

# MODERNISERINGSPLAN 2009

FEBRUARI 2009



Federale  
Overheidsdienst  
FINANCIEN

JEAN-PIERRE ARNOLDI  
VOORZITTER VAN HET  
DIRECTIECOMITÉ D.D.

*copern*fin

.be



**Moderniseringsplan 2009**

*Dhr. J.P. Arnoldi*

*Voorzitter van het Directiecomité*

## Woord vooraf

De voorbije jaren zijn er in het kader van de strategische en operationele plannen verschillende moderniseringsprojecten binnen de FOD Financiën in uitvoering gebracht. Hierbij is heel wat aandacht gegaan naar de informatisering, niet alleen omwille van de enorme achterstand op dat vlak maar ook omdat de beoogde modernisering op het vlak van personeelsbeleid, processen en infrastructuur onmogelijk te realiseren was zonder belangrijke inspanningen inzake informatica.

Tijdens het Strategisch Seminarie van 19 september 2008 zijn alle realisaties van de voorbije jaren in een geconsolideerd overzicht samengebracht. Dit overzicht is tegelijkertijd verhelderend en indrukwekkend en het toont aan dat er reeds heel wat is gebeurd om de FOD Financiën te moderniseren.

De verschillende projecten beogen stuk voor stuk een betere dienstverlening aan burgers en bedrijven en zullen ieder op hun domein een positieve invloed hebben op de 'dagdagelijkse' activiteiten. Daarenboven laten ze toe om onze doelstellingen op een meer efficiënte wijze te realiseren en leveren ze op termijn belangrijke kostenbesparingen op, zowel voor de overheid, als voor de burgers en de bedrijven.

Weliswaar is er tijdens een aantal van de grotere projecten, zoals STIR of STIPAD, vertraging opgetreden maar dat is zeker niet uitzonderlijk als men deze projectervaringen vergelijkt met deze in andere grote organisaties.

De toekomstplannen in 2002 waren qua timing iets te optimistisch en te ambitieus. Dat is onder meer te wijten aan het feit dat voor grote projecten wetsveranderingen noodzakelijk waren die redelijk wat tijd in beslag nemen.

Het directiecomité van de FOD Financiën heeft daarom in het verleden binnen een aantal projecten de verwachtingen bijgesteld om desalniettemin concrete resultaten te kunnen opleveren, in afwachting van dit wettelijke kader.

Een aantal projecten werden ook bewust vertraagd om de nodige middelen te kunnen vrijmaken zodat bestaande toepassingen aangepast konden worden aan de nieuwe fiscale regelgeving binnen de vooropgestelde deadlines.

Er is de voorbije jaren weliswaar heel wat gerealiseerd maar er is nog heel wat werk aan de winkel. Het directiecomité kiest hierbij uitdrukkelijk voor een realistische en resultaatgerichte aanpak.

De afgestemde en uniform toegepaste projectmethodologie PMFin, de permanente opvolging door het PMO-netwerk en de nauwe betrokkenheid van het management bij de verschillende projecten moeten er toe bijdragen dat projecten succesvol worden uitgevoerd.

De komende 24 maanden vormen een reëel kantelmoment, waarbij een groot aantal van de nieuwe toepassingen op het terrein zullen worden geïmplementeerd.

Zo staat er in 2009 heel wat op stapel zowel wat ICT, P&O als infrastructuur betreft. Naast de geplande noodzakelijke investeringen in het domein van ICT, zal in de eerstkomende maanden het accent hoofdzakelijk liggen op het afstemmen van onze



processen en onze interne structuur om o.a. de nieuwe toepassingen optimaal te benutten.

Rekening houdende met de Coperfin blauwdruk, wordt op pragmatische wijze gestart met de functionele hergroeperingen op het terrein om de meerwaarde van de beschikbare toepassingen te realiseren en de nodige efficiëntie en effectiviteitswinst te realiseren.

In voorliggend Moderniseringsplan 2009 wordt er een stand van zaken opgemaakt en worden de verschillende, nieuwe en lopende, projecten beschreven. Deze projecten werden door het directiecomité besproken en zijn tijdens de vergadering van 19 december 2008 goedgekeurd.

Ik maak graag van deze gelegenheid gebruik om alle collega's te danken, zowel bij het hoofdbestuur als in de buitendiensten, voor hun blijvende inzet en motivatie, ook in tijden van verandering en onzekerheid.

Wij blijven rekenen op de hulp en de inzet van iedere ambtenaar om de modernisering verder te zetten, om van Financiën een moderne overheidsdienst te maken, één waarop wij allen fier kunnen zijn.

J.P. Arnoldi

Voorzitter van het directiecomité



## **Inhoudstafel**

I.	Inleiding.....	9
II.	Voorgeschiedenis.....	11
i.	Coperfin, de moderniseringstrategie van Financiën .....	12
ii.	De Coperfin thema's .....	12
iii.	Een systeem voor geïntegreerde verwerking .....	18
III.	Van strategie tot realisatie .....	22
i.	Een gestructureerde aanpak .....	22
ii.	De globale context .....	23
iii.	Een afgestemde methodologie voor het beheer .....	24
IV.	Het heffingsproces “personenbelasting” .....	25
i.	De moderniseringsdoelstellingen .....	25
ii.	De realisaties .....	27
iii.	De projecten .....	31
V.	Douane & Accijnzen .....	36
i.	De moderniseringsdoelstellingen .....	36
ii.	De realisaties .....	38
iii.	De projecten .....	42
VI.	Het heffingsproces btw .....	48
i.	De moderniseringsdoelstellingen .....	48
ii.	De realisaties .....	50
iii.	De projecten .....	52
VII.	Het heffingsproces vennootschapsbelasting.....	56
i.	De moderniseringsdoelstellingen .....	56
ii.	De realisaties .....	57
iii.	De projecten .....	60
VIII.	De patrimoniumdocumentatie.....	63
i.	De moderniseringsdoelstellingen .....	63



ii.	De realisaties .....	65
iii.	De projecten .....	69
IX.	De patrimonium, fiscale en niet-fiscale dienstverlening.....	75
i.	De moderniseringsdoelstellingen .....	75
ii.	De realisaties .....	76
iii.	De projecten .....	77
X.	Het beheer van de inkomsten, uitgaven en schulden .....	81
i.	De moderniseringsdoelstellingen .....	81
ii.	De realisaties .....	81
iii.	De projecten .....	83
XI.	De administratie van de wedden & pensioenen.....	84
i.	De moderniseringsdoelstellingen .....	84
ii.	De realisaties .....	84
iii.	De projecten .....	86
XII.	Het beheer van waarborgen en deposito's .....	87
i.	De moderniseringsdoelstellingen .....	87
ii.	De realisaties .....	87
iii.	De projecten .....	88
XIII.	De Fraudebestrijding .....	89
i.	De moderniseringsdoelstellingen .....	89
ii.	De realisaties .....	89
iii.	De projecten .....	91
XIV.	De multikanaal dienstverlening.....	94
i.	De moderniseringsdoelstellingen .....	94
ii.	De realisaties .....	94
iii.	De projecten .....	97
XV.	Risicobeheer en controle.....	99
i.	De moderniseringsdoelstellingen .....	99
ii.	De realisaties .....	100



iii.	De projecten .....	101
XVI.	Geïntegreerde inning en invordering .....	103
i.	De moderniseringsdoelstellingen .....	103
ii.	De realisaties .....	104
iii.	De projecten .....	104
XVII.	De organisatiestructuur en -fundamenten.....	107
i.	De moderniseringsdoelstellingen .....	107
ii.	De realisaties .....	108
iii.	De projecten .....	110
XVIII.	De ICT-fundamenten.....	115
i.	De moderniseringsdoelstellingen .....	115
ii.	De realisaties .....	115
iii.	De projecten .....	120
XIX.	De omkadering .....	125
i.	De moderniseringsdoelstellingen .....	125
ii.	De diensten van de voorzitter.....	126
iii.	De stafdienst P&O .....	129
iv.	De stafdienst B & B.....	134
v.	De stafdienst S & D.....	137
vi.	De stafdienst S & L .....	138
vii.	De stafdienst Strategisch PMO .....	140
viii.	De stafdienst ICT .....	142
a.	Bureautica infrastructuur en gebruikersondersteuning.....	142
b.	Bedrijfscontinuïteit .....	146
c.	Basisinfrastructuur.....	148
d.	Communicatie infrastructuur.....	150
e.	Methodologie, kwaliteitscontrole en ondersteuning.....	151
f.	Samenwerking & informatieuitwisseling.....	157
XX.	Bijlagen .....	161





---

i.	Alfabetisch overzicht van de verschillende projecten .....	161
ii.	Overzicht afkortingen en gebruikte termen.....	162



## **I. Inleiding**

2009 is een belangrijk kantelmoment voor de modernisering van de FOD Financiën. Een groot aantal van de nieuwe toepassingen, waar de voorbije jaren hard aan werd gewerkt, zullen op het terrein worden geïmplementeerd. Bovendien zal de organisatie verder evolueren naar de nieuwe structuren zoals die binnen Coperfin, de moderniseringsstrategie van de FOD Financiën, gedefinieerd zijn.

Voorliggend 'Moderniseringsplan 2009' start met het kaderen van de moderniseringsstrategie. Deze vormt immers het raamwerk voor de coherente realisatie van alle projecten binnen de FOD Financiën.

Dit document werd op basis van een gestructureerd proces gedefinieerd (zie infra). De aanpak maakt deel uit van de geharmoniseerde en op de behoeften van de FOD Financiën afgestemde methodologie voor het beheer van de portfolio aan projecten. Onze methodologie is in de loop van 2008 veralgemeend in gebruik genomen.

De verschillende projecten zijn gericht op de optimalisatie en de verbetering van de reguliere werking. De structuur van dit moderniseringsplan sluit dan ook nauw aan bij de verschillende kernprocessen.

Voor ieder kernproces worden de moderniseringsdoelstellingen, de voornaamste realisaties en de projecten die gepland zijn voor 2009 – 2010 beschreven.

Een aantal realisaties en projecten zijn evenwel transversaal en dragen bij tot de modernisering van meerdere bedrijfsprocessen. Deze realisaties of projecten, zoals bijvoorbeeld SITRAN, STIMER, DCU of FEO, worden bij ieder proces, waarop zij van toepassing zijn, herhaald.

De stafdiensten werken ondersteunend voor de uitvoering van de kernprocessen door de lijndiensten. Binnen voorliggend moderniseringsplan worden ook voor deze processen de moderniseringsdoelstellingen, de voornaamste realisaties en de projecten die de komende 24 maanden in uitvoering zijn, besproken.

Binnen voorliggend moderniseringsplan 2009 zijn nog geen projecten inzake de zogenaamde 'oneigenlijke gewestelijke belastingen' opgenomen. De Waarnemingspost voor de Gewestelijke Fiscaliteit staat in voor het overleg met de Gewesten en de afstemming van eventuele projecten.

De soevereiniteit van beslissing heeft voor gevolg dat de aanpassingen voor ieder Gewest afzonderlijk moeten gebeuren waarbij de eventuele overdracht van de dienst aan een Gewest een bijkomende complexiteit tot gevolg heeft.

De beslissing van het Vlaamse Gewest om met ingang van 1 januari 2010 de dienst over te nemen van de gewestelijke belastingen van groep 4 (verkeersbelasting, belasting op de inverkeerstelling, eurovignet) zal bijvoorbeeld aanleiding geven tot de ontwikkeling van bijkomende functionaliteiten voor de overdracht van informatie terwijl de bestaande systemen verder moeten worden ondersteund voor het Waals gewest en het Brussels hoofdstedelijk gewest. De eventuele overname van medewerkers



heeft eveneens een impact op de organisatie en moet op de juiste manier worden begeleid.

Tot slot wordt in de bijlage een overzicht gegeven van alle projecten in uitvoering met aanduiding van de sponsor, de projectleider en de betrokken PMO.

## **II. Voorgeschiedenis**

Al in 2000 bleek duidelijk dat zonder ingrijpende veranderingen Financiën nooit zou kunnen beantwoorden aan de toekomstige verwachtingen t.o.v. een moderne en efficiënte administratie met e-government ambities ...

Drie aspecten in het bijzonder hadden dringend aandacht nodig:

1. het gehele personeelsbeleid en de werkmethodes,
2. de gebouwen en de infrastructuur
3. en ten slotte het volledige informaticagebeuren.

Dat kon niet zonder het lanceren van een heuse 'doorbraakstrategie' die het departement terug op de goede sporen moest zetten. Hierbij is er bewust gekozen om 2 aspecten centraal te plaatsen:

- Een burgercentrische werking

De burger wordt centraal geplaatst in het denken en handelen van de FOD Financiën. Concreet betekent dit een aanpak waarbij men vertrekt vanuit het totaalbeeld van de belastingbetaler en niet langer vanuit het perspectief van de FOD Financiën of vanuit een geïsoleerde aanpak in functie van het type belasting.

De verwerking van de gegevens gebeurt op basis van geïntegreerde systemen (integrated tax systems) wat moet leiden tot een betere dienstverlening aan de belastingbetaler (beter beheer van informatie, onderlinge aanrekening van schulden en tegoeden,...).

Om te komen tot gerichte bijstand (CRM) en controle impliceert dit enerzijds een investering in het verkrijgen van een inzicht in burgers/belastingplichtigen en anderzijds in het risicobeheer.

De dienstverlening aan de belastingplichtige gebeurt via verschillende kanalen waarbij de webcentrische dienstverlening een cruciale rol speelt. De belastingplichtige heeft steeds toegang tot dezelfde informatie, ongeacht de gekozen interactievorm (gaande van fysieke dienstverlening (bijv. front-Office) tot internetgebaseerde selfservice).

- Een antwoord bieden op de natuurlijke uitstroom van personeel

Het is cruciaal dat de organisatie en de werking worden herdacht om een antwoord te kunnen bieden op de drastische natuurlijke uitstroom van personeel.

Dit houdt 2 belangrijke uitdagingen in: het verhogen van de efficiëntie en effectiviteit van de dienstverlening en het verankeren van de kennis.

De hertekening van de kernprocessen beoogt belangrijke 'efficiëntieverhogingen' in de massale processen en duidelijke 'effectiviteitsverhogingen' in de specifieke dossiers (controles, invorderingen, fraude).

Hiervoor is het noodzakelijk om o.a.

- ✓ een integratie en consolidatie van taken te verwezenlijken,
- ✓ de routinematige taken (of de taken van 'lage' toegevoegde waarde) maximaal te automatiseren zodat de beschikbare resources kunnen worden ingezet voor de taken met hoge toegevoegde waarde (controle en 'klantencontact'),
- ✓ gericht te werken en de aandacht toe te spitsen op die dossiers en situaties die de hoogste aandacht behoeven.

Een investering in ondersteunende methodieken (invorderingsmodellen, controlemodellen, dienstverleningsmodellen, ...) is hierbij noodzakelijk om de 'geresponsabiliseerde' ambtenaar een duidelijke omkadering mee te geven bij de uitvoering van zijn taken op een professionele manier.

#### **i. Coperfin, de moderniseringstrategie van Financiën**

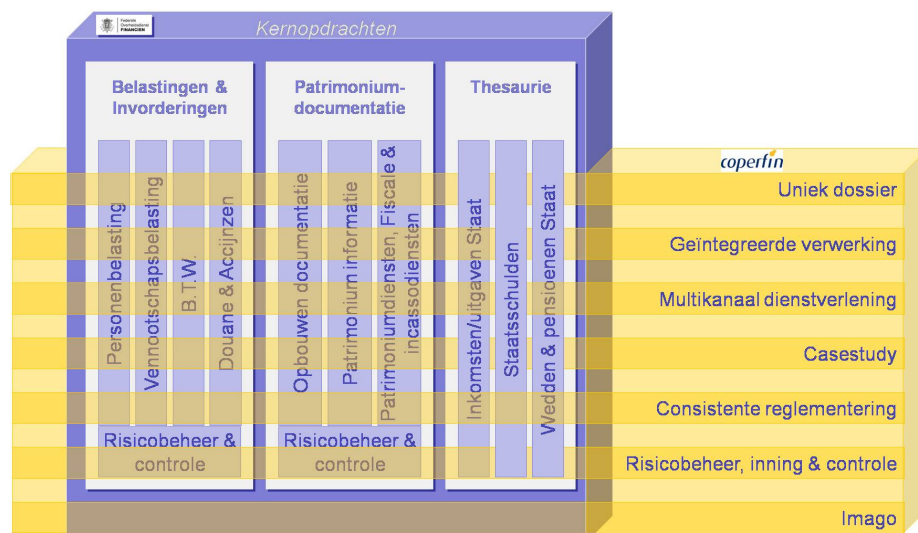
Onder de overkoepelende naam '*Coperfin*' ging in september 2001 het geïntegreerde project voor de modernisering van de FOD Financiën van start. Zoals hoger vermeld vormden de burgercentrische werking en de daling van de benodigde VTE's de uitgangspunten.

Het herdefiniëren van de werkprocessen (BPR) werd onmiddellijk opgestart om de volledige HR-problematiek aan te pakken.

De eerste fase van de Coperfin modernisering had betrekking op de toekomstige lijndiensten van de Algemene Administraties Belastingen & Invordering en Patrimoniumdocumentatie. Vervolgens werd ook binnen de andere diensten een BPR uitgevoerd.

#### **ii. De Coperfin thema's**

De conclusies van deze BPR zijn opgebouwd rond de zogenaamde Coperfinthema's die transversaal op alle entiteiten van toepassing zijn en integraal de strategische 'outlook' van de modernisering vormt.



**Figuur 1: de Coperfin thema's**

Het bovenstaand schema benadrukt het transversale karakter van de gedefinieerde thema's, gericht op de optimalisatie van de reguliere werking.

- “Enig Dossier”

Het “Enig Dossier” zorgt voor een geïntegreerd beeld van de burger. Het laat de FOD Financiën toe om de burger te benaderen als één geheel en niet als een scheiding van verschillende types van belastingen. Op deze manier kan de consistentie en de volledigheid van de informatie gegarandeerd worden.

Het “Enig Dossier” structureert alle informatie waarover de FOD Financiën beschikt. De FOD Financiën is op deze wijze in staat om een spoor van de inhoud, de locatie en het interne en externe gebruik van deze informatie bij te houden.

Het gaat hier niet om een applicatie maar om een basisprincipe. Dat principe zal steeds gehandhaafd worden bij de ontwikkeling van nieuwe ICT-projecten met als doelstelling de gebruiker die informatie te bieden die hij nodig heeft om zijn taken tot een goed einde te brengen.

Het “Enig Dossier” impliceert ook dat aan een burger een aantal gegevens slechts eenmaal worden gevraagd. Dat is een cruciaal element voor de administratieve vereenvoudiging. Het heeft ook zijn invloed op het verantwoordelijkheidsgevoel van de ambtenaren omdat zij dankzij de geïntegreerde visie op een belastingplichtige in staat zullen zijn polyvalente controles uit te voeren.

Het doorvoeren van het “Enig Dossier” heeft een fundamentele impact op de hele FOD Financiën en vormt de hoeksteen van de toekomstige ICT-architectuur van de FOD.

Hierbij moet de nodige aandacht worden geschonken aan de toegangscontrole en het verlenen van rechten om de bescherming van de persoonlijke levenssfeer te vrijwaren.

- “Geïntegreerde verwerking”

Het systeem van de geïntegreerde verwerking organiseert de fiscale en niet-fiscale operaties en transacties met de burgers en met diverse fiscale instanties. De taakgerichte silo's worden geschrapt en de geautomatiseerde informatie-uitwisseling tussen de verschillende entiteiten wordt geconcretiseerd.

Dat sluit aan bij de trend die steeds meer "ministeries van financiën" volgen, met name deze van een nieuwe geconsolideerde aanpak om hun fiscale diensten te beheren.

Geïntegreerde verwerking zorgt voor een verschuiving van de functionele silo's, opgetrokken rond de belastingen, naar een dossierbehandeling waar de burger centraal staat en dat voor alle types van belastingen en doorheen de verschillende organisatorische eenheden.

De geïntegreerde verwerking omvat zowel de fiscale als niet-fiscale operaties (bv. het bewaren van patrimoniumdocumentatie,...). Ondanks het feit dat dit systeem kan worden toegepast voor verschillende types van belastingen, beantwoordt het aan de functionele vereisten en wettelijke bepalingen van elke belasting of pijler.

Een geïntegreerde verwerking leidt tot:

- ✓ een betere dienstverlening aan de burger
  - ✓ een grotere eenvormigheid
  - ✓ een efficiëntere benutting van de beschikbare middelen (door een efficiënte verwerking van de informatiestroom en de optimalisatie van processen)
  - ✓ een geïntegreerde visie op de burger voor wat betreft zijn rechten en plichten verbonden aan de verschillende types van transacties/voorheffingen/belastingen
  - ✓ een financieel voordeel voor de FOD Financiën en de Belgische schatkist.
- "Het leveren van multikanaaldiensten"

De multikanaaldiensten moeten het mogelijk maken de dienstverlening te leveren langs verschillende communicatiewegen:

- ✓ via het contactcenter: telefoon en correspondentie (brief, fax en e-mail)
- ✓ via diverse frontoffices
- ✓ via het internet: waar de burger via een menu wordt begeleid en zelfstandig een aantal handelingen kan uitvoeren.

De multikanaaldiensten moeten de bilaterale interactie tussen de burger en de FOD Financiën verzekeren en dus voldoende ondersteuning bieden aan de klant.

Het vergroten van het aantal communicatiewegen zal een groter tevredenheidsgevoel bij de burger genereren en een bewijs leveren van grotere efficiëntie (dalen van de interactiekosten) o.a. op basis van volgende elementen:

- ✓ De burger kan zelf de weg kiezen die hij op dat moment het meest geschikt acht om met de FOD Financiën te communiceren.
- ✓ De dienstverlening is gepersonaliseerd (op basis van wat men weet over de klant)
- ✓ De langs verschillende wegen aangeboden informatie is consistent.
- ✓ Een snelle en professionele dienstverlening.
- ✓ Een proactieve dienstverlening waarbij melding gemaakt wordt van producten of informatie die nuttig of relevant kunnen zijn voor een burger (of een groep burgers)
- ✓ Een eenvoudige klachtenprocedure.

De efficiëntie zal concreet verhoogd worden door:

- ✓ Een toenemend gebruik van interactiekanalen die een lagere kostprijs dragen per interactie.
  - ✓ Het verhogen van de totale tijd die een ambtenaar kan besteden aan taken die een toegevoegde waarde bieden.
- “Risicobeheer, inning & controle”

Het thema bijstand, controle, inning en informatie is een thema waar de kennis over de burger, de klant, de belastingplichtige, de btw-plichtige, de debiteur, het bedrijf of de goederen een centrale plaats inneemt.

Deze kennis van de burger en de goederen moet als basis dienen voor de hoofdprocessen, die in het Coperfin – processchema geschetst worden en die het mogelijk moeten maken op de meest efficiënte wijze bijstand te verlenen, te controleren, te innen en doelgerichte informatie te verstrekken.

De kennis over de “burger” en de “goederen” in de brede zin van het woord, omvat ook het verzamelen en analyseren van gegevens die het mogelijk moeten maken om burgers in categorieën in te delen. Deze informatie kan gebruikt worden om kennis te vergaren over de “burgers” en de “goederen” en zo hun specifieke eigenschappen, meer bepaald hun risico’s en noden, te ontdekken.

Hierdoor kunnen er profielen opgesteld worden en kan de inning en het verlenen van bijstand efficiënter afgehandeld worden. De controles verlopen beter en de aansturing van bepaalde activiteiten kan gericht gebeuren.

De kennis over de “burger” en de “goederen” is intrinsiek verbonden aan het “Enig Dossier”. Op termijn zal het “Enig Dossier” het geheel aan informatie bevatten en dus een kennisbron zijn over een “burger” of “goederen”.

- “Case-study”

De “case-study” houdt verband met de invoering van een projectgerichte aanpak om specifieke gevallen, die we “cases” noemen, te behandelen en zo de



ambtenaren te ondersteunen. Het kan hier gaan over een dossier of over een aangelegenheid die verschillende acties vereist. Er kunnen verschillende entiteiten mee belast worden.

Deze “cases” kunnen verschillende vormen aannemen: uit te voeren controles, behandeling van fraudezaken, invorderingen, een onteigeningsakte, geschillen ... Dit thema vormt samen met de thema’s “Geïntegreerde verwerking” en “Bijstand, controle, inning en informatie” de kern van de operationele activiteiten.

“Geïntegreerde verwerking” heeft betrekking op standaardactiviteiten, “Bijstand, controle, inning en informatie” richt zich eerder op onderzoek en analytische activiteiten waar het thema “Case-study” zich eerder toespitst op de operationele activiteiten die buiten het standaardkader vallen.

Het invoeren van deze aanpak vereist de opstelling van een aantal doelstellingen per “case”, een planning, de toewijzing ervan aan één of meerdere ambtena(a)r(en) en het opvolgen van de voortgang. Op basis van deze opvolging kan de strategie die werd uitgetekend voor deze “case” eventueel bijgestuurd worden of kan er beslist worden om de verwerking stop te zetten. Afhankelijk van het type van de “case” komen deze verschillende etappes meer of minder uitgebreid aan bod.

De ambtenaren die met deze afhandeling belast worden, kunnen terugvallen op ondersteuning vanuit verschillende hoeken: ze krijgen de gegevens, informatie en “intelligence” aangeleverd die ze nodig hebben voor het behandelen van de zaak, de hulpmiddelen laten hen toe hun werk te structureren en ze worden begeleid over de verschillende etappes heen. Verder krijgen ze de nodige kennis toevertrouwd (die eventueel werd opgebouwd bij het behandelen van vorige zaken).

- “Een consistente reglementering”

Het is noodzakelijk dat de wetgeving, en meer bepaald de reglementering, coherenter, consistenter en meer leesbaar wordt. Niet alleen om een klantgerichte dienstverlening te kunnen realiseren maar ook om de werkomstandigheden van de ambtenaren te verbeteren

Eerst en vooral moet de reglementering meer coherent gemaakt worden en moeten de definities uniform en duidelijk zijn. De bepalingen mogen geen tegenstrijdigheden uitademen. Dit noodzaakt een gezamenlijke aanpak.

Dat is meteen de reden waarom het uitbouwen van deze reglementering voor de verschillende functionele domeinen moet worden gecentraliseerd, wat het oprichten van een stafdienst FEO (Functionele Expertise en Ondersteuning) legitimeert voor de belastingen, de invordering en de patrimoniumdocumentatie.

Of deze doelstellingen gehaald worden of niet hangt eveneens af van wat er verwezenlijkt kan worden op Europees en supranationaal vlak en van wat de federale of regionale wetgever kan aanbieden.

Coherentie en consistentie vereisen een duurzame reglementering. Er kan slechts een vernuftige wetgeving uitgewerkt worden na analyse, studie en gedetailleerde ontwikkeling binnen een gespecialiseerde eenheid van de FOD Financiën (stafdienst FEO). Daarbij moet er -alvorens te beslissen- overleg gepleegd worden met de verschillende politieke instanties (federaal, regionaal, Europees niveau).

Ook de diensten die actief zijn op het terrein, de stakeholders en de economische experts moeten betrokken worden bij het toetsen van de toepasbaarheid. Hun ervaringen, voorstellen en ideeën moeten de politiek in haar voorbereidingen helpen om tot een betere reglementering en uitvoering te komen.

Dit moet leiden tot een kwalitatief hoogstaandere reglementering met een stabiel karakter. Een permanente opvolging moet toelaten om de doeltreffendheid en efficiëntie van de genomen maatregelen te controleren.

Coherentie en consistentie zijn sleutelwoorden bij de toepassing van deze reglementering. Het opmaken van commentaar, het nemen van principebeslissingen en de uitvoering van deze reglementering moet gecentraliseerd en geïntegreerd worden, wat voor een versterkte gelijkheid en een groter juridisch veiligheidsgevoel moet zorgen.

- “Imago”

Wanneer we het imago van de FOD Financiën wensen te wijzigen, dan moeten we abstractie maken van onze persoonlijke visie en eigen strategische intenties. We mogen ons niet baseren op datgene waarmee ons imago overeen zou moeten komen maar we moeten eerder aandacht schenken aan het onderzoeken van:

- ✓ *De visie van de klant*, met name datgene wat de verschillende burgers, klanten en bedrijven verwachten van de FOD Financiën en wat zij omschrijven als een optimale gebruikerservaring.
- ✓ *De visie van de ervaren medewerkers*, met name datgene wat de medewerkers, dus ook het management van de FOD Financiën omschrijven als een ideaal imago
- ✓ *Een vergelijkende benchmark*, dat is de manier waarop andere organisaties en ministeries van Financiën zich profileren.

Het is inderdaad een feit dat wanneer men zich baseert op zijn eigen visie en strategie er een operationeel model (exploitatieproces), een marketingmodel (in het bijzonder voor wat de communicatie rond het imago betreft) en een cultuur (houding en gewoontes) opgebouwd worden die niet noodzakelijk stroken met het imago dat men wil bereiken.

Dat zijn immers zaken die in eerste instantie tot het domein behoren van de dienst die zich bezig houdt met het uitzetten van de organisatiestrategie en niet van de dienst die zich bezig houdt met het imago.

Verder is het ook zo dat alle aspecten die hierboven beschreven worden een andere oorsprong kennen (de organisatiestrategie tegenover de positionering van het imago) en deze daardoor niet noodzakelijk leiden tot een concrete ervaring die een invloed heeft op de manier waarop het personeel / de klanten het gewenste imago aanvoelt.

Aangezien de klantenervaring, de ervaring van de werknemers en de benchmark (vergelijking met de 'to be' – toestand) de basis vormen voor de ontwikkeling van een strategie en een visie op wat de gewenste identiteit moet worden van de onderneming, worden het operationeel model, het marketingmodel en de ondernemingscultuur automatisch op mekaar afgestemd.

Dit laat toe om over de verschillende contacten tussen de organisatie en de klant/werknemer heen, een consistent merkimago op te bouwen.

Hierbij sluiten de strategische doelstellingen aan die de continuïteit van dagelijkse werking en de noodzakelijke omkadering en ondersteuning van de ganse organisatie binnen de FOD Financiën verzekeren.

Op basis van deze thema's werden verschillende projecten gelanceerd die werden onderverdeeld in generieke (transversale) programma's, functionele programma's en netwerken.

Zo wordt het thema "Geïntegreerde verwerking" o.a. verder geconcretiseerd binnen de programma's:

- ✓ Geïntegreerde verwerking Belasting en Invordering
- ✓ Geïntegreerde verwerking Douane en Accijnzen
- ✓ Geïntegreerde verwerking Patrimoniumdocumentatie
- ✓ Geïntegreerde verwerking 'Inning & Invordering'

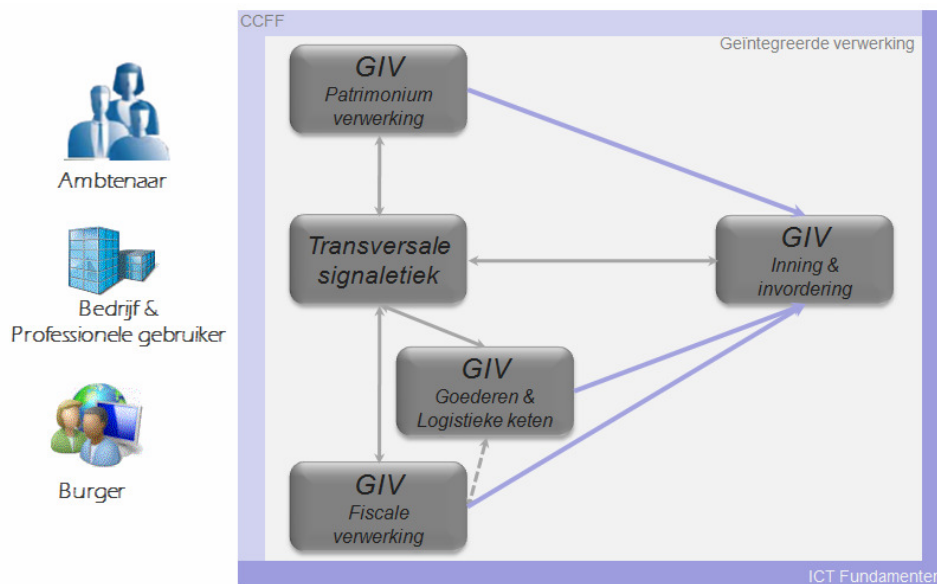
Deze projecten moeten het geheel bepalen van de veranderingen die nodig zijn op het vlak van personeel, werkmethodes en informaticamiddelen.

De doelstellingen waren duidelijk: een betere werkomgeving creëren voor de ambtenaren en tegelijk een betere dienstverlening leveren aan de burgers.

### **iii. Een systeem voor geïntegreerde verwerking**

Het '*systeem voor geïntegreerde verwerking*' is een uitgebreid en complex systeem dat een hele waaier aan gemeenschappelijke functionaliteiten biedt. Alle kernactiviteiten van de FOD Financiën zoals de registratie, de verwerking van aangiften en betalingen, het beheer van de controles, de correspondentie en het onderhoud van de Patrimoniumdocumentatie, evenals de specifieke taken van de Douane worden op een geïntegreerde wijze behandeld.

Het einddoel is een geïntegreerde omgeving voor alle actoren: ambtenaar, burger enz. zoals in onderstaand schema wordt weergegeven:



**Figuur 2: het systeem voor geïntegreerde verwerking**

Er zijn verschillende toepassingen en projecten die uiteindelijk leiden tot het totale systeem (zie supra).

- De ICT fundamenten

Aan de basis van het systeem voor geïntegreerde verwerking vinden we de ICT fundamenten terug. Deze omvatten de verschillende technische componenten, gaande van de centrale systemen voor processing en dataopslag, de functionele platformen zoals het RDC (Relationeel Data Center), het IAM (Identity and Access Management) of het Enterprise Content en Process Management platform. Ook de netwerkinfrastructuur en de Business Continuity infrastructuur maken deel uit van de ICT-fundamenten.

We verwijzen naar het ICT-plan voor een meer uitgebreide beschrijving hiervan.

- Het CCFF (Communicatie Centrum van de Federale Fiscaliteit)

Vanuit de initiële startpositie als communicatieplatform is het CCFF ondertussen geëvolueerd tot het centrale applicatieplatform. Alle nieuwe toepassingen worden op dit platform, dat verschillende componenten omvat, ontwikkeld.

Het gebruik van een uniek toegangsplatform draagt bij tot een gemeenschappelijke 'look and feel' van de diverse onderliggende toepassingen. Dit verhoogt het gebruikerscomfort en ondersteunt de herkenbaarheid van de toepassingen.

- Het luik 'transversale signaletiek'

Het luik transversale signaletiek beheert de 'persoonlijke' eigenschappen van de belastingplichtige (natuurlijke persoon of rechtspersoon).

Het eerste niveau is gerealiseerd door het project STIR-DU voor het beheer van de gegevens met betrekking tot de natuurlijke personen. Het project SITRAN vervolledigt de transversale signaletiek met de gegevens van de rechtspersonen.

Een doorgedreven koppeling met de diverse authentieke bronnen (waaronder het Rijksregister, het Register-bis en het KBO) waarborgt de integriteit en de juistheid van de gegevens.

- Het luik '*fiscale verwerking*'

Tot het luik fiscale verwerking behoren alle toepassingsfunctionaliteiten ter ondersteuning van de diverse heffingsprocessen. Deze functionaliteiten worden op basis van verschillende projecten gerealiseerd.

Een aantal van deze projecten zijn reeds gerealiseerd, een aantal zijn in uitvoering. Het luik fiscale verwerking zal vanaf 2013 volledig operationeel zijn.

Tax-on-Web (TOW) was één van de eerste toepassingen die binnen dit luik in gebruik is genomen. TOW ondersteunt de elektronische aangifte met betrekking tot de personenbelasting. (zie infra).

Het project Belcotax-on-Web (BOW) verzekert de functionaliteit voor de elektronische aangifte van de gegevens van de loonfiches, van de pensioenfiches en van andere gegevens die de werkgevers en andere inkomstendebiteuren aanleveren.

Het project TAXI (in het kader van het heffingsproces personenbelasting), het project IPP-PB (berekening personenbelasting), het project STIR-BTW (in het kader van het heffingsproces btw), het project STIR-ondernemingen (in het kader van het heffingsproces vennootschapsbelasting) en het project STIR-controle (in het kader van het transversale proces risicobeheer en controle) realiseren tenslotte de verwerkingsfunctionaliteit.

- Het luik '*patrimonium verwerking*'

Dit luik omvat alle functionaliteiten met betrekking tot het patrimonium (van de natuurlijke en rechtspersonen) en wordt door de uitvoering van verschillende projecten gerealiseerd.

De functionaliteit voor het verwerven van de informatie wordt o.a. door het project Urbain (elektronische aangifte van de bouwvergunningen), het project My Rent (elektronische registratie van de huurovereenkomsten), de projecten inzake elektronische gegevensuitwisseling met de notarissen, het project voor de realisatie van een centrale databank voor de plannen van de landmeters, enz. opgebouwd.

Deze informatie moet worden aangevuld en geïntegreerd. Diverse projecten waaronder Fun (geïntegreerde verwerking van de mutatedossiers), Unident (unieke identificatie) of het ontwikkelde mathematisch model voor het bepalen van de venale waarde dragen bij tot de functionaliteit die hiervoor noodzakelijk is.

De basis voor de geïntegreerde verwerking is de geïntegreerde databank waar data- en vectorinformatie op elkaar aansluiten. Het project CADMAP was een belangrijke opstap om de vectoriële data elektronisch toegankelijk te maken. De projecten STIPAD en CADGIS leveren de functionaliteiten voor het beheer en de exploitatie van deze informatie.

- *Het luik 'goederen en logistieke keten'*

De ontwikkeling van de functionaliteiten voor de geïntegreerde verwerking van de verschillende aspecten in het kader van goederen en logistieke keten gebeurt in nauwe afstemming op de Europese bepalingen.

Het project Paperless Douane realiseerde de eerste basisfunctionaliteiten. Het project MASP voorziet in de verdere uitbouw van de functionaliteiten in aansluiting op de Europese richtlijnen vooropgesteld binnen het meerjarenplan van het DG TAXUD.

- *Het luik 'inning & invordering'*

Vanuit de verschillende functionele processen ontstaan schulden en/of tegoeden voor de belastingplichtige. Het transversaal project STIMER, waaraan iedere entiteit bijdraagt, levert de nodige functionaliteiten om de inning en eventueel de invordering ervan uit te voeren.

Deze geïntegreerde verwerking biedt daarenboven de nodige mogelijkheden om de schulden en tegoeden van eenzelfde belastingplichtige samen te brengen.

De interactie tussen de verschillende luiken vormt de basis voor het unieke dossier. Dit Enig Dossier zal alle types informaties/transacties/rechten en verplichtingen per belastingplichtige op een gecentraliseerde wijze samenbrengen zodat alle data ook onmiddellijk beschikbaar zijn. Zoals reeds eerder vermeld, impliceert dit een fundamentele verandering door de huidige focus op de belastingplichtige waarbij de vroegere toepassingen vertrokken van het type belasting of invordering.

Het spreekt voor zich dat een dergelijke centralisatie ook voor de eigen medewerkers van Financiën grote voordelen oplevert omdat zoekwerk wordt gereduceerd en alle noodzakelijke gegevens rond een welbepaald dossier op transparante wijze van op elke plaats beschikbaar zijn.

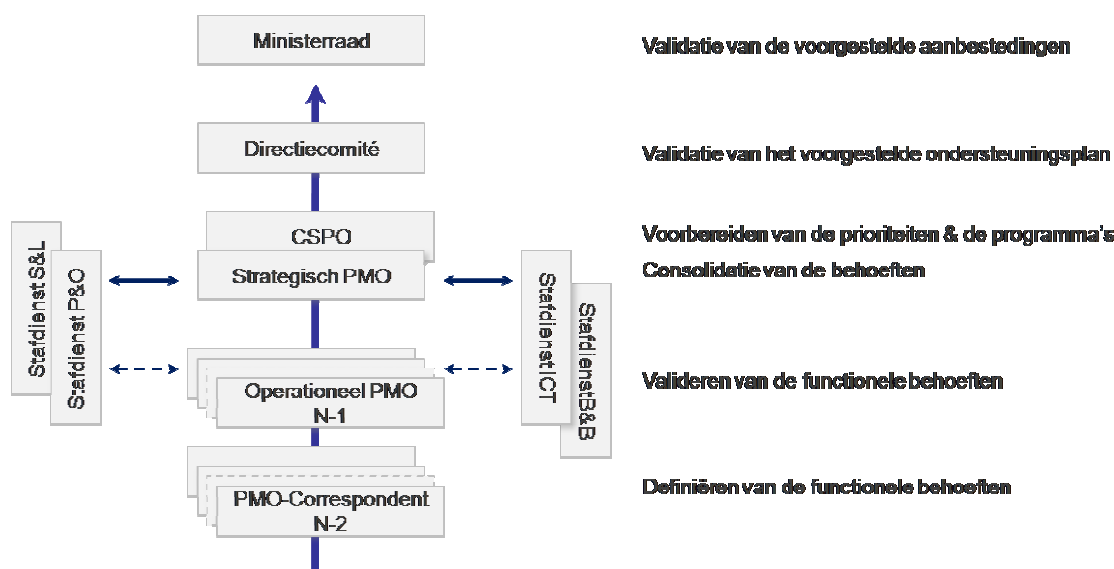
### III. Van strategie tot realisatie

#### i. Een gestructureerde aanpak

Dit Moderniseringsplan 2009 werd opgebouwd op basis van een gestructureerd proces waarbinnen alle entiteiten hebben gedeelgenomen.

Tijdens het Strategisch Seminarie van 19 september 2008 heeft het directiecomité een geconsolideerde synthese gemaakt van wat in de voorbije jaren werd bereikt en van de aandachtspunten. Daarop voortbouwend werd nagedacht over de volgende stappen in het moderniseringsplan en werden de prioriteiten voor de komende jaren in beeld gebracht.

Op basis hiervan hebben de verschillende entiteiten binnen het college, hierin ondersteund door hun operationeel PMO, een concreet actieplan uitgewerkt waarin hun prioriteiten voor de komende 12 – 18 maanden zijn opgenomen. Ook de stafdiensten hebben de nodige initiatieven voorgesteld om hun interne werking verder te optimaliseren.



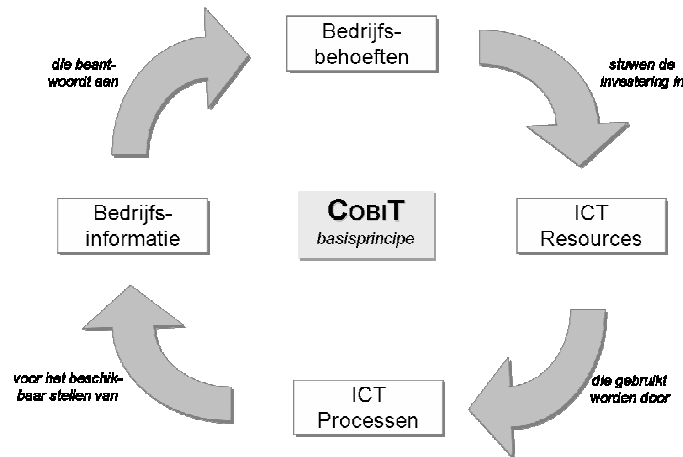
**Figuur 3: een gelaagd proces voor project initiatieven**

Deze aanpak biedt de flexibiliteit om zeer concreet in te spelen op de specifieke uitdaging van elke entiteit, pijler of stafdienst, zonder dat de harmonie van het geheel in het gedrang komt.

Het uitgangspunt is de afgestemde en 'sluitende' wisselwerking tussen enerzijds de specifieke doelstellingen aan 'business-zijde' en anderzijds de ondersteuning in de brede zin van het woord die daartoe nodig is.

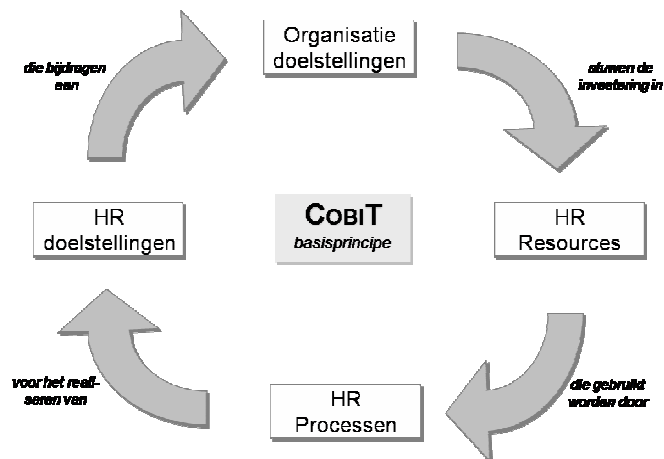
Er wordt hierbij verder gebouwd op de principes die reeds werden toegepast bij de opmaak van de ICT ondersteuningsplannen in de voorbije paar jaren. Deze basisprincipes maken deel uit van het COBIT 4.1 governance framework.





**Figuur 4: de COBIT 4.1 basisprincipes**

Niettegenstaande deze basisprincipes hun oorsprong vinden binnen de ICT-omgeving, zijn zij evenzeer toepasbaar op de andere ondersteunende diensten, zoals bijvoorbeeld HRM:



**Figuur 5: de COBIT principes toegepast op HRM**

Deze gestructureerde aanpak resulteert in een aaneengesloten beheerscyclus die vertrekt van de organisatiestrategie en de bedrijfsdoelstellingen.

## ii. De globale context

Voorliggend moderniseringsplan werd opgemaakt in overeenstemming met:

- de beslissingen genomen tijdens het strategisch seminarie van de FOD Financiën op 19 september 2008,
- de specifieke actieplannen die binnen ieder college en stafdienst werden gedefinieerd en die geconsolideerd werden besproken tijdens de vergadering van het directiecomité op 5 december 2008,
- de beslissingen genomen op het directiecomité van 19 december 2008 waar voorliggend moderniseringsplan werd goedgekeurd,

- de beslissingen genomen, in aansluiting op de besprekingen van de Coperfin plannen, tijdens de Ministerraden van 25/7/2003, 7/11/2003, 9/7/2004, 4/2/2005, 8/7/2005, 20/7/2005, 25/11/2005, 3/2/2006, 10/3/2006, 21/4/2006, 23/6/2006 en 17/11/2006, 2/2/2007, 16/3/2007, 30/11/2007, 23/1/2008, 1/2/2008, 15/2/2008, 7/3/2008, 4/7/2008 en 14/11/2008,
- de “Nota voor het gebruik van open standaarden voor de aanmaak en uitwisseling van kantoordocumenten”, goedgekeurd tijdens de Ministerraad van 23 juni 2006,
- het “Nationaal Plan voor de strijd tegen de Digitale Kloof”, goedgekeurd tijdens de Interministeriële Conferentie van 12/10/2005,
- de “Prioriteitsnota inzake informatisering van de Staat voor deze legislatuur” van de staatssecretaris voor Informatisering van de Staat, waarvan tijdens de Ministerraad van 21 november 2003 akte werd genomen,
- de “Beleidsnota Administratieve Vereenvoudiging” van de staatssecretaris voor Administratieve Vereenvoudiging, waarvan tijdens de Ministerraad van 21 november 2003 akte werd genomen,

### **iii. Een afgestemde methodologie voor het beheer**

De modernisering van de FOD Financiën wordt gedragen door specifieke en welafgelijnde ‘projecten’. Om het succes en de beheersbaarheid van deze projecten te verzekeren, is het voorbije jaar de afgestemde projectmethodologie PMFIN – gebaseerd op de Prince2 principes – geïmplementeerd en is de nodige ondersteuningssoftware in gebruik genomen.

