiën.
- Alle informatie over roerende en onroerende goederen op een geautomatiseerde manier beheerd wordt.
- Alle informatie (fiscaal en niet-fiscaal) beschikbaar is in het Enig Dossier.
- Verschillende belastingen geïntegreerd worden in een fiscale balans waarop binnen het wettelijk kader aanrekeningen kunnen gebeuren tussen verschillende geïntegreerde belastingen.
- De betrokken burgers eigen gegevens in het Enig Dossier kunnen raadplegen inclusief de fiscale balans.

1.3. Thema 3 : "Multi-kanaal dienstverlening"

De multi-kanaal dienstverlening heeft tot doel een volwaardige dienstverlening te verstrekken via verschillende interactiekanalen: het contact center (telefoon & correspondentie (briefwisseling, fax en e-mail)), via de front office kantoren en selfservice via internet. Deze interactiekanalen zullen het tevens toelaten de voorziene bijstandsacties te realiseren.

De Multi-kanaal dienstverlening heeft tot doel via implementatie of aanpassing van de verschillende interactiekanalen voor de burger/klant te komen tot een verhoging van de algemene tevredenheid van de burger én van de efficiëntie (verlaging van de interactiekost).

- Dankzij een verhoging van de keuzemogelijkheid alsook het aanbieden van een gepersonaliseerde professionele dienstverlening zal de algemene tevredenheid verhoogt worden.
- Het gebruik van interactiekanalen met beperktere kost per interactie, alsook de kanalisering van de interacties naar hiervoor voorziene kanalen en functies, maken een verhoogde efficiëntie van de FOD financiën mogelijk.



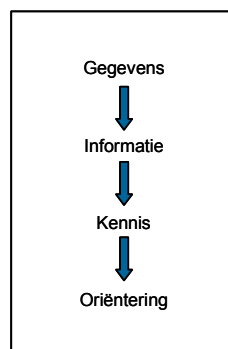
1.4. Thema 4 : "Bijstand, controle, invordering en informatie"

Bij Bijstand, controle, invordering en informatie staat de kennis van de burger, klant, belastingplichtige, BTW onderhevige, schuldenaar, bedrijf of goederen centraal staat. Deze kennis van de "burger" dient als aandrijfveer voor de sturende processen in het processchema uitgetekend in Coperfin, en laat toe om gerichte bijstand, controle of invordering op een zo efficiënt mogelijke manier te leveren.

De kennis van de "burger" in de brede zin impliceert de verzameling en analyse van gegevens, die toelaten categorieën van burgers te ontdekken, met hun specifieke eigenschappen waaronder risico's en behoeften.

Deze kennis laat toe profielen te ontwikkelen en op een efficiënte manier controle- en bijstandsactiviteiten te organiseren en op deze manier sommige activiteiten van de FOD Financiën te sturen.

De kennis van de "burger" kan zeker niet losgezien worden van het uniek dossier. Het uniek dossier zal op termijn de verzameling van gekende informatie rond een "burger" behouden en dus een belangrijke informatiebron zijn voor de kennis van de "burger".



1.5. Thema 5 : "Gevallenstudie"

"Gevallenstudie" heeft betrekking op het invoeren van een projectmatige aanpak voor het behandelen van specifieke dossiers (hierna "gevallen" genoemd) en het ondersteunen van de ambtenaren die betrokken zijn in de behandeling van het "geval".

Deze aanpak invoeren impliceert dat voor een dergelijk "geval", doelstellingen worden bepaald, een planning wordt opgesteld, ambtenaren worden toegewezen aan de behandeling van het "geval", de voortgang wordt opgevolgd en op basis daarvan de uitgestippelde strategie voor het "geval" eventueel wordt gewijzigd of de behandeling zelfs wordt stopgezet. Afhankelijk van de aard van het "geval" zullen deze stappen in meer of minder uitgebreide vorm voorkomen.

De ambtenaar die betrokken is in de behandeling van een "geval" wordt hierbij ondersteund op verschillende gebieden: door hem de gegevens te verschaffen die hij nodig heeft in de behandeling van het "geval", door hem hulpmiddelen aan te reiken om zijn werk te structureren en hem doorheen de verschillende stappen te leiden, en door hem de nodige expertise ter beschikking te stellen.

1.6. Thema 6 : "Consistente reglementering"

De reglementering en werkprocedures die aan de grondslag van de operaties van de FOD Financiën liggen, moeten zodanig worden ingevoerd en bijgesteld dat ze leiden tot consistente en begrijpbare teksten en een toepasbare uitvoering ervan.

Vanuit een klantgerichte benadering is het noodzakelijk dat de wetgeving en meer algemeen de reglementering een grotere coherentie en consistentie vertoont. Teneinde de werkomstandigheden van de ambtenaren te optimaliseren, dient de leesbaarheid en toepasbaarheid van de reglementering te worden vergroot.

In de eerste plaats moet de reglementering een grotere samenhang vertonen, definities moeten eenvormig en eenduidig zijn, bepalingen mogen niet tegenstrijdig zijn. Om dit te bereiken is er een gemeenschappelijke aanpak nodig.

Coherentie en consistentie houden in dat de reglementering duurzaam is. Een goed doordachte reglementering ontstaat:

- na een grondige analyse, studie en uitwerking binnen een gespecialiseerde entiteit,
- na voorafgaand overleg (pro-actieve werking) met de beleidsinstanties (o.a. federaal, gewesten, Europees, ...),
- na overleg met de diensten op het terrein om de toepasbaarheid te toetsen.
- door rekening te houden met voorstellen en ideeën (impulsbeheer) ter verbetering van de reglementering en de uitvoering ervan.

Een integrale kwaliteitszorg zal leiden tot een betere en meer standvastige reglementering. Via een permanente opvolging zal de effectiviteit en efficiëntie van de genomen maatregelen worden nagegaan. Het geven van commentaar en het nemen van principiële beslissingen over de uitvoering van de reglementering gebeurt eveneens gecentraliseerd en geïntegreerd. Zo wordt de rechtsgelijkheid gegarandeerd en de rechtszekerheid verhoogd.

1.7. Thema 7 : "Imago"

Het imago dat de burgers zich vormen over de FOD Financiën wordt gevormd door het geheel van individuele impressies, nagelaten door elke interactie met en communicatie vanuit de administratie.

Een modern en professioneel imago laat de FOD Financiën enerzijds toe de burgers te motiveren om aan hun verplichtingen te voldoen en anderzijds bekwame medewerkers aan te trekken en te behouden.

Het imago van de FOD Financiën kan worden gelijkgesteld met de som van de ervaringen die burgers, ambtenaren, klanten en bedrijven hebben met de FOD Financiën.

Deze ervaringen zijn de resultante van:

- alles wat de FOD Financiën **doet (Gedrag)**: o.a. producten, dienstverlening, prijsbeleid, lopende communicaties, samenwerking met derde partijen (vb. belangenverenigingen van belangrijke doelgroepen), web en call centre ervaring, toepassen belastingwetgeving
- alles wat ze **zegt (Communicatie)**: o.a. logo, advertenties, PR, fysieke ruimtes, promotiemateriaal, conferenties, beurzen
- en de **manier waarop (Symbolen)** dit alles wordt gedaan of gezegd: o.a. gedrag, cultuur, attitude, premies

Dit thema, dat voornamelijk naar communicatie gericht is, zal er onder andere zowel intern als extern voor zorgen dat er voldoende en op het juiste moment wordt gecommuniceerd over de Coperfin veranderingen

2. Elk thema zal stap voor stap via verschillende evenwichtig opgebouwde mijlpaalprogramma's ingevoerd worden

De zeven geïdentificeerde thema's zullen over verschillende jaren heen ingevoerd moeten worden. Binnen elk thema moet er dan ook een houvast zijn om de vooruitgang te kunnen garanderen en bewaken.

Daarom worden in dit realisatieboek voor elk thema **mijlpalen** van verwachte effecten/resultaten bepaald. Deze mijlpalen geven aan wanneer de FOD Financiën binnen het kader van het betreffende thema tot een bepaald iets in staat moet zijn. M.a.w. ze duiden de tijdstippen aan wanneer de FOD over bepaalde kwaliteiten en capaciteiten dient te beschikken. De mijlpalen geven zo dus meetbare tussentijdse effecten/resultaten aan om uiteindelijk tot de realisatie van het volledige thema te komen. Hierbij worden deze tussentijdse effecten/resultaten uiteraard afgewogen tegenover de benodigde investeringen.

Voor elke mijlpaal is een "**mijlpaalprogramma**" uitgetekend om tot het beoogde effect te komen. Een mijlpaalprogramma is een geheel van projecten die samen tijdens een bepaalde periode opgestart en uitgevoerd worden. Het betreft een evenwichtige combinatie van projecten die verzekeren dat de aanpassingen aan processen, mensen en ICT op een geïntegreerde manier verlopen door in te spelen op de 10 dimensies van de blauwdruk¹, die we onder 4 pijlers kunnen samenvatten:

- Organisatie: werkprocessen, operationele structuren en aantallen, strategie en performantie
- ICT: hardware, applicaties, platformen
- Infrastructuur
- Personeel: competenties, cultuur

¹ Verwijst naar Business Integration Blueprint, ® Accenture

Een programma doorloopt typisch drie fasen: een fase van design, een fase van bouwen en testen en een fase van invoering/uitrol over de hele organisatie heen. Deze fasen zullen in elk van de 4 bovenstaande pijlers terug komen en zijn dus zeker niet beperkt tot ICT.

Aangezien een thema meerdere mijlpalen bevat, zullen ook meerdere mijlpaalprogramma's, al dan niet gelijktijdig, opgestart worden ter realisatie van het thema. Na de realisatie van zulk een programma is een mijlpaal bereikt en zijn er dus meetbare effecten voor de organisatie en/of de burger. Naarmate de invoering vordert zullen ze een steeds groter deel van de business dekken en zal een steeds groter deel van de FOD Financiën op dagelijkse basis de thema's gaan realiseren. **In afwachting zal de business dan ook de "dagelijkse werking" moeten combineren met de vereiste veranderingsinspanningen om de mijlpalenprogramma's in te voeren.**

De mijlpaalprogramma's zijn, zoals vermeld, verder opgesplitst in **projecten**. Deze projecten zijn de uiteindelijke bouwstenen van de realisatie van Coperfin zijn de verschillende projecten die binnen de mijlpaalprogramma's zijn geïdentificeerd. Zij voeren op het concrete niveau, het niveau van het terrein, de veranderingen in. De projecten kunnen betrekking hebben op het design, het bouwen en testen, en de uiteindelijke implementatie of uitrol in de organisatie van de benodigde capaciteiten/infrastructuur/... om een mijlpaalprogramma tot een goed einde te brengen en de beoogde effecten van een mijlpaal te bereiken.

