

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

30 maart 2009

HOORZITTING

**over de werking van
de registratiekantoren**

VERSLAG

NAMENS DE COMMISSIE VOOR
DE FINANCIËN EN DE BEGROTING
UITGEBRACHT DOOR
DE HEER **Jenne DE POTTER**

INHOUD

I.	Uiteenzettingen van de sprekers	3
A.	de heer Marc Nys ACV – Openbare dienst	3
B.	de heren Aimé Truyens en Peter Veltmans, ACOD-CGSP AmiO	13
C.	de heer Eddy De Meester, VSOA-SLFP Groep Financiën	18
D.	de heer François Goris, NUOD – Sector Financiën	19
E.	de heer Daniel De Brone, administrateur-generaal van de Algemene administratie van de patrimonium- documentatie	24
II.	Gedachtewisseling	31

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

30 mars 2009

AUDITION

**sur le fonctionnement des bureaux
d'enregistrement**

RAPPORT

FAIT AU NOM DE LA COMMISSION
DES FINANCES ET DU BUDGET
PAR
M. **Jenne DE POTTER**

SOMMAIRE

I.	Exposés des orateurs	3
A.	M. Marc Nys CSC – Services publics	3
B.	MM. Aimé Truyens et Peter Veltmans, ACOD-CGSP AmiO	13
C.	M. Eddy De Meester, VSOA-SLFP Groupe Finances	18
D.	M. François Goris, UNSP – Secteur Finances	19
E.	M. Daniel De Brone, administrateur général de l'Administration générale de la documentation patrimoniale	24
II.	Echange de vues	31

**Samenstelling van de commissie op de datum van indiening van het verslag/
Composition de la commission à la date de dépôt du rapport**
Voorzitter/Président: François-Xavier de Donnea

A. — Vaste leden / Titulaires:

CD&V	Hendrik Bogaert, Ingrid Claes, Jenne De Potter
MR	François-Xavier de Donnea, Jean-Jacques Flahaux, Josée Lejeune
PS	Guy Coëme, Alain Mathot
Open Vld	Hendrik Daems, Luk Van Biesen
VB	Hagen Goyvaerts, Barbara Pas
sp.a	Dirk Van der Maelen, Peter Vanvelthoven
Ecolo-Groen!	Meyrem Almaci
cdH	Christian Brotcorne
N-VA	Jan Jambon

B. — Plaatsvervangers / Suppléants:

Mia De Schamphelaere, Jef Van den Bergh, Stefaan Vercamer, Servais Verherstraeten
Jean-Luc Crucke, Katrin Jadin, Pierre-Yves Jeholet, Marie-Christine Marghem
Claude Eerdekens, Marie-Claire Lambert, Linda Musin
Willem-Frederik Schiltz, Ine Somers, Ludo Van Campenhout
Peter Logghe, Bruno Valkeniers, Linda Vissers
Bruno Tuybens, Ludwig Vandenhove
Muriel Gerkens, Jean-Marc Nollet
Josy Arens, David Lavaux
Ben Weyts

cdH	:	centre démocrate Humaniste
CD&V	:	Christen-Democratisch en Vlaams
Ecolo-Groen!	:	Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen
FN	:	Front National
LDD	:	Lijst Dedecker
MR	:	Mouvement Réformateur
N-VA	:	Nieuw-Vlaamse Alliantie
Open Vld	:	Open Vlaamse liberalen en democraten
PS	:	Parti Socialiste
sp.a	:	socialistische partij anders
VB	:	Vlaams Belang

Afkortingen bij de nummering van de publicaties:

DOC 52 0000/000:	Parlementair document van de 52 ^e zittingsperiode + basisnummer en volnummer
QRVA:	Schriftelijke Vragen en Antwoorden
CRIV:	Voorlopige versie van het Integraal Verslag (groene kaft)
CRABV:	Beknopt Verslag (blauwe kaft)
CRIV:	Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaald beknopt verslag van de toespraken (met de bijlagen) (PLEN: witte kaft; COM: zalmkleurige kaft)
PLEN:	Plenum
COM:	Commissievergadering
MOT:	Moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)