Alle projecten binnen de FOD Financiën worden op basis van deze methodologie beheerd. Ook de externe partners zijn er contractueel toe gehouden deze methodologie te respecteren. Tegelijkertijd zijn de nodige initiatieven genomen om de kennisoverdracht tussen de externe resources en onze eigen medewerkers maximaal te verzekeren.

Een nauwe betrokkenheid van het management bij de verschillende projecten is cruciaal. Binnen ieder project is een duidelijk ownership gedefinieerd en werd de verantwoordelijke manager aangeduid.

Op basis van het subsidiariteitsprincipe is een transparante governance structuur uitgewerkt die een totaalbeheersing van alle projecten binnen de FOD Financiën moet verzekeren.

We verwijzen naar het vademecum ‘Projectmatig werken’ voor een uitgebreide beschrijving van deze methodologie.

## IV. *Het heffingsproces “personenbelasting”*

Het directiecomité heeft op basis van de resultaten van de Coperfin analyses geopteerd om de belastingen met de grootste maatschappelijke impact en/of de belangrijkste volumes aan interacties prioriteit te geven.

De personenbelasting vormde dan ook van bij de start van de modernisering een belangrijk aandachtspunt.

### i. **De moderniseringsdoelstellingen**

De uiteindelijke betrachting van de modernisering van de personenbelasting is het verhogen van de belastingcompliance waarbij iedere belastingplichtige de belasting betaalt die hij verschuldigd is, niet minder maar ook niet meer ...

Om deze compliance te verbeteren ligt de nadruk op volgende aspecten:

- Het verhogen van de mogelijkheden en van de flexibiliteit voor de belastingplichtige om zijn aangifteverplichting te vervullen.
  - ✓ De belastingplichtige heeft de keuze om zijn aangifte op klassieke wijze (papieren aangifte) of op elektronische wijze in te dienen.
  - ✓ Hij kan eveneens een persoon mandateren om de aangifte in zijn naam (elektronisch) te registreren.
- Het maximaal ondersteunen van de belastingplichtige wat bijdraagt tot een hogere kwaliteit van de aangiften.
  - ✓ De ondersteuning van de belastingplichtige wordt aangeboden via meerdere kanalen, waarbij de belastingplichtige zelf kiest welk kanaal op welk moment voor hem het best aansluit bij zijn noden.

De verschillende kanalen zijn: een fysiek contact (binnen de kantoren van de FOD of op een andere locatie in functie van bijvoorbeeld de contactdagen ‘SOS Belasting’, de Fiscobus, een vakbeurs, enz.), via telefoon of via het internet.

- ✓ De ondersteuning omvat verschillende aspecten waarbij het correct en volledig informeren van de belastingplichtige voorop staat.

De verstrekte informatie kan generiek of gepersonaliseerd zijn, maar is steeds afgestemd op de specifieke situatie van de belastingplichtige.

Hieronder valt ook het ter beschikking stellen van diverse documenten die reeds in het bezit zijn van de FOD Financiën. Dit betreft zowel vorige aangiften, aanslagen, berichtgeving inzake K.I. enz.

- ✓ Het vooraf invullen van de belastingaangifte is een belangrijk aspect die de administratieve last voor de belastingplichtige vermindert omdat hij enkel nog de informatie moet verifiëren, bevestigen en/of aanvullen.

Dit zou op termijn zelfs kunnen evolueren naar het onmiddellijk toezenden van een taxatievoorstel, mits een duidelijk inzicht in de fiscale situatie van de belastingplichtige.

- Het optimaliseren van de efficiëntie en de effectiviteit van de verwerking:
  - ✓ Het maximaal automatiseren van routinetaken of taken met een minimale toegevoegde waarde resulteert in een belangrijke verbetering van de efficiëntie.

Essentieel hierbij is de registratie van de aangifte. De elektronische aangifte maakt elke manuele tussenkomst van de ambtenaar voor de invoering van de gegevens overbodig. Wat betreft de klassieke aangifte maakt het inscannen en digitaal inlezen van de papieren aangifte de tussenkomst van de ambtenaar voor de invoering van de gegevens eveneens overbodig.

Daarenboven draagt deze werkwijze bij tot een verbetering van de integriteit en de juistheid van de gegevens omdat manuele fouten worden uitgesloten.

- ✓ Het verzekeren van de juistheid en de integriteit van de gegevens.

Het overbodig maken van de manuele ingave van gegevens door een ambtenaar sluit het risico op manuele fouten uit. De geregistreerde gegevens zijn immers volledig in overeenstemming met de gegevens die door de belastingplichtige werden aangereikt.

Het is echter even belangrijk erop toe te zien dat de gegevens die door de belastingplichtige worden verstrekt juist zijn. Hiertoe wordt voorzien in de nodige verificatie van gegevens om anomalieën uit te sluiten.

- ✓ Een efficiënte en snelle behandeling van de dossiers waarin anomalieën worden vastgesteld, door een automatische werkplanning en een gerichte ondersteuning van de ambtenaar bij de analyse en resolutie van de vastgestelde problemen.
- ✓ Een geautomatiseerd verwerkings- en berekeningsproces van de coherente dossiers waarbij de manuele interventie overbodig wordt, laat toe om de beschikbare mensen vrij te maken voor taken met een hoge toegevoegde waarde.

Dit zijn taken die inspelen op een specifieke ondersteuning van de belastingplichtige of zich toespitsen op dossiers die bijzondere aandacht vereisen.

- Een gedifferentieerde benadering van de verwerking, het risicobeheer en de controle.
  - ✓ Zoals hoger vermeld ligt de nadruk binnen de verwerking op een maximale automatisering en het vermijden van manuele tussenkomsten. Dit laat toe om de ambtenaren op het terrein optimaal in te zetten voor controleopdrachten.

- ✓ Er wordt gestreefd naar gerichte controles, m.a.w. de controles worden toegespitst op de dossiers met de hoogste waarschijnlijkheid aan inbreuken. Een centraal aangestuurde doelgroepenstrategie en geharmoniseerde risicoanalyses sturen de controleactiviteiten en laten toe om de ingezette middelen te optimaliseren.
- ✓ Het risicobeheer en het controleproces zijn transversaal over de verschillende heffingsprocessen.
- Een efficiënte en effectieve inning en invordering.
  - ✓ Er wordt gestreefd naar het maximaal automatiseren van de routinetaken zodat de beschikbare middelen kunnen worden aangewend voor taken met hoge toegevoegde waarde.

Dit betekent concreet o.a. dat het inningproces maximaal wordt geautomatiseerd door de automatische verwerking van betalingen en teruggaven.
  - ✓ Op basis van een transversaal proces wordt gestreefd naar het optimaliseren van de invorderingsacties. Dit proces laat de consolidatie van tegoeden toe en maakt een globale invorderingsactie mogelijk.
  - ✓ De organisatie wordt afgestemd op de nieuwe werkwijze met de invoering van het principe van de “enige ontvanger”, binnen nationale en regionale invorderingscentra.

## ii. De realisaties

De voorbije jaren zijn al heel wat projecten met betrekking tot de personenbelasting gerealiseerd.

- Sinds zijn introductie in 2003 is het succes en de aanvaarding van **Tax-on-web** steeds verder toegenomen. In 2008 werden ongeveer 30% van alle aangiften al ingediend via Tax-on-Web.

Jaarlijks werden de functionaliteiten verder uitgebreid. Tax-on-Web biedt de belastingplichtige niet alleen de mogelijkheid om zijn aangifte elektronisch in te dienen maar biedt ook de nodige ondersteuning bij het invullen, o.a. op basis van wizards. Hierdoor is ook de kwaliteit van de aangifte toegenomen.

Figuur 6: schermafdruk Tax-on-Web

Sinds 2006 is men gestart met de 'vooraf ingevulde gegevens', waarbij de reeds beschikbare (inkomsten-) informatie, verworven in het kader van de Belcotax aangifte (zie infra), vooraf wordt ingevuld in de aangifte.

De belastingplichtige kan zich laten bijstaan voor het indienen van zijn aangifte. De ambtenaren in de taxatiekantoren die de burgers ondersteunen bij het invullen en de zogenaamde 'cijferprofessionelen' (boekhouders, fiscalisten ...) zijn de belangrijkste gebruikers.

Het jaarlijks groeiende succes van Tax-on-web is grotendeels gebaseerd op het massaal gebruik van de applicatie door deze cijferberoepen (in 2007: 511.000 aangiften).

Voor deze professionele gebruikers zijn TOW-ambtenaar (invullen van de aangifte door een ambtenaar) en TOW-mandataris (invullen van de aangifte door een gemandateerde, bijvoorbeeld boekhouder of fiscalist) in 2004 gebruik genomen.

Dankzij de voor een groot deel vooraf ingevulde aangifte en de mogelijkheid om op een zeer snelle manier via de zogenaamde "snelle invoer" de gegevens in te vullen, kent Tax-on-web een zeer groot succes bij de ambtenaren.

De nauwe samenwerking met de beroepsfederaties resulteert in het steeds verder verfijnen van de applicatie voor de boekhoudkantoren: de mogelijkheid tot het oplijsten onder diverse vormen van het klantenbestand (Taxworkbox), de snelle zoekfunctie, de snelle invoer van gegevens, het doorsturen van aangiften in massa vanuit het berekeningsprogramma van de mandaathouder (geïntegreerd in de boekhoudpakketten) ...

- In 2004 werd de ontwikkeling van de '**workflow voor fiscale geschillen**' gerealiseerd. Het project betreft alle fiscale geschillen, zowel in het kader van de directe als indirecte belastingen.

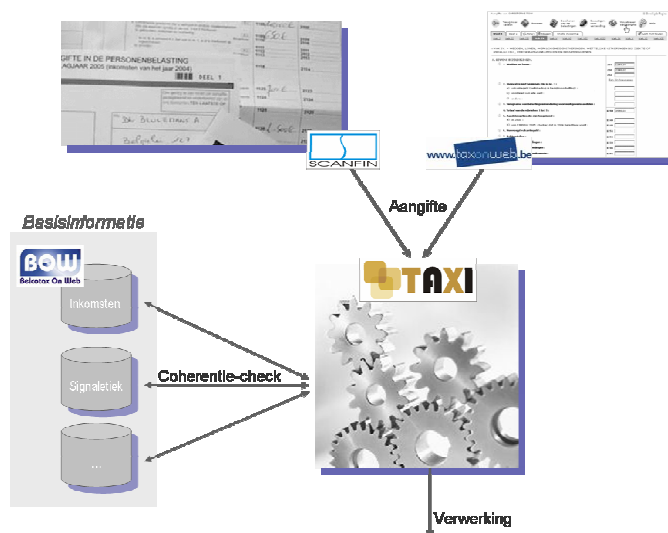
De basis van het systeem is de automatisering van de betreffende processen. Het gaat om de opbouw van een elektronisch dossier, wat een versnelde

doorstroming van de informatie toelaat. Dat leidt tot een betere en snellere dienstverlening aan de burger/belastingplichtige en een hoger gebruiksgemak voor de medewerkers.

- In het kader van het project **Dorothee** werd in 2004 de volautomatische printlijn (zie infra) in gebruik genomen die de afhandeling van alle uitgaande (massa) documenten op basis van een gestandaardiseerde lay-out verzekert.

Dorothee staat tevens in voor de digitalisering van deze documenten volgens een standaardformaat en de indexatie volgens een unieke identificatie. Deze elektronische documenten worden via het intranet ter beschikking gesteld van de interne gebruikers en worden aan de belastingplichtige beveiligd ter beschikking gesteld via het internet.

- De ontwikkeling van **TAXI** is opgestart in 2005. Deze toepassing speelt een centrale rol in de 'backoffice-verwerking' van de belastingaangiften van de natuurlijke personen en maakt de automatische of halfautomatische verwerking mogelijk van de ongeveer 6 miljoen aangiften personenbelasting die jaarlijks worden ingediend.



**Figuur 7: de geïntegreerde verwerking van de personenbelasting**

- Het project **ScanFin** is operationeel sinds 2003 en betreft de verwerking van de btw-aangiften.

In 2004 werd een haalbaarheidsstudie gelanceerd aangaande het scannen van de aangifte personenbelasting. Naar aanleiding hiervan is besloten om de scanning van de inkomstenbelasting in de loop van 2005 te ontwikkelen. Het gaat om de scanning van meer dan 5.000.000 aangiften.

- In 2005 startte de uitbouw van een **contactcenter** 'Personenbelasting' als eerste fase (pilotproject) in de realisatie van een volledige multikanaal dienstverlening.

Sindsdien werd het contactcenter verder uitgebouwd zodat alle materies van de entiteit Belastingen en Invorderingen en sommige materies inzake patrimoniumdocumentatie kunnen worden behandeld.



De toegevoegde waarde van deze dienstverlening blijkt o.a. duidelijk uit het belangrijk aantal interacties met de belastingplichtige (bijna 2.000.000 interacties in de periode april 2005 – september 2008).

- In 2004 werd het project **Belcotax-on-Web** opgestart waarbij de bestaande Belcotax toepassing (voor het aanleveren van loongegevens fiche 281.10 op magneetdrager) werd aangepast en op het internet beschikbaar werd gesteld.

Deze versie werd in 2006 in gebruik genomen en met groot succes, want in het eerste jaar werd al 43,23% van de ontvangen informatie langs die weg ingediend. Deze toepassing vormt een belangrijke bijdrage tot een snellere en betere dienstverlening, bijvoorbeeld in het kader van de voorafgaandelijk ingevulde aangifte (zie supra).

- Vanaf 1 september 2008 werden de dossiers inzake **rechtspersonenbelasting** (RPB), feitelijke verenigingen en verenigingen zonder rechtspersoonlijkheid samengevoegd in één gespecialiseerde dienst per gewestelijke directie der directe belastingen.

Om de verdere uitbouw, vernieuwing en verbetering van een kwalitatieve dienstverlening te bewerkstelligen, werden intussen meer stappen gezet. Op basis van een tussentijdse doorlichting wordt de werking van de nieuwe diensten verder geoptimaliseerd.

- In 2008 werd binnen de entiteit Belastingen & Invorderingen de **stafdienst DCU** (Dienst Coördinatie en Uitvoering) opgericht. Deze stafdienst verzekert de coördinatie inzake gegevens- en risicobeheer.

De afdeling DCU-DU (Enig Dossier) is verantwoordelijk voor het beheer van de transversale signaletiekgegevens en voor het beheer van de anomalieën.

De afdeling Risicobeheer, Bijstand, Controle en Invordering staat in voor de coördinatie tussen het bepalen van de gegevensbehoefte, de prioriteitstelling inzake risicoprofielen en risicosectoren, de opmaak van controle- en invorderingsmodellen.

Binnen de verschillende pijlers zal, in aansluiting op het DCU, in 2009 een stafdienst doelgroepenstrategie worden opgericht. Het DCU werkt eveneens nauw samen met het DSU binnen de entiteit Patrimoniumdocumentatie.

- Sinds begin 2008 is de toepassing **STIR-DU** voor het beheer van de signaletiek van de natuurlijke personen in gebruik genomen. Deze toepassing verzekert de eenvormige verwerking van de gegevens uit de authentieke bronnen evenals de manuele verwerking van de persoonsgegevens binnen de FOD Financiën.
- In 2008 is de nieuwe **berekeningsmodule voor de personenbelasting** in gebruik genomen. Deze module werd ontwikkeld op basis van de nieuwe ICT-standaarden en vormt tevens het analyseframework om in een volgende fase de berekeningsmodule voor ander belastingen zoals de vennootschapsbelasting te realiseren.

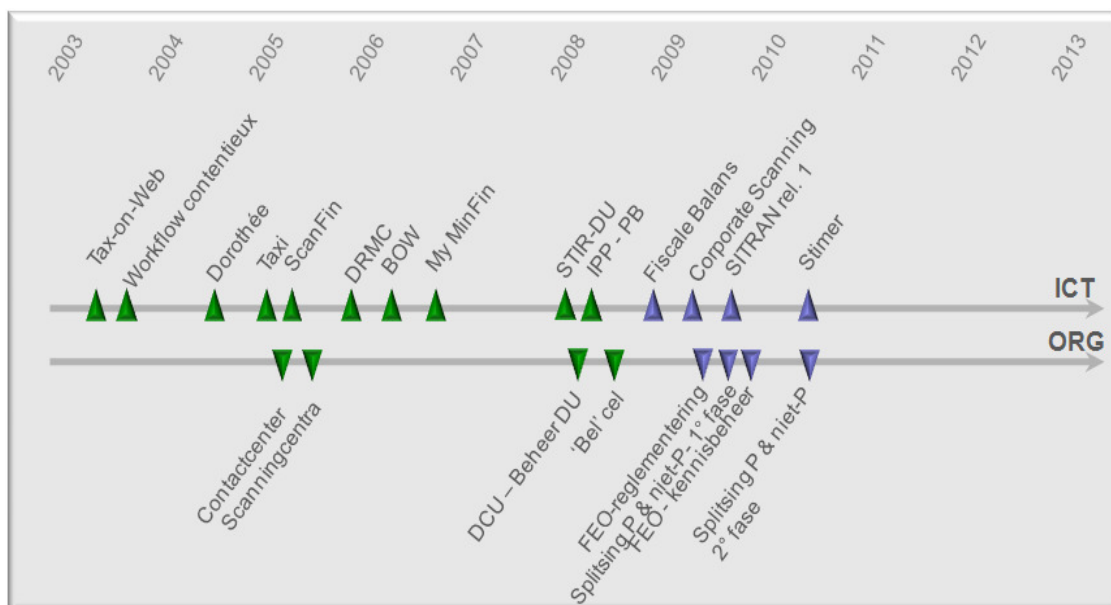
De aanpasbaarheid en de flexibiliteit van de toepassing laten toe de beschikbaarheid van de berekeningsmodule, bij eventuele wijzigingen van de fiscale reglementering, op de kortst mogelijke termijn te waarborgen.

- In aansluiting op de positieve evaluatie van het pilootproject in Antwerpen, zijn in 2008 binnen de pijler Invordering 11 'belcellen' in werking getreden, verspreid over het ganse land.

Deze belcellen zijn een onderdeel van de strategie om moderne invorderingstechnieken te implementeren. Zij contacteren de belastingplichtige om hem aan te manen de verschuldigde btw of bedrijfsvoorheffing te betalen.

Niet alleen worden door deze interventie binnen een belangrijk aantal dossiers de schulden op korte termijn ingevorderd maar draagt deze benadering ook bij tot het voorkomen van recidive bij nieuwe ondernemingen en/of bestaande ondernemingen die geconfronteerd worden met een eerste belastingschuld.

In onderstaande tabel worden bovenvermelde projecten chronologisch weergegeven.



Figuur 8: overzichtstabel projecten personenbelasting

### iii. De projecten

Ook in 2009 staan verschillende projecten op stapel die een impact hebben en bijdragen tot het verderzetten van de modernisering van het heffingsproces personenbelasting. De afstemming van de organisatie op de nieuwe werkwijze staat hierbij centraal.

Behoudens de hieronder vermelde projecten is het ook belangrijk dat de bestaande toepassingen/functionariteiten waaronder Tax-on-Web, TAXI, Belcotax-on-Web .... jaarlijks verder evolueren, in functie van de evolutie van de fiscale wetgeving en in antwoord op de gevraagde functionaliteitverbeteringen.

Deze 'evolutieve maintenance' wordt binnen dit moderniseringsplan niet afzonderlijk vermeld. De **raamovereenkomst 'BTT'** voorziet in het evolutief, adaptief en ondersteunend onderhoud van deze toepassingen gedurende een periode van 5 jaar, met de mogelijkheid om het tweemaal met één jaar te verlengen.

- **Splitsing Particulieren/KMO**

Het project 'Splitsing Particulieren/KMO' is een eerste aanzet om de huidige buitendiensten AOIF functioneel op te delen conform de doelgroepenstructuur zoals die werd gedefinieerd binnen Coperfin.

Daartoe wordt binnen de huidige 'As Is'-structuren van de AOIF de opdeling gemaakt van de activiteiten die eerder P-gericht (hoofdzakelijk loontrekkers, gepensioneerden en bedrijfsleiders) dan wel niet P-gericht zijn (handelaars, vrije beroepen, vennootschappen en verenigingen).

In een eerste fase beoogt het project om op 4 pilootlocaties de splitsing te realiseren tussen de P- en de KMO-activiteiten met inbegrip van een overdracht van personeel en dossiers. Gezien de hoge frequentie inzake interacties met de burger wordt binnen de afgezonderde P-structuren ook de creatie van een front-office voorzien.

- **FEO – reglementering en kennisbeheer**

Het project FEO beoogt de creatie van de stafdienst FEO (Functionele Expertise en Ondersteuning), meer bepaald de afdelingen reglementering en kennisbeheer, op het niveau van de entiteit Belasting & Invordering.

De afdeling reglementering staat in voor het ontwerp, de redactie en de (proactieve) evaluatie van de fiscale en niet-fiscale reglementering.

De bestaande expertise en werkzaamheden inzake reglementering zullen binnen de afdeling reglementering van het FEO worden gecentraliseerd. Deze centralisatie levert niet alleen een schaalvoordeel op (omdat alle bevoegdheidsdomeinen binnen de entiteit Belastingen & Invordering worden afgedekt) maar verzekert ook de beschikbaarheid van de nodige kennis en expertise.

De afdeling kennisbeheer staat in voor de actualisatie van de reglementering, de juridische expertise, de werkmethodes en andere kennisbronnen binnen de Fisconet Plus databank.

Beide afdelingen dragen bij tot een transparante reglementering die op een uniforme en begrijpbare manier wordt toegepast door alle diensten.

- **Corporate Scanning System**

De scanningcentra zijn sedert 2003 operationeel. De resultaten van de voorbije jaren bewijzen het succes van dit project waarbij op piekmomenten tot 9.000 aangiften per uur worden verwerkt.

De nieuwste systemen bieden een betere compressie van de beelden waardoor de bezetting van het netwerk daalt en de noodzakelijke opslagcapaciteit vermindert. De beeldkwaliteit is sterk verbeterd wat bijdraagt tot de herkeningsgraad bij het optisch lezen. Hierdoor kan de verwerkingssnelheid verder toenemen en kunnen de manuele interventies worden geminimaliseerd.

Dit nieuwe generieke basisplatform, dat zich volledig inpast binnen de standaarden van de FOD Financiën, zal niet alleen de documenten verwerken die nu reeds door de scanningcentra worden behandeld, maar zal als 'centraal systeem' op termijn voor iedere entiteit alle documenten kunnen verwerken.

Vanaf juni 2009 zal het nieuwe platform in productie zijn en zullen niet alleen de aangiften maar ook alle bijlagen ervan in de personenbelasting worden ingescand. Daardoor wordt de digitale aangifte van de personenbelasting een feit.

De belastingplichtige zal zijn aangifte rechtstreeks aan het betreffende scanningcentrum (Gent of Namen) toezenden waardoor de manuele verwerking binnen de lokale kantoren onbestaande wordt.

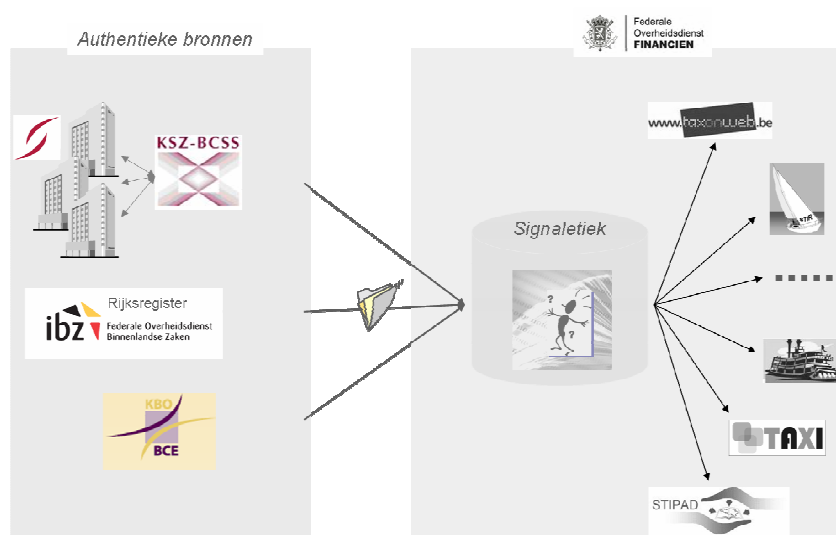
- **SITRAN**

In het kader van het project STIR-DU (zie supra) werd de signaletiek van de natuurlijke personen ingevoerd. Deze signaletiek met de persoonlijke gegevens vormt een fundamenteel basiselement van het unieke dossier.

Het project SITRAN, dat in 2008 werd opgestart, voorziet in de verdere ontwikkeling van de transversale signaletiek om alle voorziene technische en functionele eigenschappen te realiseren.

Dit omvat o.a.:

- ✓ de integratie van het Register-Bis en de synchronisatie van de mainframes,
- ✓ de integratie van de signaletiek, afkomstig van de authentieke bron Kruispuntbank van Ondernemingen en de ontwikkeling van de bijhorende functionaliteiten,
- ✓ de creatie van de fiscale entiteiten PB, Btw, VenB,
- ✓ de functionaliteiten die de creatie mogelijk maken van specifieke bestanden, bijvoorbeeld voor de belastingscontrole van PB, VenB en btw.



Figuur 9: centrale rol van de transversale signaletiek

- **STIMER**

Het transversale programma STIMER omvat verschillende projecten waaronder het project STIMER en het project Nationaal inningcentrum en regionale invorderingscentra.

Het project STIMER heeft tot doel een systeem te realiseren dat alle functionaliteiten inzake boekhouding, inning en invordering omvat.

Dit systeem is gebaseerd op de (transversale) processen die zijn beschreven tijdens de BPR-Coperfin. STIMER sluit nauw aan bij de reeds opgestarte projecten in het kader van het systeem voor geïntegreerde verwerking (zie supra) die de modules fiscale verwerking, goederen en logistieke keten en patrimoniumdocumentatie realiseren.

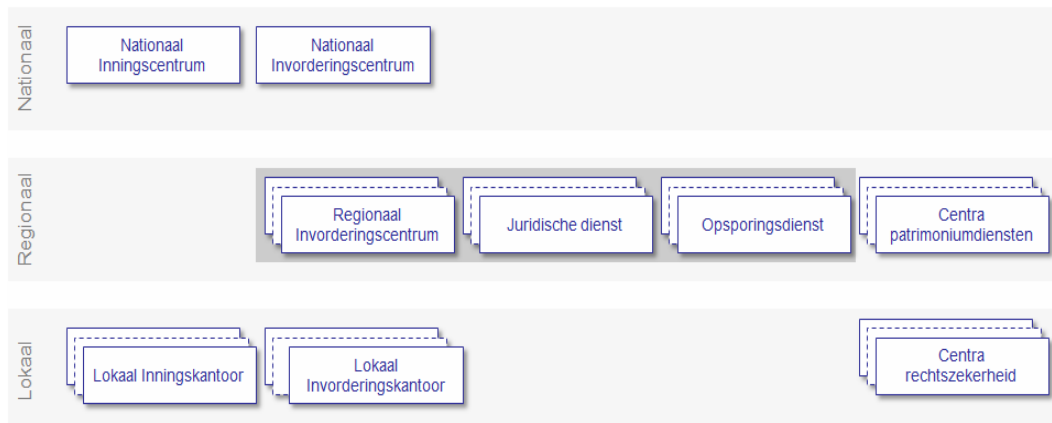
De opdracht werd eind 2006 gegund met het oog op een volledige realisatie in de tweede helft van 2012. De eerste fase wordt vanaf het vierde kwartaal 2009 progressief in gebruik genomen en voorziet de volgende modules:

- ✓ Beslagen & overdrachten
- ✓ Roerende Voorheffing
- ✓ Penale boetes
- ✓ Alimentatievordering
- ✓ Voorafbetaling

STIMER zal op termijn een geconsolideerd overzicht bieden van alle schulden en tegoeden van de belastingplichtige en de compensatie ervan mogelijk maken.

- **Nationaal inningcentrum en regionale invorderingscentra**

In aansluiting op de beschikbaarheid van de verschillende modules van STIMER zal ook de organisatiestructuur voor de inning en de invordering gefaseerd worden aangepast.



**Figuur 10: organisatiestructuur inning en invordering**

In 2009 wordt voorzien om het Nationaal Inningcentrum op te richten en in eerste instantie de afdeling Beslagen/Overdrachten van schuldvorderingen, de afdeling Roerende voorheffing en de afdeling Voorafbetalingen te operationaliseren.

In 2009 wordt ook voorzien om het Nationaal Invorderingscentrum op te starten met de Nationale Invorderingscel Kasgeldvennootschappen, de bestaande diensten Internationale Invorderingsbijstand (DB en btw) en de ontvangkantoren DB-Buitenland.

De functionele samenvoeging van de bestaande juridische cellen 'invordering directe belasting' en van het luik 'invordering' van de regionale btw-directies is een eerste aanzet voor de oprichting van de regionale invorderingscentra.

## V. *Douane & Accijnzen*

Ook de Douane & Accijnzen vormden van bij het begin van de modernisering een belangrijk aandachtspunt. Verschillende elementen liggen hier aan de basis:

- de toenemende mondialisering van de economie,
- de vraag naar meer veiligheid onder druk van het toegenomen terrorisme en de internationaal georganiseerde misdaad,
- de vaststelling dat de documenten die betrekking hebben op de goederenketen almaar meer elektronisch worden uitgewisseld,
- de ambitie van de Europese Unie om vanaf 2009 volledig papierloos te werken inzake douaneformaliteiten.

### i. *De moderniseringsdoelstellingen*

Van bij de start van de modernisering van de Douane & Accijnzen stonden volgende doelstellingen voorop:

- Het waarborgen van het respect van de nationale en Europese regelgeving.
  - ✓ De activiteiten van Douane & Accijnzen zijn gericht op een maximale compliance van de nationale en van de overkoepelende Europese regelgeving. Het verzekeren van rechtszekerheid en rechtsgelijkheid ten overstaan van de economische operatoren is hierbij fundamenteel.
  - ✓ Compliance wordt beïnvloed door verschillende factoren zoals een begrijpbare regelgeving, een vlotte en toegankelijke werkwijze voor de betrokken actoren en een gedegen controle (zie ook supra).

Het is cruciaal deze controles vooral toe te spitsen op de potentiële risicodossiers zodat er een minimale last is voor de bonafide operatoren.

Deze betrachting geldt derhalve voor alle heffingsprocessen en sluit nauw aan bij de internationale context (EU, Fiscalis, OESO, IOTA) waar men steeds meer nadruk legt op een onderbouwde selectie (en de-selectie) van te controleren dossiers.

- Een maximale ondersteuning van de Belgische bedrijven
  - ✓ In een mondiale economie, en zeker in tijden van recessie, is een optimale ondersteuning van de lokale economische operatoren een belangrijk aandachtspunt.

De werking van Douane & Accijnzen is er op gericht om de Belgische bedrijven optimaal te ondersteunen in hun internationale economische activiteit door een snelle goederenbehandeling, door korte wachttijden, door een uniek aanspreekpunt, door een papierloze afhandeling ...,



- ✓ De administratieve last voor de bedrijven wordt geminimaliseerd door een volledig elektronische afhandeling, 24/7 beschikbaar, en waarbij de bedrijven kunnen opteren voor het gebruik van de webtoepassing of van een rechtstreekse EDI-verbinding tussen hun systemen en de Douane & Accijnzen.

De informatie wordt binnen de internationale context gecapteerd bij de uitvoer (het vertrek) van de goederen waardoor de formaliteiten voor de invoer vlotter en sneller kunnen verlopen.

- ✓ Een transparant beheer van de debiteurenrekening ondersteunt de samenwerking met de bedrijven in 'partnerschap' en draagt bij tot de compliance.
- Het verhogen van de efficiëntie van de dienst.
  - ✓ De Douane & Accijnzen worden geconfronteerd met een dubbele, tegengestelde evolutie. Enerzijds is er een constante toename van te behandelen volumes, de veiligheidsmaatregelen en de nood aan een snelle verwerking terwijl anderzijds de dienst wordt geconfronteerd met een daling van de beschikbare effectieven o.a. ingevolge de natuurlijke uitstroom.

Ook wat de Douane & Accijnzen betreft is het dus fundamenteel dat de modernisering bijdraagt tot een hogere efficiëntie van de werking. De papierloze afhandeling en de oprichting van het Enig Kantoor zijn hierin belangrijke elementen die toelaten om de beschikbare personeelsmiddelen in te zetten op taken met hogere toegevoegde waarde zoals de gerichte controles (op basis van risico- en veiligheidsparameters), en waardoor de effectiviteit zal verhogen.

De verwerking gebeurt maximaal geautomatiseerd met een automatische verificatie en berekening van lasten. Maar daarnaast is het even belangrijk erop toe te zien dat de gegevens die door de belastingplichtige worden verstrekt juist zijn. Daarom moet ook worden voorzien in de nodige verificatie van die gegevens om anomalieën uit te sluiten. Dossiers waarin anomalieën worden vastgesteld, worden automatisch opgenomen in de werkplanning voor een snelle behandeling.

- Het respecteren van de Europese verordeningen.
  - ✓ Zoals hoger reeds meermaals vermeld, is de opdracht van Douane & Accijnzen te situeren binnen een Europese context. Een nauwe samenwerking met de andere landen staat voorop. De diverse Europese verordeningen, o.a. inzake veiligheid of informatie-uitwisseling, zijn duidelijke in te vullen randvoorwaarden binnen de modernisering.

Sinds de start van Coperfin is het werkveld voor de Douane & Accijnzen in permanente verandering waarbij de evolutie naar een mondiale (i.p.v. Europese) omgeving een belangrijk aspect is.

In de toekomstvisie van de Europese Unie staan het vergroten van de veiligheid aan de buitengrenzen van de EU en het versterken van de concurrentiepositie van de Europese markt centraal.

Vanuit het streven naar het versterken van de concurrentiepositie is het nodig om de douaneprocedures te vereenvoudigen en papierloos te werken. Het is hierbij de bedoeling om de goederenstroom zodanig te controleren dat het bedrijfsleven minimaal oponthoud ondervindt.

Steeds uitdrukkelijker is de aandacht verschoven van een focus op de invoer van goederen naar een focus die gericht is op de supply chain. Dit heeft een belangrijke invloed op de werking van de Douane & Accijnzen waarbij het toezicht ketengericht moet zijn (i.p.v. aangiftegericht), de controles systeemgericht worden (i.p.v. aangiftegericht), het uitgangspunt verschuift van de invoer naar de uitvoer van goederen en de goederenstroom permanent en in real-time wordt opgevolgd.

Er is daarenboven de vraag naar meer aandacht voor de veiligheid van de logistieke keten onder druk van het toegenomen terrorisme en de internationaal georganiseerde misdaad.

Het Directoraat-Generaal 'Taxation and Customs Union' van de Europese Commissie ontwikkelt en draagt zorg voor een correcte toepassing van de goedgekeurde EU-reglementeringen op het vlak van fiscaliteit en douane. Een nauwe samenwerking met en tussen de lidstaten is hierbij een belangrijk aspect.

Het DG TAXUD heeft een strategisch meerjarenplan uitgewerkt waarbij de ontwikkeling van een aantal ondersteunende systemen die een betere afstemming, gegevensuitwisseling en samenwerking tussen de verschillende deelstaten beogen één van de belangrijkste doelstellingen is.

Deze evolutie heeft ertoe geleid dat de Ministerraad op 23/6/2006 en op 18/3/2007 heeft beslist tot een bijkomende BPR van de Douane & Accijnzen, in aansluiting op Coperfin, en gericht op het 'bijsturen' en 'aanvullen' van de processen in functie van de gewijzigde omstandigheden en de bepalingen van het MASP (meerjarenprogramma van het DG TAXUD) met de integratie van de lopende programma's en projecten binnen een coherent geheel als uitgangspunt. De resultaten van deze aanvullende BPR worden begin 2009 besproken en gevalideerd.

## **ii. De realisaties**

De voorbije jaren is de modernisering van Douane & Accijnzen reeds sterk geëvolueerd en ondertussen is ook de papierloze afhandeling van de aangiften een realiteit.

- Vanaf 1 juli 2003 is het geautomatiseerde doorvoersysteem (**NCTS**) operationeel in België. Om de concurrentiepositie van kleine tot middelgrote bedrijven te vrijwaren, werd voor NCTS door de FODFIN eveneens een WEB-toepassing aangeboden aan de bedrijfswereld.

Via WEB-NCTS wordt aan de kleine en middelgrote bedrijven eveneens de mogelijkheid geboden om te voldoen aan de wettelijke bepalingen opgelegd door de Europese Commissie zodat zij ook kunnen genieten van verhoogde veiligheid.

- Sinds 2005 zijn de **mobiele scanners** in gebruik genomen. De scanner scant de geselecteerde containers bij uitvoer op de terminals zelf. Dit heeft als voordeel dat de lading niet meer moet worden uitgeladen, wat een aanzienlijke tijdsinstorting oplevert, iets wat niet enkel de controle ten goede komt maar vooral ook het bedrijfsleven.

In 2007 is door de Ministerraad beslist tot de aankoop van 2 bijkomende mobiele containerscanners. De eerste mobiele scanner wordt eveneens ingezet in de haven van Antwerpen om het aantal scans bij uitvoer op te drijven en de wachttijd voor exportcontroles beperkter te maken. De tweede mobiele scanner wordt ingezet op een aantal belangrijke logistieke knelpunten in Wallonië (o.a. Bierset).

- In 2007 is **Mega – Port** in de haven van Antwerpen in gebruik genomen. In het kader van het project «Megaport Initiative – the Second Line of Defense», heeft de Amerikaanse regering (DOE – Department of Energy) de hardware gekozen en de installatie gefinancierd van terminals voor het opsporen van radioactief materiaal in containers, vooraleer die op schepen worden geladen met bestemming de Verenigde Staten. België stelt het optisch vezelnetwerk ter beschikking

Binnen dat kader werd op 24 november 2004 een akkoord (“Memorandum of Understanding”) ondertekend. Voorlopig gaat het enkel om de haven van Antwerpen.

- In 2004 is het project **Paperless Douane** (PLDA) opgestart, op basis van de resultaten van de voorstudie uitgevoerd in 2003.

Deze fase beoogt de informatisering van de elektronische aangifte (het verwerven van gedematerialiseerde gegevens). De ontwikkeling van een nieuwe webgebaseerde toepassing die zowel door externe als mobiele interne gebruikers zal worden gebruikt, staat hierin centraal.

De toepassing verzekert de validering van de ingebrachte gegevens, berekent automatisch de verschuldigde rechten en taksen (van de dossiers waar geen anomalieën zijn vastgesteld), verwerkt automatisch de betalingen en waarborgen en vormt de basis voor de (geautomatiseerde) planning van de gerichte controles.

Het project realiseerde eveneens de hulpmiddelen om gegevensuitwisseling op basis van internationale standaarden mogelijk te maken.

De eerste release van het systeem is eind 2007 in gebruik genomen. De release 2 en 3 zijn in de tweede helft van 2008 in productie gegaan.

- In aansluiting op de ingebruikname van de toepassing Paperless Douane (PLDA) is ook de organisatiestructuur binnen de Douane & Accijnzen inzake aangiftebeheer aangepast.

In 2007 is het **Enig Kantoor** opgericht met nationale bevoegdheid voor ontvangsten, uitgaven, het administratief beheer van de borgstelling en de verwerking van de elektronische aangiften.

De bestaande douanekantoren zijn omgevormd tot hulpkantoor van het Enig Kantoor. Op termijn zal het Enig Kantoor het merendeel van de taken van de 57 bestaande douanekantoren overnemen.

- Binnen het project **Moto & regiekamer** is in 2008 gestart met de invoering van regiekamers en mobiele teams in pilootfase. Deze nieuwe werkwijze en organisatiestructuur beoogt een efficiëntere en effectievere werking van de eerstelijnscontrole door:
  - ✓ de controles uit te voeren op die plaatsen die beter aansluiten op de logistieke afhandeling. Dat betekent in concreto dat de goederen niet naar de douanekantoren worden gebracht maar dat het douanepersoneel de controles ter plaatse bij de ondernemingen zal uitvoeren, en dat op erkende sites of in de overslag- en opslagplaatsen.
  - ✓ controle- en toezichtacties van havens, luchthavens, waterwegen, spoorwegen en (auto)wegen in het kader van de bescherming en de veiligheid van personen en goederen.

De regiekamers centraliseren de controleopdrachten die voortkomen uit de systemen van elektronische aangifte (zie PLDA fase 1) en het systeem voor risicobeheersing met het oog op de planning van deze opdracht, de coördinatie met de andere overheidsdiensten en de verdeling van deze opdrachten over de mobiele teams op het terrein.

De mobiele teams staan in voor de resultaatgerichte uitvoering van de geplande controles op het terrein.

De eerste piloot omvat 1 regiekamer en 2 mobiele teams. Begin 2009 zal een gelijkaardige piloot worden gestart in elke gewestelijke directie. In 2010 wordt deze werkwijze en organisatiestructuur veralgemeend.

- Het project **MODA** werd gelijktijdig in gebruik genomen. Het omvat de implementatie van de nodige infrastructuur en toepassingen voor het opbouwen van (op termijn) 7 regiekamers ter ondersteuning van de controles op het terrein en de ontwikkeling van de specifieke toepassingen voor de mobiele teams ook ter ondersteuning van hun opdracht op het terrein.

De mobiele teams moeten dus voor de uitvoering van hun taken op het terrein kunnen beschikken over de nodige ondersteuning, waaronder de hoger vermelde toepassingen. Daartoe werden de wagens uitgerust met de nodige infrastructuur, afgestemd op de mobiele werkzaamheden.

In 2009 zal de informatie-uitwisseling met PLDA worden gerealiseerd.

- In 2008 werd binnen de entiteit Belastingen & Invorderingen de **stafdienst DCU** (Dienst Coördinatie en Uitvoering) opgericht. Deze stafdienst verzekert de coördinatie inzake gegevens- en risicobeheer.

De afdeling DCU-DU (Enig Dossier) is verantwoordelijk voor het beheer van de transversale signaletiekgegevens en voor het beheer van de anomalieën.

De afdeling Risicobeheer, Bijstand, Controle en Invordering staat in voor de coördinatie tussen het bepalen van de gegevensbehoefte, de prioriteitstelling inzake risicoprofielen en risicosectoren, de opmaak van controle- en invorderingsmodellen.

Binnen de verschillende pijlers wordt in aansluiting op het DCU een stafdienst doelgroepenstrategie opgericht.

- Het project **DARIMA** is in 2008 afgesloten na de volledige realisatie van de doelstellingen:
  - ✓ het uitwerken van een risicobeheer methodologie voor de sectoren 'legitieme goederen', 'criminele goederen' en operatoren,
  - ✓ definiëren en invoeren van doelgroepen met betrekking tot goederen, dienstenleveranciers en operatoren.
- Het project **ABC** (Administratieve en Boekhoudkundige Controle) dat voorziet in de aangepaste werkwijze en organisatiestructuren voor een efficiënte en effectieve tweedelinjcontrole van de administratie van de operatoren is eind 2008 binnen een pilootlocatie (Brugge) in werking getreden.

De selectie van de controles gebeurt op basis van een gestructureerd risicobeheer.

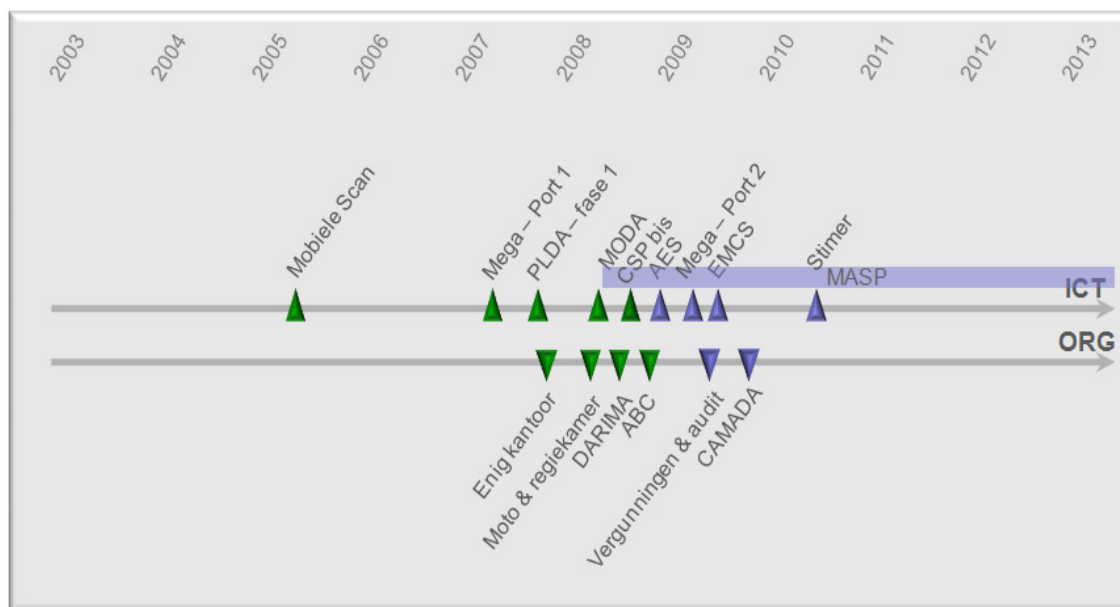
- Het project **CSPbis** realiseerde eind 2008 de implementatie van een standaardsoftware die, na verdere ontwikkeling, zorgt voor een automatische scoring van de aangiften op basis van modellen/filters/selectielijnen die aangeleverd worden door de risicobeheerwerking.

Het voorziene gebruik van CSPbis voor de Douane & Accijnzen kan als volgt worden samengevat:

- ✓ het implementeren van filters (programmatietabellen) op basis van risicoprofielen,
- ✓ het simuleren van deze filters op data uit het DWH (enkel in prototyping omgeving),
- ✓ het real-time scoren van aangiften (i.e. toepassen van programmatietabellen) op instructie van PLDA (geautomatiseerd),
- ✓ het associëren van referenties naar controlemodellen met gescoorde aangiften.

Het project CSPbis voorziet in de nodige functionaliteiten zoals bepaald in de Verordeningen 648/2005 en 1875/2006 voor de punten met betrekking tot het selecteren door middel van risicoanalyse.