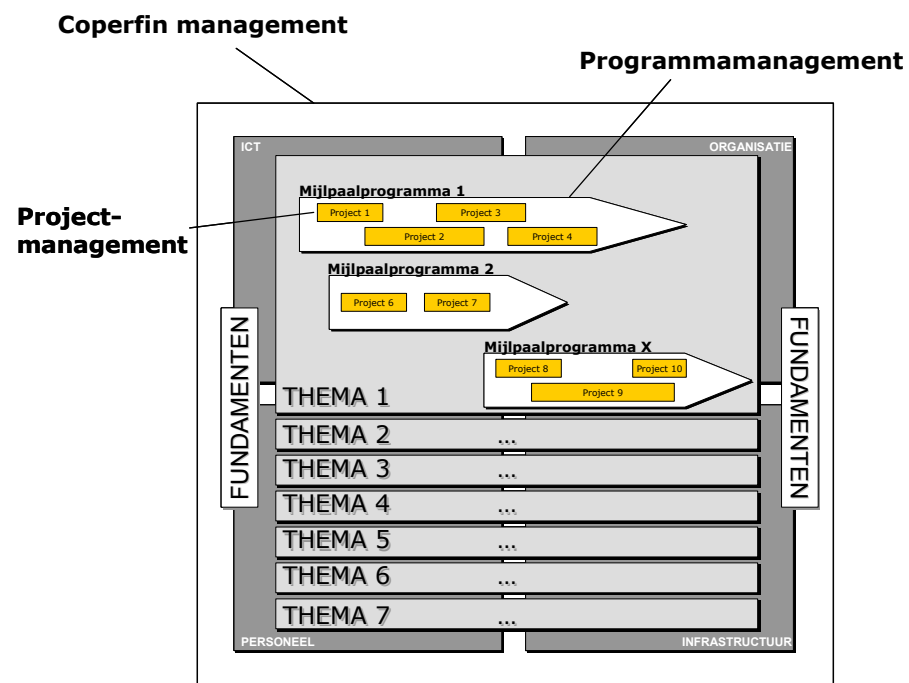
3. De realisatie van Coperfin vereist echter ook de realisatie van bepaalde fundamente

Het is gebleken dat er bepaalde fundamente dienen uitgebouwd te worden als basis voor de realisatie van de 7 thema's. Deze fundamente zijn overkoepelend aan de thema's en hebben betrekking op:

1. ICT
2. Personeel
3. Organisatie
4. Infrastructuur

Zij vormen de noodzakelijke voorwaarde om tot een succesvolle realisatie van de 7 Coperfin-thema's te komen. De fundamente zullen buiten dit realisatieboek worden behandeld.

Al het bovenstaande leidt tot een complex geheel van programma's en projecten, wat uiteraard een aangepaste opvolgings- en sturingsstructuur noodzaakt (zie verder 'Programmamanagementstructuur'):



Overzicht van Coperfin realisatieplanning

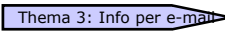
1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven over de realisatiefiches, en dus over de thema's, heen.

Dit wordt gedaan aan de hand van een **schematisch overzicht** en een uitgeschreven **samenvatting realisatiefiches**. Beide geven over periodes heen (2002-2003, 2004, 2005, 2006-2008) aan welke programma's opgestart worden en of er verbanden zijn tussen programma's.

Tot slot worden in een **afsluitende opmerking** ingegaan op het aantal projecten dat er jaarlijks zal opgestart worden en de impact dat dit heeft op de nodige ICT-profielen om de noodzakelijke leiding te nemen over ICT-projecten.

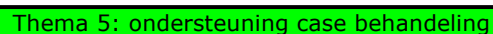
2. Schematisch overzicht

1. Het schematisch overzicht bestaat uit 4 tekeningen die elk voor hun periode met een grijze pijl  aanduiden:

- De mijlpaalprogramma's startend in 2002 of 2003
- De mijlpaalprogramma's startend in 2004
- De mijlpaalprogramma's startend in 2005
- De mijlpaalprogramma's startend in 2006, 2007 en 2008: in deze periode worden geen nieuwe mijlpaalprogramma's meer opgestart maar enkel nieuwe 'releases' van een bepaald programma.



2. Programma's die over thema's heen gelinkt zijn met elkaar worden met gekleurde pijlen aangeduid.

 Thema 4: Kennissysteem

 Thema 5: ondersteuning case behandeling

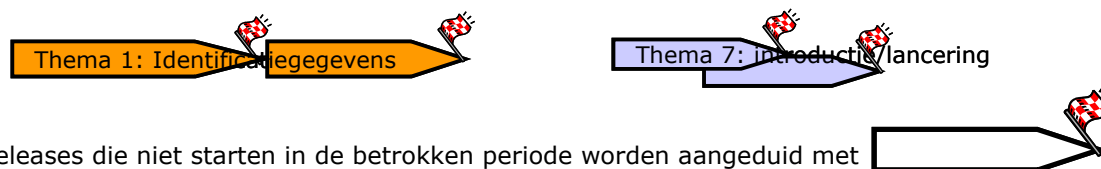
 Thema 6: Tijdig verschaffen info en gericht behandelen impulsen R&W

3. Indien een mijlpaalprogramma uit meerdere releases bestaat wordt altijd een overzicht gegeven van alle releases (over alle periodes heen):

- Het einde van de eventuele releases van een mijlpaalprogramma wordt aangegeven met een .
- Het einde van een programma of van de laatste release wordt aangeduid met een .
- Indien verschillende releases binnen een programma dezelfde begindatum hebben wordt dit op volgende wijze aangeduid:

 Thema 5: casematig werken   

- Indien verschillende releases binnen een programma op een verschillend tijdstip (maar binnen de betrokken periode) beginnen wordt dit op volgende wijze aangeduid:



- Releases die niet starten in de betrokken periode worden aangeduid met

4. Programma's die een aanbesteding vereisen **alvorens van start te kunnen gaan** worden aangeduid met een ✓. Deze programma's nemen in principe een aanvang in Q 2003, tenzij dit onmogelijk zou zijn wegens interdependenties met andere programma's. Hoewel wordt onderkend dat dit een zeer 'agressieve' timing is, wordt deze aangehouden om op die manier het momentum van Coperfin te behouden. Om een explosie van aanbestedingen tegen te gaan en zo een versnippering van de Coperfinrealisatie te vermijden zouden zoveel mogelijk programma's in een aanbesteding geïntegreerd kunnen worden. In het schematisch overzicht werd een insteek gegeven van welke programma's onder een zelfde aanbesteding zouden kunnen vallen (nogmaals, dit is beperkt tot die programma's waarvoor een aanbesteding absoluut noodzakelijk is om echt van start te kunnen gaan). Dit werd gedaan door een nummer bij het aanbestedingssymbool te plaatsen

3. Samenvatting realisatiefiches

3.1. Mijlpalen voor de periode 2002/2003

3.1.1. Thema 1: Enig dossier

In 2003 zal de basis worden gelegd van de 7 thema's. De kern voor dit alles wordt gevormd door de realisatie van het **enig dossier** (thema 1). Het enig dossier laat de FOD Financiën toe de burger als een eenheid te benaderen en niet opgedeeld naar soort belasting. Het enig dossier structureert alle informatie die de FOD Financiën ter beschikking heeft. Hierdoor wordt het mogelijk voor de FOD Financiën een overzicht te hebben van welke informatie waar ter beschikking is, dit zowel voor gegevens intern als extern aan de FOD Financiën.

Het enig dossier is *geen applicatie*, maar geeft *een zicht op de informatie*. Het enig dossier vormt de centrale as van de toekomstige architectuur van de FOD Financiën.

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 en ondernemingen en in de normalisatie van gegevens volgens het principe van een authentieke bron. Dit mijlpaalprogramma start in het vierde kwartaal van 2002 en loopt door tot het einde van het derde kwartaal van 2005.

Door release 1 van unieke identificatiegegevens zal de FOD Financiën in staat zijn een eerste versie van het enig dossier beschikbaar te hebben, waarin de identificatiegegevens van alle burgers voorkomen. In deze fase worden de identificatiegegevens van de burger, zoals opgenomen in het Rijksregister en de Kruispuntbank Ondernemingen, 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. Release 1 van unieke identificatiegegevens bouwt verder op het datamodel voor informatiebeheer en kan starten in het eerste kwartaal van 2003. De eerste release van unieke identificatiegegevens loopt tot het einde van het derde kwartaal van 2003. Een tweede release kan starten in het vierde kwartaal van 2003 en loopt tot het einde van het eerste kwartaal van 2004.

Ter ondersteuning van het contact center kan in het derde kwartaal van 2003 gestart worden met het beschikbaar maken van bepaalde interactiegegevens in het enig dossier. Hierbij worden de interactiegegevens met de burger ter beschikking gesteld van andere bronnen. Deze fase kan binnen de 6 maanden beëindigd worden (eind 4e kwartaal van 2003).

In het derde kwartaal van 2003 -volgend op het beschikbaar maken van de identificatiegegevens met betrekking tot de burger- kan gestart worden met de structurering van de samenstelling en de waarde van het patrimonium van alle burgers 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). De realisatie van de Kruispuntbank voor Patrimoniale gegevens kan beëindigd worden op het eind van het tweede kwartaal van 2004.

In het derde kwartaal van 2003 kan gestart worden met 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 de implementatie van het *systeem voor geïntegreerde verwerking* (cf. jaar 2004 van thema 2) en loopt tot het einde van het eerste kwartaal van 2005.

Tenslotte kan in het vierde kwartaal van 2003 gestart worden met het bepalen van de algemene scanning strategie voor de FOD Financiën, nl. bekijken wat moet er gescand worden, wat moet er op papier bewaard worden en wat niet.

Voor de implementatie van deze algemene scanningstrategie kan de scope van het huidige scanningproject herbekeken worden. Door deze implementatie, die op het eind van het tweede kwartaal van 2004 kan afgerond worden, zal de FOD Financiën in staat zijn om gedigitaliseerde informatie in verband met burgers, roerende en onroerende goederen te raadplegen in het enig Dossier. Dit maakt mogelijk dat gedigitaliseerde informatie ter beschikking wordt gesteld van andere omgevingen. Tevens wordt archivering op elektronische wijze hierdoor mogelijk.

3.1.2. Thema 2: Systeem voor geïntegreerde verwerking

Een systeem voor geïntegreerde verwerking zal mogelijk maken dat alle kernactiviteiten van de FOD Financiën zoals registratie, verwerken aangiften en betalingen, controlebeheer, correspondentie, alsook het onderhoud van Patrimoniale documentatie en specifieke douaneactiviteiten op een geïntegreerde manier (= burger staat centraal) worden verwerkt. Hierdoor worden de verschillende functionele "silo's" afgebouwd en wordt de geautomatiseerde uitwisseling van informatie overheen de verschillende entiteiten bewerkstelligd.

Een systeem voor geïntegreerde verwerking wordt geïmplementeerd per type belasting. Nadien kunnen in verschillende releases de andere soorten belastingen/heffingen verder geïntegreerd worden.

Vooraleer een eerste belasting kan worden geïmplementeerd wordt een toepassing geïmplementeerd voor de registratie van klanten. Dit centraal beheer van klanten is gebaseerd op het datamodel voor informatiebeheer (thema 1-enig dossier). Het centraal beheer van klanten is dus één op één verbonden aan release 1 en 2 van identificatiegegevens (thema 1-enig dossier), waardoor het eveneens kan starten in het eerste kwartaal van 2003. Hierdoor zal de FOD Financiën in staat zijn om alle burgers éénmalig elektronisch te registreren voor wat betreft hun persoonlijke gegevens, de belastingen waarvoor de burger geregistreerd is, alsook de identificatiegegevens van de bevoegde diensten van de FOD Financiën. Dit zal resulteren in een vermindering van het aantal fouten in verband met persoonlijke gegevens en meer eenduidigheid/eenvormigheid in verband met het registratieproces doorheen de administratie. Daarnaast zal het aantal bevestigingen bij de burger en andere fiscale operatoren, evenals het aantal repetitieve taken om persoonlijke gegevens te verwerken, sterk kunnen verminderd worden. Het centraal beheer van klanten kan gerealiseerd zijn op het eind van het eerste kwartaal van 2004.