Abréviations dans la numérotation des publications:

DOC 52 0000/000:	Document parlementaire de la 52 ^{ème} législature, suivi du n° de base et du n° consécutif
QRVA:	Questions et Réponses écrites
CRIV:	Version Provisoire du Compte Rendu intégral (couverture verte)
CRABV:	Compte Rendu Analytique (couverture bleue)
CRIV:	Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu analytique traduit des interventions (avec les annexes) (PLEN: couverture blanche; COM: couverture saumon)
PLEN:	Séance plénière
COM:	Réunion de commission
MOT:	Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)

Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers

Bestellingen:
Natieplein 2
1008 Brussel
Tel. : 02/ 549 81 60
Fax : 02/549 82 74
www.deKamer.be
e-mail : publicaties@deKamer.be

Publications officielles éditées par la Chambre des représentants

Commandes:
Place de la Nation 2
1008 Bruxelles
Tél. : 02/ 549 81 60
Fax : 02/549 82 74
www.laChambre.be
e-mail : publications@laChambre.be

DAMES EN HEREN,

Uw commissie heeft deze hoorzitting gehouden tijdens haar vergadering van 11 maart 2009.

I.— UITEENZETTINGEN VAN DE SPREKERS

A. Uiteenzetting van de heer Marc Nys, ACV – Openbare dienst

De heer Marc Nys geeft aan dat de personeelsproblematiek bij de registratiediensten in grote mate gelijklopend is met de andere administraties van de FOD Financiën. Deze problemen zijn te wijten aan de Copernicushervorming die enorme schade heeft aangebracht aan de personeelsorganisatie bij de FOD Financiën en de andere federale overheidsdiensten. Het zal volgens de heer Nys een gigantisch werk vergen om van de FOD Financiën terug een goed werkende overheidsdienst te maken.

1. Rekrutering

Er is dringend nood aan nieuwe aanwervingen. De cijfers die volgen gaan over het geheel van de patrimoniumdocumentatie (met inbegrip van het kadaster).¹

	2005	2006	2007
Aantal personeelsleden (zonder «Rosetta»)	5004	4984	4867
(ter vergelijking tewerkstelling bij notariaten)	6336	6673	6775

Leeftijdstructuur 2007	2007	(2005)
> 60 jaar	5,83%	(3,32%)
50 – 59 jaar	45,65%	(44,52%)
40 – 49 jaar	27,75%	(31,29%)
30 – 39 jaar	14,86%	(15,91%)
– 30 jaar	5,91%	(4,93%)

Op basis van de bovenstaande tabellen kunnen de volgende vaststellingen worden gedaan:

– De helft van het personeel kan binnen de 10 jaar op pensioen gaan (en het overgrote gedeelte gaat dat doen).

– Amper 20% van het personeel is jonger dan 40 jaar.

– Uit de personeelsevolutie bij de notariaten blijkt een gevoelige stijging van het werk. Tegelijk daalt het personeelsbestand bij de Administratie van de patrimoniumdocumentatie.

¹ Bron: Activiteitenverslag Patrimoniumdocumentatie 2007

MESDAMES, MESSIEURS,

Votre commission a organisé ces auditions au cours de sa réunion du 11 mars 2009.

I. — EXPOSÉS DES ORATEURS

A. Exposé de M. Marc Nys, CSC – Services publics

M. Marc Nys indique que la problématique du personnel dans les services de l'enregistrement est sensiblement similaire à celle des autres administrations du SPF Finances. Ces problèmes résultent de la réforme Copernic, qui a été extrêmement dommageable pour l'organisation du personnel au SPF Finances et dans les autres services publics fédéraux. M. Nys estime que la réorganisation du SPF Finances en un service public fonctionnant correctement constituera un travail colossal.