In onderstaande grafiek worden de verschillende projecten chronologisch weergegeven:



Figuur 11: overzichtstabel projecten Douane & Accijnzen

### iii. De projecten

Zoals hoger vermeld worden de resultaten van de aanvullende BPR voor Douane & Accijnzen begin 2009 besproken en gevalideerd. De resultaten van deze BPR kunnen een invloed hebben op de hieronder gedefinieerde projecten en kunnen nieuwe projecten toevoegen.

Het lijkt daarom aangewezen enig voorbehoud te formuleren waarbij sommige projecten die binnen voorliggend plan zijn opgenomen mogelijks niet of niet volledig zullen kunnen worden uitgevoerd ingevolge een wijziging of nieuw geformuleerde prioriteiten.

- **AES (Automated Export System)**

In 2009 wordt de eerste fase van het Automated Export System in gebruik genomen. De realisatie van het eerste deel van AES, zijnde het Export Controle Systeem is opgenomen binnen de geïntegreerde toepassing PLDA (zie ook hoger). België maakt deel uit van de Europese projectgroep voor de definitie van de specificaties van de volgende fases van AES.

- **Mega-Port 2**

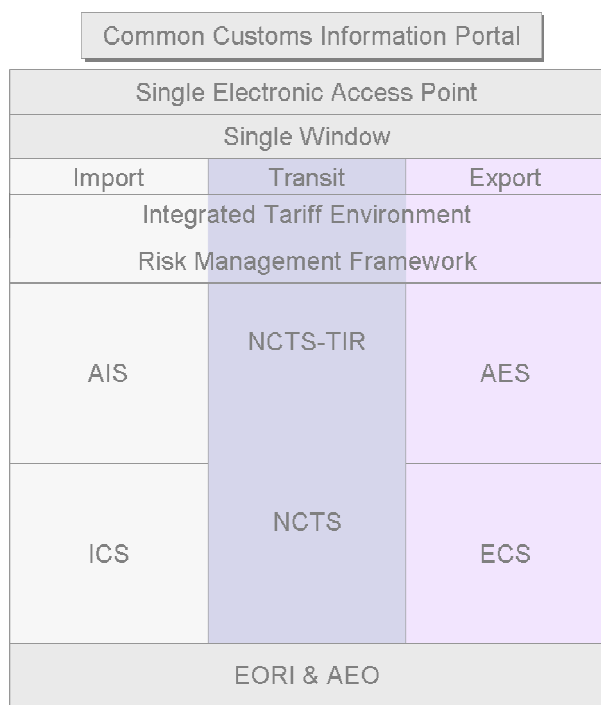
Het project Mega-Port 2 omvat de uitbreiding van het project Mega-Port (zie supra) naar 2 terminals in de haven van Zeebrugge. De ingebruikname is voorzien begin 2009.

- **MASP**

Zoals hoger vermeld beschrijft de Europese Commissie in het Multi-Annual Strategic Plan de ondersteunende systemen die een betere afstemming, gegevensuitwisseling en samenwerking tussen de verschillende deelstaten moeten verzekeren evenals wanneer welke automatiseringssystemen en procedures ingevoerd moeten zijn. Deze planning is bindend in alle 27 lidstaten en voor het bedrijfsleven.

Het Meerjaren Strategisch Plan (MASP) van de Belgische Administratie van douane en accijnzen heeft de volledige realisatie van deze systemen tot doel.

In 2007 is de openbare aanbestedingprocedure voor een kadercontract met goedkeuring van de Ministerraad (dd. 2/2/2007) opgestart. Dit project omvat enerzijds belangrijke aanpassingen en anderzijds de ontwikkeling van nieuwe functionaliteiten binnen de bestaande Paperless Douane omgeving.



**Figuur 12: e-government architectuur Douane & Accijnzen**

Binnen het MASP behoren o.a. de volgende projecten te realiseren in 2009:

- ✓ EMCS (Excise Movement Control System)

De eerste fase van het Excise Movement Control System, dat beantwoordt aan de beschikking 1152/2003/EG van 16 juni 2003 van het Europees Parlement betreffende een Europees geautomatiseerd systeem voor de gegevensverwerking met betrekking tot het vervoer van accijnzproducten, wordt begin 2009 als testversie in gebruik genomen. De volledige inproductiestelling is voorzien voor 1 april 2010.



✓ ICS (Import Control System)

Het Import Control System kadert in het geheel van de realisaties van het AIS (Automated Import System). De testomgeving wordt voorzien eind april/begin mei 2009. Vanaf 1/7/2009 wordt dit systeem in gebruik genomen.

✓ ECS fase 2 (Export Control System)

De tweede fase van ECS biedt de nodige ondersteuning voor de wettelijke bepalingen van de Verordeningen 648/2005 en 1875/2006 die op 1/7/2009 van kracht worden met betrekking tot de uitvoer.

De testomgeving wordt voorzien eind april - begin mei 2009. De inproductiestelling is voorzien op 1/7/2009.

✓ EORI (Economic Operators Registration and Identification Number)

Door een nieuwe Europese wetgeving krijgen alle in Europa gevestigde en actieve Economic Operators (marktdeelnemers) voor 1 juli 2009 een EORI-nummer (Economic Operators Registration and Identification number) toegekend.

Alle lidstaten moeten in hun douaneprocessen en -systemen het EORI-nummer gebruiken. Met dat nummer wisselen de lidstaten onderling en de lidstaten en de Europese Commissie eenvoudig informatie uit over marktdeelnemers. De huidige douanenummers vervallen per 1 juli 2009.

De test omgeving wordt voorzien eind april - begin mei en de in productiestelling op 1/7/2009.

✓ AEO (Authorized Economic Operator)

De AEO (Authorized Economic Operator ) is een statuut dat na een doorgedreven audit van de Administratie aan iedere economische operator kan worden toegekend.

Een gecertificeerd bedrijf is dus een bedrijf dat een AEO-certificaat heeft verkregen en dat daarom in de gehele EU als betrouwbaar wordt beschouwd op het gebied van douanetransacties.

Dit project zal op 1 juli 2009 operationeel zijn en zal toelaten om enerzijds AEO te registeren maar ook gegevens met andere lidstaten uit te wisselen.

✓ Web-NCTS

Het MASP voorzag oorspronkelijk in een integratie en aanpassing m.b.t de veiligheidsaspecten van NCTS in de bestaande PLDA omgeving tegen 1 juli 2009. Ingevolge een beslissing genomen tijdens de stuurgroepvergadering MASP van 23 april 2008 werd de integratie van NCTS in PLDA uitgesteld tot 31 december 2009. Hierdoor dringt zich de noodzaak op om WEB-NCTS binnen de huidige omgeving alsnog aan te passen.

Zoals voorzien binnen de MASP-aanbesteding worden jaarlijks nieuwe en/of bijkomende projecten begroot en besteld binnen het MASP-kadercontract.

Volgende bijkomende projecten worden in 2009 opgestart:

✓ Vergunningen

Dit project omvat de migratie van de door het CDIB bijgehouden vergunningen binnen PLDA. De inproductiestelling is voorzien op 1/7/2009.

✓ Mobivis

Dit omvat de functionaliteiten voor de uitwisseling van gegevens met de FOD Mobiliteit binnen de context van het vignet 705.

✓ Fiscale balans

Dit omvat het uitwisselen van gegevens binnen de context van het consolideren van schuldvorderingen en terugbetalingen binnen de FOD Financiën.

✓ Globalisatieaangiften

Ingevolge de Europese regelgeving dienen de uitvoeraangiften vanaf 1/7/2009 verplicht elektronisch te gebeuren. Dit principe geldt ook voor de globalisatieaangiften.

Het project voorziet in de rechtstreekse en elektronische aanlevering van statistiekgegevens aan de Nationale Bank door de Douane & Accijnzen en niet langer door de economische operator.

✓ Boekhouding B

De Douane & Accijnzen moet bepaalde types rechten afdragen aan de Europese Commissie. Rechten in geschildossiers die in principe moeten worden afgedragen maar waarvan de inning niet verzekerd is, moeten worden ingeschreven in een aparte boekhouding, de zogenaamde Boekhouding B.

✓ Ondersteuning eerstelijnhelppdesk

Dit omvat de implementatie van ITIL processen en ondersteuning in de toepassing ervan.

✓ Migratie TARIC 3

Dit project heeft vooral betrekking op de wijze van gegevensuitwisseling tussen de EU en de lidstaten. Er worden ook een groot aantal "records" aangepast waardoor ook de bestaande TARBEL-database (nationale tariefdatabase) moet worden aangepast. Dit nieuwe project dient gerealiseerd te worden tegen 1 november 2009. Er werden door de EU geen overgangsmaatregelen voorzien.

In de uitvoering van het MASP-contract worden voor 2009 ook het correctief en evolutief onderhoud van de bestaande toepassingen voor PLDA, TARBEL en NCTS opgenomen.

De volledige realisatie van alle functionaliteiten en/of systemen van het MASP is voorzien in 2015.

- **FEO – reglementering en kennisbeheer**

Het project FEO beoogt de creatie van de stafdienst FEO (Functionele Expertise en Ondersteuning), meer bepaald de afdelingen reglementering en kennisbeheer, op het niveau van de entiteit Belasting & Invordering.

De afdeling reglementering staat in voor het ontwerp, de redactie en de (proactieve) evaluatie van de fiscale en niet-fiscale reglementering.

De bestaande expertise en werkzaamheden inzake reglementering zullen binnen de afdeling reglementering van het FEO worden gecentraliseerd. Deze centralisatie levert niet alleen een schaalvoordeel op (omdat alle bevoegdheidsdomeinen binnen de entiteit Belastingen & Invordering worden afgedekt) maar verzekert ook de beschikbaarheid van de nodige kennis en expertise.

De afdeling kennisbeheer staat in voor de actualisatie van de reglementering, de juridische expertise, de werkmethodes en andere kennisbronnen binnen de Fisconet Plus databank.

- **STIMER**

Het project STIMER heeft tot doel een systeem te realiseren dat alle functionaliteiten inzake boekhouding, inning en invordering omvat (zie ook supra).

Dit systeem is gebaseerd op de processen die zijn beschreven tijdens de BPR-Coperfin. STIMER sluit nauw aan bij de reeds opgestarte projecten in het kader van het systeem voor geïntegreerde verwerking (zie supra) die de modules fiscale verwerking, goederen en logistieke keten en patrimoniumdocumentatie realiseren.

De opdracht werd eind 2006 gegund met het oog op een volledige realisatie in de tweede helft van 2012. In 2010 worden de functionaliteiten met betrekking tot Douane & Accijnzen in gebruik genomen.

- **Vergunningen en Audit**

Het project Vergunningen en Audit beoogt de invoering van een efficiëntere werkwijze voor het afleveren van vergunningen. Vandaag gebeurt het afleveren van vergunningen grotendeels manueel, zonder doorgedreven voorafgaande risico-inschatting of system-based audit.

De processen die in het kader van Coperfin werden ontwikkeld en die steunen op de nieuwe PLDA toepassing willen hieraan verhelpen met een gestructureerde



risicoanalyse en doelgerichte audits. Tegelijkertijd wordt een betere opvolging van de vergunningen en een snellere afhandeling van de dossiers vooropgesteld.

In 2009 zullen de nieuwe processen binnen een piloot worden ingevoerd.

- **CAMADA, Onderzoek en opsporingen**

Het project CAMADA werd in juni 2004 binnen de Administratie der douane & accijnzen opgestart met het oog op de actualisering van de missiedefinitie en werkmethodes inzake opsporing en onderzoek in functie van de gewijzigde omgevingsfactoren (aard van de fraude, internationale context, nieuwe methodes van onderzoek ...).

Hieruit zijn nieuwe werk- en managementprocessen voortgevloeid die moeten leiden tot een éénvormige aansturing en opvolging, transparantie over de werking en een verhoging van de performantie door o.a. kortere doorlooptijden van onderzoeksdossiers.

Een belangrijk onderdeel is de beschikbaarheid van een 'case management'-omgeving die tevens het informatie- en resourcesbeheer zal verzekeren. Deze functionaliteit wordt voorzien binnen de geïntegreerde verwerking.

In functie van de beschikbaarheid van de case management-functionaliteit wordt voorzien om in 2009 de nieuwe werkmethodes in te voeren.

## VI. *Het heffingsproces btw*

2009 betekent een belangrijk kantelmoment voor het heffingsproces btw.

Op 1 april 2009 worden alle btw-plichtigen wettelijk verplicht om hun btw-aangifte elektronisch in te dienen. De volledig geautomatiseerde verwerking komt daarmee terug een stap dichterbij.

### i. **De moderniseringsdoelstellingen**

De modernisering van het heffingsproces btw situeert zich rond 2 grote assen: het maximaal automatiseren van de instroom en de verwerking van de gegevens en het optimaliseren van de waardetoevoegende activiteiten.

- De elektronische aangifte is cruciaal voor het automatiseren van de instroom en betekent voor de btw-plichtige en voor de administratie een belangrijke meerwaarde.
  - ✓ De btw-plichtige (of in voorkomend geval zijn gemandateerde) moet alle aangiften inzake btw elektronisch kunnen indienen. Het gaat om de periodieke aangiften (maandelijks of trimesterieel, nationaal en intracommunautair) en de jaarlijkse listing.
  - ✓ De administratieve last moet tot een minimum worden beperkt. De link met boekhoudsystemen of de mogelijkheid om meerdere aangiften tegelijkertijd door te sturen (voor de boekhoudkantoren) zijn hierin belangrijke aspecten.
- Het maximaal automatiseren van de verwerking.
  - ✓ Het maximaal automatiseren van routinetaken of taken met een minimale toegevoegde waarde resulteert in een belangrijke verbetering van de efficiëntie.

De elektronische aangifte en het inscannen en digitaal inlezen van de papieren aangifte (als tussenoplossing) maken de tussenkomst van de ambtenaar voor de invoering van de gegevens reeds overbodig.

Daarenboven draagt deze werkwijze bij tot een verbetering van de integriteit en de juistheid van de gegevens omdat iedere registratiefout wordt uitgesloten.

Op termijn moet de elektronische aangifte de enige aangiftevorm zijn.

- ✓ Het verzekeren van de juistheid en de integriteit van de gegevens.

Het overbodig maken van de manuele ingave van de gegevens door een ambtenaar sluit het risico op manuele fouten binnen Financiën uit. De geregistreerde gegevens zijn immers volledig in overeenstemming met de gegevens die door de belastingplichtige werden aangereikt.

Het is echter even belangrijk erop toe te zien dat de gegevens die door de belastingplichtige worden verstrekt juist zijn. Het is dan ook noodzakelijk dat de nodige verificatie van de gegevens wordt voorzien en dat om anomalieën uit te sluiten.

- ✓ Een efficiënte en snelle behandeling van de dossiers waarin anomalieën worden vastgesteld, door een gerichte ondersteuning van de ambtenaar bij de analyse en resolutie van de vastgestelde problemen.
- ✓ Een geautomatiseerd verwerkingsproces van de coherente dossiers met een automatische inboeking op de rekening courant maakt manuele interventies overbodig en laat toe om de beschikbare mensen vrij te maken voor taken met een hoge toegevoegde waarde.
- Een duidelijke scheiding tussen de beheers (dienstverleningsactiviteiten)- en controlewerkzaamheden.
  - ✓ Zoals hoger vermeld ligt de nadruk binnen de verwerking op een maximale automatisering en het vermijden van manuele tussenkomsten. Dit laat toe om de ambtenaren op het terrein optimaal in te zetten voor taken met een hogere toegevoegde waarde. Deze taken kunnen ondersteunend zijn naar de belastingplichtige toe of kunnen zich toespitsen op dossiers die bijzondere aandacht vereisen.
  - ✓ De afdeling dienstverlening spitst zich toe op een efficiënte uitvoering van de beheerstaken en een professionele en kwalitatieve ondersteuning van de btw-plichtige o.a. door de front-office.
  - ✓ Binnen de afdeling fiscaal nazicht wordt er gestreefd naar gerichte controles, m.a.w. de controles worden toegespitst op de dossiers met de hoogste waarschijnlijkheid aan inbreuken. Een centraal aangestuurde doelgroepenstrategie en geharmoniseerde risicoanalyses sturen de controleactiviteiten en laten toe om de ingezette middelen te optimaliseren.
  - ✓ Het risicobeheer en controleproces is transversaal over de verschillende heffingsprocessen.
- Een efficiënte en effectieve inning en invordering.
  - ✓ Er wordt gestreefd naar het maximaal automatiseren van de routinetaken zodat de beschikbare middelen kunnen worden aangewend voor de taken met hoge toegevoegde waarde.

Dit betekent concreet o.a. dat het inningproces samen verloopt met de automatische verwerking van betalingen en teruggaven.
  - ✓ Op basis van een transversaal proces wordt gestreefd naar het optimaliseren van de invorderingsacties.
  - ✓ Dit proces laat de consolidatie van tegoeden toe en maakt een globale invorderingsactie mogelijk. Er wordt geopteerd voor een proactieve aanpak

waarbij o.a. de btw-plichtige die een risico van niet-betaling vertoont, wordt gecontacteerd via het telefonisch debiteurenbeheer. De organisatie zal afgestemd worden op de nieuwe werkwijze met de invoering van het principe van de 'enige ontvanger' binnen nationale en regionale invorderingscentra.

## ii. De realisaties

De modernisering van het heffingsproces btw is reeds goed gevorderd. De voorbije jaren zijn heel wat projecten gerealiseerd die bijdragen tot de geïntegreerde verwerking.

- Het project **Intervat-basis** is in 2003 in gebruik genomen. Het bood de btw-plichtigen de mogelijkheid om hun periodieke btw-aangifte rechtstreeks via het internet in te vullen. Dat betekende reeds een belangrijke stap vooruit in het streven naar een elektronische dienstverlening.

Vandaag hebben de btw-plichtigen de mogelijkheid om hun diverse aangifteverplichtingen inzake de btw (periodieke btw-aangiften, klantenlistings en intracommunautaire opgaven) via elektronische weg te vervullen. Het systeem levert ook een bewijs van ontvangst af wat de rechtszekerheid voor de btw-plichtige verhoogt.

Vanaf 1 april 2009 geldt een algemene gebruiksplicht en zullen dus alle btw-plichtigen enkel nog via INTERVAT hun btw-aangiften kunnen indienen.

- Het project **ScanFin** is operationeel sinds 2003 voor de verwerking van de btw-aangiften. Het project staat in voor het scannen en digitaal inlezen van de verschillende btw-aangiften. Het omvat een gestructureerd verificatieproces en voert de gegevens rechtstreeks in voor de verdere verwerking.

Het systeem laat niet alleen toe om 'gedrukte' cijfers te herkennen maar gebruikt eveneens een algoritme met drie modules voor handschriftherkenning. Het kan tot 9.000 aangiften per uur verwerken. "De gedematerialiseerde" documenten kunnen elektronisch worden geraadpleegd.

- Met de ingebruikname van het Scanfin systeem zijn ook de **regionale scanningcentra** te Gent en te Namen opgericht. Zij staan in voor de volledige manuele verwerking en de kwaliteitscontrole op de ingelezen gegevens. De btw-plichtige stuurt zijn aangifte derhalve rechtstreeks naar het regionaal scanningcentrum waaronder hij ressorteert.
- In 2004 werd het project **datamining** gerealiseerd. Het betreft de implementatie van zogenaamde datamining-functionaliteiten voor gebruik op de bestaande separate databanken, in afwachting van de realisatie van het datawarehouse (zie infra).

De resultaten van het project beogen weliswaar de korte termijn maar zijn zo geselecteerd dat ze een blijvende rol kunnen vervullen in de toekomstige architectuur.



- Het project **Intervat-Pro** is in 2006 in gebruik genomen. Het project richt zich vooral naar de boekhoudkantoren en fiscale raadgevers. Voor deze groep van 'cijferprofessionelen' was de initiële werkwijze eerder omslachtig omdat zij de documenten die door hun boekhoudtoepassing werden opgemaakt manueel moesten invoeren in het systeem.

Met de ingebruikname van Intervat-Pro laat Intervat ook toe om deze aangiften in te dienen via een gestructureerd bestand, een zogenaamd XML-bestand. Op die manier kunnen boekhoudkantoren (maar uiteraard ook de andere belastingplichtigen) tot maar liefst 999 aangiften in één keer indienen.

- In 2007 is de 5<sup>o</sup> directie '**Nationaal centrum voor de Fraudebestrijding**' opgericht, die zich toespitst op de bestrijding van btw-carrousel. De dienst is specifiek gestructureerd om een snelle en effectieve aanpak van eventuele fraudedossiers mogelijk te maken.

Een goed uitgebouwd inputbeheer en onderbouwde risicoanalyses maken een snelle detectie van eventuele carrousel mogelijk. Een 'zaakgerichte' rapportering ondersteunt het nieuwe samenwerkingsmodel tussen de verschillende operationele diensten.

- In 2008 werd binnen de entiteit Belastingen & Invorderingen de **stafdienst DCU** (Dienst Coördinatie en Uitvoering) opgericht. Deze stafdienst verzekert de coördinatie inzake gegevens- en risicobeheer.

De afdeling DCU-DU (Enig Dossier) is verantwoordelijk voor het beheer van de transversale signaletiekgegevens en voor het beheer van de anomalieën.

De afdeling Risicobeheer, Bijstand, Controle en Invordering staat in voor de coördinatie tussen het bepalen van de gegevensbehoefte, de prioriteitstelling inzake risicoprofielen en risicosectoren, de opmaak van controle- en invorderingsmodellen.

- In aansluiting op de positieve evaluatie van het pilootproject te Antwerpen zijn in 2008 binnen de pijler Invordering 11 '**belcellen**', verspreid over het ganse land, in werking getreden.

Deze belcellen zijn een onderdeel binnen de strategie om moderne invorderingstechnieken te implementeren. Zij contacteren de belastingplichtige om hem aan te manen de verschuldigde btw te betalen.

Niet alleen worden door deze interventie binnen een belangrijk aantal dossiers de schulden op korte termijn ingevorderd (>20% betaald binnen de 10 dagen) maar draagt deze benadering ook bij tot het voorkomen van recidive bij nieuwe ondernemingen en/of bestaande ondernemingen die geconfronteerd worden met een eerste belastingschuld.

- Eind 2008 is het project **STIR-BTW** in alle kantoren in gebruik genomen en werden de medewerkers bij de nieuwe werkwijze begeleid. De toepassing werd in juni 2008 in proefopstelling gebruikt in 81 kantoren (3 piloten + 20 kantoren + 25 MC die 57 controles hergroeperen).

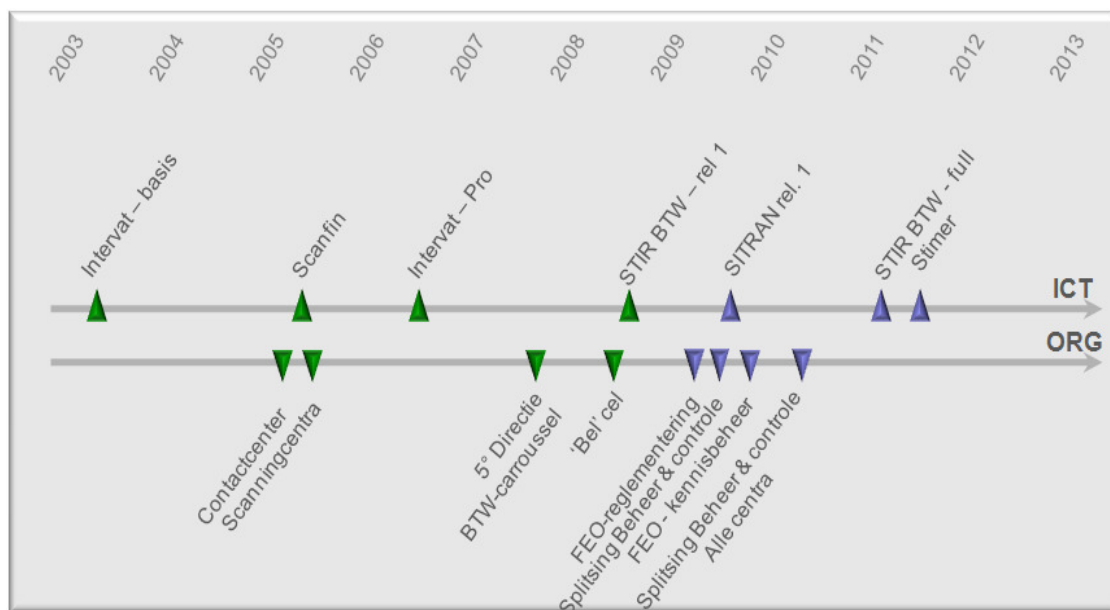
Het project levert binnen het systeem voor geïntegreerde verwerking de nodige functionaliteit voor de geautomatiseerde en gestandaardiseerde verwerking van de diverse btw-aangiften tot en met de inschrijving op de rekening courant van de btw-plichtige.

Op basis van een verificatie van de gegevens, worden eventuele anomalieën gedetecteerd. Deze worden semi-automatisch verwerkt door enerzijds een automatische actie naar de btw-plichtige (bijv. het versturen van een brief) en anderzijds de automatische planning van de manuele afhandeling.

De toepassing biedt de nodige ondersteuning voor het principe van de btw-eenheid ingevoerd in de wetgeving (KB n° 55), wat meerdere btw-plichtigen (bijvoorbeeld ondernemingen die deel uitmaken van eenzelfde groep) de mogelijkheid geeft om te worden beschouwd als één enkele btw-plichtige.

Dit principe, van kracht sinds 1 april 2007, laat toe om belastingheffing op leveringen en op prestaties tussen de leden van éénzelfde btw-eenheid te vermijden. Bovendien moet men slechts één btw-aangifte indienen voor de hele eenheid, zodat de btw-schulden en -schuldvorderingen tussen de verschillende entiteiten kunnen worden verrekend binnen één enkele aangifte.

In onderstaand schema worden alle projecten chronologisch weergegeven:



**Figuur 13: overzichtstabel projecten btw**

### iii. De projecten

- **BTW/KMO**

In 2001 werd, bij beslissing van het Directiecomité dd. 24/10/2000, reeds overgegaan tot een reorganisatie van de klassieke btw-diensten waarbij het

aantal geïsoleerde btw-controlekantoren werd terugbracht naar 221 (109 geïsoleerde kantoren, 56 manutentiepools & 56 controlepools).

Teneinde de organisatie nauwer af te stemmen op de functionaliteiten die worden geboden door de toepassing STIR BTW (zie supra) maar ook om een (begin van) antwoord te kunnen bieden aan het grote personeelsgebrek in de klassieke kantoren en de controlecellen van de btw wordt een verdere hergroepering voorzien conform de binnen Coperfin beoogde doelgroepenstructuur.

De hergroepering beoogt een scheiding tussen beheers (dienstverleningsactiviteiten)- en controlewerkzaamheden en voorziet in de inrichting van de afdelingen dienstverlening, waarbij een afgeijnde taakomschrijving wordt gehanteerd tussen de zogenaamde Front-Office & Back-Office, en de afdelingen specifieke behandeling (controlecellen).

De meer efficiënte invulling van de beheerswerkzaamheden moet toelaten om, door het toewijzen van het vrijgekomen personeel aan de controlecellen, de controlecapaciteit te verhogen.

Het project omvat een eerste roll-out via piloten, die van start gaan in de volledige ambtsgebieden van de directies Btw Brussel I en II, Antwerpen en Luik, en dit zowel voor de diensten in de grootstedelijke centra als voor de meer geïsoleerde kantoren.

- **FEO – reglementering en kennisbeheer**

Het project FEO beoogt de creatie van de stafdienst FEO (Functionele Expertise en Ondersteuning), meer bepaald de afdelingen reglementering en kennisbeheer, op het niveau van de entiteit Belasting & Invordering (zie ook supra).

De afdeling reglementering staat in voor het ontwerp, de redactie en de (proactieve) evaluatie van de fiscale en niet-fiscale reglementering.

De bestaande expertise en werkzaamheden inzake btw-reglementering zal binnen de afdeling reglementering van het FEO worden gecentraliseerd.

De afdeling kennisbeheer verzekert het actualiseren van de reglementering, de juridische expertise, de werkmethodes en andere kennisbronnen binnen de Fisconet Plus databank.

Beide afdelingen dragen bij tot een inzichtelijke reglementering die op een uniforme en begrijpbare manier wordt toegepast door alle diensten.

- **SITRAN**

In het kader van het project STIR-DU (zie supra) werd de signaletiek van de natuurlijke personen ingevoerd. Deze signaletiek met de persoonlijke gegevens vormt een fundamenteel element van het unieke dossier.

Het project SITRAN, dat in 2008 werd opgestart, voorziet in de verdere ontwikkeling van de transversale signaletiek om alle voorziene technische en functionele eigenschappen te realiseren (zie ook supra).

Dit omvat o.a.:

- ✓ de integratie van het Register-Bis en de synchronisatie van de mainframes,
- ✓ de integratie van de signaletiek, afkomstig van de authentieke bron Kruispuntbank van Ondernemingen en de ontwikkeling van de bijhorende functionaliteiten,
- ✓ de creatie van de fiscale entiteiten PB, Btw, VenB.

De functionaliteiten die de creatie mogelijk maken van specifieke bestanden, bijvoorbeeld voor de belastingscontrole van PB, VenB en btw.

- **Aanpassingen VIES**

Op de Ecofin van 4 november 2008 werd er beslist tot een ingrijpende wijziging van VIES, namelijk de overstap van driemaandelijks naar maandelijks indiening en gegevensuitwisseling.

De wijziging zal impact hebben op InterVat, de scanning STIR-BTW en de huidige batchverwerking. Deze VIES-wijziging moet gerealiseerd zijn tegen 1/1/2010.

- **STIR-BTW Full**

Het project STIR-BTW Full beoogt de ontwikkeling van bijkomende functionaliteiten om de volledig geïntegreerde verwerking van de btw te kunnen realiseren:

- ✓ Uitbreiding van de gegevens binnen de transversale signaletiek met de fiscale btw-gegevens waarop de verwerking van de periodieke btw-aangiften moet worden aangesloten,
- ✓ Migratie van functionaliteiten beschikbaar binnen de bestaande mainframe-toepassingen naar het nieuwe systeem voor geïntegreerde verwerking. Dit betreft o.a. functionaliteiten voor het beheren van de rekening courant, het beheer van het RCIV, de behandeling van bijzondere rekeningen, VIES, identificatiegegevens en gegevens met betrekking tot vergunningen, controlelijsten, beheer van binnenkomende documenten, beheer vergunning tot verlegging van de heffing, de bestaande toepassing Webdouane ...

De realisatie van deze functionaliteiten is eind 2011 gepland.

- **VAT e-Refund**

De richtlijnen 2008/8/CE en 2008/9/CE zorgen vanaf 01/01/2010 voor de invoering van grote wijzigingen inzake btw op het vlak van de plaats van taxatie en op het vlak van de uitwisseling van informatie tussen de lidstaten.



Het project VAT e-Refund beoogt de uitbreiding van de Intervat-toepassing met de nodige functionaliteiten die de btw-plichtigen de mogelijkheid bieden hun aanvraag om terugbetaling van de btw, die werd aangerekend (betaald) in andere lidstaten, in te dienen en dit volgens de voorwaarden en modaliteiten die werden vastgelegd door de bepaling van richtlijn 2008/9/CE.

- **STIMER**

Het project STIMER heeft tot doel een systeem te realiseren dat alle functionaliteiten inzake boekhouding, inning en invordering van alle fiscale en niet-fiscale heffingen en schuldvorderingen omvat (zie ook supra).

Dit systeem is gebaseerd op de processen die zijn beschreven tijdens de BPR-Coperfin. STIMER sluit nauw aan bij de reeds opgestarte projecten in het kader van het systeem voor geïntegreerde verwerking (zie supra) die de modules fiscale verwerking, goederen en logistieke keten en patrimoniumdocumentatie realiseren.

De opdracht werd eind 2006 gegund met het oog op een volledige realisatie in de tweede helft van 2012. De integratie van de fiscale balans, de btw-teruggaven en de invordering van de btw is gepland voor begin 2012.

## VII. *Het heffingsproces vennootschapsbelasting*

De grondige modernisering van het heffingsproces vennootschapsbelasting is in tweede instantie aangevat.

Zoals hoger vermeld zijn bij de opstart van de projecten prioriteitenkeuzes moeten worden gemaakt. Er is beslist om in eerste instantie de projecten betreffende de heffingsprocessen met de hoogste werkvolumes op te starten.

### i. **De moderniseringsdoelstellingen**

De betrachtingen inzake de modernisering van het heffingsproces vennootschapsbelasting sluiten nauw aan bij de vooropgestelde moderniseringsdoelstellingen van de andere fiscale heffingsprocessen.

Het verhogen van de compliance en het verbeteren van de efficiëntie van de werking vormen ook hier de rode draad.

Hieronder een overzicht van de doelstellingen:

- ✓ De administratieve lasten voor de ondernemingen optimaliseren.
  - ✓ De ondernemingen (of hun gemandateerde) hebben verschillende opties voor het indienen van hun aangifte in de vennootschapsbelasting. Zij hebben de keuze tussen de klassieke (papieren) aangifte en de elektronische aangifte.
  - ✓ De elektronische aangifte biedt de onderneming een virtuele werkruimte waar het aangiftedossier met de bijlagen stelselmatig kan worden opgebouwd en aangevuld alvorens het definitief te registreren. De ondernemer kan gebruikmaken van intelligente elektronische formulieren.
  - ✓ Een koppeling met diverse boekhoudsystemen moet mogelijk zijn.
- ✓ Een snelle en efficiënte verwerking op basis van juiste en integere informatie.
  - ✓ Het verzekeren van de juistheid en de integriteit van de gegevens steunt op een gestructureerd verificatieproces voor de detectie van eventuele afwijkingen.
  - ✓ Een efficiënte en snelle behandeling van de dossiers, waarin afwijkingen worden vastgesteld, dankzij een automatische werkplanning en een gerichte ondersteuning van de ambtenaar bij de analyse en resolutie van de vastgestelde problemen.
  - ✓ Een geautomatiseerd verwerkings- en berekeningsproces van de coherente dossiers waarbij de manuele interventie overbodig wordt, laat toe om de beschikbare mensen vrij te maken voor taken met een hoge toegevoegde waarde.
- ✓ Optimaliseren van de waardetoevoegende taken.

- ✓ Op basis van een automatische werkplanning en monitoring wordt gestreefd naar een optimalisatie van de manuele interventies.
- ✓ Op basis van onderbouwde risicoanalyses worden de dossiers voor een gerichte controle geselecteerd. Er wordt hierbij tevens bijzondere aandacht gegeven aan welbepaalde thematische en/of sectoriële doelgroepen. De aandacht gaat naar risicovolle dossiers en dossiers met een hoge toegevoegde waarde.
- ✓ De integratie van de btw en de vennootschapsbelasting dragen bij tot een meer belastingplichtige georiënteerde benadering en laten een optimale inzet van de beschikbare personeelsmiddelen toe.
- ✓ Op basis van het transversaal proces fraude, worden de mogelijke fraudedossiers projectmatig aangepakt.
- Een efficiënte en effectieve inning en invordering.
  - ✓ Er wordt getracht om het inningproces maximaal te automatiseren samen met de automatische verwerking van betalingen en teruggaven.
  - ✓ Op basis van een transversaal proces wordt gestreefd naar het optimaliseren van de invorderingsacties. Dit proces laat de consolidatie van tegoeden (Btw – Directe belastingen) toe en maakt een globale invorderingsactie mogelijk. Een gerichte aanpak t.o.v. de solvabele schuldenaars optimaliseert de inzet van de beschikbare middelen.
  - ✓ De organisatie wordt afgestemd op de nieuwe werkwijze met de invoering van een Unieke Ontvanger, centrale en regionale invorderingscentra.

## ii. De realisaties

Om redenen van prioriteit, maar soms ook om praktische en organisatorische redenen, konden niet alle projecten op hetzelfde moment starten. De modernisering van het heffingsproces vennootschapsbelasting is dan ook nog in volle uitvoering.

Volgende projecten zijn desalniettemin reeds gerealiseerd op het terrein:

- In 2004 is een eerste cel 'transfert pricing' opgericht naar aanleiding van de resultaten van een vergelijkende studie met de Franse en Canadese fiscale systemen.

Uit deze studie bleek dat in die landen regelmatige belangrijke fiscale correcties werden gerealiseerd met betrekking tot de problematiek van de zogenaamde 'transfert pricing'. Deze correcties gebeurden meestal in minnelijke schikking met de bedrijven die in gebreke waren.

Deze autonome cel is tegelijkertijd een expertisecentrum, consolideert alle documentatie, verzorgt de professionele opleiding en levert operationele technische ondersteuning aan de controleteams.



- In 2005 werd het project **Vensoc** in gebruik genomen. Het biedt de belastingplichtige (of zijn gemandateerde) de mogelijkheid de aangifte in de vennootschapsbelasting, samen met de bijlagen, via het internet in te dienen. Binnen de toepassing wordt de gebruiker online ondersteund (op basis van foutboodschappen en hulpschermen) waardoor de kwaliteit van de aangifte verbeterd.

Het project Vensoc voorziet eveneens in de automatische inkohiering (eerste graad) en maakt het mogelijk dat de bevoegde diensten binnen de FOD Financiën deze aangifte en haar bijlagen elektronisch kunnen consulteren binnen het enig elektronisch dossier.

Jaarlijks werden de functionaliteiten van de toepassing verder uitgebreid. Het evolutieve onderhoud van de toepassing omvat de jaarlijkse aanpassingen ingevolge de eventuele evolutie van de fiscale wetgeving.

Op heden worden ongeveer 30% van de aangiften elektronisch ingediend.

- Vanaf 1 september 2008 werden de dossiers inzake **rechtspersonenbelasting** (RPB), feitelijke verenigingen en verenigingen zonder rechtspersoonlijkheid samengevoegd in één gespecialiseerde dienst per gewestelijke directie der directe belastingen.

Om de verdere uitbouw, vernieuwing en verbetering van een kwalitatieve dienstverlening te bewerkstelligen, werden intussen verder stappen ondernomen. Op basis van een tussentijdse doorlichting wordt de werking van de nieuwe diensten verder geoptimaliseerd.

- In 2008 werd binnen de entiteit Belastingen & Invorderingen de **stafdienst DCU** (Dienst Coördinatie en Uitvoering) opgericht. Deze stafdienst verzekert de coördinatie inzake gegevens- en risicobeheer.

De afdeling DCU-DU (Enig Dossier) is verantwoordelijk voor het beheer van de transversale signaletiekgegevens en voor het beheer van de anomalieën.

De afdeling Risicobeheer, Bijstand, Controle en Invordering staat in voor de coördinatie tussen het bepalen van de gegevensbehoefte, de prioriteitstelling inzake risicoprofielen en risicosectoren, de opmaak van controle- en invorderingsmodellen.

- De eerste release van het project **STIR-Controle** werd in december 2008 in proefopstelling binnen een 4-tal controlecentra in gebruik genomen.

Deze module, die een onderdeel vormt van het systeem voor geïntegreerde verwerking, zal op termijn de nodige functionaliteiten bieden voor het werkplanbeheer inzake fiscaal nazicht en voor het document-, correspondentie- en taakbeheer ten behoeve van de individuele controleambtenaar.

De eerste release biedt een betere werkplanning en -opvolging waarbij de volumes van te behandelen dossiers en hun status op elk ogenblik consulteerbaar zijn. De door de risicobeheertoepassing geselecteerde dossiers voor fiscaal

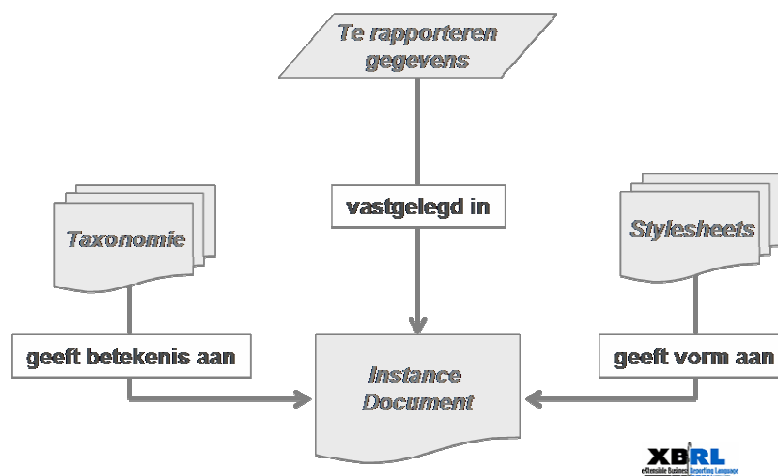
nazicht worden automatisch opgenomen in het controlewerkplan. Deze selectie kan verder worden verfijnd alvorens controleopdrachten toe te kennen aan controleteams en uitvoerende controleagenten.

De toepassing biedt de ambtenaar de nodige functionaliteiten voor het beheer van zijn persoonlijke opdrachten. In een tweede release zullen de nodige functionaliteiten beschikbaar zijn voor individueel document- en correspondentiebeheer. De beschikbare gestandaardiseerde en deels gestructureerde templates zullen de manuele interventie bij de redactie van correspondentie en documenten optimaliseren.

- Het project **XBRL taxonomie** heeft tot doel om binnen het 'Belgische XBRL framework' de XBRL taxonomie gerelateerd aan de vennootschapsbelasting te ontwikkelen.

XBRL is een elektronisch formaat dat erop gericht is de uitwisseling van financiële verklaringen, verslagen, cijfers en andere financiële informatie tussen computerprogramma's te vereenvoudigen. XBRL, een open standaard, is gebaseerd op XML.

Onderstaand schema geeft het basisconcept en de structuur van een XBRL 'document' weer:



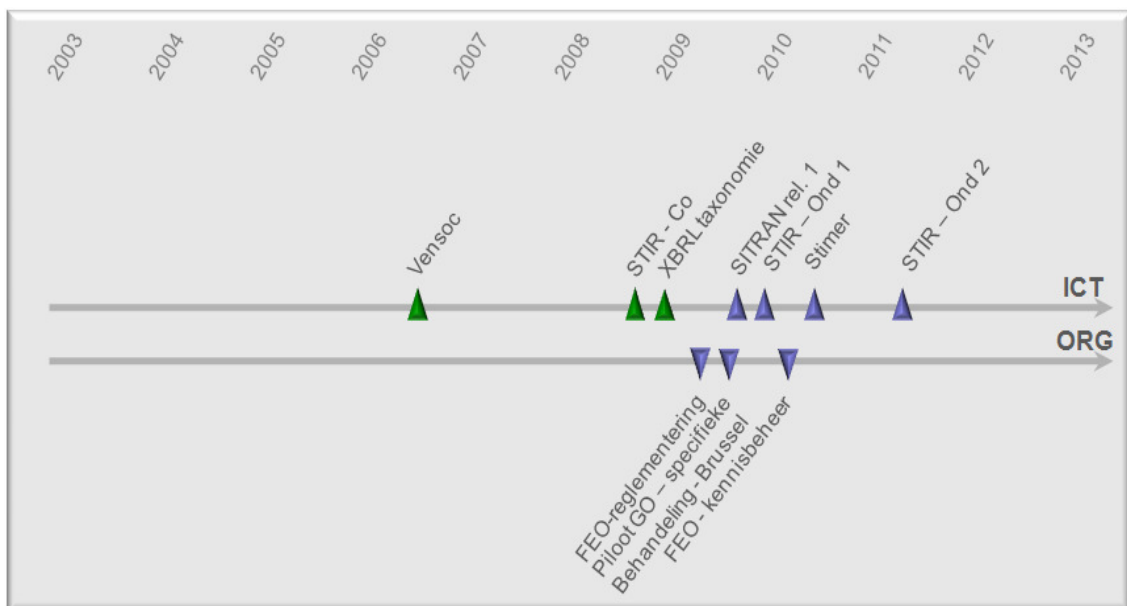
**Figuur 14: basisconcept en structuur XBRL**

De ontwikkelde taxonomie omvat alle data-elementen en validatieregels eigen aan de aangifte in de vennootschapsbelasting. De taxonomie omvat eveneens de 17 bijhorende Finform bijlagen.

Eind 2008 werd de taxonomie met betrekking tot het aanslagjaar 2008 ter beschikking gesteld.

De taxonomie moet jaarlijks worden aangepast in functie van de eventuele wijzigingen. In een volgende release zal de taxonomie worden uitgebreid voor de aangiften belasting niet-inwoners en de aangiften belasting rechtspersonen.

In onderstaand schema worden de verschillende projecten chronologisch weergegeven:



Figuur 15: overzichtstabel projecten vennootschapsbelasting

### iii. De projecten

In 2009 staat de voorbereiding van de splitsing van de organisatie in functie van de doelgroepen (Particulieren, KMO en Grote Ondernemingen) zoals bepaald binnen Coperfin centraal. Deze opdeling is cruciaal voor de burger-centrische werking.

Hiermee sluit België aan bij het merendeel van de landen die lid zijn van de OESO, IOTA (Intra-European Organisation of Tax Administrations) of CREDAF (Centre de Rencontres et d'Études des Dirigeants des Administrations Fiscales) en die een gelijkaardige organisatiestructuur reeds hebben ingevoerd.

- **GO – specifieke behandeling – pilootproject Brussel**

Het project GO-specifieke behandeling wil binnen een pilootproject starten met de operationalisering van de pijler 'Grote Ondernemingen' en voorziet in de oprichting van de dienst 'specifieke behandeling' binnen het centrum 'Grote Ondernemingen' te Brussel.

Binnen het pilootproject zullen de 3 bestaande nationale centra, de cel 'transfertpricing', de 'cel taxshelter', het gespecialiseerd personeel binnen de bestaande controlecentra van de AOIF en btw-specialisten worden samengebracht binnen de FINTO.

Het pilootproject zal de evaluatie mogelijk maken voor de verdere roll-out van:

- ✓ de werking van de structuur van de afdeling Specifieke Behandeling,
- ✓ de werking en stabiliteit van het proces 20 (nazicht fiscale toezicht),
- ✓ de werking en interactie met de diverse tools,

- ✓ de selectie van grote ondernemingen (op basis van de criteria).

Op basis van deze evaluatie zal in 2010 verder worden gegaan met de tweede fase van de operationalisering van de pijler Grote Ondernemingen en de oprichting van de 7 centra zoals voorzien binnen Coperfin.

Deze gespecialiseerde centra zullen bijdragen tot een hogere compliance op basis van hun optimaal afgestemde werkwijze en hun positie als volwaardige gesprekspartner ten overstaan van deze grote ondernemingen.

- **FEO – reglementering en kennisbeheer**

Het project FEO beoogt de creatie van de stafdienst FEO (Functionele Expertise en Ondersteuning), meer bepaald de afdelingen reglementering en kennisbeheer, op het niveau van de entiteit Belasting & Invordering (zie ook supra).

De afdeling reglementering staat in voor het ontwerp, de redactie en de (proactieve) evaluatie van de fiscale en niet-fiscale reglementering.

De bestaande expertise en werkzaamheden inzake reglementering vennootschapsbelasting zal binnen de afdeling reglementering van het FEO worden gecentraliseerd.