In het derde kwartaal van 2003 kan - parallel met de inrichting van de Kruispuntbank voor Patrimoniale gegevens - gestart worden met de implementatie van de functionaliteiten 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 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,...). De functionaliteiten voor Patrimonium Documentatie en GIS kunnen gerealiseerd zijn op het eind van het tweede kwartaal van 2004.

Op basis van de implementatie van een centraal beheer van klanten kan vanaf het derde kwartaal van 2003 gestart worden met de implementatie van een specifieke douanemodule. Hierdoor 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. Deze functionaliteiten voor Douane & Accijnzen kunnen gerealiseerd zijn op het eind van het vierde kwartaal van 2004.

3.1.3. Thema 3: Multi-kanaal dienstverlening

In het derde kwartaal van 2002 kan gestart worden met de implementatie van **multi-kanaal dienstverlening** (thema 3). Via multi-kanaal dienstverlening zal de FOD Financiën in staat zijn een volwaardige dienstverlening te verstrekken aan de burger/klant via verschillende interactiekanalen, nl. het contact center (telefoon & correspondentie), de front office kantoren en selfservice via het Internet. De implementatie van dit thema kan in het vierde kwartaal van 2002 gestart worden via het opzetten van front offices en in het eerste kwartaal van 2003 met een call center. Deze implementatie zal vanaf het vierde kwartaal van 2003 ondersteund worden door het beschikbaar maken van bepaalde interactiegegevens in het enig dossier (thema 1) en via het implementeren van een centraal beheer van klanten (thema 2-vanaf het tweede kwartaal van 2003).

Het thema multi-kanaal dienstverlening zal optimaal gebruik maken van het platform dat het *federale portaal* hiervoor zal bieden voor wat betreft de interacties via het Internet.

Na de realisatie van het statische federale portaal (op het einde van het vierde kwartaal van 2002) zal de FOD Financiën in staat zijn een aantal intenties van de burger te beantwoorden. Hierdoor kan het aantal selfservice interacties en de technische performantie van internetsite van de FOD Financiën worden verhoogd.

Na de realisatie van het dynamische federale portaal (op het einde van het eerste kwartaal van 2003) zal de FOD Financiën in staat zijn de burger 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.

Op het einde van het vierde kwartaal van 2003 zullen alle huidige websites van de FOD Financiën geïntegreerd zijn in een geïntegreerd portaal. Hierdoor kan het aantal selfservice interacties en het aantal aangeboden functionaliteiten nog worden verhoogd. De technische performantie van de internetsite kan worden verbeterd (vb. verkorte webpagina laadtijd).

In het eerste kwartaal van 2003 kan de FOD Financiën starten met het opzetten van een professioneel uitgebouwd call center. Deze implementatie zal vanaf het derde kwartaal van 2003 ondersteund worden door het beschikbaar maken van bepaalde interactiegegevens in het

enig dossier (thema 1) en via het implementeren van een centraal beheer van klanten (thema 2-vanaf het eerste kwartaal van 2003). 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/klant, zal ook het aantal betwistingen en geschillen verlaagd kunnen worden. Het call center kan geïmplementeerd zijn tegen het einde van het eerste kwartaal van 2004.

In het vierde kwartaal van 2002 kan de FOD financiën starten met de uitbouw van een netwerk van professioneel uitgebouwde Front Office-kantoren. In deze kantoren kunnen zowel informatie als transacties worden aangeboden aan de burger/klant. 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. De eerste 12 front office-kantoren zullen operationeel zijn tegen het einde van het vierde kwartaal van 2003.

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 (Info per e-mail) te kunnen behandelen (voor informatieverstrekking). Het call center transformeert zich hierdoor tot een contact center. Deze implementatie kan starten in het derde kwartaal van 2003 en loopt tot het einde van het tweede kwartaal van 2004. Hierdoor zal het mogelijk worden e-mails van burgers/klanten te behandelen in het contact center.

3.1.4. Thema 4: Bijstand, controle, invordering en informatie

Een diepgaande kennis van de "burger/goederen", vervat in het uniek dossier, zal de FOD Financiën in staat stellen om te komen tot gerichte bijstand, controle, invordering en informatie. Kennis van de "burger/goederen" impliceert de verzameling en analyse van gegevens die toelaten categorieën van burgers te ontdekken, met hun specifieke eigenschappen waaronder risico's en behoeften. Op basis van de ontwikkelde profielen kunnen bepaalde activiteiten (bijvoorbeeld nazicht, bijstand, ...) van de FOD Financiën gestuurd worden.

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. De implementatie van een dergelijk kennisbeheerssysteem kan starten in het eerste kwartaal van 2003 en loopt tot het einde van het vierde kwartaal van 2003.

Het implementeren van een module voor risicobepaling bij D&A gebeurt in het licht van de implementatie van de MCC-module (in het kader van het NCTS-initiatief van de EU) 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).

De implementatie van risicobeheer voor Douane & Accijnzen kan starten in het eerste kwartaal van 2003 en loopt tot het einde van het derde kwartaal van 2003.

3.1.5. Thema 5: Gevallenstudie

In het vierde kwartaal van 2002 kan gestart worden met de implementatie van het thema 5 - **gevallenstudies**. De realisatie van dit thema 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 "intelligence" 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.

Door de implementatie van case-matig werken zal de FOD Financiën in staat zijn om een specifieke case op een projectmatige manier te behandelen ("case"-matig werken). De implementatie van het concept en de methodiek van het projectmatig werken (fiscaal/niet-fiscaal) kan gestart worden in het vierde kwartaal van 2002, waarbij deze eerste release loopt tot het einde van het derde kwartaal van 2003. De verdere implementatie van case-matig werken wordt gekoppeld aan de implementatie van *geïntegreerd resource-managementsysteem* en de implementatie van een *informatie- en intelligence-beheersysteem*. Het ontwerpen, bouwen/testen en invoeren van deze systemen verloopt in releases per N-2 (of N-3 entiteit i.g.v. O&O) en kan beëindigd worden op het einde van het vierde kwartaal van 2005. 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 (in functie van de strategische objectieven van de betrokken entiteit).

In het eerste kwartaal van 2003 kan de FOD Financiën starten met de implementatie van een geïntegreerd resource-managementsysteem. Hierdoor 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. O&O). 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. De implementatie van het geïntegreerd resource-managementsysteem loopt tot het einde van het vierde kwartaal van 2005.

Tezelfdertijd (eerste kwartaal van 2003) kan de FOD Financiën starten met de implementatie van een informatie- en intelligence-beheerssysteem, waardoor de FOD Financiën in staat zal zijn 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 intelligence-beheerssysteem gebeurt in 2 releases per N-2 (of N-3 entiteit i.g.v. O&O) en kan worden afgerond het einde van het eerste kwartaal van 2005. Het informatie- en intelligence-systeem 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.

Tenslotte kan in het eerste kwartaal van 2003 ook gestart worden met de ondersteuning van de "case-behandeling" aan de hand van een kennisbeheerssysteem. Hierdoor zal de FOD Financiën haar ambtenaren de nodige inhoudelijke ondersteuning kunnen aanbieden 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 het in thema 4 (bijstand, controle, invordering en informatie) vermelde kennisbeheerssysteem. De implementatie van een kennisbeheerssysteem 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 kennisbeheerssysteem 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 case-matig werken. Het systeem kan volledig geïmplementeerd zijn eind van het derde kwartaal van 2005.

3.1.6. Thema 6: Consistente reglementering

Zowel voor de externe (burger) als de interne (ambtenaar) klant 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. Thema 6 - **consistente reglementering** wil via de oprichting van één stafdienst FEO voor Belastingen & Invorderingen en één stafdienst FEO voor Patrimoniumdocumentatie het opstellen van de reglementering voor elk functioneel domein centraliseren in één dienst. Voorafgaand overleg met de beleidsinstanties (o.a. federaal, gewesten, Europees, ...) én met het terrein (diensten op het terrein, stakeholders, economische operatoren, ...) zullen impulsen vormen ter voorbereiding van het beleid en zullen aanleiding geven tot verbetering van de reglementering en de uitvoering ervan. Eenzelfde coherentie en consistentie dient verzekerd te worden voor wat de toepassing van de reglementering betreft. Thema 6 beoogt eveneens het samenbrengen van het geven van commentaar en het nemen van principiële beslissingen over de uitvoering van de reglementering. Op deze manier wordt de rechtsgelijkheid gegarandeerd en de rechtszekerheid verhoogd.

In het vierde kwartaal van 2002 kan reeds 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 (leesbare en toepasbare) "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 kan gerealiseerd zijn op het eind van het vierde kwartaal van 2003. Dit 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 verlaging van de reglementering die aangepast dient te worden ingevolge impulsen/klachten met betrekking tot de consistentie.

Kort na het centraliseren van alle diensten die reglementering ontwikkelen, kan in het eerste kwartaal van 2003 gestart worden met het implementeren van de manier van werken zoals uitgetekend in de processen "Informatie" en "Impulsbeheer" (Tijdig verschaffen info en gericht behandelen impulsen R&W). Hierdoor zal de FOD Financiën in staat zijn 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 inzake 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 een *kennisbeheerssysteem*, zoals beschreven in thema 4 - bijstand, controle, invordering en informatie. Hierdoor zal het mogelijk worden om ook informatie inzake reglementering elektronisch beschikbaar te stellen. De implementatie van de processen "Informatie" en "Impulsbeheer", ondersteund door een kennisbeheerssysteem, kan gerealiseerd zijn tegen het einde van het tweede kwartaal van 2004. Deze implementatie 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.

In het vierde kwartaal van 2003 kan tenslotte gestart worden met het implementeren van de manier van werken zoals uitgetekend in de processen "Commentaar" en "Operationele Expertise" (Ontwikkelen eenvormige/duidelijke commentaar). Hierdoor zal de FOD Financiën in staat zijn 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 *kennisbeheerssysteem*, zoals beschreven in thema 4 - bijstand, controle, invordering en informatie. Deze implementatie loopt tot het einde van het vierde kwartaal van 2004 en zal resulteren in een verlaging van de tijd verstreken tussen afgewerkt product reglementering en afgewerkt product commentaar, evenals in een verhoging van het percentage parlementaire vragen die binnen de gestelde termijn overgemaakt kunnen worden aan de bevoegde minister.

3.1.7. Thema 7: Imago

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 (thema 7). Hierbij kan niet vertrokken worden van de eigen visie op wat het imago hoort te zijn, maar wel van een diagnose van wat de verschillende belastingplichtigen/klanten verwachten, van wat de werknemers/management van de FOD Financiën als ideale imago identificeren en van de manier waarop vergelijkbare organisaties en Ministeries van Financiën zich profileren. Als de ervaring van de klant/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 op de verschillende contactpunten van de organisatie.