1. Recrutement

Il est urgent de procéder à de nouveaux recrutements. Les chiffres qui suivent concernent l'ensemble de la documentation patrimoniale (y compris le cadastre).(1)

	2005	2006	2007
Effectifs (sans «Rosetta»)	5004	4984	4867
(à titre de comparaison, effectifs auprès des études de notaires)	6336	6673	6775

Structure d'âge 2007	2007	(2005)
> 60 ans	5,83%	(3,32%)
50 – 59 ans	45,65%	(44,52%)
40 – 49 ans	27,75%	(31,29%)
30 – 39 ans	14,86%	(15,91%)
– 30 ans	5,91%	(4,93%)

Les constatations suivantes peuvent être faites sur la base des tableaux ci-dessus:

– La moitié du personnel peut prendre sa retraite d'ici 10 ans (ce que fera la grande majorité).

– À peine 20% des membres du personnel sont âgés de moins de 40 ans.

– L'évolution du personnel auprès des notaires fait apparaître une augmentation sensible du travail. Dans le même temps, l'effectif de l'Administration de la Documentation patrimoniale diminue.

¹ Source: Rapport d'activités Documentation patrimoniale 2007.

De oorspronkelijke bedoeling van de Copernicushervorming was om te komen tot een analyse van het werk om op basis daarvan de exacte personeelsbehoefte te bepalen. De FOD Financiën heeft daaraan heel wat aandacht besteed. Externe consultants werden erbij gehaald. Vele eigen ambtenaren werden deeltijds of voltijds met opdrachten belast in dat verband.

Het resultaat van de hervorming is dat de personeelsorganisatie omslachtiger is dan destijds, maar niet beantwoordt aan de echte behoeften van het personeel. Vroeger had men personeelskaders die men mocht opvullen wanneer er plaatsen vacant waren en geld beschikbaar was. Als gevolg van de Copernicushervorming worden er jaarlijks personeelsplannen opgemaakt waarin vastgelegd wordt hoeveel personeelsleden er mogen zijn. Deze plannen gaan in op 1 december en worden ingepast in een meerjarenplan.

Voor de vaststelling van het personeelsbestand vertrekt men gewoon van datgene wat er was aan personeel, men past er een coëfficiënt op toe en men heeft het resultaat. Zo werden in de voorbije periode per 5 vertrekkers 3 nieuwe personeelsleden aangetrokken. Het was de bedoeling om vanaf dit jaar nog maar 1 op 2 personeelsleden te vervangen. Voor alle duidelijkheid, het gaat hier over de kostprijs van de personeelsleden en niet over de fysieke eenheden.

Op dit ogenblik is er overal een trend (ook in de privésector overigens) om steeds meer hoger geschoold personeel aan te werven en alsmaar minder lager geschoold personeel. Ook de registratiediensten werven alleen nog personeel van de niveaus A en B aan. Bij het oudere personeel zijn de lagere niveaus (C en D) veel meer vertegenwoordigd.

In de praktijk bedroeg het vervangingspercentage uiterekend per hoofd nooit 60%. Het is evident dat er minder lager geschoold personeel nodig is dan vroeger. Toch zal er allicht werk overblijven dat niet zo ingewikkeld is. Dat zou kunnen leiden tot situaties waarbij hoog gekwalificeerd personeel zich in hoge mate moet bezighouden met uitvoerend werk. Dat werkt zeer demotiverend. Op dit ogenblik zijn de registratiediensten in hoge mate bezig met dergelijk uitvoerend werk (inputwerk). Aan controle komt men niet meer toe.

Een ander element is de ongelooflijk lange termijn die er verloopt tussen het vertrek van personeel enerzijds en de effectieve aanwerving anderzijds. Het eerste personeelsplan van de FOD Financiën werd maar een jaar later dan gepland goedgekeurd. De rekruteringen

Initialement, la réforme Copernic avait pour but de réaliser une analyse du travail, qui servirait de base pour déterminer les besoins exacts de personnel. Le SPF Finances y a consacré beaucoup d'attention. Il a été fait appel à des consultants externes. En interne, de nombreux agents ont été chargés, à temps partiel ou à plein temps, de missions à effectuer dans ce cadre.