De afdeling kennisbeheer verzekert het actualiseren van de reglementering, de juridische expertise, de werkmethodes en andere kennisbronnen binnen de Fisconet Plus databank.

Beide afdelingen dragen bij tot een inzichtelijke reglementering die op een uniforme en begrijpbare manier wordt toegepast door alle diensten.

- **SITRAN**

In het kader van het project STIR-DU (zie supra) werd de signaletiek van de natuurlijke personen ingevoerd. Deze signaletiek met de persoonlijke gegevens vormt een fundamenteel basiselement van het enig dossier.

Het project SITRAN, dat in 2008 werd opgestart, voorziet in de verdere ontwikkeling van de transversale signaletiek om alle voorziene technische en functionele eigenschappen te realiseren (zie ook supra).

Dit omvat o.a.:

- ✓ de integratie van het Register-Bis en de synchronisatie van de mainframes,
- ✓ de integratie van de signaletiek, afkomstig van de authentieke bron Kruispuntbank van Ondernemingen en de ontwikkeling van de bijhorende functionaliteiten,
- ✓ de creatie van de fiscale entiteiten PB, Btw, VenB,
- ✓ de functionaliteiten die de creatie mogelijk maken van specifieke bestanden, bijvoorbeeld voor de belastingcontrole van PB, VenB en btw.

- **STIR-Ondernemingen**

Het project STIR-Ondernemingen betreft de realisatie van de volgende fase van het systeem voor de geïntegreerde verwerking en omvat:

- ✓ De vernieuwing van de front-office Vensoc voor een werking op basis van de ontwikkelde XBRL taxonomie (zie supra). Deze vernieuwde internettoepassing zal ook de mogelijkheid bieden aan rechtspersonen en niet-inwoners/vennootschappen om hun aangifte elektronisch in te dienen.
- ✓ De ontwikkeling van een nieuwe XBRL gebaseerde back-office voor de verwerking en inkohiering van de (elektronische) aangiften naar analogie van de ontwikkelde back-office inzake personenbelasting en btw.
- ✓ De ontwikkeling van de bijkomende functionaliteiten van de module STIR-Controle (zie supra).
- ✓ De ontwikkeling van de bijkomende functionaliteiten van de module STIR-Opsporingen hoofdzakelijk inzake het beheer van de opsporingsvaststellingen. Dit omvat o.a. de ontwikkeling van specifieke templates (zoals het PV van vaststelling) als de mogelijkheid om zogenaamde niet-gestructureerde documenten toe te voegen aan de individuele door de opsporingsagent gedane vaststellingen.

De hernieuwde front-office, evenals de bijkomende functionaliteiten binnen de module STIR-Controle en STIR-Opsporingen, zullen in 2010 beschikbaar zijn. De nieuwe XBRL-gebaseerde back-office zal eind 2011 beschikbaar worden.

- **STIMER**

Het project STIMER heeft tot doel een systeem te realiseren dat alle functionaliteiten inzake boekhouding, inning en invordering omvat (zie ook supra).

Dit systeem is gebaseerd op de processen die zijn beschreven tijdens de BPR-Coperfin. STIMER sluit nauw aan bij de reeds opgestarte projecten in het kader van het systeem voor geïntegreerde verwerking (zie supra) die de modules fiscale verwerking, goederen en logistieke keten en patrimoniumdocumentatie realiseren.

De opdracht werd eind 2006 gegund met het oog op een volledige realisatie in de tweede helft van 2012.

De functionaliteiten met betrekking tot de voorafbetalingen maken deel uit van de eerste fase en zullen eind 2009 beschikbaar zijn. De andere functionaliteiten met betrekking tot de vennootschapsbelasting maken deel uit van de tweede fase en worden voorzien in 2010.

## VIII. De patrimoniumdocumentatie

In essentie slaat het brede proces 'Patrimoniumdocumentatie' op het waarborgen van de adequaatheid, de juistheid en het volledige karakter van de onroerende informatie en het verzekeren van de beschikbaarheid ervan.

Hierbij staan 3 aspecten voorop:

- ✓ het verzamelen en aanvullen van de patrimoniale informatie,
- ✓ het beheer van de totaliteit aan patrimoniale informatie,
- ✓ het ter beschikking stellen van deze informatie aan de diverse actoren.

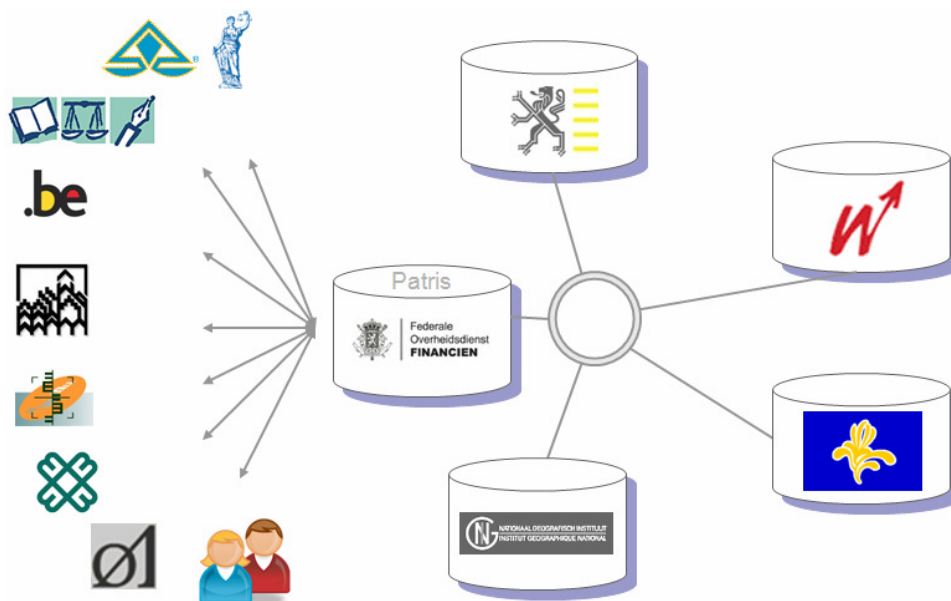
### i. De moderniseringsdoelstellingen

De geïntegreerde verwerking Patrimoniumdocumentatie heeft tot doel om de opdrachten (Kadaster, Registratie, Domeinen en Hypotheken) en de informatie die binnen de verschillende gegevensbanken worden bewaard te integreren, te harmoniseren en te beheren.

De basis van een volledig geïntegreerde verwerking van de patrimoniale documentatie wordt gevormd door het 'Uniek Patrimonium Dossier'. Deze gegevensbank zal alle roerende en onroerende gegevens over de samenstelling en de waarde van het patrimonium van alle natuurlijke personen en rechtspersonen bevatten.

Het is cruciaal dat de rechtszekerheid van deze informatie kan worden gewaarborgd zodat deze informatie tegenstelbaar wordt tegenover derden.

Tot slot moet deze informatie op een beveiligde manier toegankelijk zijn voor alle actoren.



Figuur 16: unieke gegevensbank patrimoniale informatie

De volgende moderniseringsdoelstellingen onderbouwen deze ambitie:

- De informatie moet worden verzameld op een zo breed mogelijke basis om de volledigheid ervan te bevorderen.
  - ✓ Naast de interne diensten van de Algemene Administratie van de Patrimoniumdocumentatie zijn er ook verschillende externe actoren, waaronder de gewesten, lokale overheden, notarissen, landmeterexperts ... betrokken bij de opbouw van patrimoniale informatie. Het is belangrijk om al deze actoren maximaal te betrekken om het volledige karakter van de informatie te kunnen waarborgen.
  - ✓ De patrimoniale informatie moet kunnen worden verworven op verschillende manieren waarbij de elektronische uitwisseling een belangrijke rol speelt. Tegelijkertijd moet ook de aansluiting met diverse andere authentieke bronnen van patrimoniale informatie kunnen worden verzekerd.
  - ✓ De verwerking van de verworven informatie moet snel gebeuren om de accuraatheid van de opgeslagen gegevens te verzekeren. Een maximale automatisering van deze verwerking is daarom cruciaal. Digitalisering van informatie en elektronische informatie-uitwisseling zijn hierbij belangrijke aandachtspunten.
- De kwaliteit van de informatie is een bijzonder aandachtspunt.
  - ✓ Daarom moet op basis van een doorgedreven kwaliteitscontrole de integriteit en de juistheid van de (verworven) informatie worden verzekerd. Om een authentiek karakter te verwerven, zullen de ingezamelde gegevens moeten beantwoorden aan juistheids- en kwaliteitscriteria.
  - ✓ Het volledige karakter van de patrimoniale informatie moet worden nagestreefd. Ieder 'goed' krijgt een unieke identificatie wat de integratie van verschillende informatiebronnen vergemakkelijkt.
  - ✓ De verworven informatie moet worden aangevuld om de volledigheid te verzekeren. Deze aanvulling zal gebeuren op basis van informatie waarover de FOD Financiën reeds beschikt, met informatie verkregen van derden of door onderzoek en analyse.
  - ✓ De integratie van vectoriële informatie en gestructureerde informatie zorgt voor een totaalbeeld van het onroerend goed.
  - ✓ De informatie wordt opgeslagen in een centrale databank waarin alle patrimoniuminformatie van de FOD Financiën wordt samengebracht. Deze databank wordt structureel verbonden met diverse andere authentieke bronnen die patrimoniale informatie beheren.
- De centrale databank moet een totaal overzicht bieden van het patrimonium van zowel natuurlijke als rechtspersonen.



- ✓ De beheerde patrimoniale informatie betreft het volledige patrimonium aan roerende en onroerende goederen.
- ✓ De informatie betreft zowel de samenstelling van het patrimonium als de waarde ervan.
- De informatie moet op een beveiligde manier toegankelijk zijn.
  - ✓ Op basis van een unieke, webgebaseerde, toepassing wordt de informatie ter beschikking gesteld van de interne en externe gebruikers waarbij de vertrouwelijkheid ervan op ieder ogenblik moet worden verzekerd.
  - ✓ De patrimoniale informatie wordt opgenomen binnen het enig dossier zodat het geïntegreerd beeld van de burger volledig is en zowel de fiscale als de niet-fiscale informatie bevat.

## ii. De realisaties

De voorbije jaren zijn reeds heel wat projecten gerealiseerd o.a. in voorbereiding tot de realisatie van het systeem voor geïntegreerde verwerking van de patrimoniumdocumentatie.

- In 2005 is het project '**wettelijke archivering**' gerealiseerd. Dit project voorzag in de invoering van een departementaal centrum voor langdurige archivering dat beantwoordt aan de wettelijke eisen in het kader van de geplande implementatie van STIPAD (zie infra).

Het project voorzag eveneens in de (offshore) scanning van de losse rekeningen (een synoptische samenvatting van de patrimoniale informatie betreffende een titularis, fysiek of moreel persoon) van de inschrijvingbureaus. Deze scanning is eind 2006 beëindigd. De documenten zijn in 2007 beschikbaar gesteld met de ingebruikname van de toepassing Paperloco (zie infra).

- Het project **Unident** dat in 2005 werd gerealiseerd levert de nodige functionaliteit voor de unieke identificatie van onroerende objecten, ongeacht de evolutie van perceelnummers. Hierdoor kan de relatie tussen personen, rechten en goederen éénduidig worden bepaald.

Deze unieke identificatie vormt de basis om een voorafgaandelijke kadastrering en de integratie van de verschillende toepassingen mogelijk te maken. Deze unieke identificatie wordt door alle betrokken actoren gebruikt.

- Het in 2002 opgestart project **CadMap** werd in 2006 volledig gerealiseerd. Het omvat de ontwikkeling van een elektronisch beheersysteem voor gedigitaliseerde kadastrale plannen met inbegrip van de ontwikkeling van een workflow en van de nodige functionaliteiten voor de actualisering, het beheer, de raadpleging en de archivering van digitale plannen via een browser.

De eerste fase van de toepassing (toepasbaar voor 30% van de plannen) werd reeds in september 2004 in productie genomen.

In 2007 werd de toepassing verder uitgebreid om meer informatie en manipulatiemogelijkheden met betrekking tot de plannen en het online beschikbaar stellen mogelijk te maken. Hier werden de voorbereidingen gerealiseerd met het oog op de overdracht naar CADGIS.

- Het project **FUN** is een voorlopige tussenfase in afwachting van de implementatie van STIPAD (zie infra). Deze toepassing beheert op geautomatiseerde wijze de gegevensstroom van de fiches 60-direct, zijnde de syntheses van de notariële of onderhandse akten en de aangiften van nalatenschap.

De toepassing FUN bestaat uit zes modules die elk hun eigen functie hebben: het invoeren van gegevens, controle, validering, vergelijking, automatische wijziging en toezicht.

Deze toepassing werd in 2006 in gebruik genomen en werd sindsdien verder uitgebreid om de verwerkingstijden te optimaliseren. Deze snelle verwerking staat garant voor accuraatheid van de patrimoniumdocumentatie, noodzakelijk voor een betere dienstverlening en een hogere rechtszekerheid.

- De toepassing **URBAIN** (URBANism Information Network) is beschikbaar sinds 1/1/2007 en vervangt de "lijsten 220 van de uitgereikte bouw- en verkavelingvergunningen en de veranderingen die zich hebben voorgedaan aan de eigendommen".

Met behulp van deze toepassing kunnen de gemeentebesturen de uitgereikte bouw- en verkavelingvergunningen elektronisch meedelen. Hierdoor is er geen manuele tussenkomst meer vereist en verloopt de verwerking sneller en efficiënter.

Deze toepassing beperkt zich niet enkel tot de mededeling van de uitgereikte vergunningen maar biedt eveneens de mogelijkheid om die informatie aan te vullen met de datum van beëindiging van de werken of van de eerste ingebruikname van een nieuwbouw.

- Het systeem voor de geïntegreerde verwerking van de patrimoniumdocumentatie, **STIPAD**, vormt het hart van de modernisering en zal de bestaande gegevens van de verschillende sectoren in één gegevensbank (PATRIS) samenbrengen.

De informatie die deze gegevensbank zal bevatten, zal betrekking hebben op personen, goederen en daaraan gekoppelde rechten door de uitwerking van de Wet of door een overeenkomst.

In 2006 is gestart met de eerste fase van de realisatie van deze geïntegreerde toepassing, via dewelke alle potentiële gebruikers -zowel uit de openbare als uit de private sector- toegang zullen krijgen tot de hoger vermelde gegevensbank.

Ook in het kader van deze toepassing is geopteerd voor een iteratieve ontwikkeling waarbij de functionaliteit gefaseerd en gespreid over verschillende producten (loten) ter beschikking wordt gesteld, gespreid over de periode 2008 – 2010.

De eerste release werd opgeleverd in mei 2008 en tijdens de zomer toegepast bij een 50-tal key-users. De eerste inproductiestelling op het terrein is gepland voor april 2009. Een tweede grote inproductiestelling, die deze eerste fase van STIPAD afsluit, is gepland voor het jaar 2010.

Met de oplevering van deze eerste fase zal een belangrijk deel van de 'onroerende' opdrachten worden bestreken.

Het is belangrijk dat de ontwikkelde functionaliteiten aansluiten bij de evolutie van de verwachtingen, de evolutie van de onderliggende fundamenten en de karakteristieken van de andere opbouwende delen van het systeem voor geïntegreerde verwerking. Er wordt dan ook voorzien in het nodige evolutieve onderhoud van de functionaliteiten na de ingebruikname.

In 2009 wil men het project STIPAD 2, de tweede fase van het systeem voor geïntegreerde verwerking van de patrimoniumdocumentatie, opstarten (zie infra).

STIPAD zal op termijn alle functionaliteiten bieden voor de verwezenlijking van de opdrachten van de Algemene Administratie Patrimoniumdocumentatie bv. voor het verwerven, beheren en vervreemden van goederen, het vorderen van rechten of het afleveren van patrimoniale informatie.

- Het project **Paperloco** realiseerde in 2007 de elektronische documentendatabank waarin de gedigitaliseerde losse rekeningen (zie supra) en de gedigitaliseerde mutatiedossiers worden beheerd en beschikbaar gesteld.

Dankzij de digitalisering zijn deze documenten breder toegankelijk en kan de informatie beter worden beveiligd tegen misbruik of verlies.

- De **elektronische databank van de plannen van de beëdigde landmeters** ging in 2007 van start. Het project beoogt de digitale archivering van de plannen, aangeleverd door landmeters, die voorheen binnen de verschillende kantoren van de Patrimoniumdocumentatie op papier werden bewaard.

Het project omvat het digitaliseren van de reeds bestaande plannen (ongeveer 600.000 plannen – formaat A4 – A0) evenals de plannen in de toekomst (ongeveer 20.000 op jaarbasis).

- In 2007 is het **mathematisch model** voor de berekening van de waarden van onroerende goederen (venale waarden, huurwaarden, constructiewaarden) volledig afgewerkt.

Het mathematisch model met betrekking tot 'woonhuizen' is sinds eind 2006 beschikbaar. Een vergelijkbaar model met betrekking tot appartementen is in 2007 beschikbaar gesteld.

De waardebepaling gebeurt op een uniforme wijze op basis van objectieve en dus tegenspreekbare criteria. Hierdoor verhoogt de rechtsgelijkheid en is de dienstverlening consistent over het ganse grondgebied.

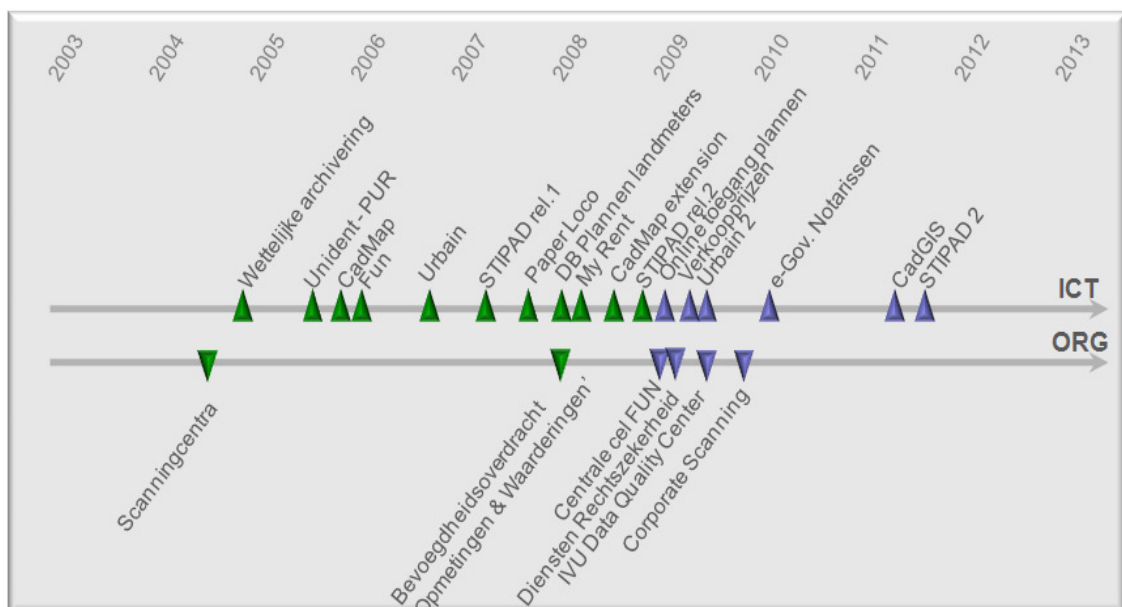
In eerste instantie biedt het mathematisch model ondersteuning voor de detectie van anomalieën en voor de selectie van de voor herziening vatbare dossiers met betrekking tot de registratie- en successierechten. Het vormt eveneens de basis voor een elektronische dienstverlening inzake waardebeoordeling voor andere actoren.

- In 2008 is een eerste fase van de **operationalisering van de pijler 'Opmetingen en Waarderingen'** afgewerkt door de progressieve interne overdracht van alle bevoegdheden voor het opmeten en het bepalen of controleren van de waarde van onroerende goederen.

De pijler Opmetingen en Waarderingen is sindsdien alleen verantwoordelijk voor alle waarderingen (=schattingsopdrachten) voor klanten intern en extern aan de FOD. Deze schattingsopdrachten hebben betrekking op de vaststelling en controle van de waarderingen van onroerende goederen.

- Sinds eind 2008 worden de **notificaties van de wijziging van het kadastraal inkomen** verwerkt via de centrale printshop. Dat heeft niet alleen geleid tot een betere kostenefficiëntie (lagere druk- en verzendkosten, geen manuele interventie meer) maar heeft vooral ook toegelaten om de dienstverlening te verbeteren (de notificatie is ook elektronisch beschikbaar binnen My Minfin), de rechtszekerheid te verbeteren en de rechtsgelijkheid van alle eigenaars te vrijwaren doordat allen schriftelijk op de hoogte worden gesteld van de wijziging.

In onderstaand schema worden de verschillende projecten chronologisch weergegeven:



Figuur 17: overzicht projecten Patrimoniale documentatie

### iii. De projecten

- **Centrale cel FUN**

Vanuit de vaststellingen dat er bij het verwerken van de aktes voor sommige regio's binnen de registratiekantoren een achterstand is ontstaan en omwille van het belang dat de patrimoniumdocumentatie steeds zo accuraat mogelijk moet zijn bijgewerkt, wordt er een (tijdelijke) centrale cel opgericht die tot doel heeft die achterstand te verwerken.

- **Online toegang plannen landmeters**

Het project beoogt de ingebruikname van een webtoepassing die de raadpleging van de elektronische databank van de plannen van de beëdigde landmeters en een 'download' van de plannen (met bijhorende gegevens) via internet mogelijk maakt.

- **FEO – werkmethodes**

Het project FEO beoogt de creatie van de cel 'werkmethodes' binnen de stafdienst FEO (Functionele Expertise en Ondersteuning), op het niveau van de entiteit Patrimoniumdocumentatie.

De cel werkmethodes staat in voor de coördinatie en de verdere uitbouw van de diverse werkmethodes. De cel werkmethodes zal een belangrijke rol vervullen in het realiseren van een geharmoniseerde en gestructureerde werking op het terrein. Deze geharmoniseerde werking draagt bij tot een hogere rechtsgelijkheid.

- **FEO – reglementering**

Het project FEO beoogt de uitbouw van de cel 'reglementeringen' binnen de stafdienst FEO (Functionele Expertise en Ondersteuning),.

De afdeling reglementering staat in voor het ontwerp, de redactie en de (proactieve) evaluatie van de reglementering.

- **IVU – data quality control**

De Algemene Administratie Patrimoniumdocumentatie werkt voor het aanleveren van informatie nauw samen met verschillende externe partners (zie ook supra).

De verzamelde en/of uitgewisselde informatie, de wijze van uitwisseling en de dienstverlening in de bredere zin van het woord moeten voldoen aan welbepaalde kwaliteitseisen, die vaak in overleg met de externe partner/klant worden bepaald.

Binnen de pijler IVU (Informatieverzameling en -uitwisseling) wordt daartoe de cel 'quality control' opgericht. Deze cel zal de politiek inzake 'datakwaliteit' van de Algemene Administratie Patrimoniumdocumentatie aansturen, de kwaliteitsfunctionarissen binnen de buitendiensten opvolgen en de auditrol inzake kwaliteit opnemen.

- **IVU – cel IAM**

Binnen het informatieveiligheidsbeleid is het de verantwoordelijkheid van de informatie-eigenaar om de eventuele rechten van de interne en externe gebruikers te bepalen en op te volgen. Het basisprincipe hierbij is dat enkel wie de informatie nodig heeft voor de taakuitvoering, toegang mag hebben tot de informatie. Dit is een cruciaal element om de bescherming van het vertrouwelijk karakter van de informatie op ieder ogenblik te verzekeren en om eventueel misbruiken te voorkomen.

Binnen de pijler IVU wordt deze verantwoordelijkheid geconcentreerd voor de AAPD binnen de nieuw op te richten cel 'IAM'. Deze cel is verantwoordelijk voor het opstellen van de gebruiksregels, het opstellen en het beheer van de bevoegdheidsmatrix, het toezicht op de strikte toepassing van de gebruiksregels,....

- **IVU – cel protocollen**

De Patrimoniumdocumentatie werkt bij het vervullen van haar opdrachten en meer in het bijzonder met betrekking tot het verwerven en uitwisselen van patrimoniale documentatie nauw samen met diverse externe partijen.

Deze 'partnerships' worden geformaliseerd binnen een protocol. De cel protocollen staat in voor de screening van en de onderhandelingen met de kandidaat-partners, de concretisering van de samenwerking binnen een werkbare applicatie en tot slot de opvolging van de samenwerking.

- **DSU - risicobeheer**

Het project DSU-risicobeheer beoogt de oprichting van de stafdienst DSU (Dienst Strategie en Uitvoering) en in het bijzonder de cel risicobeheer in aansluiting op het KB van 04.03.2008 betreffende de oprichting van een dienst voor Risicobeheer.

Deze cel staat in voor de coördinatie van alle acties en/of initiatieven inzake risicobeheer (inclusief de ontwikkeling van risicoprofielen) van de pijlers Opmetingen & Waarderingen, Rechtszekerheid en Niet-fiscale invorderingen.

- **DSU – Contactcenter**

Het project DSU-Contactcenter beoogt de uitbouw van de cel MKDV binnen de stafdienst DSU. De reeds genomen initiatieven (zoals het call center) worden hierin geïntegreerd waarbij aan het bestaande contactcenter van de FOD Financiën 'patrimoniumdocumentatie-medewerkers' zullen worden toegevoegd.

Deze cel zal instaan voor:

- ✓ het beheren van de diverse interactiekanalen, met inbegrip van de gedecentraliseerde contactpunten (Front offices) in de pijlers,
- ✓ het bewaken van de consistentie van de informatie over de diverse interactiekanalen,

✓ de externe communicatie.

- **DSU – Marketing**

Het project DSU - Marketing betreft de oprichting van de cel 'marketing' binnen de stafdienst DSU. Deze cel heeft een belangrijke rol om de dienstverlening van de entiteit Patrimoniumdocumentatie optimaal af te stemmen op de verwachtingen en behoeften van zijn klanten.

Daartoe zal de cel marketing o.a. instaan voor:

- het verwerven van klanteninzicht ten bate van alle pijlers,
- het uitwerken van een afgestemde strategie inzake dienstverlening en communicatie,
- het ontwikkelen van dienstverleningsmodellen,
- het analyseren van de waarde van de producten.

- **SITRAN**

In het kader van het project STIR-DU (zie supra) werd de signaletiek van de natuurlijke personen ingevoerd. Deze signaletiek met de persoonlijke gegevens vormt een fundamenteel basiselement van het enig dossier.

Het project SITRAN, dat in 2008 werd opgestart, voorziet in de verdere ontwikkeling van de transversale signaletiek om alle voorziene technische en functionele eigenschappen te realiseren.

Dit omvat o.a.:

- de integratie van het Register-Bis en de synchronisatie van de mainframes,
- de integratie van de signaletiek, afkomstig van de authentieke bron Kruispuntbank van Ondernemingen en de ontwikkeling van de bijhorende functionaliteiten.

- **KADAU**

Het project KADAU voorziet in het uitvoeren van een voorstudie met betrekking tot de realisatie van het authentiek kadaster.

De evolutie van het bestaande kadaster (dat een louter technisch en fiscaal karakter heeft) naar een authentiek kadaster heeft een belangrijke meerwaarde voor de uitvoering van de kernopdrachten inzake patrimoniumdocumentatie.

Ook voor de burger betekent de realisatie van het authentiek kadaster een belangrijke meerwaarde in het bijzonder inzake rechtszekerheid.



De voorstudie heeft tot doel om de haalbaarheid op technisch, functioneel en juridisch vlak te onderzoeken. Op basis van de resultaten van deze voorstudie, die loopt tot begin 2010, zal worden beslist over het project 'authentiek kadaster'.

- **Archivering hypotheekregisters**

De belangrijkste taak van de dienst hypotheekbewaring bestaat erin het bewijs bij te houden van het bestaan van documenten die het eigendomsrecht van een onroerend goed regelen. Dat bewijs is bij een betwisting over het eigendom van een goed tegenstelbaar aan derden. De tweede taak omvat de openbaarmaking van de uitgevoerde formaliteiten.

De hypotheekkantoren beheren dan ook belangrijke patrimoniale informatie. Deze is o.a. vervat in de registers van neerlegging (register 70), de registers van inschrijving (register 71), het register van overschrijving van akten houdende overdracht of aanwijzing van onroerende zakelijke rechten ... (register 72), het repertorium (register 75), de alfabetische tabellen (register 76)..., Het is cruciaal om het geheel aan hypotheekregisters te beveiligen en digitaal beschikbaar te stellen.

Deze informatie is voor alle verrichtingen sinds 2001 volledig elektronisch beschikbaar. Ook de alfabetische tabellen (sinds 1964) zijn eveneens elektronisch beschikbaar (deze zijn reeds gescand en geïndexeerd).

Het project beoogt de prioritaire hypotheekregisters (register 70 & 75) van de 48 hypotheekkantoren te digitaliseren. Tijdens de eerste fase worden ongeveer 70.000 registers verwerkt. De verwerking van de totaliteit (600.000 registers) zal 4 jaar in beslag nemen.

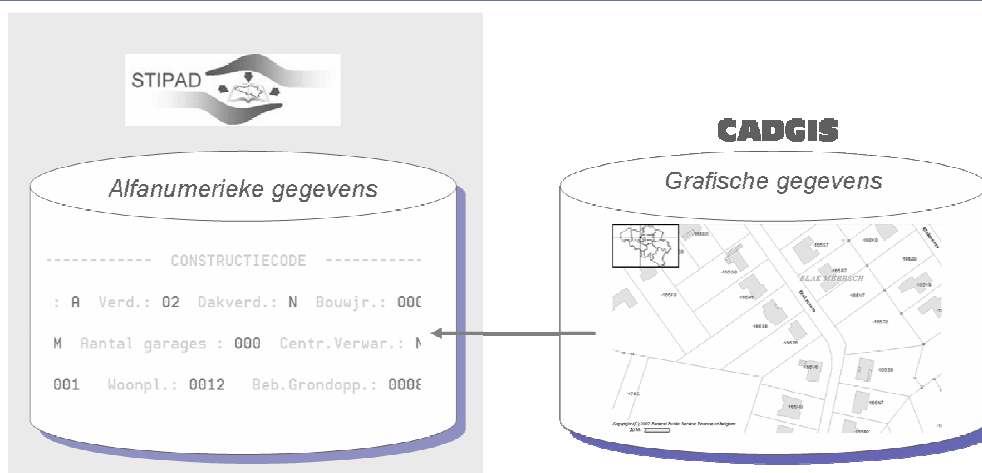
In een eerste fase worden de technische vereisten verder onderzocht met het oog op de uitvoering van deze omvangrijke scanning in de nationale scanningcentra.

- **CADGIS**

Het project CADGIS heeft tot doel om een geïnformatiseerd geografisch informatiesysteem (Geographical Information System – GIS) te realiseren. De voorstudie met betrekking tot het CADGIS systeem werd in 2007 uitgevoerd.

Het CADGIS-systeem, dat het logisch vervolg is op het project CADMAP, zal worden ontwikkeld in overeenstemming met de internationale Open GIS-specificaties, zoals uitgewerkt door het Open Geospatial Consortium, met de ISO normen terzake en met de Europese INSPIRE richtlijn (dd. 22/11/2006).

Dit systeem wordt geïntegreerd binnen de hoger vermelde STIPAD-toepassing via de toevoeging van zogenaamde geospatiale modules die de identificatie en lokalisatie mogelijk maken van o.a. onroerende goederen, administratieve en technische zones.



**Figuur 18: integratie CADGIS**

Binnen het project CADGIS is eveneens de uitbesteding voorzien van de resolutie van de vastgestelde continuïteitanomalieën van het type 001 die semi-automatisch oplosbaar zijn.

- **Antennes rechtszekerheid**

De ingebruikname van STIPAD zal een belangrijke impact hebben op de werking van de operationele diensten op het terrein. Voorliggend project beoogt de gefaseerde operationalisering van de 'antennes rechtszekerheid' in aansluiting op de implementatie van STIPAD.

In een eerste fase worden de werkprocessen en methodes gedefinieerd op basis van de beschikbare functionaliteiten binnen de STIPAD release.

De operationalisering van de diensten op het terrein is voorzien in de eerste helft van 2010. Voor het einde van dat jaar moeten alle werkprocessen gedefinieerd en ingevoerd zijn.

- **Antennes Opmetingen & Waarderingen**

Het project beoogt de hergroepering in 2009 van de bestaande controlekantoren in nieuwe teams. Die nieuwe teams zijn verantwoordelijk voor een groter ambtsgebied. Dit project is een eerste stap in de transitie naar de nieuwe organisatie in antennes.

- **Dienst plannen (eerste fase)**

- **STIPAD reports**

Het project STIPAD Reports betreft de ontwikkeling van specifieke rapporteringfunctionaliteiten.

Omwille van de complexiteit van de inputbewerkingen vereisen sommige rapporten de creatie van een intermediaire laag. Voorbeelden daarvan zijn de kadastrale legger en verscheidene statistieken.

Het project voorziet de realisatie van deze intermediaire lagen en de gewenste rapporten op basis van de standaarden van de FOD Financiën (in casu DB2, Datastage en Cognos).

Deze rapporten worden beschikbaar gesteld bij de ingebruikname van de eerste producten (loten) van STIPAD – fase 1

- **STIPAD – fase 2**

Het project STIPAD 2 betreft de tweede fase van de realisatie van het systeem voor geïntegreerde verwerking STIPAD dat in 2006 werd opgestart en waarvan de volledige ingebruikstelling is voorzien in 2010 (zie supra). Deze eerste fase realiseerde de functionaliteiten voor het merendeel van de onroerende opdrachten.

De tweede fase beoogt de bijkomende functionaliteiten inzake onroerende opdrachten evenals de functionaliteiten noodzakelijk voor het ‘roerend’ gedeelte. De realisatie wordt gespreid over meerdere releases.

- **Urbain 2**

Het project Urbain 2, dat in april 2009 in productie gaat, bouwt verder op het project Urbain (sinds eind 2006 in gebruik – zie supra) en betreft de uitbreiding naar de architecten in het kader van administratieve vereenvoudiging inzake bouwvergunningen.

Urbain 2 biedt bijkomende functionaliteiten die toelaten een digitaal aanvraagdossier samen te stellen (met inbegrip van een digitaal bouwplan), gebouwen te beschrijven voor en na de werken, bepaalde berekeningen automatisch uit te voeren en de informatie betreffende nieuwbouw of verbouwingen van gebouwen rechtstreeks door te sturen aan het NIS.

Het project voorziet eveneens in de onlinetoegang tot kadastrale informatie en de ontwikkeling van de nodige functionaliteiten voor het automatisch toesturen van een vooraf ingevuld aangifteformulier voor het beëindigen van de werken (het vroegere formulier 43B).

## **IX. De patrimonium, fiscale en niet-fiscale dienstverlening**

De processen patrimonium, fiscale en niet-fiscale dienstverlening omvatten hoofdzakelijk de opdrachten van de pijlers Patrimoniumdiensten en Niet-fiscale invorderingen van de Algemene Administratie van de Patrimoniumdocumentatie.

Deze opdrachten omvatten wat de pijler Patrimoniumdiensten betreft:

- diensten met betrekking tot het patrimonium van de overheden (beheer, aankoop, verkoop en onteigening van goederen)
- de onroerende overeenkomsten
- de rol van notariële autoriteit voor de openbare overheden

De pijler Niet-fiscale invorderingen heeft volgende opdrachten:

- de invordering van de alimentatievorderingen
- de opeising, het beheer en de teruggave van de erfloze nalatenschappen
- de invordering van niet-fiscale schuldvorderingen
- de kwijtschelding van interesten – dading over de hoofdsom
- de invordering van de penale boeten
- de verbeurdverklaring

### **i. De moderniseringsdoelstellingen**

Ook wat de patrimoniumdiensten, fiscale en niet fiscale dienstverlening betreft situeren de moderniseringsdoelstellingen zich rond de assen efficiëntie en effectiviteit.

- Het verhogen van de effectiviteit van de dienstverlening
  - ✓ Door een gerichte en proactieve aanpak van de schuldenaren wordt een daadwerkelijke verhoging van de inkomsten nagestreefd. Er wordt hierbij geopteerd voor een gedifferentieerde aanpak tussen de solvabele en niet-solvabele schuldenaren.

Deze gerichte aanpak steunt op een onderbouwde analyse van de beschikbare informatie met inbegrip van de informatie van andere authentieke bronnen en in het bijzonder van de Kruispuntbank Sociale Zekerheid.

- ✓ Door de implementatie van de balans 'schulden en tegoeden' worden de eventuele teruggaven inzake Directe Belastingen in compensatie geplaatst t.o.v. andere schulden. Deze balans biedt een totaalbeeld en maakt geconsolideerde invorderingsacties mogelijk.

- ✓ Door een kordaat en snel optreden bij de invorderingen wordt het gevoel van straffeloosheid verminderd en wordt recidive vermeden.
- ✓ Men streeft naar de maximalisering van de opbrengsten (voor de niet-fiscale invorderingen, de verkopen van onroerende en roerende goederen, de vereffening van erfloze nalatenschappen) of minimalisering van de kosten/uitgaven (voor de aankopen van onroerende goederen, de vereffening van erfloze nalatenschappen).
- ✓ Het vrijwaren van de rechtszekerheid bij het uitvoeren van de opdrachten (t.o.v. andere overheden/opdrachtgevers enerzijds en t.o.v. de schuldenaren van niet-fiscale schuldvorderingen en penale boeten anderzijds) staat voorop.
- Het verbeteren van de efficiëntie van de werking.
  - ✓ De modernisering van de processen beoogt de doorlooptijd voor de uitvoering van de opdrachten te verkorten.
  - ✓ Er wordt gestreefd naar een optimalisering van de kosten van de diensten en de kosten/opbrengsten ratio.
- De dienstverlening wordt verhoogd en uitgebreid.
  - ✓ De continuïteit van de dienstverlening wordt gevrijwaard. Deze dienstverlening wordt zoveel mogelijk binnen een multikanaal aanpak ontwikkeld. Het internet neemt een belangrijke plaats in binnen de interactie met de betrokken partijen.
  - ✓ De dienstverlening is alomvattend en beoogt te beantwoorden aan de behoeften en wensen van haar klanten/opdrachtgever.
  - ✓ Op basis van de verdere professionalisering en specialisatie van de diensten wordt de kwaliteit van de dienstverlening gemaximaliseerd en worden de diensten als de professionele gesprekspartner aanzien in specifieke materies.

## ii. De realisaties

- In het kader van het project **e-Succ** is een internetgebaseerde toepassing in gebruik genomen voor de automatische introductie van de basisgegevens van een overlijden, de gestructureerde aangifte van nalatenschap/aangifte vzw en het beheer van de successiedossiers. Hierdoor wordt niet alleen een uniforme dienstverlening maar ook een snellere afhandeling (o.a. met betrekking tot het afleveren van specifieke attesten) mogelijk.

De toepassing is eind 2005 in pilootopstelling in gebruik genomen. Sindsdien zijn de functionaliteiten verder uitgebreid. In 2008 is o.a. de rekenmodule successierechten voor de drie gewesten in gebruik genomen waardoor bijna 95 % van de aangiften van nalatenschap geautomatiseerd gebeuren.

- De **balans 'schulden en tegoeden'** waarin eventuele tegoeden ten overstaan van de Directe Belastingen worden geconfronteerd ten overstaan van andere schulden werd in mei 2008 in productie genomen. Deze balans draagt bij tot een

hogere effectiviteit van de invorderingen doordat eventuele tegoeden kunnen worden aangewend t.o.v. uitstaande invorderingen.

- De informatie inzake **verkopen van roerende en onroerende goederen** worden via het internet bekend gemaakt. Hierdoor is het aantal potentiële kopers gestegen en worden betere verkoopprijzen gerealiseerd.

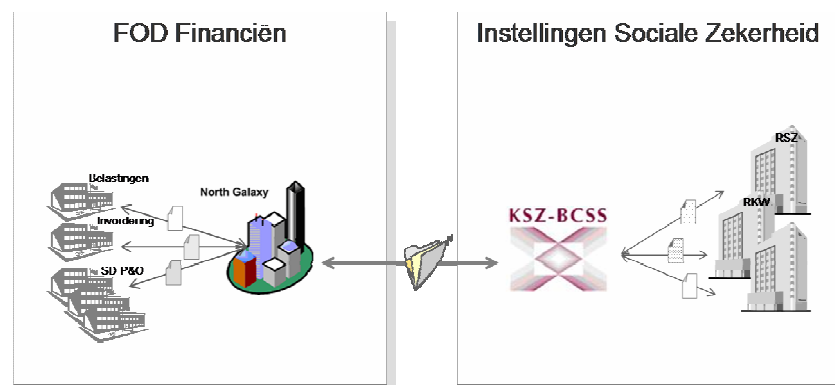
### iii. De projecten

- **Zacheus**

Vele achterstallige schuldenaars van belastingen of andere niet-fiscale schulden werken in loonverband of ontvangen inkomsten van instellingen uit de sociale sector. Hierdoor komen zij in aanmerking voor loonbeslag. Door een onlinetoegang kan op een snelle maar veilige manier én de huidige werkgever én het huidige loon gekend zijn.

Na een traject van meerdere jaren heeft de privacy-commissie in 2008 de toelating verleend om de onlinetoegang tot de informatie bij de Sociale Zekerheid over de huidige werkgever (aangifte Dimona) en die tot het loon van de werknemer (aangifte DMFA) mogelijk te maken.

Het transversale project Zacheus maakt de onlineraadpleging op basis van een XML-gebaseerde gegevensuitwisseling via een beveiligde FTP-verbinding met de Kruispuntbank Sociale Zekerheid en de systemen van de FOD Financiën mogelijk.



**Figuur 19: gegevensuitwisseling met de Kruispuntbank Sociale Zekerheid**

Hierdoor kan de voorbereiding van loonbeslag sneller en efficiënter gebeuren.

- **NFI – organisatiestructuur AP & CA**

Gelet op o.a. het teruglopend personeelsbestand ontstaan er moeilijkheden in de organisatorische eenheden. Dit project beoogt een gefaseerde uitrol van de nieuwe organisatiestructuur voor NFI, zoals beschreven in Coperfin, door hergroepering van bestaande bureaus.

Er wordt gekozen voor een gefaseerde implementatie beginnende bij de minst complexe en eindigend bij de meest complexe bureaus, rekening houdende met

de eigenheden van de respectievelijke bureaus zoals de operationele nood, de omvang ....

- **Gebouwenbeheer**

Het project gebouwenbeheer beoogt de professionalisering van de dienst gebouwenbeheer door de oprichting van 3 tot 5 gespecialiseerde beheerscellen, in aanvulling op de bestaande cel SHAPE, evenals door de ontwikkeling van een specifieke beheerstoepassing.

Door de oprichting van deze gespecialiseerde cellen kunnen de aankoopcomités en/of ontvangers worden ontheven van deze opdracht. De medewerkers van die cellen zullen zich op de specifieke taken kunnen toeleggen wat de kwaliteit van het beheer ten goede zal komen.

- **Boekhouding onroerende goederen**

Het project 'boekhouding onroerende goederen' beoogt de implementatie van een gespecialiseerde cel boekhouding ter ondersteuning van het gebouwenbeheer en de aankoopcommissies. Binnen deze cel worden 5 gespecialiseerde boekhouders 'onroerende goederen' aangesteld.

Het project beoogt eveneens de implementatie van een afgestemde module boekhouding.

- **Teams roerende goederen**

Het project "teams roerende goederen" beoogt het gefaseerd operationaliseren van 5 gespecialiseerde teams inzake roerende goederen (1 per ressort van de 5 hoven van beroep (Antwerpen, Gent, Brussel, Mons en Liège) die een volledige service inzake roerende goederen aanbieden aan de diverse overheidsdiensten.

Dat wil zeggen:

- ✓ het ophalen van de roerende goederen (transport),
- ✓ en zo nodig, het opslaan ervan,
- ✓ het verkopen van de roerende goederen die kunnen en mogen verkocht worden,
- ✓ het verwerken/vernietigen of het recycleren van de roerende goederen die, conform de milieuregels, als afval moeten worden behandeld,
- ✓ het eventueel uitlenen aan andere publieke diensten op basis van protocollen.

In eerste fase (eerste kwartaal 2009) wordt gestart met het team te Brussel als pilootproject. Op basis van de ervaringen worden in een volgende fase de andere teams opgericht.



- **Modernisering Domeinen**

Het vlotte beheer van de roerende goederen die voor verkoop aan de ontvanger van het lokale bureau van de Patrimoniumdiensten zijn overgemaakt noodzaakt een specifieke beheerssoftware die tevens een snelle en unieke identificatie en traceerbaarheid van de goederen mogelijk maakt.

Het project voorziet in de ontwikkeling van de beheerstoepassing en de integratie van barcode-functionaliteit (genereren, afdrukken en lezen) en de installatie van de noodzakelijke hard- en software in de kantoren van de registratie en domeinen.

- **Teams onroerende goederen**

Het project “teams onroerende goederen” omvat de gefaseerde uitbouw van professionele immobiliënagenschappen en notariaat ten dienste van de overheden.

In een eerste fase beoogt het project de reorganisatie van de aankoopcomités te Brussel en de optimalisatie van de werkwijze. Op termijn is het de bedoeling om 11 gespecialiseerde teams te operationaliseren.

- **Automatiseren van de aankoopcomités**

Dit project beoogt de invoering van een elektronisch dossierbeheer voor de ondersteuning van de aankoopcomités bij de uitvoering van hun opdrachten:

- ✓ het verwerven van onroerende goederen, eventueel via gerechtelijke onteigening,
- ✓ het vervreemden van onroerende goederen,
- ✓ het opmaken en verlijden van authentieke aktes,
- ✓ het beheer van onroerende goederen.

- **e-Functionaris**

Het project beoogt de ontwikkeling van een toepassing voor de gestructureerde uitwisseling van informatie en de elektronische afhandeling van de formaliteiten voorafgaand en volgend op de redactie van een akte door de aankoopcomités (in hun rol als notaris voor de overheid).

- **SITRAN**

In het kader van het project STIR-DU (zie supra) werd de signaletiek van de natuurlijke personen ingevoerd. Deze signaletiek met de persoonlijke gegevens vormt een fundamenteel basiselement van het enig dossier.

Het project SITRAN, dat in 2008 werd opgestart, voorziet in de verdere ontwikkeling van de transversale signaletiek om alle voorziene technische en functionele eigenschappen te realiseren.



Dit omvat o.a.:

- ✓ de integratie van het Register-Bis en de synchronisatie van de mainframes,
- ✓ de integratie van de signaletiek, afkomstig van de authentieke bron Kruispuntbank van Ondernemingen en de ontwikkeling van de bijhorende functionaliteiten.

- **STIMER**

Het project STIMER heeft tot doel een systeem te realiseren dat alle functionaliteiten inzake boekhouding, inning en invordering omvat (zie ook supra).