In het vierde kwartaal van 2002 kan reeds gestart worden met de ontwikkeling van een nieuw imago voor de FOD Financiën, dat op het einde van het eerste kwartaal van 2003 kan uitgewerkt zijn. Hierop aansluitend kan in het eerste kwartaal van 2003 gestart worden met het uitwerken van een nieuwe huisstijl voor de FOD Financiën. Eens het nieuw imago en de nieuwe huisstijl zijn ontwikkeld (op het eind van het tweede kwartaal van 2003), kan de FOD Financiën een imago lanceringcampagne starten in 3 releases. In eerste instantie bij het eigen personeel, en vervolgens in 2 releases bij het grote publiek. Eind van het eerste kwartaal van 2004 zal het nieuw imago en de nieuwe huisstijl bekend gemaakt zijn bij het eigen personeel en 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.

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 klant/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 informeren over de (status van) wijzigingen die onder de noemer van Copernicus worden gerealiseerd (Continue (externe) Coperfin communicatie). De vermelde communicatie-inspanningen worden bij het begin van de hervormingsoperatie (vierde kwartaal van 2002) best mee opgestart, en zullen lopen tot op vooropgesteld einde van de implementatie (eind vierde kwartaal van 2008).

3.2. Mijlpalen voor 2004

3.2.1. Thema 1: Enig dossier

Voor de realisatie van het **enig dossier** kunnen in het jaar 2004 een aantal implementaties worden beëindigd of verder gezet die in het jaar 2003 zijn opgestart.

De implementatie van een datamodel voor informatiebeheer, gestart in het vierde kwartaal van 2002, loopt verder door tot het einde van het derde kwartaal van 2005. Tegen het einde van het eerste kwartaal van 2004 kan de 2^o release van unieke identificatiegegevens beëindigd worden. Tegen het einde van het tweede kwartaal van 2004 kan de realisatie van de Kruispuntbank voor Patrimoniale gegevens (Informatie m.b.t. Patrimoniumdocumentatie) afgerond worden, en zal de FOD Financiën tevens in staat zijn om gedigitaliseerde informatie in verband met burgers, roerende en onroerende goederen te raadplegen in het enig dossier. Tenslotte kan in 2004 ook de implementatie waarbij fiscale en niet-fiscale gegevens gestructureerd en beschikbaar gesteld worden in het enig dossier, verder worden doorgevoerd. Deze implementatie loopt tot het einde van het eerste kwartaal van 2005.

In het jaar 2004 moet inzake thema 1 (enig dossier) nog enkel de implementatie worden gestart waarbij analytische informatie (segmentatie, risicoprofielen, ...) wordt gestructureerd en ter beschikking wordt gesteld (Consulteren analytische informatie). Deze implementatie hangt nauw samen met de implementatie van een systeem voor geïntegreerde verwerking voor een bepaald type belasting (thema 2) en de implementatie van een datawarehouse- en data mining-toepassing (thema 4 - bijstand, controle, invordering en informatie). Hierdoor zal de FOD Financiën in

staat zijn analytische informatie ter beschikking te stellen van processen zoals risicobeheer en klanteninzicht. Deze implementatie start in het eerste kwartaal van 2004 en loopt tot het einde van het eerste kwartaal van 2005.

3.2.2. Thema 2: Systeem voor geïntegreerde verwerking

Voor de realisatie van het systeem voor geïntegreerde verwerking kunnen in het jaar 2004 een aantal implementaties worden beëindigd of verder gezet die in het jaar 2003 zijn opgestart.

Het implementeren van een centraal beheer van klanten, gestart in het eerste kwartaal van 2003, kan gerealiseerd zijn op het eind van van het eerste kwartaal van 2004. Dit centraal beheer is gebaseerd op het datamodel voor informatiebeheer (thema 1-enig dossier) en wordt gekoppeld aan release 1 en 2 van identificatiegegevens (thema 1-enig dossier). Daarnaast zullen tegen het eind van het tweede kwartaal van 2004 de functionaliteiten om gegevens over roerende en onroerende goederen te beheren op een geautomatiseerde manier geïmplementeerd zijn (functionaliteiten Patrimoniumdocumentatie en GIS). Deze implementatie loopt parallel met de inrichting van de Kruispuntbank voor Patrimoniale gegevens, die eveneens gerealiseerd kan zijn op het eind van het tweede kwartaal van 2004. Tenslotte zal de implementatie van de specifieke functionaliteiten voor Douane & Accijnzen, gericht op de registratie van aanvragen tot autorisaties en beslissingen hieromtrent, gerealiseerd kunnen zijn op het eind van het vierde kwartaal van 2004.

In het jaar 2004 kan inzake thema 2 (systeem voor geïntegreerde verwerking) de implementatie worden gestart van release 1 van het systeem voor geïntegreerde verwerking. Release 1 betekent dat de FOD Financiën in staat zal zijn om een eerste type belasting/heffing... integraal te beheren in een geïntegreerd verwerkingsstelsel en het relevante bestaande stelsel af te bouwen. Hierbij worden alle gegevens uit het enig dossier beschikbaar in het systeem. Alle burgers zullen tevens in staat zijn hun fiscale balans voor deze belasting/heffing... te raadplegen (o.a. via portaal). De implementatie van release 1 verloopt in parallel met implementatie van een datawarehouse- en data mining-toepassing (thema 4 - bijstand, controle, invordering en informatie). Ze vormt tevens de basis om het uitvoeren van transacties met betrekking tot de gekozen type belasting/heffing mogelijk te maken in het contactcenter en via het internet.

De implementatie van release 1 van het systeem voor geïntegreerde verwerking start in het eerste kwartaal van 2004 en loopt tot het einde van het eerste kwartaal van 2005. De dienstverlening aan de burger zal kunnen verbeterd door het verminderen van het aantal fouten en het verlagen van de doorlooptijden voor de processen van taxatie, inning/invordering, geschillenbehandeling, ... Ze zal tevens resulteren in het verminderen van het aantal manuele taken en het verbeteren van de dossierstroom doorheen de administratie (workflow). Het aantal

verschillende taken met betrekking tot een belastingplichtige zal verminderen doordat een aantal taken inzake verschillende belastingen geïntegreerd kunnen worden.

3.2.3. Thema 3: Multi-kanaal dienstverlening

Voor de realisatie van de multi-kanaal dienstverlening kunnen in het jaar 2004 een aantal implementaties worden beëindigd of verder gezet die in het jaar 2003 zijn opgestart.

De implementatie van info per e-mail via het contact center, gestart in het derde kwartaal van 2003, kan gerealiseerd worden tegen het einde van het tweede kwartaal van 2004. Hierdoor zal het mogelijk worden e-mails van burgers/klanten te behandelen in het contact-center. Daarnaast kan de eerste stap van het opzetten van een professioneel uitgebouwd contact center, nl. het operationaliseren van een call center, geïmplementeerd zijn tegen eind van het eerste kwartaal van 2004. Tenslotte zal in 2004 de implementatie van het netwerk van professioneel uitgebouwde Front Office-kantoren worden verder gezet (release 2). Hierdoor kan het aantal operationele front offices tegen eind van het vierde kwartaal van 2004 gestegen zijn van 12 tot 125 kantoren.

In het derde kwartaal van 2004 (6 maand na de start van de implementatie van het systeem voor geïntegreerde verwerking) kan gestart worden met het uitvoeren van transacties die betrekking hebben op de in thema 2 gekozen type belasting/heffing in het contact center en via het internet. 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 (thema 1). Daarnaast zullen informatieverstrekking én transacties met betrekking tot een bepaald type belasting/heffing mogelijk worden door de implementatie van het systeem voor geïntegreerde verwerking in het contact center (Transacties via multi-kanaal contact center). Tegen het einde van het eerste kwartaal van 2005 zal de FOD financiën ook in staat zijn de burger informatie te verstrekken en transacties te laten realiseren via een dynamische federale portaal (Selfservice transacties via geïntegreerd verwerkingsysteem).

In het eerste kwartaal van 2004 kan tenslotte ook gestart worden met de implementatie van het behandelen van de fysieke briefwisseling via het contact center (Info per brief). Hierdoor zal de FOD financiën in staat zijn om brieven en faxen te behandelen in het contact center. Deze implementatie kan afgerond worden het einde van het vierde kwartaal van 2004 en 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).

3.2.4. Thema 4: Bijstand, controle, invordering en informatie

Voor de realisatie van het thema **bijstand, controle, invordering en informatie** kunnen in het jaar 2004 de twee implementaties operationeel zijn die in 2003 werden opgestart. Het betreft hier enerzijds de implementatie van een kennisbeheerssysteem (die kan afgerond worden tegen het einde van het vierde kwartaal van 2003) en anderzijds de implementatie van risicobeheer bij Douane en Accijnzen (die kan afgerond worden tegen het einde van het derde kwartaal van 2003).

In het jaar 2004 kan inzake thema 4 (bijstand, controle, invordering en informatie) gestart worden met de implementatie van een datawarehouse- en datamining-toepassing voor de FOD Financiën. Deze implementatie verloopt parallel aan de implementatie van *release 1 van het systeem voor geïntegreerde verwerking* (thema 2).

Dit betekent dat in het eerste kwartaal van 2004 kan gestart worden met het openstellen en bruikbaar maken van de interne gegevens (fiscale en niet-fiscale gegevens) rond een "klant" (Toegang interne gegevens). Het betreft hier de eerste release van een datawarehouse-toepassing die zich richt op die gegevens die na *release 1 van het systeem voor geïntegreerde verwerking* (eerste type belasting/heffing) integraal kunnen worden beheerd. 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 deze eerste release loopt tot het einde van het eerste kwartaal van 2005 en 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 functionaris. 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 "klant".

Gekoppeld aan de eerste release van de datawarehouse-toepassing, kan 6 maand later gestart worden met de implementatie van analytische hulpmiddelen, vervat in een data mining-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 kan starten in het derde kwartaal van 2004 en loopt tot het einde van het eerste kwartaal van 2005. Ze zal resulteren in een continue verbetering van de klantenkennis 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.

Tenslotte kan de FOD Financiën, eveneens gekoppeld aan de eerste release van de datawarehouse-toepassing, 3 maand later starten met het openstellen en bruikbaar maken van externe gegevens rond een klant/belastingplichtige (Toegang externe gegevens). Het betreft hier eveneens een eerste release die zich richt op die gegevens die na *release 1 van het systeem voor geïntegreerde verwerking* (eerste type belasting/heffing) integraal kunnen worden beheerd. 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 loopt van het tweede kwartaal van 2004 tot het einde van het eerste kwartaal van 2005 en 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 "klant". **Thema 5: Gevallenstudies**

Voor de realisatie van het thema **gevallenstudie** zullen in het jaar 2004 de vier implementaties verder gerealiseerd worden die in het jaar 2003 werden opgestart.

Het betreft hier de verdere implementatie van *case-matig werken*, waardoor de FOD Financiën in staat zal zijn om een specifieke case op een projectmatige manier te behandelen. De implementatie van het concept en de methodiek van het projectmatig werken (fiscaal/niet-fiscaal) zal gerealiseerd zijn tegen eind Q3 van 2003.

De verdere implementatie van *case-matig werken* wordt gekoppeld aan de implementatie van *geïntegreerd resource-managementsysteem* en de implementatie van een *informatie- en intelligence-beheerssysteem*. Het ontwerpen, bouwen/testen en invoeren van deze systemen verloopt in releases per N-2 (of N-3 entiteit i.g.v. O&O). In 2004 zullen er voor het *geïntegreerd resource-managementsysteem* 2 releases doorgevoerd worden, nl. eind tweede kwartaal van 2004 en eind vierde kwartaal van 2004. De implementatie van het *informatie- en intelligence-beheerssysteem* zal verlopen via één release eind eerste kwartaal van 2004.