Dit systeem is gebaseerd op de processen die zijn beschreven tijdens de BPR-Coperfin. STIMER sluit nauw aan bij de reeds opgestarte projecten in het kader van het systeem voor geïntegreerde verwerking (zie supra) die de modules fiscale verwerking, goederen en logistieke keten en patrimoniumdocumentatie realiseren.

De nodige functionaliteiten voor de niet-fiscale invorderingen (o.a. inzake penale boeten en alimentatievorderingen) evenals de ontwikkeling van de fiscale balans maken hier deel van uit.

De opdracht werd eind 2006 gegund met het oog op een volledige realisatie in de tweede helft van 2012.

## X. *Het beheer van de inkomsten, uitgaven en schulden*

De FOD Financiën, en meer bepaald de entiteit 'Thesaurie', is belast met het gecentraliseerde beheer van alle fiscale en niet-fiscale ontvangsten en van alle uitgaven van de federale overheid.

Hierop aansluitend is de Thesaurie ook verantwoordelijk voor het beheer en de financiering van de staatsschuld.

### i. **De moderniseringsdoelstellingen**

De modernisering van het beheer van de inkomsten, uitgaven en schulden van de Staat is gebouwd op 2 assen: de interne organisatie met de nadruk op het professionaliseren en verbeteren van de dienstverlening en extern met de responsabilisering van de verschillende betrokken actoren.

- Professionaliseren van de dienstverlening
  - ✓ Een eerste belangrijk aspect is het verzekeren dat de verplichtingen van de Staat worden nagekomen.

Dit omvat enerzijds het tijdig uitvoeren van de betalingen en anderzijds het correct uitvoeren van de betalingen (juist bedrag en juiste begunstigde).

De uitbouw van een centraal bestand met de leveranciersgegevens is hiertoe een belangrijk element. Dit sluit tevens aan bij de implementatie van de nieuwe federale boekhouding.

- ✓ Er worden strikte governance-regels toegepast die een transparante verwerking van alle opdrachten verzekeren.
- Responsabiliseren van alle actoren
  - ✓ Bij het beheer van de inkomsten, uitgaven en schulden van de Staat zijn, binnen de FOD Financiën maar evenzeer bij andere overheidsdiensten, verschillende actoren betrokken.

Het is cruciaal om die actoren nauwer te betrekken bij de processen en hun verantwoordelijkheid te laten opnemen voor hun deel binnen het proces, ongeacht of het de uitvoering van een betaling of de verwerking van een ontvangst betreft.

### ii. **De realisaties**

- Op basis van functionele hergroeperingen en de integratie van onderdelen van drie diensten (Europese, internationale en algemene financiële aangelegenheden of de 4e directie, Openbaar Krediet (5e dienst) en Juridische Dienst of legal office van het Agentschap van de Schuld (directie B van Agentschap)) werd in 2004 het **juridisch expertisecentrum 'Financiële markten en diensten'** opgericht.

Deze uitbouw van een voornamelijk juridisch expertisecentrum maakt het werken in tandemstructuur mogelijk: dat betekent per dossier en type dossier de behandeling door een titularis en het voorzien van een plaatsvervanger. Deze werkwijze resulteert in een beter gecoördineerd beleid en een betere dienstverlening.

- De aanvragen tot **fiscale terugbetalingen** worden door de sector Invordering verzonden naar de Thesaurie. De terugbetaling in speciale gevallen (erfenissen, faillissementen, betalingen in het buitenland, feitelijke scheiding, echtscheidingen ....) gebeurt soms met aanzienlijke vertraging, afhankelijk van de complexiteit van de situatie en de extra informatie nodig van de Thesaurie of de ontvangers.

Op basis van de functionele studie die in 2004 gezamenlijk werd opgestart door de Thesaurie en de administratie Invordering (van de entiteit Belastingen & Invordering), zijn in 2006 de nodige functionaliteiten in gebruik genomen die de ontvangers van de Thesaurie inzage geven in de gegevens van de Invordering en anderzijds de Gewestelijke Directies van de Invordering inzage geven in de gegevens van de Thesaurie.

- Met het oog op het vereenvoudigen en meer transparant maken van de boekhouding is binnen de afdeling **Ondersteunende Diensten van de Schuld** een functionele hergroepering doorgevoerd waarbij alle boekhoudkundige activiteiten, o.a. de ordonnanceringen, binnen één dienst werden geïntegreerd.

Tegelijkertijd werden de nieuwe operationele werkprocessen en managementprocessen geïmplementeerd.

Sinds juni 2007 is ook de toepassing '**register**' in gebruik die toelaat de status van een dossier op te volgen en de opgelegde termijnen te evalueren.

- Binnen de dienst **Betalingsgeschillen** werd een uniforme en geharmoniseerde werkwijze geïmplementeerd die een nauwe opvolging van alle openstaande dossiers toelaat. Hierdoor is niet alleen de kwaliteit en de gelijkheid in behandeling verbeterd maar is vooral ook de betalingstermijn versneld.

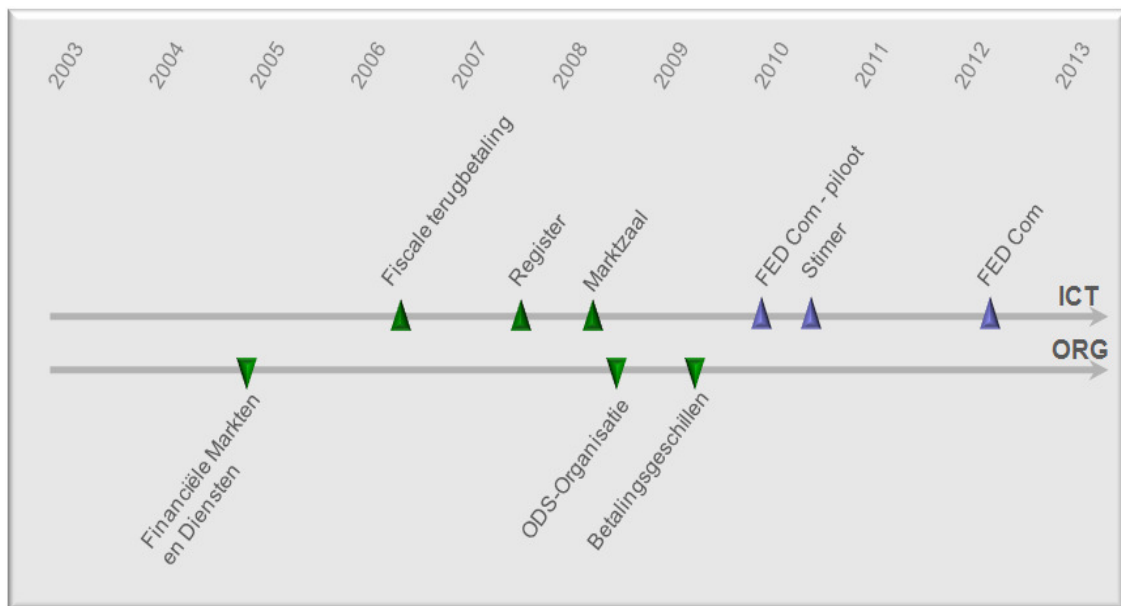
In functie van de verhuis naar de nieuwe burelen, zal ook een functionele hergroepering worden ingevoerd die een opsplitsing maakt tussen de operationele en de comptabiliteitsfuncties. Die opsplitsing is belangrijk in het kader van de beoogde governance.

- Binnen de dienst Financiering van de Staat en Financiële markten wordt de cashpositie van de Staat op continue basis opgevolgd en beheerd.

Binnen de **marktzaal** worden de bewegingen van de financiële markten opgevolgd en worden de transacties in realtime uitgevoerd.

In 2008 is de modernisering van het platform voor de verdeling van de informatie binnen de marktzaal gerealiseerd.

In onderstaand schema worden de projecten chronologisch weergegeven:



Figuur 20: overzichtstabel projecten beheer uitgaven en inkomsten Staat

### iii. De projecten

#### • FEDCOM

Het federale project FEDCOM heeft de modernisering van de federale boekhouding als doel. Op termijn zal de federale Staat beschikken over een driedelige boekhouding:

- ✓ een begrotingsboekhouding die de uitvoering van de Staatsbegroting opvolgt,
- ✓ een algemene boekhouding, die gedeeltelijk vergelijkbaar is met die van de private sector, die de evolutie van het patrimonium (balans) en de federale resultaten (resultatenrekening) opvolgt,
- ✓ een analytische boekhouding die de analyse van de uitgaven per kostencentrum opvolgt.

Concreet bestaat het project uit 2 fasen:

- ✓ Tijdens de testfase (van september 2007 tot januari 2009) werden de nieuwe werkprocessen in samenwerking met de departementen bepaald en vervolgens geautomatiseerd. Deze werkprocessen houden een grotere verantwoordelijkheid in voor de betrokken overheidsdiensten inzake hun uitgaven en de verwerking van inkomsten.
- ✓ In 2009 wordt de toepassing getest en geïnstalleerd in de testdepartementen en in de Administratie van de Thesaurie (FOD Financiën) voor de betalingen.
- ✓ Tijdens de roll-outfase (tot 2012) wordt de toepassing in meerdere opeenvolgende golven tot alle departementen uitgebreid. De FOD Financiën wordt gebruiker van FEDCOM op 1/1/2011 (zie infra).

## **XI. De administratie van de wedden & pensioenen**

De wedden, toelagen en vergoedingen, de uitzonderlijke prestaties, het vakantiegeld, de eindejaarstoelage en de kinderbijslag van zowel statutaire als contractuele personeelsleden van verschillende overheidsdiensten wordt door het CDVU berekend en betaald.

De dienst Betalingen - Wedden betaalt ook de federale ministers en staatssecretarissen en de leden van hun strategische beleidscellen.

### **i. De moderniseringsdoelstellingen**

De modernisering van de processen inzake de administratie van de wedden & pensioenen hebben de verbetering van de dienstverlening tot doel.

In concreto betekent dit een snellere en een juiste verwerking:

- De informatieoverdracht van de dossierbeheerders (P&O diensten van de betreffende overheidsdiensten) optimaliseren.
  - ✓ De snelheid van de overdracht van informatie is cruciaal om een accurate uitbetaling te verzekeren. De nodige initiatieven worden ontwikkeld opdat de betrokken stafdiensten P&O de informatie tijdig kunnen overmaken voor verwerking.
  - ✓ Het is hierbij belangrijk om de juistheid en de integriteit van de data te bewaken en te controleren.
- Een efficiënte verwerking van de gegevens staat centraal. De integratie van de verschillende beschikbare gegevens speelt hierin een belangrijke rol.
- Het verhogen van de dienstverlening aan de ambtenaar:
  - ✓ door één enkel contactpunt te bieden voor alle betalingen,
  - ✓ door de diverse fiches en formulieren ook elektronisch ter beschikking te stellen.
- Het verzekeren van de juistheid van de administratieve formaliteiten:
  - ✓ RSZ aangifte
  - ✓ Fiscale aangifte

### **ii. De realisaties**

- Eind 2008 is de integratie van het **kadaster van de Kinderbijslag** in gebruik genomen. Hierdoor beschikt het CDVU niet alleen over juistere informatie en heeft men een beter zicht op het recht op kinderbijslag waardoor minder onterechte betalingen zullen gebeuren. Bovendien moeten de personeelsleden zelf ook niet langer verschillende inlichtingen overmaken; deze gegevens worden

immers via het kadaster meegedeeld. De dienstverlening verbetert omdat het CDVU niet enkel de uitvoering van het recht op kinderbijslag verzekert maar ook het vaststellen ervan.

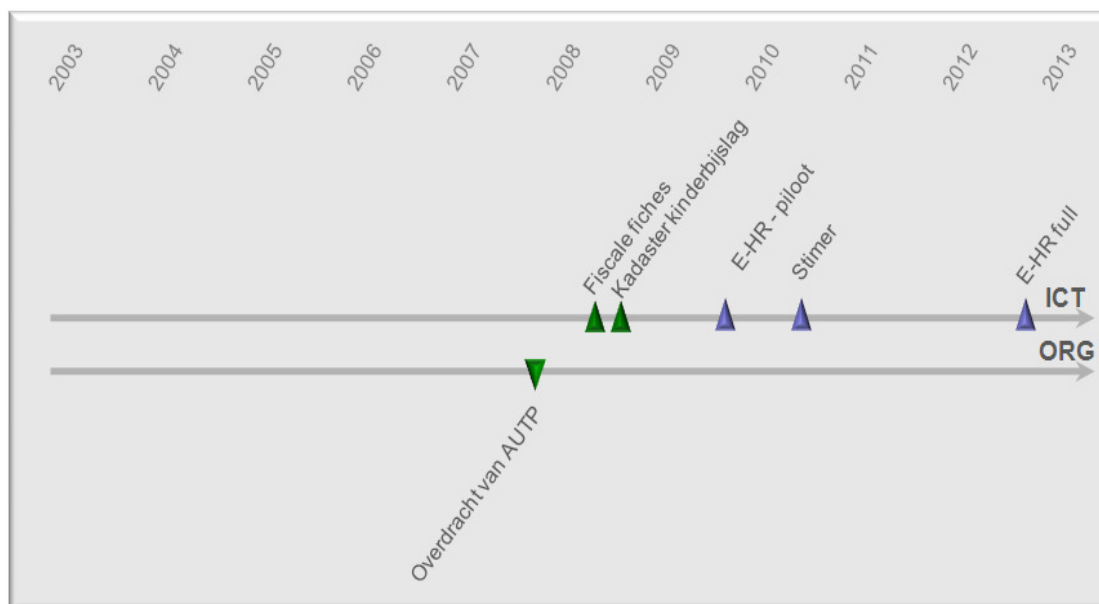
- Sinds 2007 heeft de CDVU de uitbetalingen van de **toelagen en vergoedingen** overgenomen van de dienst AOTP. Hierdoor kan de dienstverlening verder worden verbeterd. Aangezien alle betalingen nu via de CDVU gebeuren, hebben alle personeelsleden immers 1 dossierbeheerder bij wie ze voor alle betalingen terecht kunnen.

Ook de kwaliteit is verbeterd omdat de CDVU zelf een DMFA-aangifte kan verrichten waarin de toelagen onderworpen aan de RSZ ook correct worden aangegeven.

- In 2008 is het proces van het ter beschikking stellen van de **fiscale fiches** aangesloten op de 'afhandelingsketting' van de FOD Financiën waarbij de verschillende fiches door de printshop Dorothée worden afgedrukt en verstuurd. Daarenboven worden de fiches elektronisch beschikbaar gesteld aan de personeelsleden via My Minfin.

Het project heeft enerzijds toegelaten om de afhandeling van de fiches sneller en kostefficiënter te laten gebeuren en heeft anderzijds de dienstverlening aan de personeelsleden verbeterd. Die krijgen hun fiscale fiches sneller aangeleverd en kunnen een elektronische versie via het internet consulteren.

In onderstaand schema worden de verschillende projecten chronologisch weergegeven:



**Figuur 21: overzichtstabel projecten wetten en pensioenen**





### iii. De projecten

- **E-HR**

Het federaal project e-HR heeft tot doel de bestaande toepassingen voor personeelsbeheer van de verschillende federale overheidsdiensten te vervangen door een gemeenschappelijke, moderne ERP-toepassing waarin ook self services worden aangeboden.

In aansluiting op deze nieuwe toepassing zal ook de huidige loonmotor van de CDVU-wedden worden vervangen door een nieuwe loonmotor die geïntegreerd is in de HR-module.

Het project draagt bij tot de responsabilisering van de diverse stafdiensten P&O. Het zal ook toelaten om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren door een meer accurate centralisatie van personeel- en loongegevens.

## XII. Het beheer van waarborgen en deposito's

### i. De moderniseringsdoelstellingen

De moderniseringsdoelstellingen van de Deposito- en Consignatiekas zijn er op gericht om de dienstverlening sneller en beter te maken waarbij een dienstverlening, langs verschillende kanalen en bijgevolg 7/24 beschikbaar voorop staat.

De uitbouw van een elektronische dienstverlening draagt bij tot een efficiëntere dienstverlening omdat de manuele tussenkomst wordt geminimaliseerd.

### ii. De realisaties

- In september 2008 is de internettoepassing voor het beheer van de derdengelden en de onlinetoegang tot de eigen dossiers, met betrekking tot de **solidaire borgstellingen**, door banken, verzekeringsinstellingen en erkende beroepsvennootschappen in een pilootopstelling in gebruik genomen.

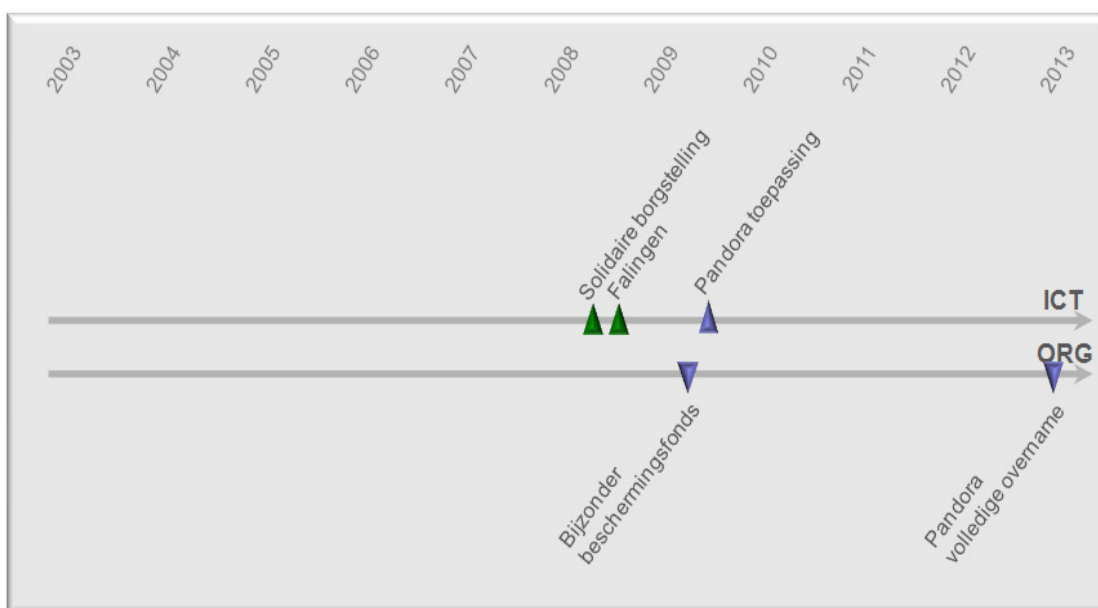
Door deze rechtstreekse toegang en het gebruik van intelligente formulieren verloopt de dienstverlening sneller en efficiënter.

Deze toepassing zal in 2009 algemeen in productie worden gesteld.

- In september 2008 is ook de internettoegang tot de eigen dossiers, met betrekking tot het beheer van **falingen**, voor de rechters en rechters-commissarissen in de rechtbanken van koophandel en voor de curatoren in proefopstelling in gebruik genomen.

Deze toepassing zal in 2009 algemeen in productie worden gesteld.

In onderstaand schema worden alle projecten chronologisch weergegeven:



Figuur 22: overzichtstabel projecten Deposito- en Consignatiekas

### iii. De projecten

- **Pandora (slapende rekeningen)**

Heel wat mensen hebben geld of effecten op een rekening staan waarvan ze het bestaan niet (meer) afweten. Dat is ook zo voor de inhoud van kluizen en voor uit te betalen verzekeringen. De wet van 24 juli 2008 brengt de problematiek van de slapende rekeningen, safes en verzekeringen in kaart en moet toelaten dat het geld terugkeert naar de rechtmatige eigenaars.

In die wet wordt voorzien dat de administratie Deposito's, Consignaties en Verzetbetekeningen van de Administratie van de Thesaurie de opdracht toevertrouwd krijgt om de slapende tegoeden te beheren (en in voorkomend geval uit te betalen) waarvan de rechthebbenden binnen de voorziene termijn niet door de banken of verzekeringsinstellingen konden worden opgespoord.

Het project Pandora beoogt de operationalisering van het beheer van de slapende tegoeden binnen een nieuw op te richten dienst binnen de DCV en de ontwikkeling van een webgebaseerde toepassing die vanaf midden 2009 in gebruik wordt genomen. Deze toepassing maakt het dynamisch register van de slapende rekening ook voor de burger raadpleegbaar.

De overdracht van de informatie inzake slapende tegoeden door de financiële instellingen zal XML-gebaseerd zijn. Deze geautomatiseerde gegevensoverdracht zal in september 2009 in gebruik worden genomen. De overdracht van alle slapende tegoeden moet gefinaliseerd zijn tegen augustus 2012.

- **Bijzonder beschermingsfonds**

In het kader van de crisis op de financiële markten heeft de Regering beslist om de staatswaarborg met betrekking tot bankdeposito's te verhogen om de zekerheid voor de bevolking te verbeteren.

Het project voorziet in de oprichting van het Bijzonder beschermingsfonds en de overname van het bestaande beschermingsfonds binnen de Nationale bank.

Er wordt tevens voorzien in de realisatie van de noodzakelijke beheerssoftware.

## **XIII. De Fraudebestrijding**

Het transversale proces fraudebestrijding beoogt een geharmoniseerde en gespecialiseerde aanpak voor de opsporing en het onderzoek van mogelijke fraudedossiers en de ontmanteling van opgezette fraudemechanismen.

De opdrachten van de vroegere BBI maken deel uit van de opdrachten van de pijler Fraudebestrijding binnen de entiteit Belastingen & Invorderingen.

### **i. De moderniseringsdoelstellingen**

De modernisering moet toelaten om de effectiviteit van de fraudebestrijding te verbeteren.

- Het uitbouwen van speciale competenties met betrekking tot de functionele aanpak van een specifieke sector, thema of fraudemechanisme.
  - ✓ Consolidatie van de techniciteit en de know-how noodzakelijk voor het uitvoeren van welbepaalde onderzoeken binnen één welbepaald centrum voor fraudebestrijding laat toe om deze op de meest efficiënte wijze uit te bouwen.
  - ✓ De implementatie van moderne ICT-middelen moeten een verregaande analyse van informatie en van informatiesystemen ondersteunen.
- De uitwisseling van informatie tussen verschillende diensten draagt bij tot een integrale en gecoördineerde aanpak.
  - ✓ Het benutten en integreren van de authentieke bronnen verhoogt de integriteit en juistheid van de informatie
  - ✓ De bescherming van de persoonlijke levenssfeer moet worden gewaarborgd.
- Een projectmatige aanpak verhoogt de effectiviteit van de fraudebestrijding en draagt bij tot een gelijke behandeling in het hele land.
  - ✓ Deze multidisciplinaire aanpak wordt toegepast voor thema- of sectorgerichte initiatieven en in het kader van specifieke dossiers.

### **ii. De realisaties**

- In 2004 werd het project **datamining** gerealiseerd. Het betreft de implementatie van zogenaamde datamining-functionaliteiten voor gebruik op de bestaande separate databanken, in afwachting van de realisatie van het datawarehouse (zie infra).

De resultaten van het project beogen weliswaar de korte termijn maar zijn zo geselecteerd dat ze een blijvende rol kunnen vervullen in de toekomstige architectuur.

- In 2007 is de 5<sup>o</sup> directie '**Nationaal centrum voor de Fraudebestrijding**' opgericht.

Ook al kan tussen de respectieve centra fraudebestrijding een intensieve kennisuitwisseling worden opgezet, toch dienen sommige dossiers -vanwege de zeer specifieke kennis, expertise en snelheid van aanpak die ze vereisen- operationeel gegroepeerd te worden in een nationaal centrum met een bijzondere opdracht.

Deze operationele directie spitst zich toe op de bestrijding van btw-carroussels. De dienst is specifiek gestructureerd voor een snelle en effectieve aanpak van mogelijke fraudedossiers.

In 2009 wordt deze directie verder geoperationaliseerd en verankerd binnen de organisatie.

- Het project '**IT-Forensics**' voorzag in 2006 de implementatie van de nodige hard- en software voor de 'Forensic auditing' activiteiten.

"Forensic auditing" bestaat uit het verzamelen, verifiëren en analyseren van data in computersystemen van gecontroleerde bedrijven met het oog op het opsporen van fraude.

- In 2007 werd de gespecialiseerde software **Xenon** in gebruik genomen voor de opsporing van fraudepraktijken op het internet.

Met de groei van e-business zijn evenzeer het aantal gevallen van frauduleuze praktijken binnen deze virtuele wereld toegenomen.

Deze praktijken kunnen verschillende vormen aannemen, gaande van deloyale concurrentie over oplichting en verkoop van gestolen of onvreemde goederen, en verkopen zonder aangifte van de btw of de gegenereerde inkomsten ...

- In 2008 werd binnen de entiteit Belastingen & Invorderingen de **stafdienst DCU** (Dienst Coördinatie en Uitvoering) opgericht. Deze stafdienst verzekert de coördinatie inzake gegevens- en risicobeheer.

De afdeling DCU-DU (Enig Dossier) is verantwoordelijk voor het beheer van de transversale signaletiekgegevens en voor het beheer van de anomalieën.

De afdeling Risicobeheer, Bijstand, Controle en Invordering staat in voor de coördinatie tussen het bepalen van de gegevensbehoefte, de prioriteitstelling inzake risicoprofielen en risicosectoren, de opmaak van controle- en invorderingsmodellen.

- Een betere kennis van het fiscale object of subject maakt meer doelgerichte controles en invorderingen mogelijk. Die kennis houdt de verzameling, verwerking en analyse van gegevens in, zodat categorieën van fiscale objecten of subjecten van elkaar kunnen worden onderscheiden

In 2008 is de eerste iteratie van de release EOS van het project '**datawarehouse en risicoanalyse**' in proefopstelling in gebruik genomen. Het betreft de

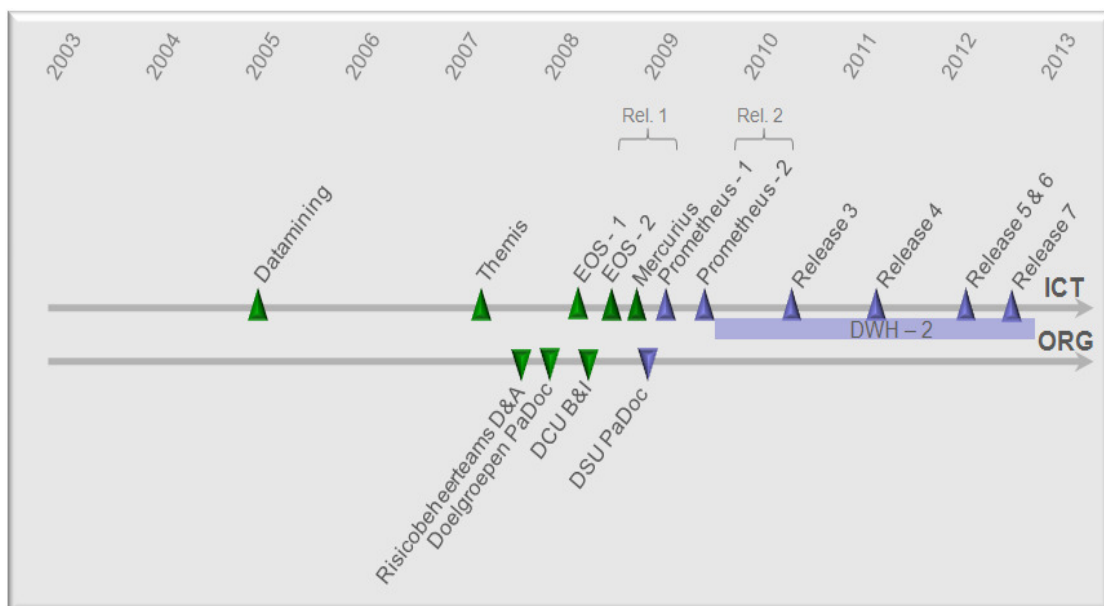
implementatie van een omgeving van business intelligence en datawarehouse -in de eerste fase met betrekking tot het thema 'persoon' en de onderwerpen 'persoon, invordering en metagegevens'- ter ondersteuning van risicoanalyse, controle, invordering, bijstand en dienstverlening en dit op basis van de architectuur zoals bepaald in de in 2004 gerealiseerde voorstudie.

Het project omvat de opbouw van het technologisch platform en de noodzakelijke software. Hieronder wordt de opbouw van de databank begrepen, maar ook de implementatie van de nodige instrumenten voor datamining. Daarnaast zal de datawarehouse- en datamining-omgeving ook de noodzakelijke functies voor decision support integreren.

Het technologisch platform is in 2007 gerealiseerd (Themis). In aansluiting hierop is de gefaseerde uitbouw van het datawarehouse gestart. De release EOS wordt in 2 iteraties gerealiseerd (De tweede iteratie wordt tijdens het tweede kwartaal van 2009 in gebruik genomen).

Midden 2009 wordt de eerste iteratie van de volgende release Prometheus (thema 'goederen' en de onderwerpen 'persoon, patrimonium, declaratief aspect, goederen, risico en referentiedatabank) in gebruik genomen. De tweede iteratie is voorzien voor begin 2010.

De verschillende projecten worden in onderstaand schema chronologisch weergegeven:



**Figuur 23: overzichtstabel projecten fraudebestrijding**

### iii. De projecten

- **Operationaliseren van de regionale centra fraudebestrijding**

In 2009 wordt de operationalisering van de 4 regionale centra fraudebestrijding voorzien. Hierbij wordt voor elk centrum een analoge structuur als voor de vijfde

ationale directie uitgetekend (concreet: een team informatiebeheer, een afdeling operaties fraudebestrijding en een afdeling juridische zaken – zie supra).

In de eerste fase wordt het proces inputbeheer voorbereid. De volledige structuur zal midden 2010 operationeel zijn.

Deze vier regionale centra fraudebestrijding zullen, rekening houdend met de taalwetgeving, over een algemene bevoegdheid inzake de fraudebestrijding beschikken. Zij zullen instaan voor de verwerking van signalen die op grootschalige fraude wijzen, de uitstippeling van een strategie om de fraudezaak aan te pakken en de volledige behandeling van het fraudedossier.

- **Datawarehouse II**

Het project Datawarehouse en risicoanalyse II betreft de implementatie van een tweede versie van een volledig Data Warehouse (extractie-omvorming-Load der gegevens, georganiseerde opslag in een Data Warehouse-Data Marts, beheersoplossingen van het systeem, oplossingen voor de weergave van de gegevens) voor het risicobeheer, bijstand, controle en invordering.

Ze behelst tevens de integratie van nauw ermee verbonden projecten (toepassing preselectie, Data Mining btw ...). De implementatie zal tevens de uitwerking vergen van de use cases welke nodig zijn voor de verwezenlijking van de gegevensstromen, tevens de modellering van de gegevens (op punt stelling van het high level-model, fysieke modellering en uitvoering) en de verwezenlijking van de ETL-processen en oplaadtesten bevatten.

Het project zal de binnen de voorstudie voorzien 3° release realiseren. Deze release 'onderneming' dekt bepaalde aspecten die verbonden zijn aan de onderwerpen persoon, declaratief aspect, specifieke verwerking, risico.

De release 4 'Patrimonium en Invordering' betreffende de onderwerpen patrimonium, declaratief aspect, invordering, risico en de release 5 'Particulier en Andere taksen' betreffende de onderwerpen declaratief aspect, risico zullen in het kader van opeenvolgende projecten worden gerealiseerd.

- **FEO – reglementering en kennisbeheer**

Het project FEO beoogt de creatie van de stafdienst FEO (Functionele Expertise en Ondersteuning), meer bepaald de afdelingen reglementering en kennisbeheer, op het niveau van de entiteit Belasting & Invordering.

De afdeling reglementering staat in voor het ontwerp, de redactie en de (proactieve) evaluatie van de fiscale en niet-fiscale reglementering.

De bestaande expertise en werkzaamheden inzake reglementering zullen binnen de afdeling reglementering van het FEO worden gecentraliseerd. Deze centralisatie levert niet alleen een schaalvoordeel op (omdat alle bevoegdheidsdomeinen binnen de entiteit Belastingen & Invordering worden afgedekt) maar verzekert ook de beschikbaarheid van de nodige kennis en expertise.





De afdeling kennisbeheer staat in voor de actualisatie van de reglementering, de juridische expertise, de werkmethodes en andere kennisbronnen binnen de Fisconet Plus databank.

## **XIV. De multikanaal dienstverlening**

Het programma 'multikanaal dienstverlening' is een transversaal programma over de verschillende entiteiten en heffingsprocessen heen.

In 2004 werd een voorstudie gerealiseerd voor de definitie van een globaal plan van aanpak betreffende een multikanaal dienstverlening, met inbegrip van de definitie van de ondersteunende functionele en technologische architectuur.

De verschillende projecten voor de modernisering/uitbouw van een multikanaal dienstverlening maken deel uit van het Coperfinthema "Het leveren van multikanaaldiensten" (zie supra).

### **i. De moderniseringsdoelstellingen**

Het verbeteren van de dienstverlening staat centraal binnen het programma 'multikanaal dienstverlening'. Tweede belangrijke doelstelling is de efficiëntere werking.

Dat betekent enerzijds het opdrijven van de keuzemogelijkheden en het aanbieden van een professionele dienstverlening op maat en anderzijds het gebruik van 'kanalen' met een lagere kostprijs per interactie.

- Door de diensten via meerdere kanalen (telefonisch via het Contactcenter, via het internet of via een persoonlijk onthaal) aan te bieden wordt een hogere toegankelijkheid gerealiseerd.
- De geïntegreerde informatieverstrekking (over de verschillende materies waar onder personenbelasting, btw, vennootschapsbelasting, internationale fiscaliteit, registratie huurcontracten, patrimoniale documentatie, ...) betekent een ruimere en verbeterde dienstverlening aan de burger.
- De oprichting van een eerstelijnsonthaal heeft een gunstige invloed op de efficiënte werking van de diensten:
  - ✓ minder bevraging en verstoring back-office,
  - ✓ hogere compliance.
- De implementatie van gespecialiseerde software (call dispatching, CRM ...) ondersteunt de werking.

### **ii. De realisaties**

- In 2005 is gestart met de uitbouw van een **contactcenter** 'Personenbelasting' als eerste fase (pilotproject) in de realisatie van een volledige multikanaal dienstverlening.

In 2006 is het contactcenter verder uitgebouwd zodat alle materies van de entiteit Belastingen en Invorderingen door het contactcenter kunnen worden behandeld.

Sinds juni 2006 kan interactie met de burger ook via email of via gestructureerde formulieren op het federaal portaal.

Sinds eind 2008 behandelt het contactcenter ook materies inzake patrimoniumdocumentatie.

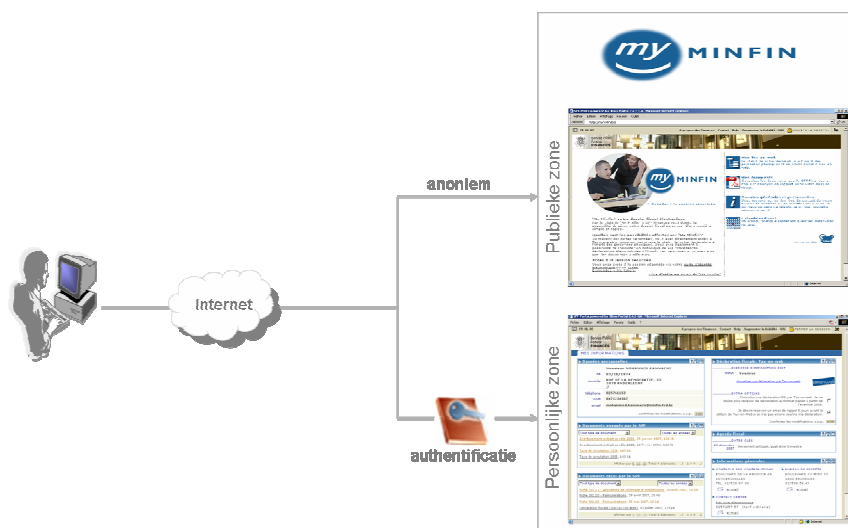
- Tegelijkertijd met de uitbouw van het **contactcenter** is de nodige **infrastructuur** in gebruik genomen.

In 2006 is de basisinfrastructuur geïmplementeerd in functie van de uitbreiding van het aantal contactcenter-medewerkers. Dit omvat o.a. de (telefonie) toepassing voor verwelcoming (Interactive Voice Response system) en Computer Telephony Integration (CTI). De toepassing voor automatische gesprekverdeling (Automatic Call Distributor), email routing en Skill Based Routing (SBR) zijn eveneens in gebruik genomen.

- Sinds de ingebruikname op 15 mei 2007, biedt **My Minfin** iedere burger een persoonlijk portaal met toegang tot algemene en persoonlijke informatie en tot verschillende elektronische diensten, waaronder uiteraard ook Tax-on-web.

Het generieke deel van het portaal bevat algemene (fiscale) informatie, een beschrijving van de verschillende elektronische diensten die worden aangeboden, een fiscale agenda met een overzicht van fiscale belangrijke data ....

Het persoonlijke deel is uiteraard beveiligd en bijgevolg enkel toegankelijk na authenticatie, hetzij met gebruik van een 'token' hetzij op basis van een e-ID, net zoals eerder reeds bij het gebruik van Tax-on-web.

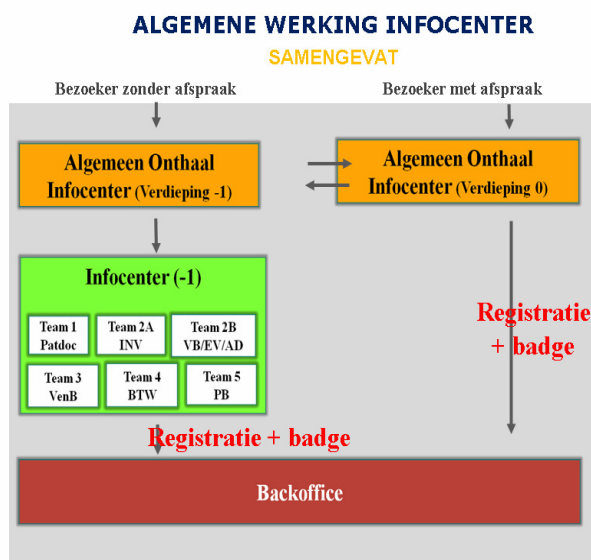


**Figuur 24: schema My Minfin**

De My Minfin toepassing is jaarlijks verder uitgebreid met o.a. het oog op de verdere verrijking van de persoonlijke en algemene gegevens en de toegang tot bijkomende e-services.

- Vanaf midden 2008 zijn een groot aantal lokale diensten binnen het Brussels hoofdstedelijk gewest samengebracht in de gerenoveerde Financiëntoren (FINTO).

Hierbij is onmiddellijk gestart met de uitbouw van gemeenschappelijk **persoonlijk onthaal** op grond van volgend basisschema voor zowel materies B&I als voor Patrimoniumdocumentatie:



**Figuur 25: basisschema front-office**

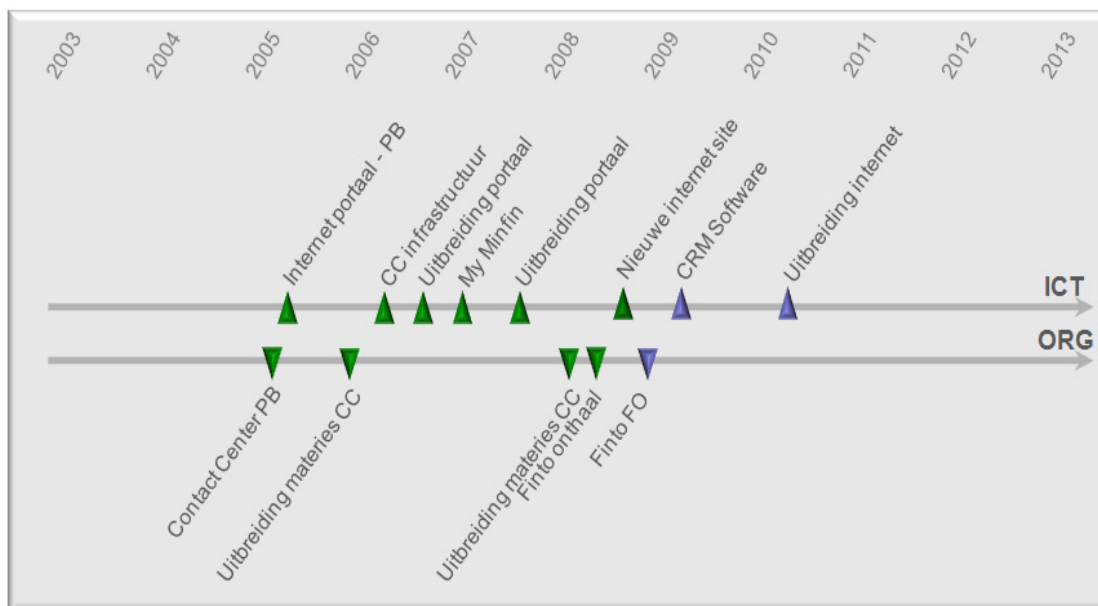
Het pilootproject bestaat uit 2 teams die in eerste lijn een beperkt aantal vragen inzake personenbelasting en btw beantwoorden.

- In 2005 zijn belangrijke initiatieven genomen om de informatie beschikbaar op het internetportaal van de FOD Financiën toegankelijker te maken waarbij deze gehergroepeerd, aangevuld en bijgewerkt is. De toegankelijkheid en de juistheid van de informatie spelen uiteraard een fundamentele rol.

**(Web) Content Management** technologie is erop gericht om het volledige beheersproces van informatie te ondersteunen. Hierbij is meestal een multifunctionele benadering, waarbij de verantwoordelijkheden tussen inhoud, vormgeving en technische aspecten van elkaar kunnen worden gescheiden.

De uiteindelijke 'publicatie' (eventueel langs verschillende kanalen) wordt door de (Web) Content Management technologie 'automatisch' ondersteund. De geïmplementeerde tool is ook uitgekozen bij de vernieuwing van de federale portaal.

In onderstaand schema worden de verschillende projecten chronologisch weergegeven:



Figuur 26: overzichtstabel projecten multikanaal dienstverlening

### iii. De projecten

- **FINTO Frontoffice**

Begin 2009 wordt vanuit de bestaande piloot ‘persoonlijk onthaal’ in de FINTO de uitbouw van een volwaardige Frontoffice voorzien. Dit omvat de uitbreiding in aantal medewerkers en inzake materies (toevoeging van de materies Vennootschapbelasting, Invordering en Kadaster).

Er wordt tegelijkertijd een overkoepelend ‘onthaal’ ingericht.

- **CRM Software**

De FOD Financiën streeft een volwaardige dienstverlening na die langs verschillende communicatiekanalen aan de belastingplichtige wordt geleverd. De relatie tot de belastingplichtige vormt hierbij de ruggengraat.

CRM (Citizen Relationship Management) software reikt de nodige instrumenten en functionaliteit (zie ook hoger) aan om deze relatie en de verschillende contacten of interacties doelmatig te beheren waarbij het de bedoeling is om een totaalbeeld te verzekeren, ongeacht het kanaal waarlangs de interactie heeft plaats gevonden.

CRM-software beheert de specifieke informatie zoals de contacthistoriek, eventuele vervolgacties, pro-actieve of outbound contactname door het contactcenter ... en kan in die zin een belangrijke aanvulling vormen op de bestaande contactcenter-systemen.

De toepassing laat eveneens toe om de vragen die worden gesteld aan het contactcenter maar eigenlijk moeten worden beantwoord door de back-office over te dragen en op te volgen.

Op basis van de resultaten van het pilootproject, dat in maart 2009 van start gaat, zal het gebruik van de software eventueel worden uitgebreid tot het 'persoonlijk onthaal'.

- **Uitbouwen netwerk 'internet-inhoud'**

Naast het contactcenter en het face-to-facekanaal, is ook het internet, als selfservicekanaal, uiterst belangrijk om de burger een kwaliteitsvolle dienstverlening aan te bieden.

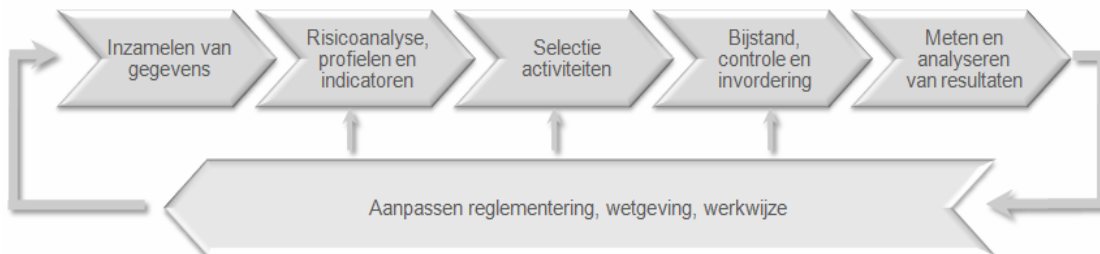
Het project beoogt het (verder) uitwerken en realiseren van een transversale en transparante organisatie over de entiteiten heen om te komen tot een coherente webstrategie met standaarden en procedures en gericht op een sterk dienstverlenend karakter.

Hierbij moet een onderscheid worden gemaakt tussen de taken en verantwoordelijkheden die centraal en deze die decentraal moeten worden opgenomen:

- ✓ Decentraal zullen personen uit de verschillende administraties inhoud aanleveren, schrijven, vertalen, nakijken ... Decentraal staat een kwaliteitsbewaker in voor de fiscaal- en juridisch-technische correctheid van de inhoud.
- ✓ Centraal zullen taken zoals het onderhouden van de structuur, het aanmaken van templates en sjablonen, het bepalen van stijl en vormgeving en het beheren van de workflow worden vervuld. Centraal is een kwaliteitsbewaker verantwoordelijk voor de bewaking van leesbaarheid, taal en spelling, gebruiksvriendelijkheid, relevantie van de inhoud.
- ✓ Een redactiecomité voor het internetkanaal, waarin alle lijn- en stafdiensten vertegenwoordigd zijn, zorgt ervoor dat een permanent overleg bestaat tussen het centrale en het decentrale niveau.

## XV. Risicobeheer en controle

Het proces 'risicobeheer en controle' wordt op transversale wijze toegepast en geïntegreerd binnen de verschillende kernprocessen (zie supra).



**Figuur 27: processchema risicobeheer en controle**

Deze transversale benadering sluit nauw aan bij het uitgangsprincipe van een 'burgercentrische' werking.

De doelstelling van het transversale proces 'risicobeheer en controle' is tweërlei: het inzicht in de situatie van de burger/belastingplichtige vergroten en de fiscale doeltreffendheid optimaliseren.

- Een groter inzicht laat toe om de dienstverlening af te stemmen en bijgevolg te komen tot een efficiëntere bijstand, controle en invordering.
- Het optimaliseren van de fiscale doeltreffendheid resulteert in het afhandelen van meer zogenaamde significante dossiers op een relatief korte termijn. Dat impliceert ook dat het aantal dossiers per ambtenaar verhoogt.

### i. De moderniseringsdoelstellingen

Bij de uitbouw van het transversale proces 'risicobeheer en controle' is uitgegaan van een 3-tal strategische doelstellingen:

- Door een gestructureerde aanpak de compliance verhogen en de 'fair-play' doorheen het risicobeheersingproces verzekeren.
- Risicobeheer vormt een hoeksteen van waaruit de werkzaamheden van de belastingadministraties worden gestructureerd en aangestuurd.
- De transparantie van het gevoerde (administratieve) beleid verhogen waarbij 3 principes centraal staan:
  - ✓ principe van gelijkheid,
  - ✓ principe van 'niet selectie',
  - ✓ principe van duidelijke opdeling tussen de selectie-, bijstand-, controle- en invorderingsprocedures.



## ii. De realisaties

- In 2004 werd het project **datamining** gerealiseerd. Het gaat om de implementatie van zogenaamde datamining-functionaliteiten voor gebruik op de bestaande separate databanken, in afwachting van de realisatie van het datawarehouse (zie infra).

De resultaten van het project beogen weliswaar de korte termijn maar zijn zo geselecteerd dat ze een blijvende rol kunnen vervullen in de toekomstige architectuur.

- In 2005 is het project '**datawarehouse en risicoanalyse**' opgestart met het oog op een gefaseerde realisatie in de periode 2006 – 2009. Het betreft de implementatie van een omgeving van business intelligence en datawarehouse – in de eerste fase met betrekking tot de toepassingsgebieden 'natuurlijke personen', 'goederen' en 'rechtspersonen' – ter ondersteuning van risicoanalyse, controle, invordering, bijstand en dienstverlening.

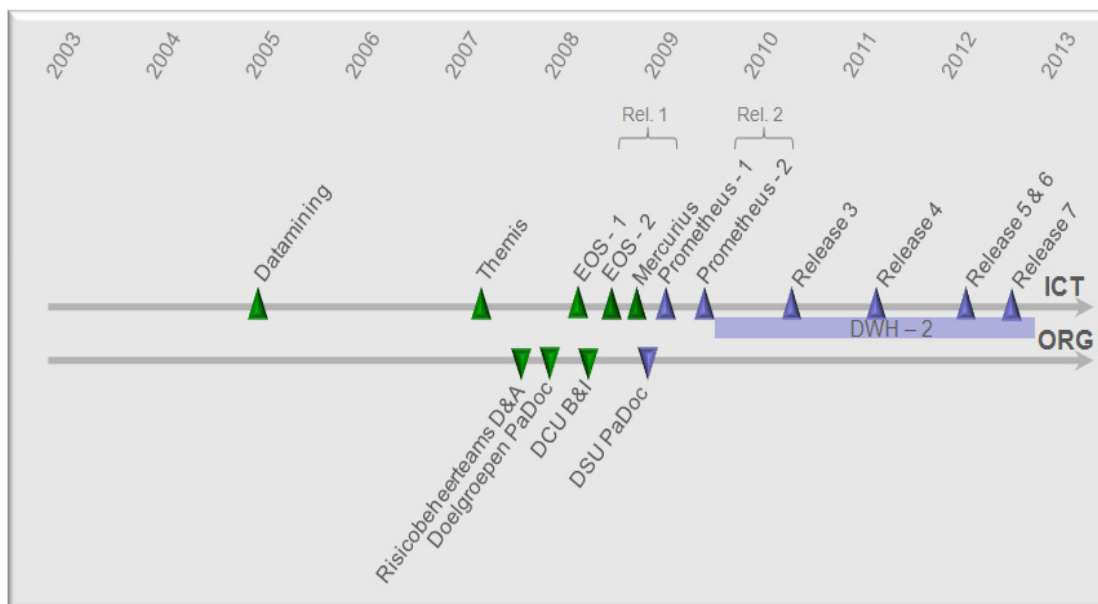
In 2007 is met de eerste fase van het project (Themis) het technologisch platform in gebruik genomen. Dit omvat de databank, de nodige instrumenten voor datamining en de noodzakelijke functies voor decision support.

In 2008 is het toepassingsgebied natuurlijke personen (EOS) verspreid over 2 iteraties gerealiseerd. Het toepassingsgebied goederen (Prometheus) zal in 2009 worden opgeleverd.

- In 2008 werd binnen de entiteit Belastingen & Invorderingen de **stafdienst DCU** (Dienst Coördinatie en Uitvoering) opgericht. De afdeling Risicobeheer, Bijstand, Controle en Invordering staat in voor de coördinatie tussen het bepalen van de gegevensbehoefte, de prioriteitstelling inzake risicoprofielen en risicosectoren, de opmaak van controle- en invorderingsmodellen (zie supra).
- De doelgroepenstrategie inzake Douane & Accijnzen is in 2008 gerealiseerd binnen het project **DARIMA**. Het project omvatte het uitwerken van de afgestemde risicobeheermethodologie en het definiëren van de doelgroepen voor de Douane & Accijnzen (zie supra).
- De eerste release van het project **STIR-Controle** werd in september 2008 in proefopstelling binnen een 4-tal controlecentra in gebruik genomen.

Deze module, die een onderdeel vormt van het systeem voor geïntegreerde verwerking, zal op termijn de nodige functionaliteiten bieden voor het werkplanbeheer inzake fiscaal nazicht en voor het document-, correspondentie- en taakbeheer ten behoeve van de individuele controleambtenaar (zie supra).

In onderstaand overzicht worden de verschillende projecten chronologisch weergegeven:



**Figuur 28: overzicht projecten risicobeheer en controle**

### iii. De projecten

- **DSU – risicobeheer**

Het project DSU-*risicobeheer* beoogt de oprichting van de stafdienst DSU (Dienst Strategie en Uitvoering) en in het bijzonder de cel *risicobeheer* in aansluiting op het KB van 04.03.2008 betreffende de oprichting van een dienst voor *Risicobeheer*.

Deze cel staat in voor de coördinatie van alle acties en/of initiatieven inzake *risicobeheer* (inclusief de ontwikkeling van *risicoprofielen*) van de pijlers *Opmetingen & Waarderingen*, *Rechtszekerheid* en *Niet-fiscale invorderingen*.

- **DCU & Doelgroepenstrategie**

Het project '*doelgroepenstrategie*' beoogt de verdere uitbouw van de bestaande structuur binnen de entiteit B&I (DCU op niveau N-1, *Doelgroepenstrategie* op niveau N-2).

Deze uitbouw beoogt een verdere verfijning en gerichtheid van de activiteiten en initiatieven inzake het beheer van de fiscale en niet-fiscale risico's. De adoptie van het plan 'De Vlies', waarin de afstemming tussen de strijd tegen de fiscale fraude en de strijd tegen de sociale fraude een centrale rol inneemt, evenals de internationale context (EU, Fiscalis, OESO, IOTA ...) zetten aan tot een meer doorgedreven benadering inzake coördinatie, selectie en deselectie van de te controleren dossiers.

- **Dataminingtools II**

Het contract met betrekking tot de huidige dataminingtools vervalt eind 2009.

Het project dataminingtools II beoogt het verwerven van de licenties in functie van de verschillende toepassingen/projecten, de eventuele migratie, een opleiding en assistentie en maintenance van de oplossing gedurende 5 jaar.

- **Datawarehouse II**

Het project Datawarehouse en risicoanalyse II betreft de implementatie van een tweede versie van een volledig Data Warehouse (extractie-omvorming-Load der gegevens, georganiseerde opslag in een Data Warehouse-Data Marts, beheersoplossingen van het systeem, oplossingen voor de weergave van de gegevens) voor het risicobeheer, bijstand, controle en invordering.

Ze behelst tevens de integratie van nauw ermee verbonden projecten (toepassing preselectie, Data Mining btw ...). De implementatie zal tevens de uitwerking vergen van de use cases welke nodig zijn voor de verwezenlijking van de gegevensstromen, tevens de modellering van de gegevens (op punt stelling van het high level-model, fysieke modellering en uitvoering) en de verwezenlijking van de ETL-processen en oplaadttesten bevatten.

Het project zal de binnen de voorstudie voorziene 3<sup>o</sup> release realiseren. Deze release 'onderneming' dekt bepaalde aspecten die verbonden zijn aan de onderwerpen persoon, declaratief aspect, specifieke verwerking, risico.

De release 4 'Patrimonium en Invordering' betreffende de onderwerpen patrimonium, aangifte, invordering, risico en de release 5 'Particulier en Andere taksen' betreffende de onderwerpen aangifte en risico zullen in het kader van opeenvolgende projecten worden gerealiseerd.

## **XVI. Geïntegreerde inning en invordering**

Het transversale proces 'inning en invordering' plaatst de belastingplichtige centraal en beoogt uiteindelijk op basis van een balans van schulden en schuldvorderingen een totaalbeeld te bieden met betrekking tot de individuele situatie van iedere belastingplichtige.

Het omvat de boekhoudkundige verwerking, de inning en de invordering van alle fiscale en niet-fiscale heffingen en schuldvorderingen.

### **i. De moderniseringsdoelstellingen**

Met de invoering van het transversale proces 'inning en invordering' wordt getracht de inning en invordering van fiscale en niet-fiscale schulden op de meest efficiënte en effectieve wijze te laten verlopen.

- Het maximaal automatiseren van de routinetaken, zoals bijvoorbeeld de automatische verwerking van betalingen en teruggaven binnen het inningproces, maakt het mogelijk de beschikbare personeelsmiddelen aan te wenden voor de taken met hoge toegevoegde waarde.
- Er wordt gestreefd naar het optimaliseren van de invorderingsacties:
  - ✓ Door een gerichte en proactieve aanpak van de schuldenaren wordt een daadwerkelijke verhoging van de inkomsten nagestreefd. Er wordt hierbij geopteerd voor een gedifferentieerde aanpak tussen de solvabele en niet-solvabele schuldenaren.

Deze gerichte aanpak steunt op een onderbouwde analyse van de beschikbare informatie, met inbegrip van de informatie van andere authentieke bronnen en in het bijzonder van de Kruispuntbank Sociale Zekerheid.
  - ✓ Door de implementatie van de balans 'schulden en tegoeden' worden de eventuele teruggaven inzake Directe Belastingen in compensatie geplaatst t.o.v. andere schulden.
  - ✓ De balans 'schulden en tegoeden' biedt een totaalbeeld en maakt geconsolideerde invorderingsacties mogelijk.
- Door een kordaat en snel optreden bij de invorderingen wordt het gevoel van straffeloosheid verminderd en wordt recidive vermeden.
- De organisatie wordt afgestemd op de nieuwe werkwijze met de invoering van een Unieke Ontvanger, centrale en regionale invorderingscentra. Deze consolidatie en integratie leidt tot een belangrijke productiviteitswinst.

## ii. De realisaties

- In 2008 is een eerste stap gezet in de richting van een **balans van schulden en schuldvorderingen** met de creatie, per belastingplichtige, van een balans van de schulden en schuldvorderingen tegenover de FOD Financiën.

Dit biedt de ontvangers, belast met de invordering van de belastingen en de andere schuldvorderingen, de mogelijkheid kennis te nemen van de terugbetalingen waarop de belastingplichtigen eventueel recht hebben, dit met het oog op een koppeling van deze terugbetalingen aan de betaling van de openstaande schulden.

Deze uitbreiding van het compensatiesysteem, ingevoerd tussen de directe belastingen en de btw door de programmawet van 27.12.2004, hield ook de wijziging in van artikel 334 van voornoemde programmawet. Deze wijziging is opgenomen binnen de programmawet van 22 december 2008.

- Begin 2009 werd binnen de gewestelijke directie Invordering Brussel de scheiding doorgevoerd tussen de inning- en invorderingtaken in de ontvangkantoren Natuurlijke Personen van de directe belastingen (project SPIRIT).

## iii. De projecten

- **STIMER**

Het 'programma' STIMER omvat verschillende projecten die erop gericht zijn een geïntegreerde en transversale verwerking in te voeren met betrekking tot de boekhoudkundige verwerking, de inning en de invordering van alle fiscale en niet-fiscale heffingen en schuldvorderingen.

STIMER strekt zich uit over 6 jaar (2007 – 2012) en bestrijkt een dertigtal heffingen die boekhoudkundig moeten worden verwerkt. Het sleutelement is de harmonisering van het boekhoud dossier van de inning en de invordering, wat leidt tot de creatie van een balans van schulden en schuldvorderingen, onderdeel van het enig dossier.

De iteratieve en gefaseerde aanpak, die ook binnen de andere grote ontwikkelingsprojecten wordt toegepast en die de mogelijkheid biedt om de toepassing mettertijd te verrijken, wordt ook binnen het project STIMER gebruikt.

De eerste fase die in 2009 in gebruik wordt genomen, levert de basismodules voor de geïntegreerde verwerking van de volgende heffingen:

- ✓ roerende voorheffing (STIMER RV)
- ✓ strafrechtelijke boetes (STIMER AP)
- ✓ alimentatievorderingen (STIMER CA)
- ✓ voorafbetalingen (STIMER VA)

Deze heffingen zijn weerhouden voor de eerste fase o.a. omdat hun opname in een geïntegreerd systeem geen problemen met zich meebrengt op het vlak van de wetgeving.

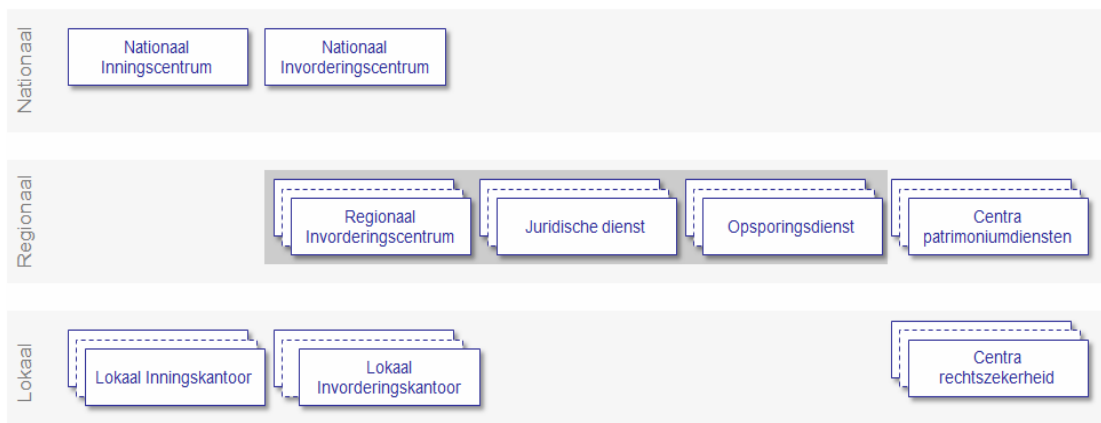
Tegelijkertijd zijn ook de modules 'verrijking van het enig dossier' (STIMER DU), 'inning en invordering' (STIMER P&R) en 'beslag/overdracht van schuldvorderingen' (STIMER SC) ontwikkeld omdat ze onontbeerlijke elementen vormen voor de creatie van complete verwerkingsketens.

Deze modules, die transversaal zijn aan de verschillende heffingen, worden geleidelijk verrijkt met de specifieke elementen van andere heffingen naarmate deze zullen worden geïntegreerd.

De tweede fase wordt in 2009 opgestart en omvat de integratie van een tweede reeks heffingen die worden gekozen op basis van een analyse van de verschillende risico's, waaronder de draagwijdte van de noodzakelijke wetgevende wijzigingen.

- **Nationaal inningcentrum en regionale invorderingscentra**

In aansluiting met de beschikbaarheid van de verschillende modules van de STIMER zal ook de organisatiestructuur voor de inning en de invordering gefaseerd worden aangepast.



**Figuur 29: organisatiestructuur inning en invordering**

In 2009 wordt voorzien om het nationaal inningcentrum op te richten en in eerste instantie de afdeling Beslagen/Overdrachten van schuldvorderingen, de afdeling Roerende voorheffing en de afdeling Voorafbetalingen te operationaliseren.

Tevens wordt dan ook voorzien in de oprichting van het nationaal invorderingscentrum met de nationale Invorderingcel Kasgeldvennootschappen, de bestaande diensten Internationale Invorderingsbijstand (DB en btw) en de ontvangkantoren DB-Buitenland.

De functionele samenvoeging van de bestaande juridische cellen 'invordering directe belasting' en van het luik 'invordering' van de regionale btw-directies is een eerste aanzet voor de oprichting van de regionale invorderingscentra.



- **Zacheus**

Vele achterstallige schuldenaars van belastingen of andere niet-fiscale schulden werken in loonverband of ontvangen inkomsten van instellingen uit de sociale sector. Hierdoor komen zij in aanmerking voor loonbeslag. Door een onlinetoegang kan op een snelle maar veilige manier én de huidige werkgever én het huidige loon gekend zijn.

Het transversale project Zacheus, dat in 2009 in gebruik wordt genomen, maakt de onlineraadpleging van de informatie bij de Sociale Zekerheid over de huidige werkgever (aangifte Dimona) en over het loon van de werknemer (aangifte DMFA) mogelijk. Dit gebeurt op basis van een XML-gegevensuitwisseling tussen de Kruispuntbank Sociale Zekerheid en de systemen van de FOD Financiën (zie supra).

Hierdoor kan de voorbereiding van loonbeslag sneller en efficiënter gebeuren.



## XVII. De organisatiestructuur en -fundamenten

Bij de definitie van de nieuwe werkwijze en organisatiestructuren stonden 2 generieke doelstellingen voorop: de FOD Financiën omvormen tot een betere dienstverlener voor de burger en tot een betere werkgever voor de ambtenaar.

De uitwerking hiervan steunt op 4 pijlers:



**Figuur 30: 4 pijlers van modernisering**

Binnen de Coperfin BPR werden de werkmethodes, kernprocessen en ondersteunende processen hertekend.

De invoering van deze nieuwe werkprocessen steunt enerzijds op een sterke ICT-onderbouw die doorheen verschillende projecten wordt gerealiseerd. Anderzijds noodzaakt de operationalisering van deze processen evenzeer een aanpassing van de structuur van de organisatie en haar functies (of functieprofielen).

Werkgroepen hebben deze toekomstige structuur binnen de Coperfin BPR uitgewerkt, evenals de personeelsinzet nodig om de processen te voeren zoals deze destijds werden geïdentificeerd en uitgetekend.

### i. De moderniseringsdoelstellingen

Bij de definitie van de toekomstige organisatiestructuur stonden een aantal drijvende principes voorop:

- Er wordt gestreefd naar de best afgestemde organisatiestructuur om:
  - ✓ een effectief beleid te ontwikkelen,
  - ✓ efficiënte dienstverlening te bieden,
  - ✓ een snelle en accurate taakuitvoering mogelijk te maken,
  - ✓ de medewerkers groeikansen te bieden,
  - ✓ de aanwezige competenties maximaal in te zetten,

- Het generieke organisatieframe zoals uitgetekend binnen de Copernicus moderniseringsstrategie voor de federale overheid vormt de blauwdruk voor de definitie.
  - ✓ een ‘afplating’ van de managementstructuur,
  - ✓ waar mogelijk moeten mechanismen zoals multidisciplinaire projectwerking, taakverruiming, teamwerking en netwerking over de grenzen van organisatorische entiteiten in de plaats komen van de bestaande verticale werking.
- Een nieuwe managementcultuur is gecentreerd rond de principes van ‘integraal management’ en de omkadering door de bevoegde stafdiensten.
- De organisatie is ‘citizen-centric’ gestructureerd, in functie van de gespecificeerde doelgroepen.
- De continuïteit van de werking en de uitvoering van de kernopdrachten moeten op ieder ogenblik gewaarborgd blijven.

## ii. De realisaties

- De integratie in de nieuwe **federale loopbaan** A, B, C, D werd gerealiseerd voor alle medewerkers. Vooreerst werd de inschaling in de nieuwe weddeschalen uitgevoerd.

Deze geldelijke kanteling biedt de ambtenaren van de FOD Financiën de mogelijkheid om deel te nemen aan de gecertificeerde opleidingen en, mits slagen in de competentietest, de daarbij aansluitende premie voor competentieontwikkeling te ontvangen.

De nieuwe loopbaanreglementering definieert de loopbaanmogelijkheden voor de medewerkers in niveau B, C en D (met de toewijzing aan functies).

- Er werd een nieuw werkproces ingevoerd met betrekking tot de **hogere functies**. Met dit nieuwe proces wordt tegemoet gekomen aan de opmerkingen die eerder door het Rekenhof werden geformuleerd.

De nieuw opgerichte taskforce (samengesteld uit experts van de verschillende fiscale administraties) past het proces uniform toe voor iedere administratie.

Dankzij het nieuwe proces, dat voorafgaandelijk werd goedgekeurd door de inspecteur van Financiën, kan de achterstand volledig weggewerkt worden en zullen nieuwe dossiers in ‘realtime’ worden afgehandeld.

- De voorbije jaren is gestart met de **invoering van nieuwe werkmethoden en processen op basis van tijdelijke structuren**.
  - ✓ Het project ‘**OPERA**’ beoogde een gestructureerde aanpak van de voorbereiding, geïntegreerde implementatie en verankering van de Coperfin organisatieprojecten.

Er werd een methodologie ontwikkeld om de verschillende aspecten van de moderniseringsprojecten uit de Coperfin BPR's (invoeren van nieuwe werkprocessen, inzetten van medewerkers, organisatie van medewerkers in diensten, gebruik van nieuwe informaticastructuur, logistieke organisatie ...) op een gestructureerde en geïntegreerde manier voor te bereiden voorafgaand aan de implementatie op het terrein.

Een 60-tal zogenaamde 'organisatieprojecten' werden opgestart en hebben op basis van deze nieuw ontwikkelde methodologie de operationalisering van de nieuwe structuren, de aangepaste werkwijze en het gebruik van de nieuwe ICT-toepassingen voorbereid.

Een aantal onder hen zijn volledig uitgevoerd (zie infra).

- ✓ In aansluiting op de Coperfin-BPR werd in 2003 op informele wijze een **PMO-structuur** opgestart.
- ✓ Op basis van functionele hergroeperingen en de integratie van onderdelen van drie diensten (Europese, Internationale en Algemene Financiële Aangelegenheden of de 4e directie, Openbaar Krediet (5e dienst) en Juridische Dienst of legal office van het Agentschap van de Schuld (directie B van Agentschap)) werd in 2004 het **juridisch expertise centrum 'Financiële markten en diensten'** opgericht.
- ✓ In 2005 startte de uitbouw van een **contactcenter** 'Personenbelasting' als eerste fase (pilotproject) in de realisatie van een volledige multikanaal dienstverlening.
- ✓ Met de ingebruikname van het Scanfinsysteem zijn in 2005 ook de **regionale scanningcentra** te Gent en te Namen opgericht. Zij staan in voor de volledige manuele verwerking en de kwaliteitscontrole op de ingelezen gegevens.
- ✓ In 2007 is de 5<sup>e</sup> directie '**Nationaal centrum voor de Fraudebestrijding**' opgericht dat zich toespitst op de bestrijding van btw-carroussels. De dienst is specifiek gestructureerd om een snelle en effectieve aanpak van eventuele fraudedossiers mogelijk te maken.
- ✓ In 2008 werd binnen de entiteit Belastingen & Invorderingen de **stafdienst DCU** (Dienst Coördinatie en Uitvoering) opgericht. Deze stafdienst verzekert de coördinatie inzake gegevens- en risicobeheer. De verdere operationalisering van deze dienst is voorzien in 2009.
- ✓ In aansluiting op de positieve evaluatie van het pilotproject te Antwerpen, zijn in 2008 binnen de pijler Invordering 11 '**belcellen**' in werking getreden, verspreid over het ganse land.
- ✓ In aansluiting op de ingebruikname van de toepassing Paperless Douane (PLDA) is ook de **organisatiestructuur binnen de Douane & Accijnzen inzake aangiftebeheer** aangepast.

In 2007 is het Enig Kantoor opgericht met nationale bevoegdheid voor ontvangsten, uitgaven, het administratief beheer van de borgstelling en de verwerking van de elektronische aangiften.

Binnen het project Moto & regiekamer is in 2008 gestart met de invoering van regiekamers en mobiele teams in pilootfase.

Het project ABC (Administratieve en Boekhoudkundige Controle) dat voorziet in de aangepaste werkwijze en organisatiestructuren voor een efficiënte en effectieve tweedelijnscontrole van de administratie van de operatoren is eind 2008 binnen een pilootlocatie (Brugge) in werking getreden.

- ✓ In 2008 is een eerste fase van de **operationalisering van de pijler 'Opmetingen en Waarderingen'** afgewerkt door de progressieve interne overdracht van alle bevoegdheden voor het opmeten en het bepalen of controleren van de waarde van onroerende goederen.
- ✓ Met het oog op het vereenvoudigen en meer transparant maken van de boekhouding is binnen de afdeling **Ondersteunende Diensten van de Schuld** een functionele hergroepering doorgevoerd waarbij alle boekhoudkundige activiteiten, o.a. de ordonnanceringen, werden geïntegreerd binnen één dienst.
- ✓ Vanaf midden 2008 zijn een groot aantal lokale diensten binnen het Brussels Hoofdstedelijk Gewest samengebracht in de gerenoveerde Financiëntoren (FINTO). Hierbij is onmiddellijk gestart met de uitbouw van gemeenschappelijk **persoonlijk onthaal**.

### iii. De projecten

Twee projecten zijn cruciaal voor de operationalisering van de nieuwe organisatiestructuur zoals uitgetekend binnen Coperfin:

- **Het vastleggen van de juridische en organieke bevoegdheden van de lijndiensten en van de stafdiensten van de FOD Financiën, en van hun leidinggevenden.**

Dit project omvat de realisatie van het Koninklijk Besluit voor de formele bevestiging van de juridische structuur van de 'to be' organisatie. Deze wettelijke structuur, met inbegrip van de formele toewijzing van de medewerkers onder de bevoegdheid van de respectievelijke managers, is cruciaal om de nieuwe organisatie te operationaliseren en de medewerkers zekerheid te bieden inzake de uitbouw van hun verdere loopbaan volgens de evolutie van de nieuwe federale loopbaan A en de specifieke loopbanen B, C en D.

- **Implementeren federale functiecartografie**

Momenteel zijn de loopbanen van alle medewerkers van de FOD Financiën nog gebaseerd op een geldelijke evolutie in graden en titels maar het is de bedoeling

dat deze worden afgestemd op de nieuwe functie-inhouds die de nieuwe manier van werken van de Coperfinprocessen vereisen.

Voor de medewerkers in niveau A gebeurt dit op basis van de federale functiecartografie. Het project 'functiecartografie' beoogt de toewijzing aan functies en biedt een volwaardige functionele loopbaan voor de medewerkers binnen de bestaande diensten en voor de medewerkers die nieuwe functies opnemen in het kader van het realiseren van de moderniseringsprojecten.

De functiebeschrijvingen van bestaande en nieuwe functies zijn uitgewerkt en binnen de federale cartografie geclassificeerd. De mogelijke toewijzingsprocessen werden in 2008 voorbereid met het oog op de uitvoering in 2009 en met effectieve toewijzing voor iedere medewerker op 1/12/2009.

Voor de medewerkers van niveau B, C en D zullen eveneens processen voor de toewijzing aan (nieuwe) functies worden ontwikkeld.

In afwachting van de realisatie van de nieuwe wettelijke structuur, worden binnen iedere entiteit initiatieven genomen om waar mogelijk de organisatie en de interne processen te optimaliseren en af te stemmen zodat er maximaal voordeel kan worden geput uit de toegevoegde waarde van de nieuwe ICT-toepassingen.

Deze aanpak biedt de flexibiliteit om zeer concreet in te spelen op de specifieke uitdaging van elke entiteit, pijler of stafdienst, zonder dat de harmonie van het geheel in het gedrang komt.

In voorliggend moderniseringsplan zijn diverse projecten opgenomen:

- **Splitsing P & KMO**

Het project 'splitsing P & KMO' is een eerste aanzet om de huidige buitendiensten AOIF functioneel op te delen conform de doelgroepenstructuur zoals die werd gedefinieerd binnen Coperfin.

- **FEO – reglementering en kennisbeheer**

Het project FEO beoogt de creatie van de stafdienst FEO (Functionele Expertise en Ondersteuning), meer bepaald de afdelingen reglementering en kennisbeheer, op het niveau van de entiteit Belasting & Invordering en van de entiteit Patrimoniumdocumentatie.

- **Nationaal inningcentrum en regionale invorderingscentra**

In aansluiting op de beschikbaarheid van de verschillende modules van de STIMER zal ook de organisatiestructuur voor de inning en de invordering gefaseerd worden aangepast.

- **BTW-KMO**

De hergroepering beoogt een scheiding tussen beheers (dienstverleningsactiviteiten)- en controlewerkzaamheden en voorziet in de oprichting van de afdelingen dienstverlening waarbij een afgeleide

taakomschrijving wordt gehanteerd tussen de zogenaamde Front-Office & Back-Office.

- **GO – specifieke behandeling – pilootproject Brussel**

Het project GO-specifieke behandeling wil binnen een pilootproject starten met de operationalisering van de pijler ‘Grote Ondernemingen’ en voorziet in de oprichting van de dienst ‘specifieke behandeling’ binnen het centrum ‘Grote Ondernemingen’ te Brussel.

- **IVU**

In 2009 wordt de operationalisering van de pijler IVU (Informatieverzameling en –uitwisseling) binnen de entiteit Patrimoniumdocumentatie voorzien.

Binnen deze pijler worden de afdeling ‘data quality control’, de afdeling ‘IAM’ en de afdeling ‘protocollen’ voorzien.

- **DSU**

Het project DSU beoogt de oprichting van de stafdienst DSU (Dienst Strategie en Uitvoering) binnen de entiteit Patrimoniumdocumentatie.

De operationalisering omvat in het bijzonder de uitbouw van de cel ‘risicobeheer’ in aansluiting op het KB van 04.03.2008 betreffende de oprichting van een dienst voor Risicobeheer en van de cel ‘marketing’.

- **Antennes rechtszekerheid**

Voorliggend project beoogt de gefaseerde operationalisering van de ‘antennes rechtszekerheid’ in aansluiting op de implementatie van STIPAD.

- **Antennes Opmetingen & Waarderingen**

In aansluiting op de ingebruikname van de eerste modules van STIPAD wordt voorzien in de oprichting van de lokale antennes ‘Opmetingen & Waarderingen’ op basis van een hergroepering van de bestaande kantoren.

- **Gebouwenbeheer**

Het project gebouwenbeheer beoogt de professionalisering van de dienst gebouwenbeheer door de oprichting van 3 tot 5 gespecialiseerde beheerscellen.

- **NFI – organisatiestructuur AP & CA**

Dit project beoogt een gefaseerde uitrol van de nieuwe organisatiestructuur voor NFI, zoals beschreven in Coperfin, door hergroepering van bestaande bureaus.

- **Teams roerende goederen**

Het project “teams roerende goederen” beoogt het gefaseerd operationaliseren van 5 gespecialiseerde teams inzake roerende goederen.

- **Teams onroerende goederen**

Het project “teams onroerende goederen” omvat de gefaseerde uitbouw van professionele immobiliënagentschappen en notariaat ten dienste van de overheden.

- **Operationaliseren van de regionale centra fraudebestrijding**

In 2009 wordt de operationalisering van de 4 regionale centra fraudebestrijding voorzien. Hierbij wordt voor elk centrum een analoge structuur als voor de vijfde nationale directie uitgetekend (concreet : een team informatiebeheer, een afdeling operaties fraudebestrijding en een afdeling juridische zaken – zie supra).

- **FINTO Frontoffice**

Begin 2009 wordt vanuit de bestaande piloot ‘persoonlijk onthaal’ in de FINTO de uitbouw van een volwaardige frontoffice voorzien.

- **Doelgroepenstrategie**

Het project ‘doelgroepenstrategie’ beoogt de verdere uitbouw van de bestaande structuur binnen de entiteit B&I (DCU op niveau N-1, Doelgroepenstrategie op niveau N-2).

- **Interne controle (N-1)**

Dit project beoogt een eerste stap in de oprichting van een dienst belast met de interne controle op het niveau N-1 binnen de entiteiten Belastingen & Invorderingen en Patrimoniumdocumentatie.

- **Hercules (interne audit)**

Dit project beoogt de progressieve uitbouw van de Interne Auditcel van de FOD FIN (IACF) overeenkomstig de bepalingen van het KB van 17 augustus 2007 betreffende de interne audit-activiteiten binnen sommige diensten van de federale uitvoerende macht.

- **Operationaliseren PMO-structuur (N & N-1)**

Dit project beoogt de uitbouw van een formele PMO-structuur bestaande uit

- ✓ een strategisch PMO op niveau N,
- ✓ een operationeel PMO op niveau N-1 binnen de entiteiten Belastingen & Invorderingen en Patrimoniumdocumentatie,
- ✓ operationeel PMO-coördinatoren binnen de entiteit Thesaurie en binnen de stafdiensten,
- ✓ operationeel PMO-correspondenten op het niveau N-2.





- **Operationaliseren Communicatiestructuur**

Dit project beoogt de uitbouw van een communicatiestructuur over 3 niveaus (strategische communicatiecel N, operationele communicatiecel N-1 en N-2) en de uitbouw van een netwerk van communicatoren.

## **XVIII. De ICT-fundamenten**

Binnen de ICT-strategie nemen de gedefinieerde standaarden en fundamenten een bijzondere plaats in.

Hierbij wordt heel wat aandacht gegeven aan het geleidelijk aan introduceren van een zogenaamde 'Service Oriented Architecture' (S.O.A.). Deze benadering is erop gericht om een vlottere afstemming te verzekeren tussen de businessvereisten enerzijds en de IT-omgeving anderzijds.

S.O.A. kan typisch bijdragen tot een verhoogde efficiëntie, een verhoogde flexibiliteit, een vereenvoudigd beheer en de consistentie van gegevens en functionaliteiten.

Alle nieuwe projecten worden geacht deze fundamenten en standaarden te respecteren. De bestaande toepassingen en systemen worden stelselmatig geconsolideerd en gemigreerd naar deze fundamenten en standaarden.

### **i. De moderniseringsdoelstellingen**

Bij de modernisering van de ICT-omgeving is uitdrukkelijk gekozen voor de implementatie van zogenaamde fundamenten.

De motieven daartoe waren o.a.:

- een efficiëntere werkingskost door uniformiteit, consolidatie en integratie van systemen en platformen,
- het verzekeren van de homogeniteit en integreerbaarheid van de verschillende componenten en toepassingen,
- een efficiënter en effectiever beheer,
- het vrijwaren van een hogere bedrijfszekerheid.

#### **• De realisaties**

##### **• ATLAS**

Sinds 2003 wordt er naar gestreefd om een centraal processing en storage platform uit te bouwen met een garantie op hoge beschikbaarheid en performantie.

Dit platform werd gerealiseerd binnen het ATLAS-project waarbij zowel een centraal storage platform (bestaande uit Brocade SAN directors en EMC storage systemen) en een centraal processing platform (bestaande uit Fujitsu Siemens Primepower machines met het Solaris operating system) werden geïnstalleerd.

Sindsdien is er jaarlijks voorzien in de uitbreiding van het basisplatform in functie van de beschikbaarheid van nieuwe toepassingen en de uitbreiding van de geïntegreerde toepassingen.

Inmiddels heeft het ATLAS-platform belangrijke en bedrijfskritische propriëties aangenomen, zowel op het vlak van storage als op vlak van processing.

- ✓ In totaal zijn er meer dan 130 TByte aan opslagruimte effectief in gebruik. Een jaarlijkse toename van 50 Tbyte is tijdens de afgelopen jaren noodzakelijk gebleken om de nieuwe Coperfin projecten voldoende storage te kunnen bieden.

Door de consolidatie en virtualisatie van de windowssystemen is het aantal hosts, dat geconnecteerd is op het SAN, nog gevoelig toegenomen. Een verdere toename van de gestockeerde volumes blijft te voorzien omwille van de stijging van het aantal elektronische documenten en de ingebruikneming van de nieuwe toepassingen.

De wettelijke archivering (zie infra) maakt eveneens deel uit van ATLAS. In 2008 is ook hiervoor de capaciteit van de gespecialiseerde Centera opslagsystemen verder uitgebreid.

- ✓ Binnen het kader van de lopende contracten is het processing platform inmiddels gegroeid tot een geheel van 296 processoren met 1 TByte aan operationeel RAM geheugen.

Alle nieuwe toepassingen maken gebruik van dit platform.

Op het ATLAS-platform zijn alle voorzieningen getroffen (remote mirroring van de gegevens en load balancing) die een Disaster Recovery mogelijk maken en een erg hoge beschikbaarheid van de toepassingen verzekeren.

- **Relational Data Center (RDC)**

Met de implementatie van het Relational Data Center heeft de FOD Financiën geopteerd om op het vlak van relationele databases te evolueren naar één standaard en om bij elke nieuwe ontwikkeling te consolideren. Deze evolutie draagt bij tot een effectiever en efficiënter beheer.

Alle (nieuwe, geïntegreerde) toepassingen, evenals de toepassingen voor het risicobeheer, steunen op het Relational Data Center voor het beheer en de aanlevering van de informatie. Het Relational Data Center voorziet in de basissoftware, de bijhorende en aansluitende ontwikkeltools en beheerssoftware.

In 2008 zijn de licentie- en onderhoudscontracten voor het RDC hernieuwd voor een periode van 5 jaar. Deze periode van 5 jaar kan aansluitend tweemaal voor één jaar worden verlengd.

- **Communicatiecentrum voor Federale Fiscaliteit (CCFF)**

In 2003 werd het project CCFF, Communicatie Centrum van de Federale Fiscaliteit, opgestart voor de creatie van een e-governmentplatform voor de FOD Financiën. Dit platform moest elektronische diensten aanbieden aan particulieren en bedrijven, aan de eigen medewerkers en aan de collega's van andere overheidsdiensten.

Vanuit de initiële startpositie als communicatie-platform is het CCFF ondertussen geëvolueerd tot het centrale applicatieplatform en is het één van de pijlers binnen de ICT-fundamenten.

Het CCFF omvat zowel de standaard applicatieserver als de standaard webserver.

- ✓ De applicatieserver is de implementatie van de J2EE specificatie. Dit platform biedt de 'basis technische services' aan waarop de verschillende toepassingen zich baseren.
- ✓ De webserver beheert de statische inhoud van de toepassingen, de e-ID authenticatie en de load-balancing over de applicatieservers (op basis van een aangepaste plug-in)

Alle nieuwe toepassingen worden op dit platform ontwikkeld.

- **Printshop Dorothée**

Dorothée, de digitale 'output management' en printshop omgeving, vormt een belangrijke pijler binnen de ICT-infrastructuur van de FOD Financiën.

In de loop van 2004 werd de nieuwe printshop geïnstalleerd in het gebouw Diamont Board, werden de machines getest en opgestart en werden de bestaande hoge volume printers en naverwerkingsmachines overgebracht naar dit gebouw. In 2005 is de conversie en de productie van verschillende documenten van start gegaan.

De opmaak van de af te drukken volumedocumenten gebeurt centraal zodat er binnen de ontwikkeling van de toepassingen geen printfunctionaliteit moet worden ontwikkeld. Dit maakt niet alleen het beheer en onderhoud van de toepassing eenvoudiger maar draagt ook bij tot de uniformiteit en herkenbaarheid van de documenten. De uitbreiding 'SaintEx' maakt het mogelijk om in de lokale diensten documenten aan te maken en deze centraal af te drukken en te verzenden.

Jaarlijks worden meer dan 120.000.000 pagina's afgedrukt aan een snelheid tot 425 pagina's per minuut. De basisdoelstelling van het project is om de ganse organisatie de mogelijkheid te bieden om gebruik te maken van de centrale printshop Dorothée voor hun postzendingen en deze op te slaan in het documentbeheer. Dit resulteert in een verdere daling van de postkosten en een betere beveiliging en verdeling van de documenten.

- **Identity en Access Management (IAM)**

Met het fundament Identity Management beoogt men een geconsolideerde en uniforme benadering, extern aan de toepassingen, voor het identificatie- en autorisatiebeheer van interne gebruikers en voor het beheer van groepen en rollen.

De uiteindelijke doelstelling van “Identity en Access Management” betreft het beheer van de toegang voor alle gebruikers tot alle applicaties en systemen die noodzakelijk zijn voor de uitoefening van hun rol of opdracht.

In 2008 is het IAM-platform met betrekking tot de interne gebruikers in productie gesteld (o.a. binnen de toepassingen STIR-BTW en taxi).

Dit platform bestaat uit 3 modules:

- ✓ het beheer van de identiteit, waarbij de database van het personeel van de FOD Financiën de authentieke bron vormt,
- ✓ het toegangsbeheer,
- ✓ audit- en controlefunctionaliteiten.

Informatieveiligheid is echter niet alleen een technologische materie. Er moet eveneens worden voorzien in de processen en de organisatie voor het beheer van het ID management systeem aan de business zijde. De verdere uitbouw van een IAM-governancestructuur ter ondersteuning van het IAM-beleid zal in 2009 worden gerealiseerd (zie infra).

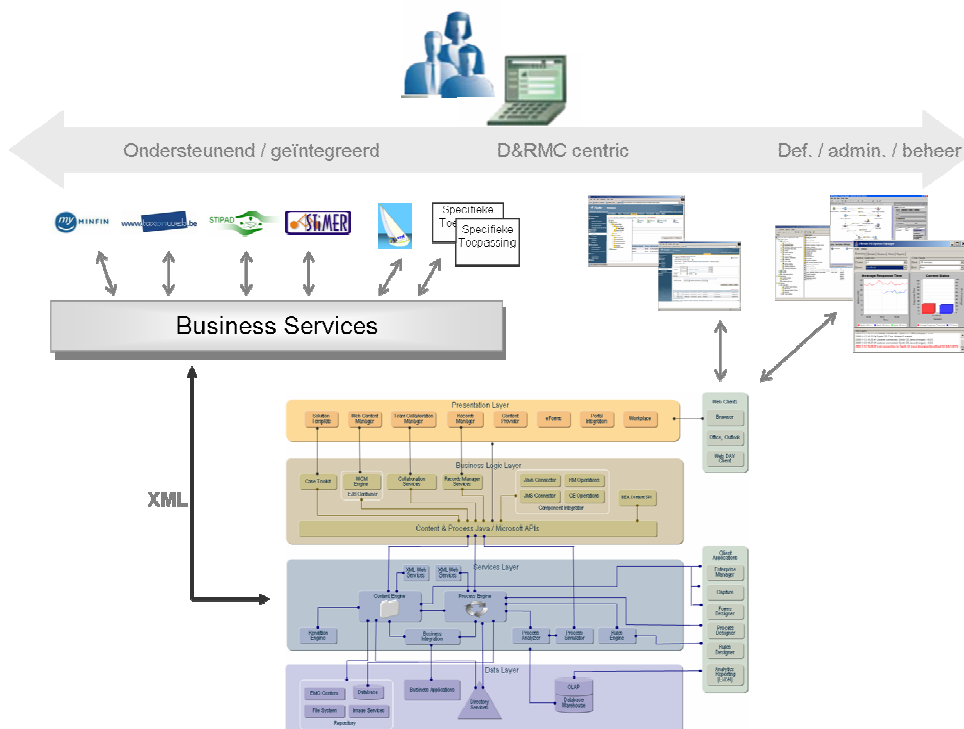
In 2008 is in nauwe samenwerking met Fedict ook de studie gestart voor de ontwikkeling van een IAM-oplossing gericht naar de externe gebruikers (zie infra FED-IAM).

- **Enterprise content en business process management**

Het project Document Input Management beoogt de nodige ‘documentbeheer functionaliteiten’ om alle behoeften binnen de FOD Financiën op dit domein af te dekken.

Deze functionaliteiten zullen worden geëxploiteerd door de diverse toepassingen, zowel content of process centric als de nieuwe geïntegreerde toepassingen of andere, e-service gerichte, toepassingen.

Er wordt hierbij uitdrukkelijk geopteerd voor een Service Oriented Architecture benadering.



Figuur 31: schema SOA document en process management

Deze SOA benadering zal bijdragen tot een vereenvoudiging van de complexiteit en vooral de nodige garantie bieden dat de verschillende functies op een uniforme wijze worden uitgevoerd.

Deze benadering biedt eveneens een zogenaamde 'loose coupling' tussen de verschillende 'software agenten' wat bijdraagt tot het verzekeren van de autonomie tussen de verschillende systemen en het vereenvoudigen van het life cycle management en bijgevolg de maintainability van de totale IT-omgeving.

Verscheidene toepassingen maken gebruik van dit fundament o.a. met betrekking tot het elektronisch beschikbaar stellen en de 'wettelijke archivering' van de documenten.

Een niet exhaustieve lijst van documenten die reeds (of in de nabije toekomst zullen) worden beheerd binnen de Enterprise content en business process management:

- ✓ Aangiften btw
- ✓ Intracommunautaire aangiften
- ✓ Jaarlijkse opgave klantenlijst en leverancierslijst
- ✓ Aangiften PB
- ✓ Mutatiedossiers kadaster
- ✓ Alle documenten afgedrukt binnen de Finpress omgeving
- ✓ Bijlagen bij de aangiften btw (vanaf 2009)

- ✓ Bijlagen bij de aangiften PB (vanaf 2009)
- ✓ Huurcontracten (vanaf 2009)
- ✓ E-mail en instant messaging (vanaf 2009)
- ✓ Permanente dossiers PB (vanaf 2010)
- ✓ Permanente dossiers btw (vanaf 2010)
- ✓ ...

- **Corporate Scanning**

Met het project ScanFin zijn de nationale scanningcentra in productie gesteld. Bij de aanvang in 2003 stonden de scanningcentra in voor de verwerking van de btw-aangiften. Sindsdien verwerken de scanningcentra bijvoorbeeld ook de aangiften in de personenbelasting.

Het scanningplatform staat in voor het scannen en digitaal inlezen van de verschillende (gestructureerde) documenten. Het omvat een gestructureerd verificatieproces en voert de gegevens rechtstreeks in voor de verdere verwerking.

Het systeem laat niet alleen toe om 'gedrukte' cijfers te herkennen maar gebruikt eveneens een algoritme met drie modules voor handschriftherkenning. Het systeem kan tot 9.000 aangiften/uur verwerken.

"De gedematerialiseerde" documenten worden overgedragen aan het Enterprise content en business process management platform waar zij elektronisch consulteerbaar zijn (zie supra).

## ii. De projecten

De voorbije jaren zijn de verschillende technische pijlers en fundamenten in gebruik genomen.

We moeten echter ook bedacht zijn op de 'normale' levenscyclus van ieder van deze pijlers en voorzien in de projecten noodzakelijk om deze pijlers actueel te houden, aangepast aan de evolutie van onze behoeften en de onderliggende technologie (zie infra).

- **ATLAS 2008**

De vernieuwing van het platform dient zich aan o.a. omwille van:

- ✓ de technologische evolutie,
- ✓ de toenemende capaciteitbehoefte,
- ✓ de geëvolueerde inzichten op het vlak van infrastructuur en applicatiearchitectuur,



- ✓ het nakende einde van de onderhoudscontracten.

De onderhoudscontracten werden afgesloten voor een termijn van 5 jaar, met optie tot verlenging voor 2 jaar. De initiële onderhoudsperiode eindigt op 18/10/2008.