Tenslotte zal in 2004 de realisatie van de ondersteuning van de "case-behandeling" aan de hand van een kennisbeheerssysteem worden verder gezet via 2 tussentijdse releases, nl. eind eerste kwartaal van 2004 en eind derde kwartaal van 2004.

3.2.6. Thema 6: Consistente reglementering

In het vierde kwartaal van 2002 kon reeds 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". De 2 stafdiensten FEO (B&I en Patrimoniumdocumentatie) zullen operationeel zijn vanaf begin 2004.

Daarnaast kunnen in het jaar 2004 voor de realisatie van het thema **consistente reglementering** twee implementaties beëindigd worden die in 2003 werden opgestart. Het betreft hier enerzijds de implementatie van de manier van werken zoals uitgetekend in de processen "Informatie" en "Impulsbeheer", en anderzijds de implementatie van de manier van werken zoals uitgetekend in de processen "Commentaar" en "Operationele Expertise". De implementatie van de manier van werken zoals uitgetekend in bovenvermelde processen kan ondersteund worden door een kennisbeheerssysteem, zoals beschreven in thema 4 (bijstand, controle, invordering en informatie).

In het jaar 2004 kan inzake thema 6 nog gestart worden met de implementatie van de manier van werken zoals uitgetekend in de processen "werkmethodes" en "opvolging" (Producersen van consistente werkmethodes en evalueren realisatie). Hierdoor zal de FOD Financiën in staat zijn consistente en uitvoerbare werkmethodes te produceren en de realisatie van de vooropgezette beleidsdoelstellingen te evalueren. Deze implementatie kan starten in het tweede kwartaal van 2004 en zal lopen tot eind tweede kwartaal van 2005. Ze zal resulteren in het verlagen van het aantal werkmethodes dat moet aangepast worden ingevolge impulsen/klachten mbt. uitvoerbaarheid en het verhogen van de tevredenheid van de "klanten" (burger en ambtenaar), bijvoorbeeld met betrekking tot leesbaarheid.

3.2.7. Thema 7: Imago

Eind 2003 zal een *nieuw imago* en een *nieuwe huisstijl* voor de FOD Financiën ontwikkeld en gelanceerd zijn bij zowel de eigen ambtenaren als bij het grote publiek.

In 2004 zal de FOD Financiën de communicatie-inspanningen betreffende de veranderingen in de organisatie en de manier van werken verder zetten. 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 informeren over de (status van) wijzigingen die onder de noemer van Copernicus worden gerealiseerd.

De vermelde communicatie-inspanningen werden bij het begin van de hervormingsoperatie (vierde kwartaal van 2002) mee opgestart, en zullen lopen tot op vooropgesteld einde van de implementatie (eind vierde kwartaal van 2008).

3.3. Mijlpalen voor de periode 2005-2008

3.3.1. Thema 1: Enig dossier

Voor de realisatie van het **enig dossier** kan in 2005 de implementatie waarbij fiscale en niet-fiscale gegevens gestructureerd en beschikbaar gesteld worden in het enig dossier worden afgerond. Deze implementatie kan worden beëindigd eind eerste kwartaal van 2005.

Daarnaast kan in het eerste kwartaal van 2004 gestarte implementatie worden afgerond, waarbij analytische informatie (segmentatie, risicoprofielen, ...) wordt gestructureerd en ter beschikking wordt gesteld. Hierdoor zal de FOD Financiën in staat zijn analytische informatie ter beschikking te stellen van processen zoals risicobeheer en klanteninzicht. Deze implementatie kan gerealiseerd zijn eind eerste kwartaal van 2005.

Voor dit thema kunnen hiermee alle vooropgestelde implementaties in 2005 worden afgerond. **Thema 2: Systeem voor geïntegreerde verwerking**

Voor de realisatie van het **systeem voor geïntegreerde verwerking** kan tegen eind Q1 van 2005 de implementatie van *release 1 van het systeem voor geïntegreerde verwerking* worden afgerond.

In het jaar 2005 kan de implementatie worden gestart van *release 2 van het systeem voor geïntegreerde verwerking*. Release 2 betekent dat de FOD Financiën in staat zal zijn om een volgende reeks belastingen/heffingen ... integraal te beheren in een geïntegreerd verwerkingssysteem en de relevante bestaande systemen af te bouwen. De implementatie van release 2 verloopt eveneens in parallel met implementatie van een *datawarehouse- en data mining-toepassing* (thema 4 - bijstand, controle, invordering en informatie). Ze vormt tevens de basis om het uitvoeren van *transacties met betrekking tot de gekozen types belastingen/heffingen mogelijk te maken in het contactcenter en via het internet*.

De implementatie van release 2 van het systeem voor geïntegreerde verwerking start in het eerste kwartaal van 2005 en loopt tot eind van het eerste kwartaal van 2006. De volgende releases kunnen telkens starten in het eerste kwartaal van het daaropvolgende jaar en kennen allemaal een implementatietijd van 15 maanden. Na de implementatie van release 3 zal de FOD Financiën tevens in staat zijn de verschillende

belastingen/heffingen/... te integreren in een fiscale balans waarop -binnen het wettelijke kader- aanrekeningen kunnen gebeuren tussen verschillende geïntegreerde belastingen. Na de implementatie van release 4 (eind eerste kwartaal van 2008) zal de FOD Financiën in staat zijn het grootste deel van de belastingen/heffingen (inclusief patrimoniale en douane) via een geïntegreerd verwerkingsstelsel te behandelen.

3.3.3. Thema 3: Multi-kanaal dienstverlening

Voor de realisatie van de multi-kanaal dienstverlening kunnen in de jaren 2005 tot en met 2008 een aantal implementaties worden verdergezet die in de jaren 2003 en 2004 zijn opgestart.

De implementatie van het *netwerk van professioneel uitgebouwde Front Office-kantoren* kan worden verdergezet (release 3 en release 4). Hierdoor kan het aantal operationele front offices tegen eind vierde kwartaal van 2005 (einde release 3) gestegen zijn tot 225 kantoren (+ 100 kantoren). Tegen eind tweede kwartaal van 2007 (einde release 4) zal het volledige netwerk Front Office-kantoren geïmplementeerd zijn. Op die datum kan de FOD Financiën beschikken over 350 professioneel uitgebouwde Front Office-kantoren.

In het derde kwartaal van 2005 (6 maand na de start van de implementatie release 2 van het systeem voor geïntegreerde verwerking) kan gestart worden met het uitvoeren van transacties die betrekking hebben op de in release 2 gekozen types belastingen/heffingen in het contact center en via het internet.

3.3.4. Thema 4: Bijstand, controle, invordering en informatie

Voor de realisatie van het thema **bijstand, controle, invordering en informatie** kunnen de in het jaar 2004 gestarte implementaties van een *datawarehouse- en datamining-toepassing* voor de FOD Financiën worden verder gezet. Deze implementaties (release 2, 3 en 4) verlopen parallel aan de implementatie van de *releases van het systeem voor geïntegreerde verwerking* (thema 2).

Dit betekent dat in het tweede kwartaal van 2005 opnieuw kan gestart worden met het *openstellen en bruikbaar maken van een reeks interne gegevens* (fiscale en niet-fiscale gegevens) rond een "klant". Het betreft hier de tweede release van een datawarehouse-toepassing die zich richt op die gegevens die na *release 2 van het systeem voor geïntegreerde verwerking* (*tweede reeks belastingen/heffingen*) integraal kunnen worden beheerd. De implementatie van deze tweede release loopt tot het einde van het eerste kwartaal van 2006. De derde en de vierde

release kunnen respectievelijk in het tweede kwartaal van 2006 en het tweede kwartaal van 2007 starten, om gerealiseerd te zijn eind eerste kwartaal van 2007 en eind eerste kwartaal van 2008.

Daarnaast kan de FOD Financiën, eveneens gekoppeld aan de tweede release van de datawarehouse-toepassing, 3 maand later starten met een tweede release van het *openstellen en bruikbaar maken van externe gegevens* rond een klant/belastingplichtige. De implementatie van deze tweede release loopt van het derde kwartaal 2005 tot eind eerste kwartaal van 2006. De derde en vierde release starten respectievelijk in het derde kwartaal van het daaropvolgend jaar. De volledige implementatie kan afgerond worden tegen eind eerste kwartaal van 2008.

Verder zal een tweede release van de implementatie van analytische hulpmiddelen opgestart worden in het derde kwartaal van 2006. Deze release zal aflopen eind eerste kwartaal van 2007.

Tenslotte kan in het eerste kwartaal van 2005 gestart worden met het opzetten van de interactie tussen de datawarehouse- en de verschillende operationele toepassingen, zoals het geïntegreerd verwerkingsysteem, CRM-toepassingen (cf. thema 3 – multi-kanaal dienstverlening) en toepassingen in het kader van gevallenstudies (cf. thema 5 – gevallenstudies). De implementatie van de interacties tussen de datawarehouse- en deze toepassingen verlopen over 4 releases en zijn gekoppeld aan de verschillende releases binnen thema 2 (systeem voor geïntegreerde verwerking). Een eerste release start in het eerste kwartaal van 2005 en loopt tot het einde van het tweede kwartaal van 2005. De volgende releases starten telkens in het eerste kwartaal van het daaropvolgende jaar. De volledige implementatie van klanteninzicht zal gerealiseerd zijn eind tweede kwartaal van 2008. In het eerste kwartaal van 2005 kan tenslotte gestart worden met het opzetten van de interactie tussen de datawarehouse- en de CRM-toepassingen (Contact center op basis van klanteninzicht). Hierdoor zal de FOD Financiën in staat zijn op de meest geschikte manier te interageren met haar “klanten”, gebruik makend van de gegevens rond de “klant”, de doelgroep waartoe deze behoort, en de eventueel toepasselijk bijstandsaanpak, controleaanpak of invorderingsactie. Hierdoor kunnen ook uitgaande campagnes gerealiseerd worden.

De implementatie van de interacties tussen de datawarehouse- en de CRM-toepassingen verlopen over 4 releases en zijn gekoppeld aan de verschillende releases binnen thema 2 (systeem voor geïntegreerde verwerking) en thema 4 (bijstand, controle, invordering en informatie). Een eerste release start in het eerste kwartaal van 2005 en loopt tot eind van het derde kwartaal van 2005. De volgende releases starten telkens in het eerste kwartaal van het daaropvolgende jaar. De volledige implementatie zal gerealiseerd zijn eind derde kwartaal van 2008. Deze implementaties zullen resulteren in een verhoging van de kwaliteit van de interacties, een betere afstemming tussen de interacties met de klant en zijn “noden”, en een verhoging van de consistentie van de acties van de FOD Financiën (o.a. fair play en bijstandsacties).

3.3.5. Thema 5: Gevallenstudies

Voor de realisatie van het thema **gevallenstudie** kunnen in het jaar 2005 alle implementaties gefinaliseerd worden.

De verdere implementatie van case-matig werken wordt gekoppeld aan de implementatie van *geïntegreerd resource-managementsysteem* en de implementatie van een *informatie- en intelligence-beheersysteem*. Het ontwerpen, bouwen/testen en invoeren van deze systemen verloopt in releases per N-2 (of N-3 entiteit i.g.v. O&O). In 2004 zullen voor de implementatie van *case-matig werken* de 2 laatste releases (release 3 en 4) doorgevoerd worden. De volledige implementatie van case-matig werken kan gerealiseerd zijn tegen eind derde kwartaal van 2005.