Een vernieuwing van dit platform is een erg belangrijk en ingrijpend project dat de kern van de ICT-activiteit van FOD Financiën raakt. Het is duidelijk dat de modernisering van zo'n volumineus en bedrijfskritisch platform gefaseerd en met de nodige voorzichtigheid dient gerealiseerd te worden.

Er is daarom beslist om het storage en het processing platform gefaseerd van elkaar te hernieuwen.

ATLAS VERNIEUWING	voorlopige acceptatie	looptijd	maximale verlenging	einde (normaal)	einde (max)	2007				2008				2009				2010			
						Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
ATLAS processing	19/10/2004	4	2	18/10/2008	18/10/2010	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Verlenging ATLAS processing										■	■	■	■	■	■	■	■				
redactie lastenboek en toewijzing										■	■	■	■	■	■	■	■				
implementatie processing														■	■	■	■				
ATLAS storage	19/10/2004	4	2	18/10/2008	18/10/2010	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Verlenging ATLAS storage										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
redactie lastenboek en toewijzing										■	■	■	■	■	■	■	■				
implementatie storage														■	■	■	■				

**Figuur 32: gefaseerde vervanging storage en processing platform**

- ✓ Hernieuwen storage platform

Dit project betreft de technologische en contractuele vernieuwing van het centrale storage platform in functie van de jaarlijkse toename en het contracteinde (of einde van de economische levensduur) van sommige componenten.

Het project voorziet in de installatie van het hernieuwd platform in 2010 en de verdere jaarlijkse uitbreiding/aanpassing tot 2013.

- ✓ Uitbreiding en vernieuwing processing platform

Binnen het project wordt de uitbreiding en hernieuwing van het centrale processing platform beoogd op basis van een meerjaarlijks investeringsprogramma.

De hernieuwing van het processing platform is prioritair om verschillende redenen:

- Binnen de bestaande systemen is de maximale uitbreiding van de capaciteit bereikt.
- Er dreigen tekorten aan 'resources' (de actuele systemen laten geen uitbreiding toe van het RAM-geheugen terwijl de nieuwe toepassingen een uitbreiding van het RAM-geheugen behoeven).
- De huidige systemen laten slechts een beperkte 'dynamische toewijzing van resources' en OS-virtualisatie toe.

- De bestaande systemen (Fujitsu Siemens PrimePower PP2500) hebben hun economische end-of-life status bereikt.

Het project voorziet de installatie van het vernieuwde centrale processing platform in 2009 evenals in de jaarlijkse uitbreiding/aanpassing tot 2013.

- **CCFF 2008**

Het kadercontract voor CCFF vervalt eind december 2009. Er wordt dan ook voorzien in de hernieuwing van de CCFF-infrastructuur waarbij bijkomend aan volgende aspecten de nodige aandacht wordt besteed:

- ✓ de ondersteuning van een Servicegerichte architectuur (SOA – zie supra),
- ✓ de noodzakelijke ondersteuning voor WEB 2.0 technologieën,
- ✓ het verzekeren van de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen aan de verschillende types hardware en exploitatiesoftware,
- ✓ de beschikbaarheid van tools voor het beheer en de administratie in ‘realtime’,
- ✓ de implementatie van een complete gegevens- en servicebus.

- **Rapiddev**

Binnen het kadercontract voor CCFF was eveneens voorzien in de ondersteuning voor de ontwikkeling van toepassingen op het CCFF platform. Een twintigtal projecten zijn op basis van deze overeenkomst gerealiseerd.

Aangezien voornoemd kadercontract eind 2009 vervalt en aangezien deze overeenkomst toelaat om snel en flexibel nieuwe e-governmenttoepassingen te ontwikkelen, wordt er voorzien in het afsluiten van een nieuw raamcontract over meerdere jaren.

- **IAM-structuur**

Het IAM-platform werd opgezet teneinde een geconsolideerde en uniforme aanpak te implementeren voor de administratie van de identiteit van interne gebruikers en de geassocieerde toegangsprofielen overheen de geïntegreerde systemen.

Het toekennen van rechten wordt gestroomlijnd op basis van vaste procedures met de nodige garantie inzake transparantie en auditeerbaarheid. IAM is dan ook een eerste, minimale waarborg van de naleving van de Privacy-wetgeving.

De technologische componenten zijn in 2008 in gebruik genomen. De verdere ontwikkeling van het organisatie- en/of businessluik is voorzien in 2009.

Concreet houdt dit in:

- ✓ Uitbouwen van een kenniscentrum IAM – business-processen

Dit omvat het uitwerken van een netwerk van zogenaamde IAM-business-contactpunten op de verschillende niveaus binnen de organisatie (N-, N-1-, N-2-niveau)

- ✓ De (formele) aanstelling van de verschillende IAM-actoren en het aanduiden van hun eventuele vervanging.
- ✓ De opleiding en de sensibilisatie van de eindgebruikers.

- **FedIAM**

De invulling van de verwachtingen inzake e-government resulteert in een groeiend aantal toepassingen en informatiebronnen. Het beheer van de toegang tot deze toepassingen en informatiebronnen vormt een belangrijke uitdaging.

Binnen een globale e-governmentcontext moet het de bedoeling zijn om de verschillende eindgebruikers op een transparante manier toegang(rechten) te verlenen tot de diverse heterogene en gedecentraliseerde toepassingen en gegevensbronnen. Dit is een belangrijk aspect voor de toegankelijkheid.

In 2007 is de opdracht "IAM-voorstudie voor de uitvoering van een IAM oplossing voor externe gebruikers", geïnitieerd door de FOD Financiën en de FOD Fedict. Deze voorstudie werd in onderlinge samenwerking met de FOD Economie en de FOD Justitie uitgevoerd en met ingebouwd overleg met de KSZ en het e-Health platform.

Op basis van de resultaten van voornoemde voorstudie zullen voor de concrete realisatie van het federale IAM-systeem diverse specifieke projecten moeten worden gerealiseerd over een periode van 3 tot 5 jaar. Deze projecten zullen op een gecoördineerde wijze binnen de verschillende deelnemende overheidsdiensten worden uitgevoerd.

- **Corporate Scanning System**

De nationale scanningcentra zijn sedert 2003 operationeel en bereiken het einde van hun economische levensduur. In 2009 is de ingebruikname van het nieuwe platform voorzien.

Dit nieuwe generieke basisplatform, dat zich volledig inpast binnen de standaarden van de FOD Financiën, zal niet alleen de documenten verwerken die nu reeds door de scanningcentra worden behandeld, maar zal als 'centraal systeem' op termijn alle documenten voor iedere entiteit kunnen verwerken.

Daarenboven bieden de nieuwste systemen een betere compressie van de beelden waardoor de bezetting van het netwerk daalt en de noodzakelijke opslagcapaciteit vermindert.

De beeldkwaliteit is sterk verbeterd wat bijdraagt tot een optimale herkeningsgraad bij het optisch lezen. Hierdoor kan de verwerkingsnelheid verder toenemen en kunnen de manuele interventies worden geminimaliseerd.

- **Document Input Management (DIM)**

In 2004 werd het pilootproject 'Dominique' opgestart met als doel alle binnenkomende en niet-gestructureerde informatie (briefwisseling, faxen, etc.) te scannen, te indexeren en via het intranet beschikbaar te stellen aan de medewerkers. Niettegenstaande de hoopgevende resultaten tijdens het pilootproject, hebben de gebruikers een negatief advies gegeven over de uitbreiding ervan.

De ervaring binnen dit pilootproject te Charleroi en Gent heeft bijgedragen tot een duidelijker beeld van de reële behoeften van de gebruikers. Ook de uitvoering van het Coperfin-plan en de opstart van de grote geïntegreerde projecten STIR, STIPAD en STIMER hebben nieuwe, bijkomende, behoeften aan het licht gebracht.

Het project Document Input Management, opgestart in 2008, beoogt de nodige 'documentbeheer-functionaliteiten' om alle behoeften binnen de FOD Financiën op dit domein af te dekken.

Het baseert zich hiertoe op de pijler 'enterprise content and business process management' binnen de centrale architectuur van de FOD Financiën.

Voor de implementatie van de applicaties STIPAD en de modules van STIMER ontwikkelde het project DIM een specifieke scanningmodule. Deze module wordt in 2009 in gebruik genomen.

Hiertoe wordt voorzien in de aanschaf van de nodige scanninginfrastructuur om per gebouw één scanroom te installeren met voldoende capaciteit voor de dagelijkse scanbehoeften van de programma's STIR/STIMER/PLDA.

- **Finpress Digoff**

De bestaande systemen die in het kader van het project Dorothée werden geïmplementeerd bereiken in 2010 het einde van de contractuele duur. De hernieuwing van de omgeving is dan ook aan de orde.

Tegelijkertijd wil men de nodige functionaliteiten voorzien ter vervanging van de huidige offset drukkerij. Deze integratie van de IT-printing en de offset drukkerij binnen één digitale oplossing biedt heel wat voordelen en bijkomende mogelijkheden zoals bijvoorbeeld kleurendruk of 'print on demand' van drukwerken.

In het kader van het initiatief dat door Fedict in 2006 is opgestart, gericht op de mutualisatie van de 'printing' activiteiten binnen de federale overheid, is in 2007 gestart met het ter beschikking stellen van de printingfunctionaliteit van de centrale printshop aan andere overheidsdiensten. Zo maakt o.a. de Federale politie reeds gebruik van de printshop van de FOD Financiën.

Het project Finpress Digoff voorziet daarom ook in de oprichting van een dienst met afzonderlijk beheer die deze dienstverlening in een pakket aanbiedt en beheert.

## **XIX. De omkadering**

De realisatie van de verschillende (kern)opdrachten noodzaakt een gedegen omkadering op personeels-, logistiek-, budgettaire- en ICT-vlak.

Deze ondersteunende processen en/of diensten worden door de diverse stafdiensten gerealiseerd.

### **i. De moderniseringsdoelstellingen**

De modernisering van de ondersteunende bedrijfsprocessen steunt op volgende doelstellingen:

- Het vrijmaken van de (fiscale) resources voor hun kernopdracht.

Verschillende (fiscale) resources op het terrein zijn belast met economaattaken, met lokale ondersteuning inzake bureautica ... Niet alleen is de werklast die dit met zich meebrengt onduidelijk maar is ook de kwaliteit van de dienstverlening sterk verschillend.

Er moet worden gestreefd naar het maximaal vrijmaken van de lokale resources voor de uitvoering van hun kernopdracht o.a. omwille van de hoge natuurlijke uitstroom en het dreigend tekort aan fiscale resources.

Tegelijkertijd moet worden gestreefd naar een gelijkwaardige (en centraal aangestuurde) dienstverlening ongeacht de locatie en een minimale tussenkomst van de 'gebruiker'.

- Het optimaliseren van de TCO (total cost of ownership) van de ondersteunende activiteiten.

Op basis van een doorgedreven uniformiteit, consolidatie en automatisering moeten de werkingskosten op vlak van personeel en budgettaire middelen worden geoptimaliseerd.

- Het verzekeren van de beschikbaarheid, aangepastheid en bedrijfszekerheid van de ondersteuning.

De ondersteuning inzake infrastructuur, bureautica, telecommunicatie, documentatie, enz. moet beantwoorden aan de verwachtingen en/of behoeften van de gebruiker.

Op basis van de nodige veiligheidsmaatregelen en de bedrijfscontinuïteit- en disaster recovery-plannen moet de bedrijfszekerheid van de ondersteuning worden gewaarborgd.

- Verzekeren van de nodige competenties.

Om zich te verzekeren van de nodige competenties zijn verschillende aandachtspunten cruciaal:

- ✓ Het verzekeren van de beschikbaarheid van de aanwezige kennis door de aanwezige (impliciete) kennis te verankeren en de (expliciete) kennis exploiteerbaar te stellen.
- ✓ De opbouw van de (cruciale) kennis en benodigde competenties waarborgen op basis van diverse opleidingsvormen en een algemene en specifieke opleidingsinhoud, afgestemd op de functionele behoeften.
- ✓ De werving van de noodzakelijke profielen.
- ✓ Het bieden van een duidelijk beeld betreffende de aanwezige competenties.
- Professionaliseren van de aansturing van de organisatie op basis van resultaatgerichte aansturing, responsabilisering en gericht performantiemanagement op basis van objectieve informatie.

## **ii. De diensten van de voorzitter**

Onder dit hoofdstuk worden een aantal realisaties en projecten vermeld die omwille van hun transversaliteit en hun impact op de integrale bedrijfsvoering onder sponsorship van de Voorzitter worden uitgevoerd.

### **i. De realisaties**

- Met betrekking tot de verwerking van persoonsgegevens door de FOD Financiën is de Belgische regelgeving inzake bescherming van de persoonlijke levenssfeer van toepassing welke volledig moet worden nageleefd door de FOD Financiën.

In 2005 is een werkgroep opgericht, de Working Group Privacy, die is samengesteld uit 4 ambtenaren die de verschillende entiteiten vertegenwoordigen. Hun opdracht is het in goede banen leiden van de naleving van de privacy door de FOD Financiën.

Zij werken nauw samen met de verschillende entiteiten binnen de FOD Financiën en de verantwoordelijken van de Coperfin projecten. In de periode 2005 – 2006 werden zij eveneens bijgestaan door 3 academici.

Er werd een adhoc kenniscentrum inzake 'privacy' en een adhoc privacystructuur uitgebouwd.

Deze werkgroep heeft de ondersteuning verzekerd bij de voorbereiding van een voorontwerp van wet, die binnen het kader van de wet op de bescherming van de persoonlijke levenssfeer en de desbetreffende Europese richtlijn, de gemeenschappelijke grondslag moet vormen voor de verwerking van persoonsgegevens binnen de FOD Financiën.

## ii. De projecten

### • Wet PrivFin

In 2009 zal de werkgroep 'Privacy' (zie supra), bijgestaan door 3 academici, de uitvoeringsbesluiten van de wet PrivFin voorbereiden. Deze uitvoeringsbesluiten moeten eind 2009 beschikbaar zijn.

Zij bieden eveneens ondersteuning bij de oprichting van formele privacystructuren (beheersstructuren en kennisnetwerk). Het project beoogt de operationalisering van deze structuren voor 1/1/2010.

### • EMAS (duurzame ontwikkeling)

De federale regering besliste op 20 juli 2005, op voorstel van de staatssecretaris voor Duurzame Ontwikkeling, dat elke federale overheidsdienst zorg voor het milieu moet dragen, een milieuzorgsysteem moet implementeren en EMAS - gecertificeerd moet zijn.

De FOD Financiën behoort tot het zogenaamde derde konvooi en moet ten laatste in november 2009 het milieuzorgsysteem hebben ingevoerd met het oog op de certificering ten laatste in maart 2010. (Dit betreft in een eerste fase enkel de site North Galaxy als pilootproject.)

Het project omvat de verschillende stappen van de implementatie van de EMAS-verordening, zijnde:

- ✓ de initiële milieuanalyse,
- ✓ de planning van het milieuzorgsysteem,
- ✓ de implementatie van het milieuzorgsysteem,
- ✓ de controle en de opvolging van het milieuzorgsysteem,
- ✓ de externe communicatie, de pre-audit van de certificatie en de management review.

### • Hercules

Het project Hercules beoogt de progressieve uitbouw in 2009 van de 'Interne Auditcel' van de FOD Financiën (IACF) binnen de Diensten van de Voorzitter overeenkomstig de bepalingen van het KB van 17 augustus 2007 (betreffende de interne auditactiviteiten binnen sommige diensten van de federale uitvoerende macht).

De operationalisering omvat o.a. de transfer van de aangestelde audit-raadgevers van de Interne Auditcel voor de fiscale administraties en van de Interne Auditcel van de Algemene Administratie van de Thesaurie.



- **Operationaliseren PMO-structuur**

Het project beoogt de operationalisering van een formele PMO-structuur op N, N-1 en N-2 niveau binnen de FOD Financiën.

Deze PMO-structuur – met een centrale Strategisch PMO die coördineert en Operationele PMO's (PMO Belastingen & Invordering en PMO Patrimoniumdocumentatie, PM Thesaurie en PM's in de verschillende stafdiensten) in de diensten (onder de verantwoordelijkheid van de respectievelijke managers) – moet in hoofdzaak ondersteuning bieden aan het management en aan de projectleiders.

Tegelijkertijd zullen de PMO's de methode, het gebruik van een tool en de interne vorming bewaken en aansturen. De PMO-structuur integreert een overlegforum dat zowel beleidsvoorbereidend als beleidsuitvoerende ondersteuning moet leveren.

De operationalisering bouwt verder op de informele PMO-structuur die in 2003 bij de uitwerking van het Coperfin-BPR in het leven is geroepen. Deze PMO-structuur (voornamelijk strategisch en bij de entiteiten B&I en Padoc) is echter nog embryonaal en vervult de voorziene taken nog niet volledig.

- **Operationaliseren communicatie-structuur**

Om een effectieve, efficiënte en coherente communicatie te verzekeren met alle doelgroepen heeft de FOD Financiën behoefte aan een formele communicatiestructuur die gebaseerd is op de samenwerking tussen de verschillende niveaus (N, N-1, N-2).

Het project voorziet in de uitbouw van deze communicatiestructuur waarbij:

- ✓ de centrale, strategische, communicatiecel (niveau N) instaat voor de coördinatie van de interne en externe communicatie,
- ✓ een communicatiecel wordt uitgebouwd op het niveau N-1 en N-2 binnen de verschillende entiteiten,
- ✓ een netwerk van communicatiecorrespondenten wordt ontwikkeld,
- ✓ een meerjarig strategisch communicatieplan wordt gedefinieerd, gericht op het verzekeren van een duidelijke en coherente communicatie ten overstaan van de verschillende doelgroepen, en de bijhorende, aangepaste communicatiekanalen worden ontwikkeld,
- ✓ de nodige instrumenten worden ontwikkeld voor het opvolgen en monitoren van de effectiviteit van de diverse communicatie-initiatieven en/of communicatiebeleid.

- **Charter klantvriendelijke overheid**

In gevolge de beslissing van de Ministerraad van 23 juni 2006 en de beslissing van het College van Voorzitters van 6 februari 2007 is iedere FOD gehouden tot de ontwikkeling van een charter 'klantvriendelijke overheid'.

Het project beoogt om geharmoniseerd voor de 3 entiteiten van de FOD Financiën (Belastingen & Invorderingen, Patrimoniumdocumentatie en Thesaurie) een specifiek charter te ontwikkelen op basis van het charter dat in de Ministerraad van 23/6/2006 werd goedgekeurd.

Dit charter omvat 13 generieke engagementen inzake dienstverlening die binnen iedere FOD moeten worden geconcretiseerd.

### iii. **De stafdienst P&O**

De implementatie op het terrein van nieuwe informaticatoepassingen en nieuwe werkmethoden heeft een belangrijke impact op de medewerkers en hoe deze medewerkers in bestaande en nieuwe diensten georganiseerd worden.

De Stafdienst Personeel & Organisatie heeft in de voorbije jaren heel wat voorbereidend werk verricht om de leidinggevenden en de medewerkers van de FOD Financiën bij deze moderniseringsinitiatieven te ondersteunen.

In de Stafdienst Personeel & Organisatie zijn, in afwachting van de formele oprichting ervan, de personeelsdiensten van de verschillende administraties functioneel gehergroepeerd.

De personeelsverantwoordelijken van deze administraties werken in diverse domeinen (werving, loopbaan, opleiding ...) samen aan een verbeterde werking van hun eigen diensten en een betere dienstverlening aan alle medewerkers van de FOD Financiën. Hun activiteiten concentreren zich vooral op het optimaliseren van de werkprocessen in de personeelsdiensten.

In dit hoofdstuk worden de voornaamste realisaties en projecten met betrekking tot de werking van de personeelsdiensten beschreven.

Voor de realisaties en projecten met betrekking tot de organisatiestructuren en – fundamenten wordt verwezen naar hoofdstuk XVII.

#### i. **De realisaties**

- Sinds 2004 wordt er gewerkt met een **personeelsenveloppe** en een **personeelsplanning**, waarin de wervingen en bevorderingen vooraf worden vastgelegd naargelang de behoeften van de diensten op het terrein, om een efficiënt beheer van de beschikbare personeels- en financiële middelen toe te laten.

Voor de invulling van de wervingsbehoeften werden in nauwe samenwerking met Selor doelgerichte wervingscampagnes gerealiseerd.

- Het project **e-Learning** werd in 2005 opgestart met opleidingen in bureautica, talen en informatica. Het project geeft de medewerkers de kans zich te vormen of verder te vervolmaken via het intranet.

In 'Blended Learning' worden opleidingsmodules uit e-Learning gecombineerd met cursussen in klasverband. Rond specifieke thema's, eigen aan de FOD Financiën (bijvoorbeeld fiscaliteit), werd intern gepast cursusmateriaal ontwikkeld dat in het eerste trimester 2007 ter beschikking werd gesteld.

In 2008 is het e-learning platform hernieuwd en zijn er bijkomende opleidingen aangeboden. Eveneens wordt de toegang tot e-Learning via het internet voorbereid.

- Om op efficiëntere en gestructureerde wijze de vragen van de vakorganisaties te beantwoorden, werd in de loop van 2006 binnen de stafdienst P&O een geïnformatiseerd interactief **syndicaal forum** opgestart, waarop de vakorganisaties hun algemene vragen inzake personeelsmateries kunnen stellen.

Zij krijgen binnen dit platform de garantie dat hun vragen binnen een termijn van veertien kalenderdagen beantwoord worden door de verantwoordelijke dienst of expert.

- In 2007 is de nieuwe toepassing codinet gerealiseerd. Deze interactieve databank vervangt de codipers cd-rom, die sinds december 2004 niet meer werd bijgewerkt, en behelst alle in personeelszaken toepasselijke reglementeringen.
- In 2007 is gestart met de opmaak van een jaarlijks **globaal opleidingsplan**. Dit globale plan steunt op een grondige analyse van de opleidingsbehoeften van de verschillende entiteiten en stafdiensten inzake gecertificeerde opleidingen, permanente beroepsopleidingen, basisopleidingen voor nieuw aangeworven medewerkers en opleidingen ter voorbereiding van bevorderingsexamens.

Het globaal opleidingsplan biedt een duidelijk zicht op de geplande opleidingen en op de verspreiding van de opleidingsinspanningen binnen de organisatie. Het vormt de basis voor een jaarlijkse kostenanalyse en een jaarlijkse en periodieke rapportering over het aantal deelnemers en het opleidingsaanbod..

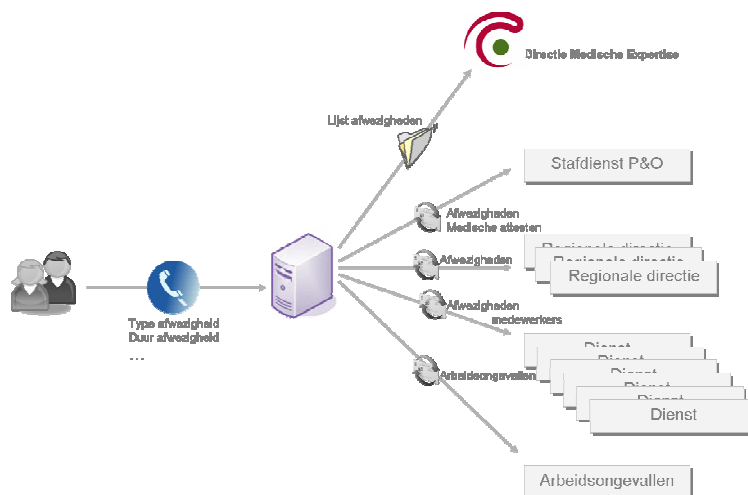
- De reglementering voor de **loopbaanevolutie** in de specifieke graden van de FOD Financiën werd aangepast aan de evoluerende federale reglementering. Bijgevolg konden vanaf 2007 in de buitendiensten en de hoofdbesturen voor de verschillende niveaus opnieuw incompetentiestellingen gebeuren. In het niveau A gebeuren deze op basis van functieprofielen waarin de precieze taakinhoud en de vereiste generieke en technische vaardigheden beschreven zijn.

- In het kader van het wettelijk verplichte **preventief medisch toezicht** werd met Medex een overeenkomst afgesloten waarbij een doelgroepgericht preventief medisch onderzoek (in functie van de risico's) wordt verzekerd.

De Interne Preventiedienst, de arbeidsgeneesheren van Medex en de lokale operationele diensten zijn betrokken om te bepalen welke medewerkers in actieve dienst welke risico's kunnen lopen en welke onderzoeken ze moeten ondergaan en op welk moment.

- Sinds mei 2007 wordt, in het kader van de nieuwe aanpak voor medische controles door Medex, een nieuwe werkwijze voor het **beheer van het ziekteverzuim** toegepast.

Medewerkers melden hun afwezigheid wegens ziekte per telefoon. Deze oproep wordt geregistreerd op een interactieve voicemailserver, die dagelijks de betrokken actoren op de hoogte brengt, hetzij via de gestructureerde uitwisseling van een informatiebestand (FOD Volksgezondheid – Directie Medische Expertise) hetzij via een e-mailbericht (directe chef, personeelsdienst ...).



**Figuur 33: schema informatieuitwisseling MEDEX**

Tegelijkertijd werd een meer proactief ziekteverzuimbeleid ingevoerd met een permanente monitoring van de afwezigheden en de terugkoppeling naar de verschillende personeelsdiensten (lokaal en centraal).

- In het kader van een moderner **wervingsbeleid** voor de FOD Financiën werd eind 2008 een nieuw wervingsproces uitgewerkt met het oog op het verkorten van de duurtijd van het wervingsproces en een klantvriendelijke dienstverlening aan zowel de leidinggevendenden als de kandidaten.

Er is een gestructureerd proces voor een betere opvolging en ondersteuning van de stagiairs ingevoerd. De stagiairs worden wegwijs gemaakt tijdens een formele onthaaldag, worden begeleid door een mentor, vinden op een specifiek intranet alle praktische informatie ...

- In 2008 werd **Neeva**, de nieuwe gecentraliseerde toepassing voor het beheer van opleidingen, in gebruik genomen. Deze toepassing laat toe om alle

activiteiten rond opleidingen optimaal en op een eenvormige manier te organiseren.

Op termijn zal de software voor het beheer van de opleidingen geïntegreerd worden in de beheersmodule 'competentiemanagement' van het federaal HR-ERP.

- In 2008 werd een **P&O communicatienetwerk** opgericht. Dit biedt aan zowel de centrale als de lokale P&O-diensten op permanente basis eenvormige en transparante informatie. Bovendien biedt het ondersteuning aan de projectleiders van specifieke P&O-projecten (bvb. Talent) bij de communicatie naar alle medewerkers op het terrein.
- In het kader van een betere informatievoorziening aan de medewerkers inzake verlofmogelijkheden werd het interactieve systeem **PlinC** gerealiseerd. Dit biedt aan alle medewerkers correcte, volledige en accurate informatie inzake verlofregelingen en verlofaanvragen.

Binnen het systeem wordt informatie van verschillende bronnen waar onder PDOS, RVA, FOD P&O ... samengebracht met specifieke informatie van de FOD Financiën.

- **P&O Contact** is een uitgebreide interactieve toepassing met alle contactgegevens van lokale en centrale P&O medewerkers. In eerste instantie is deze toepassing nog voorbehouden aan de P&O medewerkers in het kader van het dynamiseren van het netwerk van personeelsverantwoordelijken en personeelsmedewerkers. In de loop van 2009 zal iedere ambtenaar toegang krijgen tot deze informatiebron.

## ii. De projecten

### • Ontwikkelcirkels

De federale Ontwikkelcirkels beogen bij te dragen tot beter gekwalificeerd en tevreden personeel en een beter functionerende organisatie. Het werkproces en alle voorbereidende werkzaamheden zijn klaar. Een eerste implementatieronde (in een beperkte doelgroep) kan in 2009 plaats vinden.

### • Implementeren vernieuwde organisatie van rekrutering & selectie

Dit project beoogt de operationalisering van een vernieuwde organisatiestructuur voor de Dienst Rekrutering & Selectie om het hoofd te bieden aan huidige problematieken (langdurige vacatures, laattijdige invulling van behoeften, omvang van doelgroepen, gebrekkige communicatie, externe inmenging ...)

Ook de begeleiding van de nieuwe organisatie en de begeleiding van de (nieuwe) medewerkers van de dienst behoren tot de scope.

Het project voorziet eveneens in het implementeren van een geïnformatiseerd opvolgingssysteem voor de statutaire en contractuele aanwervingen, vanaf de

behoefte over het openstellen van een functie tot het effectief inzetten van een medewerker in deze functie. Het systeem zal toegankelijk zijn voor alle actoren uit de operationele diensten die betrokken zijn bij het wervingsproces.

- **Het geïntegreerd beheer van en een nieuwe organisatiestructuur voor opleiding.**

Voorliggend project beoogt de operationalisering van een nieuwe organisatiestructuur voor opleiding o.a. door de integratie van de reeds gerealiseerde vooruitgang in het aanbod en het administratief beheer van opleidingen (zie supra) en de realisaties van nieuw opgerichte teams (gecertificeerde opleidingen, expertisecentrum opleiding).

De doelstelling is één unieke opleidingsdienst in de FOD Financiën op te richten die instaat voor een eenvormig opleidingsbeheer.

- **Implementeren en uitbouwen van een competentie management**

Bij de operationalisering van de staf- en lijndiensten volgens de Coperfinplannen worden de medewerkers in nieuwe Coperfinfuncties ingezet op basis van de overeenkomst tussen de competenties waarover de medewerker beschikt en de competenties vereist voor de nieuwe functie.

Om dit mogelijk te maken dient de stafdienst P&O imperatief een competentie management in te voeren waarbij enerzijds in kaart wordt gebracht over welke vaardigheden, kennis en ervaring de medewerkers van de FOD Financiën beschikken en waar ze zich bevinden.

Daartoe werd de toepassing 'Talent' ontwikkeld, waarin elke medewerker een overzicht van zijn ervaring en vaardigheden kan weergeven in zijn persoonlijk profiel. Het is de bedoeling deze toepassing eind 2009 definitief in gebruik te nemen.

In februari 2009 wordt dit werkinstrument reeds uitgetest op het terrein in 7 pilotdiensten.

Er wordt tevens voorzien in de ontwikkeling en implementatie van een kwaliteitscontroleproces waarin een persoonlijk onderhoud met de medewerker en zijn dienstleider zal centraal staan.

Om dit alles te ondersteunen wordt een competentie-expertisecentrum uitgebouwd dat zal instaan voor het ontwikkelen en invoeren van competentie management binnen de FOD Financiën teneinde de competenties van de medewerkers te ontwikkelen en te beheren in lijn met de doelstellingen van de organisatie. Het uiteindelijke doel is het inzetten van de juiste persoon op de juiste plaats en op het juiste moment.

- **Ontwikkelen en implementeren van een modern remuneratiebeleid**

Het project heeft de bedoeling een modern verloningsbeleid uit te werken. Het concept bevat een vaste looncomponent (baremieke verloning) en variabele

looncomponenten (bv. voor het werken in ploegensysteem, het presteren van overuren ...). Het uitgewerkte concept zal besproken worden met alle betrokken interne en externe partijen en zal, na goedkeuring en mits realisatie van de noodzakelijke reglementaire bepalingen, gefaseerd worden ingevoerd.

- **Deelname aan federaal e-HR-project**

Het federaal project e-HR heeft tot doel de bestaande toepassingen voor personeelsbeheer van de verschillende federale overheidsdiensten te vervangen door een gemeenschappelijke, moderne HR-ERP toepassing. Medewerkers zullen toegang hebben voor o.a. eenvoudige administratieve handelingen via de voorziene 'self service' modules.

De realisatie van dit e-HR project is een initiatief van de FOD Personeel en Organisatie en impliceert de vereenvoudiging en digitalisering van de administratieve processen, gaande van de rekrutering tot het vertrek van de medewerker.

Deze oplossing wordt geleidelijk ingevoerd, module per module, eerst in de horizontale FOD's, kort daarna in de andere FOD's.

In een eerste fase zal de module voor het beheer van de basisgegevens over de organisatie en de medewerkers worden ingevoerd. De ingebruikname van deze module door de FOD Financiën is voorzien eind 2009. Deze module zal de 'authentieke bron' zijn voor de administratieve gegevens van alle medewerkers van de FOD.

Later zijn het tijdsbeheer (werktijd, verloven, ziekte...) en de loonadministratie (uitbetaling van lonen, premies) aan de beurt. Vervolgens komen nog de personeels- en kostenplanning en het strategisch HRM aan bod.

#### **iv. De stafdienst B & B**

##### **i. De realisaties**

- In het kader van het project **Mississippi** werden in 2004 reeds een eerste reeks boordtabellen voor de fiscale entiteiten en de stafdiensten gerealiseerd.
- In 2005 werd een hulpboekhoudsysteem ontwikkeld dat o.a. toelaat om de ingebrachte kredieten, bestellingen en facturen elektronisch op te volgen. De toepassing **web-KBS** is sinds december 2005 operationeel. In 2009 zullen alle diensten van de FOD Financiën toegang hebben tot het systeem.

##### **ii. De projecten**

- **Mississippi – Management dashboard**

Binnen de FOD Financiën zijn de voorbije jaren verschillende boordtabellen geïmplementeerd en werd de overkoepelende management cockpit ontwikkeld.



Het is duidelijk dat boordtabellen en management cockpits geen statisch gegeven kunnen zijn en bijgevolg moeten mee evolueren met de organisatie, de wijzigende behoeften en de realisatie en aanpassing van de vooropgestelde doelstellingen.

In 2007 werd een raamovereenkomst over 5 jaar voor de ondersteuning in het kader van de boordtabellen en management cockpit toegewezen.

Hierbij wordt o.a. voorzien in:

- ✓ aanpassen van de bestaande voorgedefinieerde rapporten,
  - ✓ ontwikkelen van nieuwe voorgedefinieerde rapporten,
  - ✓ aanpassen van de bestaande modellen en de ontwikkeling van nieuwe modellen,
  - ✓ ondersteuning van een gefaseerde uitbreiding van de toegang tot de boordtabellen (in functie van de distributie en informatieveiligheidsregels),
  - ✓ ondersteuning bij de implementatie van Balanced Scorecards,
  - ✓ ondersteuning bij de definitie en invoering van KPI's.
- **e-Contract**

In het kader van de moderniseringsprojecten en van de courante werking binnen de FOD Financiën worden er een belangrijk aantal contracten afgesloten met externe dienstverleners en leveranciers. Deze contracten kunnen betrekking hebben op een éénmalige levering en/of prestatie maar kunnen evenzeer raamcontracten betreffen die van toepassing zijn voor een langere periode.

Het project e-Contract beoogt de implementatie in 2009 van een contractbeheerssysteem (dat in een later stadium aan Fedcom zal worden gekoppeld) wat moet toelaten om deze contracten op te volgen en een globaal overzicht voor de FOD Financiën te behouden.

In afwachting van de beschikbaarheid van technische informatie over de DB-structuur van Fedcom zal worden onderzocht wat de werklast is om e-Contract als losstaand systeem in te voeren. In functie van de resultaten van deze studie zal de stuurgroep in maart 2009 een beslissing nemen over de verderzetting van het project.

- **e-Firm**

Het project beoogt de implementatie van een nieuwe specifieke module (gekoppeld aan het programma Web-KBS en in een later stadium aan Fedcom) voor het beheer van firma's/leveranciers ter vervanging van het bestaande systeem binnen Web-KBS.

Het kredietbeheersysteem Web-KBS beschikt momenteel over een firmalijst per kredietbeherende dienst waarin dubbels voorkomen en nog steeds dubbels kunnen worden aangemaakt.

Daarenboven heeft de bestaande firmalijst volgende tekortkomingen:

- ✓ er bestaat geen historiek met betrekking tot adres- of naamwijziging (de oude en de nieuwe naam of adres resulteren elk in een firma-nummer in de databank),
- ✓ een firma met verscheidene filialen wordt als meerdere firma's bewaard.

In de huidige toepassing is het daarom onmogelijk om van een firma, waarvan men de historiek wenst te bewaren bij wijzigingen, of van een firma met meerdere filialen, één compleet rapport te genereren met al zijn facturen, bestelbonnen ...

De nieuwe module wordt in 2009 in gebruik genomen.

- **Fedorest**

Het project Fedorest beoogt de oprichting van een administratieve dienst met boekhoudkundige autonomie (ADBA) voor de cateringactiviteiten ten behoeve van meerdere overheidsdiensten.

De ADBA gaat in 2009 van start met het operationeel beheer van het restaurant van de Financietoren. De hierop volgende jaren zal Fedorest geleidelijk uitbreiden via de integratie van andere overheidsrestaurants.

De operationalisering omvat o.a.:

- ✓ de ingebruikname van een eigen boekhoudsysteem waarmee alle vereiste financiële informatie t.b.v. het beheerscomité kan worden verschaft,
- ✓ de implementatie van de nieuwe structuur van de ADBA.

- **FedCom**

Het federale project FEDCOM heeft de modernisering van de federale boekhouding als doel. Op termijn zal de federale Staat beschikken over een driedelige boekhouding:

- ✓ een begrotingsboekhouding, om de uitvoering van de Staatsbegroting op te volgen,
- ✓ een algemene boekhouding, die gedeeltelijk vergelijkbaar is met die van de private sector, om de evolutie van het patrimonium (balans) en de federale resultaten (resultatenrekening) op te volgen,
- ✓ een analytische boekhouding, om de analyse van de uitgaven per kostencentrum op te volgen.

De implementatie van FedCom zal een geïntegreerd beheer van de inkomsten, uitgaven en schulden mogelijk maken, op basis van de integratie met STIMER.

FedCom zal eveneens een volledig geïntegreerde opvolging van de aankoopcyclus en een transparante en betrouwbare rapportering mogelijk maken.

De FOD Financiën wordt gebruiker van FEDCOM op 1/1/2011.

## **v. De stafdienst S & D**

### **i. De realisaties**

De voorbije jaren werd gewerkt aan de realisatie van de projecten Infotheek en Elektronisch persoverzicht die in 2009 geoperationaliseerd worden.

### **ii. De projecten**

#### **• Infotheek**

De omvorming van de centrale bibliotheek tot een volwaardige 'infotheek' zal in 2009 worden gerealiseerd.

Hiertoe wordt o.a. de nieuwe beheerstoepassing voor de centrale bibliotheek 'Library Management System' in gebruik genomen. Deze beheerstoepassing is aangesloten op het LIBIS netwerk van de KU Leuven.

#### **• Elektronisch persoverzicht**

In 2009 wordt de nieuwe toepassing die de elektronische aanmaak en verspreiding van het dagelijks persoverzicht mogelijk maakt in gebruik genomen.

De gebruiker zal dagelijks per e-mail een melding krijgen dat hij of zij op het intranet volgende bestanden zal kunnen raadplegen:

- ✓ een korte persflash met de belangrijkste artikels van de zes belangrijkste Belgische kranten, uiterlijk om 7u30 's morgens. Dit overzicht is bestemd voor een beperkte groep van gebruikers op managementniveau,
- ✓ een uitgebreider persoverzicht met ongeveer 80 artikels, uiterlijk om 10 uur 's morgens. Dit overzicht is bestemd voor een beperkte groep van gebruikers op managementniveau,
- ✓ een korte persflash met enkele artikels waarvan de inhoud eerder fiscaal-technisch van aard is. Dit overzicht is bestemd voor een grote groep van gebruikers binnen de fiscale administratie.

De technologische realisatie is reeds gebeurd. De structurele regeling inzake auteursrechten zal in 2009 worden uitgewerkt en ingevoerd.

## vi. De stafdienst S & L

### i. De realisaties

- Het project **Altamira** realiseerde in 2007 de implementatie van een volwaardig 'Facility Management Information System'. In een eerste fase werd deze toepassing gebruikt voor de opvolging van het technisch onderhoud en het ruimtebeheer voor de gebouwen North Galaxy en Eurostation.

De toepassing is sindsdien verder ontwikkeld met het ter beschikking stellen van een zogenaamd gebruikersportaal 'FM UP'. De toepassing biedt een all-round ondersteuning voor het economaat van diensten en gebouwen.

In 2009-2010 zal de toepassing o.a. voor de volgende locaties in gebruik worden genomen:

- ✓ Antwerpen, vervanging Kattendijkdok
  - ✓ Antwerpen, optimalisatie Amca
  - ✓ Brasschaat, Coppenskazerne
  - ✓ Brugge, Vyncke Dujardin
  - ✓ Brugge, Eurostation
  - ✓ Gent, Ter Plaeten
  - ✓ Bree, Stadhuis
  - ✓ Maasmechelen
  - ✓ Moeskroen
  - ✓ Hornu/Dour
  - ✓ Florennes
  - ✓ Gembloux
  - ✓ Verviers
  - ✓ Neufchâteau
  - ✓ Braine l'Alleud
  - ✓ Namen Scanning
  - ✓ Namen Célestines
  - ✓ FINTO (incl. randgebouwen zoals vb. Paleizenstraat)
  - ✓ Depot Evere (domeinen)
- In 2006 werd de enige drukkerij '**FinPress**' opgericht (die instaat voor het ontwikkelen, reproduceren, opslaan en verdelen van alle drukwerken die binnen de FOD Financiën worden ontwikkeld) door het samenbrengen van de

verschillende drukkerijen die voorheen actief waren binnen de verschillende administraties. Deze consolidatie heeft geleid tot het efficiënter gebruik van investeringsmiddelen (drukmachines (offset & datagestuurd) en de inzet van minder personeel maar met meer gespecialiseerde competenties.

## ii. De projecten

### • Operationaliseren van het gebouwenbeheer

Het project voorziet in de operationalisering van een centrale dienst gebouwenbeheer. Deze omvat 1 strategische en 3 operationele divisies (Vlaanderen, Wallonië en Brussel).

De strategische divisie is verantwoordelijk voor de coördinatie en voor de ontwikkeling van concepten en methoden.

De operationele divisies zijn regionaal georganiseerd (t.o.v. de huidige organisatie per entiteit).

In een tweede fase wordt voorzien in de operationalisering van logistieke cellen op het terrein.

### • Operationaliseren van het aankoopbeheer

Het project beoogt de verdere uitbouw van de bestaande aankoopdienst om tegen midden 2010 een antwoord te kunnen bieden op de verschillende aankoopbehoeften van de FOD Financiën.

Het project voorziet tevens in de ontwikkeling van een afgestemde en geïntegreerde aankooppolitiek.

### • Finpress Digoff

De bestaande systemen die in het kader van het project Dorothée werden geïmplementeerd bereiken in 2010 het einde van de contractuele duur. De hernieuwing van de omgeving is dan ook aan de orde.

Tegelijkertijd wil men de nodige functionaliteiten voorzien ter vervanging van de huidige offset drukkerij. Deze integratie van de IT-printing en de offset drukkerij binnen één digitale oplossing biedt heel wat voordelen en bijkomende mogelijkheden zoals bijvoorbeeld kleurendruk of 'print on demand' van drukwerken.

In het kader van het initiatief dat door Fedict in 2006 is opgestart, gericht op de mutualisatie van de 'printing' activiteiten binnen de federale overheid, is in 2007 gestart met het ter beschikking stellen van de printingfunctionaliteit van centrale printshop aan andere overheidsdiensten. Zo maakt o.a. de Federale politie reeds gebruik van de printshop van de FOD Financiën.

Het project Finpress Digoff voorziet daarom ook in de oprichting van een dienst met afzonderlijk beheer die deze dienstverlening in een pakket aanbiedt en beheert.

## vii. De stafdienst Strategisch PMO

Het strategisch PMO, dat rechtstreeks afhangt van de Voorzitter van het directiecomité, staat in voor de ondersteuning van het Directiecomité met betrekking tot de modernisering en het geconsolideerd beheer van de volledige portfolio, inclusief de centrale rapportering daar rond.

Het strategisch PMO heeft een cruciale rol in de overkoepelende risicobeheersing en kwaliteitsbewaking en staat tevens in voor de ontwikkeling en het bewaken van de standaarden, methodologieën, technieken en tools, in nauwe samenwerking met de operationele PMO-structuren.

### i. De realisaties

- De realisatie van de strategie van de FOD Financiën steunt op een veelheid aan projecten. Sinds 2003 worden de verschillende moderniseringsprojecten omkaderd door de ‘informele’ **PMO-structuur** waarbinnen het strategisch PMO de coördinatie waarneemt.
- In 2006 werd er binnen de FOD Financiën gestart met het implementeren van een uniforme projectmethodologie en ondersteunende tool in het kader van het project **PMFin**.

De doelstellingen van het project waren:

- ✓ het implementeren van een unieke projectmethodologie, Prince 2, aangepast aan de noden van de FOD Financiën,
- ✓ het implementeren van een unieke projectbeheertool aangepast aan de noden van de FOD Financiën,
- ✓ het opleiden en coachen van projectleiders en FOD Fin coaches in het toepassen van de methodologie en het gebruik van de tool.

Na een pilootfase in 2006 – 2007 werd de aanpak in 2008 bijgestuurd.

### ii. De projecten

#### • **PMFin – fase 2**

Het project PMFin – fase 2 is het voorziene vervolg van het project PMFin met het oog op het verhogen van de maturiteit in de organisatie m.b.t. projectmatig werken.

In concreto impliceert dit:

- ✓ de verdere opleiding van alle actoren binnen het projectmatig werken betreffende de afgestemde, eigen projectmethodologie van de FOD Financiën en het gebruik van de ondersteunende tool “ProjectMaster”,
- ✓ de coaching van de projectteams inzake de projectmethodologie,

- ✓ het verder uitbouwen van een duidelijke “portfoliomanagement-methodologie”.

- **BPM (methode & tool)**

In het kader van de diverse Coperfin BPR's werden de verschillende processen op meta-niveau beschreven en gedocumenteerd. Bij de operationalisering van de werkprocessen worden deze verder verfijnd en zo nodig bijgestuurd.

De verzameling van procesdocumentatie binnen de FOD Financiën bestaat op dit moment in verschillende formaten en is niet gekoppeld aan een afdoend versiebeheer.

Het project BPM beoogt de selectie, introductie en uitbouw binnen de FOD Financiën van een procesmodelleertool.

Parallel hiermee wordt voorzien in de oprichting van een gespecialiseerde cel binnen de stafdienst Strategisch PMO, verantwoordelijk voor het opzetten van een structuur, geldig voor de hele FOD Financiën, die kan gebruikt worden om alle procesdocumentatie te verzamelen en te beheren.

Deze cel zal tevens instaan voor de ondersteuning en coaching bij het gebruik van de methode en de modelleertool.

- **Veranderbeheer (methode & begeleiding)**

De komende maanden vormen een reëel kantelmoment in de modernisering van de FOD Financiën waarbij de nieuwe toepassingen en werkmethoden op het terrein worden geïmplementeerd.

Deze veranderingsinitiatieven hebben een impact op een groot en divers aantal interne en externe partijen. Het is evenwel noodzakelijk de continuïteit van de administraties te blijven verzekeren.

Tegelijkertijd is het aangewezen om deze veranderingen zo goed mogelijk te ondersteunen binnen de organisatie en vervolgens te verankeren.