Voor het *geïntegreerd resource-managementsysteem* zullen eveneens de 2 laatste releases (release 3 en 4) doorgevoerd worden, nl. eind tweede kwartaal van 2005 en eind vierde kwartaal van 2005. De implementatie van het *informatie- en intelligence-beheersysteem* zal gerealiseerd worden via de laatste release (release 2) eind Q1 van 2005.

Tenslotte zal in 2005 de realisatie van de ondersteuning van de "case-behandeling" aan de hand van een kennis-beheersysteem worden gefinaliseerd via de 2 laatste tussentijdse releases (release 3 en 4), nl. eind tweede kwartaal van 2005 en eind derde kwartaal van 2005.

3.3.6. Thema 6: Consistente reglementering

Het thema **consistente reglementering** kan in het jaar 2005 gefinaliseerd worden met het afwerken van de implementatie van de manier van werken zoals uitgetekend in de processen "werkmethodes" en "opvolging". Deze implementatie kon gestart worden in het tweede kwartaal van 2004 en zal lopen tot het einde van het tweede kwartaal van 2005. Voor dit thema dienen in het jaar 2005 en volgende geen nieuwe implementaties te worden opgestart.

3.3.7. Thema 7: Imago

Eind 2003 zal een *nieuw imago* en een *nieuwe huisstijl* voor de FOD Financiën ontwikkeld en gelanceerd zijn bij zowel de eigen ambtenaren als bij het grote publiek.

In 2005 zal de FOD Financiën de communicatie-inspanningen betreffende de veranderingen in de organisatie en de manier van werken verderzetten. 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 informeren over de (status van) wijzigingen die onder de noemer van Copernicus worden gerealiseerd. De vermelde communicatie-inspanningen werden bij het begin van de hervormingsoperatie (vierde kwartaal van 2002) mee opgestart, en zullen lopen tot op vooropgesteld einde van de implementatie (eind vierde kwartaal van 2008).

In 2008 wordt een nieuwe grote introdunctie/lanceringcampagne m.b.t. het imago van de FOD voorzien.

4. Afsluitende opmerking

Onderstaande tabel toont aan hoeveel Coperfin projecten er ongeveer gelijktijdig per jaar lopen. Gezien het grote belang dat ICT zal hebben in de realisatie van Coperfin, is het uiteraard noodzakelijk dat een aantal van deze projecten geleid zullen worden door ICT-profielen (daarnaast is het van groot belang dat het programmamanagement ook de nodige "business"-projectleiders voorziet om het succes van de implementatie van de thema's in de pijlers te verzekeren).

Het is op dit ogenblik te vroeg om een exacte inschatting te kunnen geven van het aantal ICT projectleiders, maar we ramen dit toch zeker in op gemiddeld 30 projectleiders (in parallel) over de hele periode. Dit aantal is uiteraard aan verandering onderhevig naargelang de uiteindelijke beslissingen rond de opstart van programma's en projecten.

De ICT Stafdienst zal tevens de nodige acties moeten ontplooiën om de ICT-fundamenten te realiseren en zal zich gepast moeten organiseren om een kwalitatieve ondersteuning te bieden aan de nieuwe ICT architectuur.

Rekening houdend met de uiteindelijk gekozen sourcing strategie dient er met deze vaststellingen rekening gehouden te worden bij het bepalen van de personeelsbehoeften van de ICT Stafdienst. Dit element moet zeker worden meegenomen in de BPR van de ICT Stafdienst.

	Aantal lopende Coperfin projecten						Aantal Mijlpaal-programma's	Totaal Aantal Projecten
	2003	2004	2005	2006	2007	2008		
Thema 1	30	27	10				7	38
Thema 2	19	17	9	12	12	2	4	71
Thema 3	16	17	16	16	16	10	10	78
Thema 4	8	9	19	18	17	9	6	64
Thema 5	29	17	7				4	42
Thema 6	18	15	5				4	25
Thema 7	15	7	7	6	7	6	5	39
Totaal:	135	109	73	52	52	27	40	357

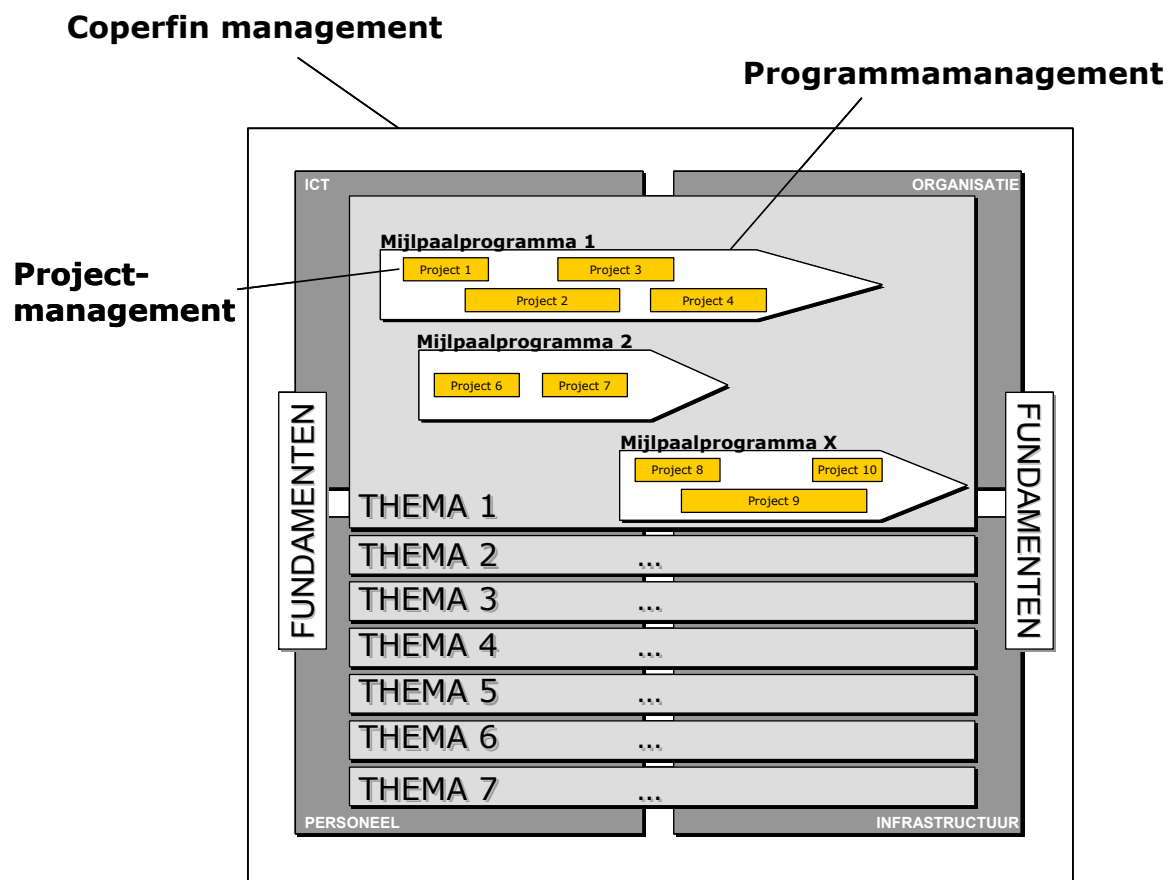
Programmamanagement- structuur

1. De complexiteit en omvang van de realisatie van Coperfin vereist een opvolging op 3 niveaus

1.1. Overzicht van de drie niveaus

Uit het voorgaande blijkt dat de realisatie van Coperfin een omvangrijk en complex geheel is met meerdere thema's, programma's en projecten en dit gebaseerd op de realisatie van bepaalde fundamenten. Daarom is dan ook een sturing en opvolging nodig op drie niveaus.:

1. **Coperfin management:** overkoepelende sturing en opvolging van de 7 thema's (met hun mijlpalen) en fundamenten
2. **Programmamanagement:** sturing en opvolging van elk mijlpaalprogramma binnen de 7 thema's
3. **Projectmanagement:** sturing en opvolging van elk project



1.2. Doelstellingen van elk niveau

1.2.1. Coperfin management: de algemene richting en vooruitgang van Coperfin verzekeren

Het verzekeren van de algemene richting en vooruitgang van Coperfin heeft betrekking op twee elementen.

Eenzijds dienen op het niveau van het Coperfin management initiatieven genomen te worden om de vereiste **steun te verkrijgen**:

- de politieke overheid overtuigen de vereiste budgetten te voorzien en blijvende steun te verlenen; eventuele strategische wijzigingen aftoetsen.
- het nieuwe directiecomité zijn rol laten spelen in het gehele realisatieproces door rapportering en bekrachtiging van validatie van einddeliverables; opvolgen van engagement en leiderschap van het directiecomité (en andere leden van het management) en indien nodig acties opzetten om engagement te verhogen.

Anderzijds zal op dit niveau een **bewaking en sturing** dienen te gebeuren van de werkzaamheden die in het kader van de verschillende thema's, programma's en projecten gebeuren zodat:

- de vooruitgang van de realisatie van de 7 thema's en de fundamenteën gegarandeerd wordt volgens de planning en kwaliteitsvereisten.
- de bijsturingen aan deze overkoepelende planning in functie van context, budget en prioriteiten steeds gebeuren vanuit de filosofie en principes van Coperfin.

1.2.2. Programmamanagement: het bereiken van de overeengekomen mijlpaal en de nodig input leveren aan het Coperfin management om strategische beslissingen te kunnen nemen

De uiteindelijke realisatie van de 7 thema's van Coperfin zal verlopen via mijlpaalprogramma's die bestaan uit een geheel van projecten dat samen tijdens een zelfde periode uitgevoerd wordt. Het betreft een combinatie van projecten die verzekert dat de aanpassingen aan processen, mensen en ICT op een geïntegreerde manier verlopen (dus binnen de verschillende dimensies van de blauwdruk) om een evenwichtige evolutie van de organisatie te waarborgen. Daarenboven zullen ook de fundamenteën, nodig om de 7 thema's te realiseren, gradueel via verschillende projecten worden opgezet.

Het programmamanagement speelt hierbij een cruciale **scharnierrol** binnen het veranderingstraject tussen enerzijds de concrete uitvoering van de werkzaamheden op niveau van de individuele projecten en anderzijds de strategische opties die op het overkoepelend niveau van het Coperfin management genomen worden.

Het programmamanagement heeft immers als eerste taak de verschillende projecten die moeten leiden tot het bereiken van een mijlpaal van dichtbij op te volgen en dit op een gestructureerde manier met aanwending van de nodige methodologie en instrumenten. Gebaseerd op deze opvolging, dient de input geleverd te worden aan het Strategische Program Management Office zodat deze op haar beurt de Coperfin stuurgroep kan voorzien van gesynthetiseerde informatie over de vooruitgang van de realisatie van de thema's.

1.2.3. Projectmanagement: het behalen van de vooropgezette doelstellingen van een project

De uiteindelijke bouwstenen van Coperfin bestaan uit de verschillende projecten die binnen de mijlpaalprogramma's worden opgezet. Zoals reeds gezegd betreft het een combinatie van projecten die zowel betrekking hebben op processen, mensen en ICT. Dit zowel om de 7 thema's te kunnen realiseren alsook de fundamenteën die de noodzakelijke voorwaarde voor deze thema's betekenen.

De realisatieplanning uit luik 4 maakt duidelijk dat er tussen deze projecten uiteraard grote interdependenties zijn: verschillende projecten binnen een mijlpaalprogramma moeten samen worden ingevoerd om tot een evenwichtig resultaat te komen, sommige projecten moeten dan weer afgerond zijn om andere op te kunnen starten. Uiteindelijk betekent dit dus dat het welslagen van één project, het welslagen van de anderen bepaalt. En dus van heel de realisatie van Coperfin.

De bewaking en sturing van elk van de individuele projecten dienen dan ook op een gestructureerde manier te gebeuren zodat de vooropgezette doelstellingen van het project worden behaald en dit **met respect** voor de vooropgezette:

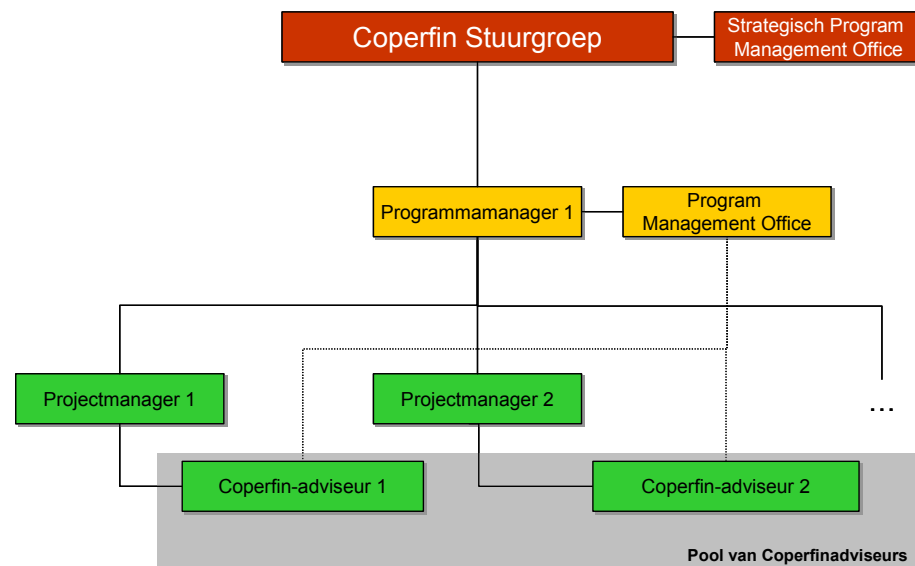
1. Timing
2. Kwaliteitsvereisten
3. Inspanningen wat betreft in te zetten mandagen en middelen
4. Risico's en randvoorwaarden

Het projectmanagement zal dan ook, zowel bij de initiële planning en voorbereiding als bij het bewaken en sturen van de vooruitgang, rekening moeten houden met vereisten die door het programmamanagement op het vlak van bovenstaande parameters worden opgelegd.

2. Overzicht van de organisatie van deze drie niveaus binnen de FOD Financiën

2.1. Op elk niveau een eindverantwoordelijke met daarnaast een ondersteunende entiteit of functie

Volgende overzichtstekening geeft aan welke functies en entiteiten nodig zijn binnen de verschillende niveaus om deze sturing en opvolging te kunnen garanderen. Duidelijk is dat er in elk niveau een eindverantwoordelijke functie of entiteit voorzien moet worden die de nodige ondersteuning zal moeten krijgen:



Stippellijn: Coperfin adviseurs werken in pool en geven in functie van noden en expertise ondersteuning

- Op het niveau van het **Coperfin management** wordt één enkele stuurgroep voorzien voor zowel de entiteiten Belastingen & Invordering als voor Patrimoniumdocumentatie die ondersteund wordt door een Strategisch Program Management Office. Dit Strategisch PMO is geen entiteit maar eerder een functie, opgezet voor de duur van de realisatie van Coperfin, die ressorteert onder de Voorzitter maar opdrachten van de Coperfin stuurgroep uitwerkt en die uitgeoefend wordt door leden van het PMO.
- Op het niveau van het **Programmamanagement** wordt een programmamanager voorzien voor elk programma. De verschillende programmamanagers worden ondersteund door het Program Management Office dat permanent als een stafdienst onder de N-1 ressorteert. Als dusdanig is er dus geen hiërarchische band tussen de programmamanager en het PMO.
- Op het niveau van het **Projectmanagement** wordt naast de projectmanager een pool van interne COPERFIN-adviseurs voorzien die vanuit het PMO worden toegewezen. Als dusdanig worden de COPERFIN-adviseurs aangestuurd door en ressorteren zij onder het PMO, maar in het kader van het project worden zij gedetacheerd aan het project en vallen ze onder de rapporteringbevoegdheid van de projectmanager in wiens opdracht zij taken uitvoeren.

2.2. Organisatie van elk niveau

2.2.1. Organisatie Coperfin management binnen FOD Financiën: een Coperfin stuurgroep op FOD-niveau ondersteund door de functie van een Strategisch Program Management Office

Het verkrijgen en bestendigen van de steun van de politieke overheid en het directiecomité enerzijds en de globale bewaking van het ganse veranderingstraject kan enkel uitgevoerd worden door de administratieve top. Vandaar dat op FOD niveau een Coperfin stuurgroep opgezet dient te worden. Om deze stuurgroep bij te staan in haar opdracht wordt de functie van een Strategisch Program Management Office opgezet die verantwoordelijk zal zijn voor de operationele werkzaamheden m.b.t. de sturing en opvolging van de Coperfin realisatie.

2.2.1.1. De stuurgroep volgt op, stuurt bij en valideert

De Coperfin stuurgroep dient enerzijds de nodige autoriteit te hebben maar anderzijds ook flexibel genoeg te zijn om slagvaardig op te kunnen treden. Het aantal leden zou dan ook beperkt moeten zijn. De samenstelling dient gevalideerd te worden bij de definitieve aanstelling van deze cel. Het is duidelijk dat in eerste plaats gedacht moet worden aan:

- De Voorzitter
- De N-1 van Belastingen en Invorderingen
- De N-1 van Patrimoniumdocumentatie
- De N-2's van Belastingen en Invorderingen en Patrimoniumdocumentatie
- Het hoofd van de Strategische PMO
- Vertegenwoordiger van het kabinet en in een later stadium van de Cel beleidsvoorbereiding

In functie van de noden en de context kan gedacht worden aan het opnemen van externe consultants en/of vertegenwoordigers van andere FOD's in de stuurgroep.

De stuurgroep zal de programmamanagers uitnodigen om toelichtingen te geven en om deel te nemen aan de besprekingen.

De stuurgroep neemt via **opvolging** van bepaalde indicatoren (d.m.v. een '**boordtabel**') akte van de status van de verschillende programma's en projecten. Op basis hiervan, op basis van de ter **validatie** voorgelegde (tussentijdse) deliverables en op basis van eventuele maatschappelijke wijzigingen zal de stuurgroep al dan niet beslissen tot **corrigerende acties**. Deze acties kunnen zich op een bepaald project of programma richten of kunnen gaan tot aanpassing van de globale realisatieplanning. Dit alles doet zij met inachtnaam van de strategische principes van Coperfin.

De stuurgroep zal bovendien, bij monde van haar Voorzitter, het gezicht zijn van Coperfin en de nodige **contacten** moeten onderhouden met de politieke overheid en andere Federale Overheidsdiensten. Zij dient er eveneens voor te zorgen dat de realisatie van Coperfin door het gehele management van de FOD wordt gedragen door de nodige acties te ondersteunen. De stuurgroep kan immers beschouwd worden als de **supersponsor** van Coperfin.

Aangezien de realisatie van de verschillende thema's en fundamenten reeds een aanvang neemt begin september, dient de stuurgroep reeds snel opgestart te worden. De Voorzitter neemt de opdracht van de stuurgroep waar totdat de andere functies zijn ingevuld eventueel ondersteund door externe consultants.

2.2.1.2. Het Strategisch Program Management Office zorgt voor operationele ondersteuning van de stuurgroep

Het Strategisch PMO ondersteunt de stuurgroep in haar werkzaamheden, bv.:

- beheren realisatieplanning,
- ontwikkelen en beheren van de business cases die de vraag naar budgetten moet ondersteunen,
- analyseren van engagement en opzetten van activiteiten om eigenaarschap en ondersteuning van het gehele management te verkrijgen,
- ontwikkelen algemene richtlijnen aan te wenden door de programma's,
- opmaken van boordtabellen als opvolgingsinstrument voor de stuurgroep,
- analyseren van de rapporteringen vanuit de programma's,
- voorbereiden verslagen van stuurgroepmeetings
- voorbereiden verslagen van contacten met de politieke overheid
- ...

In deze cel, die geïnstalleerd wordt voor de duur van de realisatie van Coperfin, dienen dan ook experts op het vlak van veranderingsmanagement hun plaats te vinden. Zij dienen vertrouwd te zijn met de principes van Coperfin en moeten in staat zijn (financiële) analyses uit te voeren m.b.t. de realisatie ervan.

2.2.2. Organisatie programmamanagement binnen FOD Financiën: programmamanagers ondersteund door het Program Management Office

De organisatie van het programmamanagement zit reeds voor een stuk ingebakken in de structuur van de FOD Financiën door het voorzien van een entiteit '**Program Management Office**' (**PMO**) binnen zowel de Algemene administratie 'Belastingen en Invorderingen' als 'Patrimoniumdocumentatie'. Zoals beschreven in het rapport 'Conceptuele uitwerking van een nieuw organogram voor de FOD Financiën'², zal het PMO als taak hebben: de 'coördinatie en opvolging van de verschillende veranderingstrajecten'. De sturing en opvolging van de verschillende mijlpaalprogramma's in het kader van Coperfin vallen uiteraard volledig binnen deze taak.

Een programma heeft echter ook een duidelijke leiding nodig. Aan het hoofd van elk programma dient een **programmamanager** aangesteld te worden. Deze programmamanager is eindverantwoordelijk voor het programma.

2.2.2.1. De programmamanager treedt op als 'sponsor'

Deze programmamanager heeft in de eerste plaats een **sponsorrol**. Hij dient met de nodige autoriteit leiding te geven aan het programma, steun te verlenen aan projecten, knopen door te hakken bij eventuele problemen en bijsturingen door te voeren indien nodig. De programmamanager zal ook instaan voor de validatie van werkdocumenten en bepaalde tussentijdse deliverables (validatieproces wordt samen met het Coperfin management bepaald)

² 'Conceptuele uitwerking van een nieuw organogram voor de FOD Financiën', Definitief eindrapport, november 2000, Tijdelijke vereniging Accenture/PWC/KPMG

De programmamanager draagt de eindverantwoordelijkheid voor het verloop van het programma. Hij zal dan ook, ondersteund door het Program Management Office, instaan voor de **aansturing en opvolging** van de projectmanagers.

De programmamanager dient 'gerekruteerd' te worden uit het management: niveau N-2 of N-3. Aangezien voor de operationele werkzaamheden (planningen, rapporteringen, voorbereiding meetings,...) er kan teruggevallen worden op een ondersteuning vanwege het PMO, is dit geen full time functie. Een programmamanager zal binnen een thema meerdere programma's kunnen combineren

2.2.2.2. Het Program Management Office staat in voor de operationele ondersteuning van de programmamanagers en projectmanagers

Zonder uitspraak te doen over de organisatiestructuur van het PMO, is het evident dat deze entiteit samengesteld en geleid dient te worden uit en door personen met de nodige kennis en ervaring in het aansturen en opvolgen van veranderingsprojecten en -programma's.