Het project ‘Veranderbeheer’ beoogt daarom de implementatie van een afgestemde, gestructureerde aanpak, op basis van bewezen praktijken, voor het beheer van deze veranderingen over de verschillende projecten heen. Dit omvat:

- ✓ Het pragmatisch restylen van de methodologie ‘Communicatie & Veranderingsbeheer’ die in 2005 werd ontwikkeld tot een gebruiksvriendelijke toolkit die kan gebruikt worden door alle medewerkers van de FOD Financiën die een rol opnemen binnen het domein van communicatie en/of veranderingsbeheer.
- ✓ On-the-job opleiding en coaching op maat van de medewerkers tijdens de implementatie van operationaliseringsprojecten op het terrein. Het streefdoel hierbij is om tevens medewerkers van de FOD Financiën op te



leiden om de rol van interne coach/adviseur 'Communicatie & Veranderingsbeheer' op te nemen zodat de organisatie op termijn zelf in staat is om medewerkers te coachen en te begeleiden op het vlak van Communicatie & Veranderingsbeheer bij de implementatievoorbereiding of de implementatie van projecten.

- ✓ Het oprichten van een centrale kenniscel 'Communicatie & Veranderingsbeheer'.
- ✓ Het opzetten van een pragmatisch veranderingsnetwerk (sponsors, centraal team 'Communicatie & Veranderingsbeheer' binnen strategisch PMO, veranderingsagenten binnen de operationele PMO's, lokale communicatoren, eindgebruikers, ...) in functie van de noden en behoeften van een specifieke entiteit of administratie die deze in staat moet stellen om de geplande veranderingen binnen deze entiteit of administratie succesvol te ondersteunen, te plannen, te beheren en te realiseren op het terrein.

### **viii. De stafdienst ICT**

De modernisering van de FOD Financiën steunt op een brede portfolio van ICT-projecten. Die projecten betreffen zowel de ontwikkeling van bedrijfstoepassingen als projecten met betrekking tot de ICT-fundamenten of de infrastructuur en bedrijfszekerheid.

De projecten betreffende de bedrijfstoepassingen zijn vermeld binnen de respectievelijke hoofdstukken over de processen die zij automatiseren.

De projecten inzake ICT-fundamenten zijn vermeld binnen het desbetreffende hoofdstuk.

Binnen dit hoofdstuk worden enkel de (voornaamste) projecten betreffende de infrastructuur, de bedrijfscontinuïteit of ICT-methodes vermeld.

#### **a. Bureautica infrastructuur en gebruikersondersteuning**

##### **1. De realisaties**

- Het project '**één PC per ambtenaar**', dat in 2001 is opgestart, had tot doel iedere ambtenaar te laten beschikken over een persoonlijke computer (desktop of notebook in functie van de behoefte). Sinds 2006 is de ratio van één PC per ambtenaar bereikt.

Er wordt standaard voorzien in een levensduur van 5 jaar, gedekt door een onderhoudscontract. Jaarlijks worden het nodige aantal toestellen aangekocht om de vervanging van werkposten aan het einde van hun levensduur te verzekeren.

- De **centrale ICT-service desk** geeft sinds zijn installatie eind 2004 een ondersteuning aan de eindgebruiker met betrekking tot bureauticagerelateerde (technische) problemen. De voorbije jaren is er geïnvesteerd in het verder uitbouwen en verbeteren van de werkwijze van de centrale ICT-service desk.

In 2008 is gestart met de uitbreiding van de dienstverlening naar een functionele ondersteuning van de bureauticatoepassingen. Tegelijkertijd is beslist om ook de steden en gemeenten te ondersteunen bij het gebruik van de Urbain-toepassing (zie supra).

- In 2004 is de implementatie gestart van een **beveiligde en gecentraliseerde opslagomgeving** (op “virtuele schijven”) ten dienste van de bureauticagebruikers. In een eerste fase is deze centrale opslagomgeving beschikbaar gesteld voor de gebruikers in het North Galaxy complex.

Sinds 2006 werd deze gecentraliseerde opslagomgeving volledig operationeel gesteld zodat een gecentraliseerde back-up voor alle gebruikers beschikbaar is.

- In 2004 werd gestart met de ingebruikname van zogenaamde **Software Update Services** (SUS). Deze functionaliteit werd in 2005 uitgebreid naar alle gebruikers binnen het netwerk.

Die software vereenvoudigt de updateprocessen van Windows-systemen aanzienlijk en dat via het automatisch downloaden en installeren van belangrijke correcties en beveiligingsupdates (“patches”).

- In het kader van een hoger gebruikskomfort enerzijds en een hogere verzekerde bescherming anderzijds, werd in 2005 gestart met de implementatie van een **volautomatische bijwerking van het anti-virusprogramma** op elke PC binnen het netwerk.
- Het eind 2005 gegunde project **Papyrus** voorziet in het volledige (extern) beheer van de bureauticaprinters (inclusief alle onderhoud en benodigdheden) door een gespecialiseerde dienstenleverancier.

Tevens werd een speciale software in gebruik genomen zodat elke printer zelf aan deze leverancier meldt wanneer hij bepaalde benodigdheden nodig heeft.

- In 2006 werd een nieuwe **printstrategie** -die erop gericht is om het printergebruik te optimaliseren en het aantal bureauticaprinters te laten afnemen- vooropgesteld.

✓ Die strategie steunt op 3 basisprincipes:

- het a priori aansluiten van printers op het netwerk waarbij ze ‘transparant’ gedeeld worden tussen verschillende gebruikers,

- het gebruik van multifunctionele printers,
- het centraal afdrukken via de printshop Dorothée waar mogelijk.

Voor de geïnstalleerde printers geldt, net zoals bij de PC's, een levensloop van 5 jaar, gedekt door een onderhoudscontract.

Er wordt voorzien in de regelmatige vervanging van printers aan het einde van hun levensduur. Hierbij wordt in lijn met de hogervermelde printstrategie gestreefd naar een verdere optimalisatie van het printergebruik.

- In 2006 is de software **System Management Server** voor het dynamisch beheer van het volledige park van PC's, schermen en printers in gebruik genomen.

Dat betekent dat -automatisch- een nauwkeurige inventaris wordt opgesteld waarbij iedere medewerker een "eigen" PC en eventueel een printer toegewezen krijgt en waarbij alle wijzigingen of veranderingen permanent worden geregistreerd.

- Het project **My PC**, dat in 2006 van start ging, implementeerde de nodige dienstverlening (IMACD benadering) in aansluiting op de levensloop van een PC.

IMACD staat hierbij voor Install (installatie) – Move (verhuis) – Add (uitbreiding) – Change (wijziging) – Dispose (buiten gebruik stellen). Deze dienstverlening wordt verzekerd door een externe partner.

- In 2006 werd de volgende stap naar een geautomatiseerd PC-park beheer gerealiseerd met de ingebruikname van **System Management System** (SMS). De eerste fase was de automatische installatie van 'agents'. In een tweede fase werd de automatische software distributie uitgewerkt en getest. Sinds 2007 is het geautomatiseerd parkbeheer volledig operationeel.
- Het centrale beheer van alle informatie over de gebruikers en de systemen binnen de netwerkomgeving is een belangrijk hulpmiddel om het bestaande park op een vlotte en dynamische manier te beheren.

**Active Directory** is een (standaard-) beheersonderdeel van de Windows 2000 en Windows 2003 serverarchitectuur en vormt in essentie een centrale databank, steunend op LDAP en DNS, met informatie over de gehele infrastructuur.

Sinds 2007 wordt een geavanceerd beheer van de Active Directory verzekerd.

- Sinds 2006 wordt het gebruik van **PDA's**, in functie van de noodzaak, ondersteund.

Een PDA of Personal Digital Assistant is een klein draagbaar toestel dat computer-, telefonie- en netwerkfuncties combineert en is eigenlijk de opvolger van de reeds langere tijd beschikbare elektronische agenda's.

Het grote voordeel van dergelijke PDA is dat men niet alleen gegevens kan uitwisselen met de PC, maar vooral dat men op ieder ogenblik mobiele toegang heeft tot bijvoorbeeld zijn elektronische post, agenda en zelfs internet of intranet toepassingen.

- In 2008 werd '**My Workplace**' geoperationaliseerd. My Workplace omvat de volledige dienstverlening inzake bureautica materieel en consolideert de diverse projecten (My PC, Papyrus, ICT service desk, automatische back-up ....) binnen een standaard dienstenaanbod.

## 2. De projecten

- **My Workplace servicedesk**

In 2009 neemt de My Workplace servicedesk (zie supra) gefaseerd de ondersteuning van de verschillende e-government toepassingen over van de Eranova helpdesk (beheerd door SMALS-MVM).

Op termijn zal de My Workplace servicedesk alle gebruikers (intern en extern) ondersteunen met betrekking tot de diverse (e-government) toepassingen.

Gelijktijdig wordt voorzien om de servicedesk-medewerkers verder op te leiden en te coachen om zo een kwalitatieve afhandeling van technische/functionele calls te verzekeren.

- **Studie 'desktop virtualisatie'**

In 2009 wordt een studie voorzien over de impact van de virtualisering van een desktop-omgeving. Die studie moet een duidelijk inzicht bieden in de mogelijkheden waarbij een kosten-baten-analyse en de beveiligingsaspecten centraal staan.

- **Mail<sup>2</sup>**

Het gebruik van e-mail als communicatiemiddel is ondertussen sterk ingeburgerd, ook voor formele correspondentie. Het gebruik van de e-ID laat toe om op deze manier snel gecertificeerde berichten te versturen.

Ook binnen de FOD Financiën is electronic messaging uitgegroeid tot een onmisbare communicatietool voor de goede werking en dat zowel intern als ten overstaan van de externe relaties.

Begin 2009 wordt het nieuwe e-mailplatform in gebruik genomen. De doelstellingen bij dit nieuwe platform zijn:

- ✓ De nieuwe omgeving moet zorgen voor een optimaal gebruikscomfort. Dat betekent o.a. een 'functierijke' omgeving, die bovendien eenvoudig in gebruik moet zijn.
- ✓ Het platform moet door de eigen mensen van de FOD Financiën kunnen worden beheerd en moet zich volledig integreren binnen de ICT-fundamenten.
- ✓ Het moet een 'standaardtoepassing' zijn die zijn deugdelijkheid heeft bewezen binnen grote, vergelijkbare, organisaties en waarvoor de ondersteuning in België verzekerd is.
- ✓ Het systeem moet de openheid bieden om de technologische evolutie te kunnen volgen en nieuwe mogelijkheden te integreren.

De ingebruikname gebeurt in 2 fases. De eerste fase, gepland in het voorjaar 2009, zal de gebruikers alle standaardfuncties bieden.

Binnen het kwartaal na de eerste fase is de ingebruikname gepland van de tweede fase die heel wat nieuwe mogelijkheden biedt.

## **b. Bedrijfscontinuïteit**

### **1. De realisaties**

- In elke sterk geautomatiseerde omgeving is de afhankelijkheid ten overstaan van de ICT-omgeving belangrijk. Bovendien neemt het belang van de interacties met de burger over het internet almaar toe, o.m. in het kader van onze e-government initiatieven.

Op basis van de bevindingen uit de kwetsbaarheids- en impact-analyse die in het kader van de Disaster Recovery-voorstudie werden uitgevoerd, werd in 2006 een zogenaamd **Business Continuity Plan** opgesteld.

Het Business Continuity Plan omvat enerzijds de nodige preventieve maatregelen om onderbrekingen te voorkomen en bepaalt anderzijds de maatregelen die moeten worden genomen bij bepaalde incidenten.

- Sinds 2007 is de **disaster recovery uitwijksite** operationeel. Het waarborgen van een efficiënte uitwijkmogelijkheid is een fundamenteel onderdeel voor de realisatie van de Disaster Recovery-strategie.

In geval van calamiteit, zullen alle ICT-operaties worden overgedragen naar de uitwijksite, waar alle nodige operationele systemen, communicatie-infrastructuur en gegevensbestanden aanwezig zijn.

De site is opgericht als 'hot site' zodat op elk moment de overschakeling van de bedrijfskritische systemen zonder onderbreking kan gebeuren. Deze site zal ook worden gebruikt in geval een stroompanne binnen de regio van het primair datacenter de goede werking daarvan bedreigt.

- Business Continuity beoogt het maximaal beschikbaar zijn van de systemen en de informatie. E-government beoogt een dienstverlening op de momenten die de burger het best passen. Dat betekent dat de systemen ook 's avonds of in de weekends moeten beschikbaar zijn.

In 2005 is begonnen met de invoering van een **geautomatiseerd monitoringsysteem** dat toelaat de ICT-infrastructuur 24uur/dag en 7dagen/week op te volgen.

- In 2007 is een totale hernieuwing van het **Firewall**-platform gerealiseerd. Dat platform dat de eigen systemen moet beschermen tegen aanvallen van buitenaf vervult een cruciale rol binnen de beveiligingsstrategie.

## 2. De projecten

- **Optimalisatie datacenter**

Het North Galaxy datacenter van de FOD Financiën is operationeel sinds 15 september 2004.

Bij het dagelijkse gebruik van dit datacenter zijn een aantal technische tekortkomingen vastgesteld op het vlak van de redundantie van de technische installaties (elektrische voeding en koeling) die een mogelijk risico vormen en bij sommige onderhoudswerken een onbeschikbaarheid van het datacenter (kunnen) veroorzaken.

De aanbesteding voor de realisatie van deze aanpassingen is voorzien in 2009 met het oog op de volledige realisatie in 2010.

- **Disaster Recovery testen**

Om zich te verzekeren van een accurate en afgestemde werking, is het uitvoeren van semesteriële testen van de business continuïteitprocedures en systemen noodzakelijk.

Die testen gebeuren op basis van gestructureerde scenario's en leveren een gedetailleerd testplan af. Ook in 2009 zijn 2 testen gepland.

Er wordt voorzien in de nodige externe assistentie voor de begeleiding van deze testen in functie van de maturiteit ter zake en in functie van een verzekerde onafhankelijke validatie.

- **Informatieveiligheid en deontologische code**

De veiligheidsstrategie van de FOD Financiën is erop gericht om de werkzaamheden te verzekeren. Dat gebeurt door het ontwikkelen en implementeren van duidelijke regels, standaarden en procedures zodat de kans op inbreuken ten overstaan van de integriteit, confidentialiteit en beschikbaarheid van de informatiebronnen en ICT-systemen tot een minimum worden herleid.

Binnen het basisplan inzake het informatieveiligheidsbeleid van de FOD Financiën is voorzien in de inventarisatie van alle informatie en informatiesystemen en de aanduiding van hun 'eigenaars'. In de loop van 2009 wordt deze lijst geactualiseerd.

Binnen het hoger vermeld veiligheidsbeleid, dat is opgebouwd rond een actief driesporenbeleid, vervult preventie een centrale rol. Veiligheid is geen kwestie van alleen maar producten, technologieën of processen. De menselijke factor speelt een belangrijke rol. In 2009 wordt daarom de 'deontologische code inzake ICT-gebruik' algemeen van toepassing.

- **Access Management Tools**

In 2009 wordt de implementatie van gespecialiseerde 'access management tools' voorzien. Die tools voorzien enerzijds in het beheer van de toegang tot vertrouwelijke informatie in de databases van het datawarehouse en waarborgen anderzijds de toepassing van de vooropgestelde privacyregels.

## c. Basisinfrastructuur

### 1. De realisaties

- In 2004 werd het nieuwe **datacenter in het North Galaxy complex** in gebruik genomen.

In de kelders van het North-Galaxy gebouw werd het machinepark van alle diensten samengevoegd in één nieuw datacenter dat 4 computerzalen omvat. Het nieuwe Datacenter neemt zo'n 3.000 m<sup>2</sup> in beslag en omvat in totaal om en bij de 300 servers.

Binnen het ICT Operations Control Center worden de operatorwerkzaamheden voor alle systemen, opgesteld binnen het datacenter, geconsolideerd. In 2008 werd de ergonomie van het operatorlokaal aangepast om het optimaal af te stemmen op de werkzaamheden.

- De technologische evolutie van de voorbije jaren gaf de aanzet tot een tendens van consolidering van voordien gedistribueerde servers en het centraliseren van toepassingen op dezelfde machine.

Sinds 2004 zijn er verschillende **strategische consolidaties** doorgevoerd met betrekking tot de diverse platformen (mainframes, departementale systemen, Unix of windows servers).

In 2006 werden specifieke OS-virtualisatietools in gebruik genomen om op basis van de virtualisatie van de operating systemen de verdere consolidatie en normalisering van de serverplatformen mogelijk te maken.



- In 2006 werd **'tape virtualisatie'** in gebruik genomen in het kader van het centrale platform ATLAS (zie supra). Deze functionaliteit is een sleutelement voor het gebruik van de in het project Atlas voorziene tape library als unieke 'tape device' voor alle mainframes, laat toe om de productie daadwerkelijk te automatiseren en draagt bij tot de substantiële vermindering van het aantal cassettes.
- In 2007 is een uniforme back-up omgeving (**Legato**) veralgemeend in gebruik genomen. De hogervermelde tape virtualisatie wordt ook in het kader van de Legato omgeving toegepast.
- Het in 2004 opgestarte project **'Enterprise System Management'** beoogde de ingebruikname van (geïntegreerde) tools voor het beheer en de exploitatie van de verschillende computersystemen van de FOD Financiën.

In 2006 is de uitbreiding en aanpassing van de omgeving in functie van de ingebruikname van de nieuwe toepassingen (PLDA, STIR, STIPAD, VenSoc ...) en systemen gerealiseerd.

Tevens zijn de opbouw van een volwaardige testomgeving voor monitoring en de ontwikkeling van een API voor applicatie-monitoring gerealiseerd.

- In 2007 werden **specifieke tools**, zoals JS2E profiling en JS2E monitoring tools of database performance monitoring, in gebruik genomen om **applicatieperformantie** (proactief) te tunen. Die tools kunnen eveneens gebruikt worden als diagnostisch middel in geval van problemen met de applicaties.

## 2. De projecten

- **Legacy phase-out**

De bestaande toepassingen zijn in het verleden gebouwd binnen een paradigma van een COBOL ontwikkeling op een gesloten platform met proprietaire software (operating system, transactiemonitoren en databasemanagementsystemen). Er zijn momenteel nog steeds 3 mainframetypes in gebruik.

Er is voor ieder van deze types mainframe een globaal 'uitfaseringsscenario' ontwikkeld. De migratie van bestaande toepassingen naar de standaarden en fundamenten is hierbij een cruciaal element.

In 2009 zal gestart worden met deze migratie van alle toepassingen die (op korte – middellange termijn) geen deel uitmaken van de nieuwe geïntegreerde toepassingen en dit op basis van de gedefinieerde strategie tot vernieuwing van de applicatiefunctieiteit (applicatie per applicatie). Deze vernieuwingsoperatie zal over meerdere jaren worden gerealiseerd.

- **Insourcing maintenance (STIR, STIPAD ...)**

Omdat binnen de eigen organisatie de noodzakelijke kennis nog in onvoldoende mate aanwezig was en om de duurtijd van de ontwikkelingen van de nieuwe geïntegreerde toepassingen tot een aanvaardbare periode te herleiden, is beslist om voor de realisatie van deze toepassingen samen te werken met externe dienstverleners.

Van bij het begin was het de uitdrukkelijke bedoeling dat eigen medewerkers van de FOD Financiën het volle beheer van deze toepassingen zouden verzekeren, zodra deze in gebruik worden genomen.

In 2009 wordt de overname van het onderhoud, van de in gebruik genomen modules van de nieuwe geïntegreerde toepassingen, door eigen medewerkers voorzien.

#### **d. Communicatie infrastructuur**

##### **1. De realisaties**

- In 2005 is de studie van de behoeften op het vlak van dataverkeer (LAN en WAN) en de evolutie daarvan toegewezen. De studie omvatte tevens de behoeften op het vlak van spraakverkeer (telefonie) zowel intern binnen de FOD Financiën als extern.

In 2007 is, op basis van hoger vermelde studie, de nieuwe overeenkomst voor de levering van infrastructuur en diensten voor de realisatie van het **WAN**, overeenkomstig de behoeften van de FOD Financiën, en de toegang tot publieke telefonienetwerken op basis van IP in voege getreden.

- Het lokaal netwerk (**LAN**) in een gebouw is de startplaats voor de netwerk convergentie. Het uitgangspunt hierbij is uniformiteit.

In 2006 is een globaal meerjarenprogramma uitgewerkt om de bekabeling in de gebouwen van de FOD Financiën te moderniseren en aan te passen aan de behoeften.

In 2007 is een meerjarenovereenkomst afgesloten met betrekking tot het leveren, plaatsen, installeren en in dienst stellen van een LAN netwerk in alle gebouwen. In totaal moeten 500 gebouwen uitgerust worden met LAN switches.

Er wordt tevens voorzien in de aanschaf van de benodigde noodstroomvoorzieningen om de beschikbaarheid van het netwerk (en dus ook de IP-telefonie) te verzekeren bij stroompanne.

- In het kader van het Coperfin-moderniseringsplan heeft de FOD Financiën verschillende overheidsopdrachten gelanceerd in verband met de communicatie-infrastructuur.

Een belangrijke mijlpaal was het project **TelLANoGa** uit 2004. In dit project wordt het fundament gelegd voor de convergentie tussen data en telefonie, de zogenaamde IP-telefonie, waarbij dezelfde kabels worden gebruikt voor de communicatie van data en spraak.

Deze nieuwe vorm van digitale telefonie biedt heel wat mogelijkheden en is kwalitatief hoogstaander dan de bestaande analoge systemen.

Het eerste gebouw dat volledig werd uitgerust met deze nieuwe technologie was het North-Galaxy complex in Brussel. De volgende stap was het gefaseerd uitbreiden van deze technologie naar alle andere gebouwen van onze FOD.

Eind 2008 was het merendeel van de analoge systemen vervangen door digitale telefonie.

- In 2006 werd de **VPN-omgeving** (Virtual Private Network) van de FOD Financiën gerealiseerd.

Hierbij wordt een 'beveiligde tunnel' gebouwd bovenop een publiek netwerk zoals internet. Alles wat door de tunnel gaat, wordt met een encryptiealgoritme vergrendeld zodat het onderweg niet onderschept of ontcijferd kan worden.

Daarnaast wordt er authenticatie toegepast om er zeker van te zijn dat degene die gebruik maakt van het VPN daartoe gerechtigd is en 'message integrity', om te voorkomen dat berichten worden aangepast. Op die manier kan een beveiligd netwerk draaien over een in principe onveilig netwerk.

De nodige voorzieningen inzake de redundantie in het kader van de disaster recovery uitwijksite zijn getroffen.

## 2. De projecten

- **Raamovereenkomst bekabeling**

In 2009 wordt voorzien in het afsluiten van een nieuwe meerjarenovereenkomst om de bekabeling in de gebouwen van de FOD Financiën te moderniseren in het kader van renovatie of ingebruikname van nieuwe gebouwen.

Deze raamovereenkomst vervangt een eerdere overeenkomst die door de toenmalige aannemer is verbroken.

## e. Methodologie, kwaliteitscontrole en ondersteuning

### 1. De realisaties

- Het in 2004 gestarte project **ITIL** heeft een dubbele doelstelling gerealiseerd:

- ✓ de definitie en implementatie van een gemeenschappelijke methodologische basislaag voor alle toekomstige ontwikkelingen binnen de FOD Financiën,
- ✓ de standaardisering van de relaties die de stafdienst ICT heeft met de lijnfuncties, meer bepaald de formalisering van de functionele analyses.

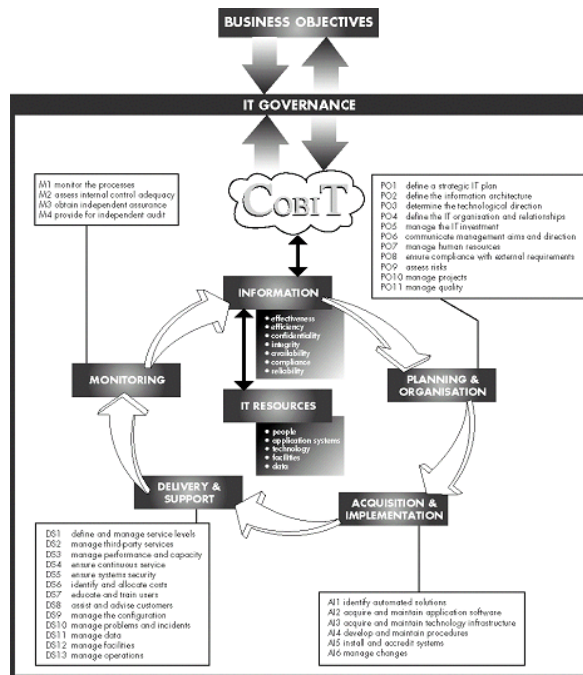
Het fundament van deze methodologische basislaag wordt gevormd door ITIL, een gestructureerde omkadering van 'best practices' voor de levering en ondersteuning van informaticadiensten in 24 domeinen, onder meer helpdesk, probleembeheer, beheer van updates en verspreiding van software.

In 2007 is een strategische ITIL board geïnstalleerd waarbinnen de verschillende operationele entiteiten binnen de stafdienst ICT betrokken zijn. De doelstelling van deze board is enerzijds te waken over de consistentie en conformiteit van de verschillende processen en anderzijds de afstemming op deze processen binnen de HP Openview omgeving te verzekeren.

- In 2006 is gestart met de gefaseerde implementatie van **CobiT** (Control Objectives for Information and related Technology). CobiT is een framework voor het gestructureerd -procesmatig- inrichten en beoordelen van een IT-beheersomgeving.

Dit framework is complementair en meer strategisch in zijn benadering dan de hoger vermelde ITIL-methodologie die zich vooral richt op het operationele aspect.

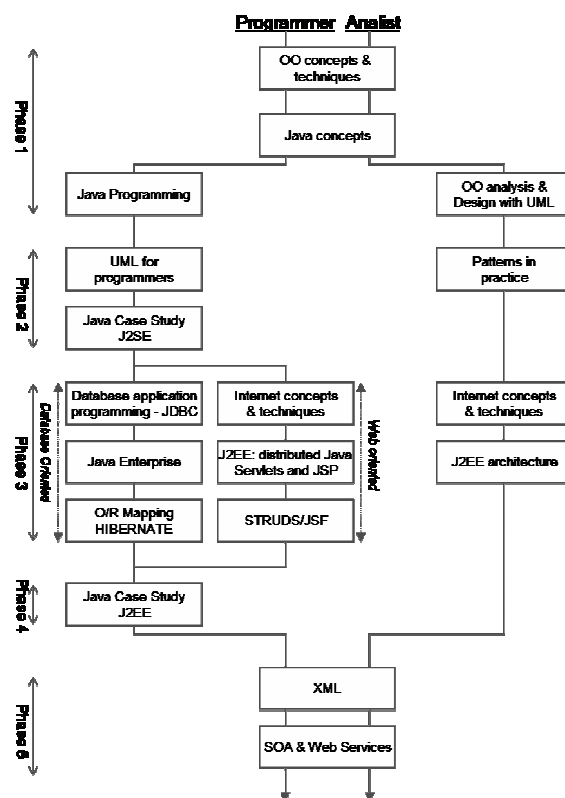
De huidige editie van CobiT kent 318 beheersdoelstellingen, die zijn gerangschikt naar vier beheersdomeinen:



Figur 34: schema beheersdomeinen CobiT 4.1

- In 2006 is de procedure en de ondersteunende tool voor het beheer van het 'in productie plaatsen' van toepassingen geïmplementeerd. De publicatie en 'automatische dispatching' van de aangepaste documentatie aan alle betrokken partijen maakt hier deel van uit. De tool staat tevens in voor de aanpassing van de gerelateerde statistiek.
- Voor een groot deel van de ICT-medewerkers volstaat één specifieke opleiding in een nieuwe programmeertaal of ontwikkelomgeving niet om een grondige kennis en begrip te verzekeren van de nieuwe technologieën en fundamenteën van de FOD Financiën.

Voor iedere medewerker werd individueel een heroriëntatieplan uitgewerkt, gefaseerd over meerdere jaren en in functie van zijn toekomstige rol of functie.



**Figuur 35: heroriënteringsschema ICT-medewerkers**

Binnen dit heroriëntatieplan worden 'klassieke' opleidingen en 'e-learning' gecombineerd met 'on the job training' waarbij de medewerkers worden geïntegreerd binnen ontwikkelteams. Hierbij wordt ook de nodige aandacht geschonken aan de kennisoverdracht door de externe leveranciers.

- In 2008 is de **ICT Academy** opgericht binnen het North Galaxy complex.

Binnen de ICT Academy zijn alle bestaande systemen en resources gegroepeerd.

Deze centrale équipe staat in voor de interne opleiding van de ICT-medewerkers m.b.t. de diverse methodologieën.

## 2. De projecten

- **Omkadering personeel My Workplace servicedesk**

Er wordt voorzien in een verdere opleiding en omkadering van de servicedesk medewerkers in het kader van de overname van de dienstverlening, met betrekking tot de e-government toepassingen, die momenteel nog wordt verzekerd door de Eranova-helppdesk (zie supra).

- **Tool 'broncode validatie'**

Een doorgedreven testing en kwaliteitscontrole van de nieuw ontwikkelde software is cruciaal om de betrouwbaarheid en stabiliteit van de

toepassingen te verzekeren. Tegelijkertijd bieden deze testen een duidelijke zicht op de 'maintanability' van de toepassingen.

In 2009 wordt voorzien in de aanschaf van een gespecialiseerde tool ter ondersteuning van de quality control van de, door externe en door interne resources, ontwikkelde softwares.

- **Coaching & opleiding inzake CobiT en ITIL**

De beheersdoelstellingen die in het COBIT framework van IT governance zijn gedefinieerd, kunnen worden toegepast met ITIL (zie supra). De technische implementatie van de ITIL-processen in de tool HP OpenView Service Desk werd volledig gerealiseerd.

In 2009 wordt voorzien in opleiding en begeleiding om:

- ✓ de kwaliteit van de procesuitvoering te borgen en te verbeteren,
- ✓ het volgen van de ITIL-processen binnen de verschillende ICT-afdelingen verder uit te breiden.

Hierbij zal de nadruk liggen op volgende aspecten:

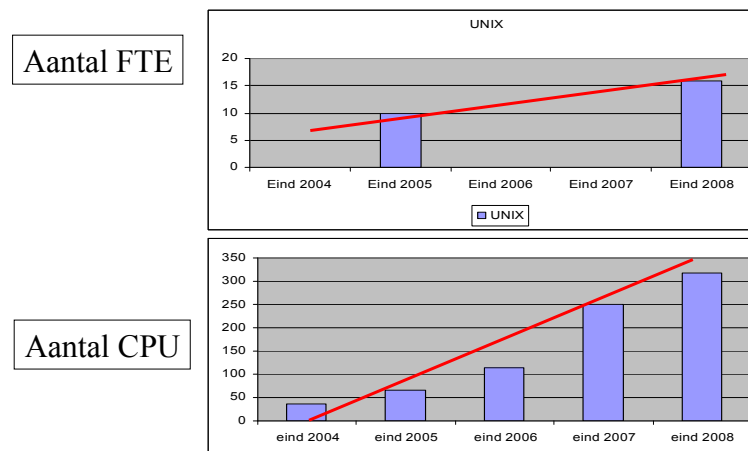
- ✓ Incident en Alarm Management (zowel theoretisch als praktisch). Beide processen zijn nu al operationeel en de coaching moet ertoe bijdragen de kwaliteit van de procesuitvoering te verankeren.
- ✓ Configuration Management dat verder uitgebreid moet worden met diverse applicaties en de relatie van de applicaties met de infrastructuurelementen en de services.
- ✓ Change Management waarbij de verdere definitie van de standaard changes voor elke gedefinieerde service een aandachtspunt is.
- ✓ Service Level Management en dit zowel voor de infrastructuur als voor de dienstverlening aan de eindgebruiker.
- ✓ Problem Management
- ✓ Release management
- ✓ Availability management gericht op het meten van de beschikbaarheid van de aangeboden services en de opstart van de nodige proces stappen om de beschikbaarheid te waarborgen.

- **Expert assistentie systeembeheer**

De voorziene aanwervingen van technische profielen in 2008 konden niet gerealiseerd worden. Hierdoor dreigt het in de zeer nabije toekomst niet meer mogelijk te zijn om met de huidige equipe het beheer en de exploitatie van het ATLAS- en CCFF-platform te verzekeren, gezien de sterke groei van het aantal applicaties en systemen.



Zoals blijkt uit onderstaande grafiek is de groei van de werklast veel groter dan de groei van de equipages:



**Figuur 36: evolutie werklast versus uitbreiding team**

Er wordt daarom voorzien in de aanwerving van externe specialisten voor een periode van 3 jaar met de bedoeling een tijdelijke bijstand te verlenen aan de ATLAS-beheersequipages.

Deze personen moeten in een permanentiesysteem ook beschikbaar zijn buiten de normale kantooruren ('s avonds tot 22u, tijdens weekends en op feestdagen). Bovendien vinden zeer regelmatig activiteiten plaats buiten de normale kantooruren (alle onderhoud van de belangrijke systemen gebeurt buiten de normale kantooruren).

- **Assistentie Information Server expertise**

In 2009 wordt de assistentie gedurende één jaar van een externe specialist inzake Information Server voorzien. Information server is de standaard ETL-tool (IBM-DB2) voor de FOD Financiën (zie supra).

Deze externe specialist zal het Datawarehouse Competence Center de nodige ondersteuning bieden met betrekking tot de nieuwe versie van Information Server (ter vervanging van het vroegere Datastage).

- **Assistentie active directory**

Voor de beveiliging van de toegangen tot het netwerk, de werkposten op het netwerk van Financiën en een aantal applicaties wordt er gebruik gemaakt van de Active Directory oplossing van de firma Microsoft.

Het is de verwachting dat in de loop van 2009 gemigreerd zal moeten worden naar de nieuwe active directory versie van Windows 2008.

Er wordt voorzien in een raamovereenkomst voor assistentie bij de uitvoering van gespecialiseerde operationele werkzaamheden en bij de upgrade naar Windows 2008 server.

- **Quality Control**

De bewaking van de kwaliteit van de prestaties en van de afgeleverde toepassingen van de verschillende projecten blijft een belangrijk en complex aspect binnen het projectbeheer.

Dit betreft ondermeer het evalueren van de kwaliteitsplannen, het reviewen van opgeleverde producten (data-architectuur en applicatie-architectuur) en het verzekeren dat de juiste procedures inzake kwaliteitscontrole worden gevolgd.

Op basis van een 3-jarige overeenkomst wordt voorzien in de ondersteuning door onafhankelijke experts voor de vorming van een correct beeld over de voortgang en de technische resultaten.

## **f. Samenwerking & informatieuitwisseling**

Het beschikken over betrouwbare en accurate informatie is een uitermate belangrijk aspect binnen de werking van de administraties van de FOD Financiën.

Vanuit het streven naar een gedegen ondersteuning en een geïntegreerde benadering van de burger en de bedrijven en in acht genomen de federale doelstelling van de 'unieke gegevensinzameling', is het een vanzelfsprekende doelstelling om die informatie 'zelf' te verwerven bij de authentieke bron met minimale last voor de burger en de bedrijven.

De FOD Financiën heeft dan ook steeds uitdrukkelijk geopteerd om actief samen te werken met de verschillende actoren op nationaal, internationaal of specifiek Europees niveau.

De samenwerking met andere overheidsdiensten op nationaal vlak is al enige tijd aan de orde. De uitwisseling van cruciale informatie met het oog op de vermindering van de administratieve lasten voor burger en bedrijven is hier eveneens een element van.

### **1. De realisaties**

- In het verleden heeft de FOD Financiën steeds actief deelgenomen aan diverse, relevante, **federale informatiseringsprojecten**, zoals de participatie aan o.a. de projecten UME, Fedman, Fedman 2, FedDS of Fed e-view.

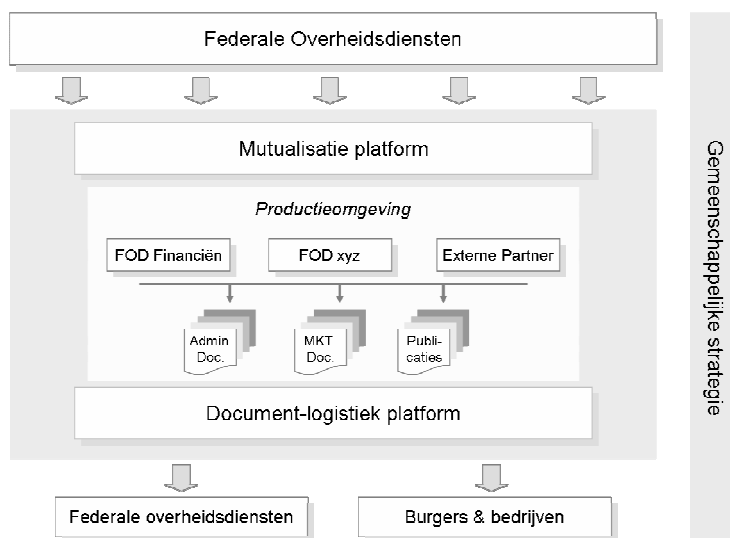
De stafdienst ICT heeft er steeds voor geopteerd om, waar mogelijk en relevant, gebruik te maken van de standaardoplossingen en diensten die door Fedict worden aangeboden. Zo steunt bv. Tax-on-Web op het programma 'User Management' dat Fedict in samenwerking met de vzw SMALS-MvM heeft ontwikkeld.

- Sinds 2007 wordt in het kader van de '**mutualisatie-initiatieven**' onder impuls van Fedict het datacenter binnen het North Galaxy complex ook ter

beschikking gesteld van andere overheidsdiensten voor het huisvesten van hun disaster recovery uitwijk-site of voor het herbergen van hun bedrijfskritische systemen.

Momenteel herbergen bijvoorbeeld de FOD Justitie en Fedict al systemen binnen het datacenter van de FOD Financiën.

In lijn met de hogervermelde mutualisatie van ICT-infrastructuur, is door Fedict ook een initiatief opgestart, gericht op de mutualisatie van de 'printing'-activiteiten binnen de federale overheid.



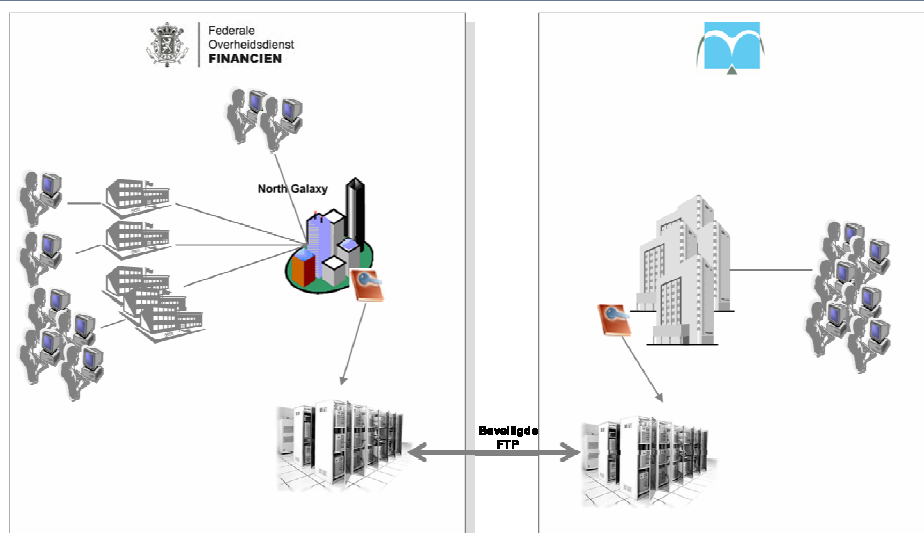
**Figuur 37: mutualisatie van printing infrastructuur**

De Federale politie maakt reeds gebruik van de printshop van de FOD Financiën.

- In 2007 is het basisplatform voor een regelmatige en gestructureerde gegevensuitwisseling op basis van 'beveiligde FTP' (File Transfer Protocol) gerealiseerd.

De gegevensuitwisseling tussen de FOD Financiën en de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid steunt op dit platform voor de geconsolideerde uitwisseling waarbij ieder op zijn beurt de informatie 'intern' verdeelt. De bescherming van de persoonlijke levenssfeer is hierbij een belangrijk thema waaraan in het kader van het informatieveiligheidsplan de nodige aandacht wordt besteed.

Ook de gegevensuitwisseling met de FOD Justitie (met betrekking tot de penale boeten) en de automatische verwerking van de ontvangen informatie op de planning steunt op dit platform.



**Figuur 38: informatie uitwisseling met de FOD Justitie**

Een gestructureerde uitwisseling van informatie, in XBRL-formaat (zie ook supra), tussen de balanscentrale van de Nationale Bank en de FOD Financiën en de automatische verwerking ervan betekent een belangrijk voordeel voor de belastingplichtige bedrijven en voor de ambtenaar en draagt bij tot een hogere kwaliteit van de informatie omdat manuele ingave niet langer noodzakelijk is.

In 2007 is gestart met deze uitwisseling. In een eerste fase werd gezorgd voor de rechtstreekse, online, toegang voor de betrokken ambtenaren tot de informatie opgeslagen binnen de balanscentrale.

De volautomatische en gestructureerde informatie-uitwisseling op basis van een beveiligde FTP-verbinding en gebaseerd op het hogervermelde XBRL-formaat werd in 2008 uitgebouwd.

Deze fase omvat enerzijds het tot stand brengen van de 'communicatiebrug' met de informatiesystemen van de balanscentrale en anderzijds de aanpassing aan de bestaande zogenaamde back-office systemen (ISOC) van de FOD Financiën om deze informatie automatisch te verwerken.

- Het project **Finform** draagt bij tot het verhogen van de efficiëntie en de verdere vereenvoudiging van de informatievergaring en -verspreiding van de FOD Financiën.

Het project richt zich op 2 domeinen:

- ✓ De elektronische formulieren

Dit betreft de opmaak van formulieren met een hoog gebruiksgemak (dankzij het gebruik van dynamische weergave, ondersteuning bij invullen en de voorafgaandelijke invulling), de elektronische transfert van informatie, het toepassen van de elektronische handtekening (op

basis van de e-ID) en het gebruik van SD-barcodes voor een efficiënte afhandeling van formulieren die niet elektronisch worden verstuurd.

- ✓ De aanmaak van overdraagbare en archiveerbare documenten.

In 2008 is het hernieuwde basisplatform opgestart.

## 2. De projecten

- **FedIAM**

In 2007 is de opdracht “IAM – voorstudie voor de uitvoering van een IAM oplossing voor externe gebruikers”, opgestart door de FOD Financiën en de FOD Fedict (zie supra).

De realisatie van dit ‘federaal en modulair’ platform gebeurt gefaseerd waarbij Fedict het generieke en iedere deelnemende FOD haar specifieke aspecten ontwikkeld.

- **STIR-INT**

In het kader van een verhoogde efficiëntie inzake informatie uitwisseling op internationaal niveau werd in 2007 een studie uitgevoerd.

De conclusies van deze studie tonen aan dat de ontwikkeling van een ‘multi workflow’, een generiek en centraal systeem voor internationale gegevensuitwisseling cruciaal is.

Dit centrale platform moet volgende functionaliteiten bieden:

- ✓ beschikbaar voor verschillende diensten, met gecontroleerde toegangsrechten,
- ✓ beschikbaar stellen van gegevens voor controlediensten zonder documenten te kopiëren en te versturen (paperless),
- ✓ beschikbaar stellen van een interface aan buitendiensten voor aanmaak en beheer van uitwisselingen,
- ✓ registreren van alle types uitwisselingen,
- ✓ beheer van de workflow van de uitwisselingen,
- ✓ maken van statistieken,
- ✓ soepel definiëren van de rechten van de gebruikers,
- ✓ associëren van de uitwisselingen met de unieke dossiers van de personen (STIR),
- ✓ opvolgen van uitwisselingen (rappels ...).



## **XX. Bijlagen**

### **i. Alfabetisch overzicht van de verschillende projecten**

Project-ID	Projectnaam	Sponsor	Projectleider	PMO

**ii. Overzicht afkortingen en gebruikte termen**

<b>A</b>	
AAPD	Algemene Administratie Patrimoniumdocumentatie
ABC	administratieve en boekhoudkundige controle
AEO	authorised economic operators
AES	automated export system
AIS	automated import system
<b>B</b>	
B&B	budget en beheerscontrole
BOW	belcotax-on-web
BPR	business proces reengineering
BPM	business proces management
<b>C</b>	
CCFF	communicatie centrum federale fiscaliteit
CDVU	centrale dienst vergoedingen en uitbetalingen
CREDAF	centre de rencontres et d'études des dirigéants des administrations fiscales
CRM	citizen/costumer relationship management
<b>D</b>	
DCU	dienst coördinatie en uitvoering
DCV	deposito's, consignaties en verzetsbetekeningen
DIM	document input management
DOE	department of energy (usa)
DSU	dienst strategie en uitvoering
<b>E</b>	
ECS	export control system
EDI	electronic data interchange
EMCS	excise movement control system
EORI	economic operator's register and identification system
<b>F</b>	
FEO	functionele expertise en ondersteuning
FINTO	Financietoren
<b>G</b>	
GIV	geïntegreerde verwerking
GO	grote ondernemingen
<b>H</b>	
<b>I</b>	
IACF	interne auditcel Financiën
IAM	identity and access management
ICS	import control system
IPP- PB	personenbelasting
IOTA	intra-european organisation of tax administration





IVU	informatieverzameling - en uitwisseling (patdoc)
<b>J</b>	
<b>K</b>	
KBO	kruispuntbank ondernemingen
<b>L</b>	
<b>M</b>	
MASP	multi-annual strategic plan (DA)
<b>N</b>	
NCTS	new computerised transit system
NFI	niet-fiscale invordering
<b>O</b>	
OESO	organisatie europese samenwerking en ontwikkeling
<b>P</b>	
P&O	stafdienst personeel en organisatie
PLDA	paperless douane
PMFin	Projectmanagementmethodologie Financiën
PMO	program management office
<b>Q</b>	
<b>R</b>	
RDC	relational data center
RV	roerende voorheffing
<b>S</b>	
S&D	studie en documentatiedienst
S&L	secretariaat en logistiek
SOA	service oriented architecture
SITRAN	signalitique transversale
STIMER	système intégré multi-entité recouvrement
STIPAD	Système traitement intégré patdoc
STIR	système traitement intégré IR
STIR-DU	système traitement intégré IR- Dossier unique
STIR- BTW	système intégré IR - BTW
<b>T</b>	
TBT	tableaux de bords boordtabellen
TCO	total cost of ownership
TOW	tax-on-web
<b>U</b>	
<b>V</b>	
VIES	VAT information exchange system



<b>W</b>	
<b>X</b>	
XBRL	electronisch formaat dat erop gericht is de uitwisseling van financiële verklaringen, verslagen, cijfers en andere financiële informatie tussen computerprogramma's te vereenvoudigen. XBRL is een open standaard gebaseerd op XML.
<b>Y</b>	
<b>Z</b>	