Dit betekent dat de leden van het PMO prioritair gezocht zullen worden binnen de pool van interne COPERFIN-adviseurs. Uiteraard dienen de leden van de PMO zich continu te ontwikkelen door het volgen van opleidingen m.b.t. de nieuwste technieken en instrumenten op het vlak van programma- en projectmanagement.

Het PMO staat onder meer in voor:

- het bepalen, invoeren en uitvoeren van de managementprocessen voor het programma, rekening houdend met de algemene richtlijnen die vanuit het Strategisch PMO worden uitgevaardigd,
- het opmaken van het Programma plan,
- analyseren van het vereiste personeel en middelen voor het programma,
- opzetten programmatraining,

- analyseren van statusrapportering vanwege projectmanagement,
- input verlenen naar de programmamanager,
- statusrapportering naar het Strategische PMO,
- Voorbereiden en verslagen van programmameetings,
- ...

2.2.3. Projectmanagement Coperfin binnen FOD Financiën: een tandem van projectmanager en COPERFIN-adviseur

Projectmanagement staat in voor het goede verloop van het project: enerzijds houdt dit in dat de nodige activiteiten worden opgezet om de vooruitgang te garanderen; anderzijds houdt dit in dat de nodige inhoudelijke sturing kan gegeven worden om de kwaliteit van de resultaten te kunnen garanderen. Er is binnen het projectmanagement dan ook een combinatie van twee types van competenties vereist:

- Beheerscompetenties: kennis/vaardigheden i.v.m. methodologie en instrumenten voor bv. het opmaken van een planning; organiseren van efficiënte meetings; aansturen van een team, beheren van kosten, opvolgen van risico's, ...
- Functie-technische competenties: kennis/vaardigheden/ervaring m.b.t. het onderwerp en het terrein waarop het project zich toespitst

Deze combinatie van competenties kan binnen de FOD het best gegarandeerd worden door aan het hoofd van een project telkens:

- een **fulltime** projectmanager aan te duiden uit de lijn
- ondersteund door de COPERFIN-adviseurs aangeduid uit het Program Management Office

De beslissing tot aanstelling van de projectmanager gebeurt op het niveau van het Program Management Office in samenspraak met de Programmamanager. Hierbij mag uiteraard 'beschikbaarheid' niet de belangrijkste motiverende factor zijn. Kennis van het terrein, inhoudelijke expertise en vaardigheden en ervaring op het vlak van projectmanagement moeten de doorslaggevende elementen zijn in de aanstelling.

2.2.3.1. De projectmanager geeft de inhoudelijke richting aan en draagt eindverantwoordelijkheid

De projectmanager geeft **inhoudelijk richting** aan het project. Hij bepaalt samen met de programmamanager de grote inhoudelijke lijnen van het project. Hij ondersteunt het projectteam verder door het tijdens de werkzaamheden bij te staan met zijn expertise en hij staat uiteraard in voor de finale review van de werkdocumenten en deliverables alvorens deze aan het programmamanagement over te maken.

De projectmanager is de **eindverantwoordelijke** voor het goede verloop van het project met respect van de kwaliteitsvereisten, timing en inspanningen naar mandagen en middelen. Hij kan op geen enkel moment deze eindverantwoordelijkheid delegeren aan de COPERFIN-adviseur.

2.2.3.2. De interne COPERFIN-adviseur staat in voor de operationele ondersteuning van de projectmanager

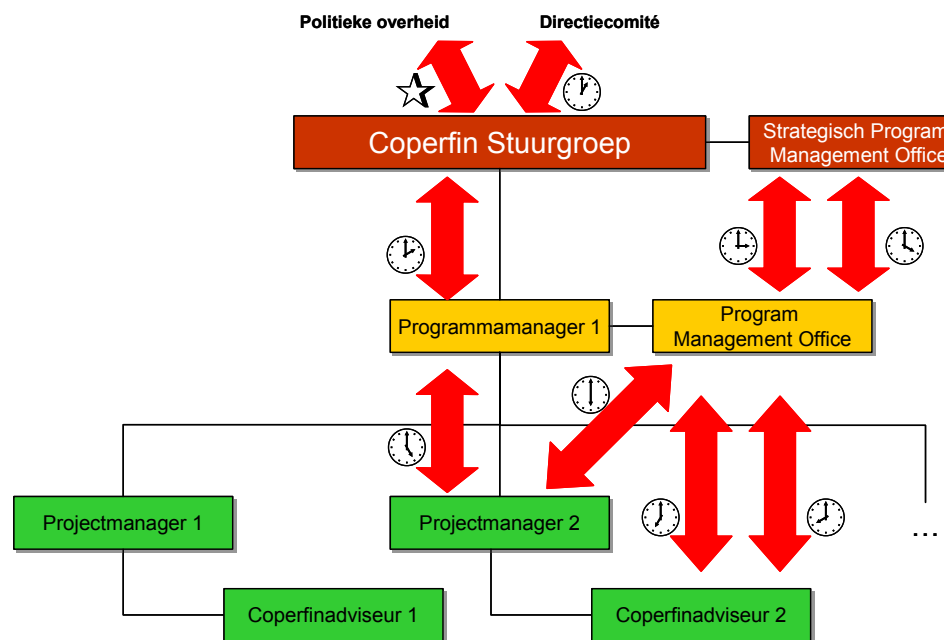
De interne COPERFIN-adviseur, die kennis heeft opgedaan (en voor de huidige adviseurs ook reeds heel wat ervaring) op het vlak van methodes van projectmanagement, ondersteunt de projectmanager bij het uitoefenen zijn functie. De adviseurs hebben in geen rol te spelen op het inhoudelijke vlak. Zij dienen te garanderen dat alle activiteiten van planning van het project, beheer van de projectmiddelen, controle van het projectwerk en de afsluiting van het project gestructureerd en volgens de richtlijnen van het PMO zullen gebeuren.

Zij staan onder meer in voor ondersteuning op het vlak van:

- beheren van de projectplanning
- beheren van projectmiddelen en mandagen
- rapporteren naar PMO
- voorbereiden, verslagen meetings
- bewaken van juist gebruik van templates
- ...

2.3. Interacties tussen verschillende niveaus

Om tot een goed geheel te komen, zijn uiteraard interacties tussen de verschillende niveaus nodig. Deze interacties worden in volgende tekening schematisch aangegeven:



1. De Coperfin stuurgroep staat in voor de interacties met de politieke overheid. In eerste instantie zal de stuurgroep beargumenteerde business cases (voorbereid door het Strategische PMO) moeten voorleggen opdat de politieke overheid de nodige budgetten vrijmaakt voor de realisatie van de verschillende thema's.

Verder zal de stuurgroep zorgen voor afstemming met de politieke overheden over strategische wijzigingen aan de realisatieplanning van Coperfin en bij eventuele kwesties/problemen met andere Federale Overheidsdiensten,... De stuurgroep heeft aldus de verantwoordelijkheid een continue steun vanuit politieke hoek na te streven.

2. De Coperfin stuurgroep is verantwoordelijk voor de rapportering m.b.t. werkzaamheden naar het directiecomité toe. Bovendien, zouden alle einddeliverables na validatie door de stuurgroep bekrachtigd dienen te worden door dit directiecomité.

Eventuele opmerkingen moeten in elk geval, via het Strategisch PMO, teruggekoppeld worden naar de relevante spelers.

Vanuit de stuurgroep zullen ook initiatieven genomen moeten worden om de leden van het nieuwe directiecomité evenals trouwens van het managementteam in haar geheel tot het nodige leiderschap en engagement m.b.t. Coperfin aan te zetten (creëren van eigenaarschap doorheen het gehele management).

3. De Coperfin stuurgroep zal op basis van de input geleverd door het Strategische PMO via een boordtabel de vooruitgang van de programma's van dichtbij bewaken en sturen. Zij zal de programmamanagers uitnodigen om op geregelde tijdstippen de status van het programma toe te lichten en om deel te nemen aan de besprekingen van bepaalde deliverables. Deze wordt daarbij ondersteund door het PMO. De programmamanagers dienen uiteindelijk op de hoogte te worden gehouden van alle beslissingen.

De stuurgroep kan bovendien sturend of corrigerend optreden t.o.v. een programmamanager. De programmamanager kan op zijn beurt, indien nodig, beroep doen op de stuurgroep door bepaalde problemen, aandachtspunten te escaleren naar de stuurgroep.

4. Het Strategisch PMO staat in voor de operationele ondersteuning van de Coperfin stuurgroep. In die zin is het Strategisch PMO verantwoordelijk voor (het up-to-date houden van) de globale realisatieplanning die uiteraard ook beïnvloed kan worden door de planning van het programma. Er dient een continue aftoetsing tussen het Strategisch PMO en PMO te gebeuren rond eventuele wijzigingen aan de plannings .
Het Strategisch PMO staat bovendien in voor het ontwikkelen van algemene richtlijnen op het vlak van planning, kwaliteit, risico's,...Deze richtlijnen dienen door het PMO in acht te worden genomen bij het bepalen van de beheersprocessen en het programmaplan.

5. Het PMO dient, volgens richtlijnen van en gemaakte afspraken met het Strategisch PMO, de nodige input over de programma's en de verschillende projecten te rapporteren aan dit Strategisch PMO. Deze laatste moet eveneens beroep kunnen doen op het PMO bij ad hoc informatiebehoefes ivm de programma's.
6. De programmamanager stuurt de projectmanagers aan en heeft de nodige autoriteit om correctief op te treden indien mogelijk. Projectmanagers dienen zowel naar het PMO als naar de programmamanager te rapporteren. Richtlijnen die vanuit het PMO worden opgezet, zullen door de programmamanager opgelegd worden aan de projectmanagers.

Eventuele problemen kunnen door de projectmanager geëscaleerd worden naar de programmamanager.

7. Het PMO staat in voor de operationele ondersteuning van de programmamanager. In die zin is het PMO verantwoordelijk voor (het up-to-date houden van) de programmaplanning. Het PMO dient vanuit deze planning richtlijnen op te zetten waar de projectmanager rekening mee moet houden in zijn projectplanning.

Verder zal het PMO de aanpak van de beheersprocessen (planning, opvolging/beheer van kwaliteit, van mensen en middelen en van risico's,...) bepalen en methodes, templates,... hiervoor aanreiken.

8. De band tussen het PMO en het project is verzekerd door de toewijzing van een interne COPERFIN-adviseur aan elk project. Deze adviseurs komen uit het PMO en worden door het PMO aangestuurd. Het PMO staat dan ook in voor de nodige kennisoverdracht, naar deze adviseurs toe, m.b.t. aanpak van de beheersprocessen en de rapporteringrichtlijnen

Hoewel de adviseurs ressorteren onder het PMO worden ze voor de duur van het project gedetacheerd aan het project. De COPERFIN-adviseurs kunnen echter beroep doen op het hoofd van het PMO bij eventuele conflicten of problemen.

9. Gegeven de ondersteuningsopdracht van de interne COPERFIN-adviseurs zijn zij het die het PMO moeten voorzien van de nodige informatie m.b.t. de status van het project. Dit dient te gebeuren volgens de richtlijnen van en afspraken met het PMO. De projectmanager blijft echter de eindverantwoordelijkheid dragen over het tijdig en correct uitwisselen van deze informatie.