Le résultat de la réforme est que l'organisation du personnel est plus compliquée qu'à l'époque, mais ne répond pas aux véritables besoins du personnel. Autrefois, on disposait de cadres de personnel que l'on pouvait compléter lorsque des places étaient vacantes et que de l'argent était disponible. À la suite de la réforme Copernic, des plans en matière de personnel sont établis chaque année, plans qui fixent combien de membres le personnel peut compter. Ces plans entrent en vigueur le 1^{er} décembre et sont intégrés dans un plan pluriannuel.

Pour fixer l'effectif du personnel, on se base simplement sur ce qui existait en termes de personnel, on y applique un coefficient et on a le résultat. C'est ainsi qu'au cours de la période écoulée, pour 5 personnes en partance, on recrutait 3 nouveaux membres du personnel. L'objectif était de ne plus remplacer, à partir de cette année, qu'une personne sur deux. Pour plus de clarté, il s'agit en l'occurrence du coût des membres du personnel et non de celui des unités physiques.

À l'heure actuelle, l'on tend partout (aussi dans le secteur privé d'ailleurs) à recruter de plus en plus du personnel hautement qualifié et de moins en moins du personnel peu qualifié. Les services d'enregistrement ne recrutent, eux aussi, plus que du personnel des niveaux A et B. En ce qui concerne le personnel ancien, les niveaux inférieurs (C et D) sont beaucoup plus représentés.

Dans la pratique, le pourcentage de remplacement calculé par tête ne s'élevait jamais à 60%. Il est évident que l'on a besoin de moins de personnel peu qualifié qu'auparavant. Il subsistera malgré tout certainement du travail assez peu compliqué. Cela pourrait conduire à des situations dans lesquelles du personnel hautement qualifié doit s'occuper de tâches d'exécution, ce qui est très démotivant. À l'heure actuelle, les services d'enregistrement s'occupent dans une large mesure de telles tâches d'exécution (travail d'input). On n'arrive plus à effectuer des contrôles.

Un autre élément est le délai incroyablement long qui s'écoule entre le départ de personnel, d'une part, et le recrutement effectif, d'autre part. Le premier plan en matière de personnel du SPF Finances a été approuvé un an plus tard que prévu. Les recrutements n'ont de ce

zijn daardoor maar het daaropvolgende jaar kunnen beginnen. Later werd die achterstand wel ingelopen wat de indiening van de personeelsplannen betreft maar niet op het vlak van rekrutering.

Het vroegere Vast Wervingssecretariaat (VWS) voldeed niet meer omdat de termijn tussen het uitschrijven van een examen en de effectieve aanwerving gemakkelijk een half jaar kon bedragen. De situatie bij de FOD Financiën in het algemeen en dus ook bij de registratiediensten is op het vlak van aanwervingen nog altijd problematisch, vooral aan Nederlandstalige zijde. Het recent opgerichte Selor dat het VWS vervangt heeft het tij nog niet kunnen keren.

De FOD Financiën zoekt personeelsleden van niveau A of B met een economische of juridische opleiding. Deze profielen zijn echter ook gegeerd op de arbeidsmarkt. Wanneer zo'n mens een half jaar moeten wachten vooraleer te worden aangeworven, hebben die al lang elders werk gevonden. Het valt trouwens op dat de Nederlandstalige personeelsleden die starten bij de FOD Financiën vaak al een hele tijd elders hebben gewerkt. Echte schoolverlaters zijn in vergelijking met 20 of 30 jaar geleden veel geringer in aantal.

In de jaren '70 en begin '80 kwamen alleen economische en juridische diploma's in aanmerking voor wat nu niveau B is. Voor niveau A kwamen alle diploma's in aanmerking uit de richting economie, rechten en politieke en sociale wetenschappen. Die beperkingen werden opgeheven en zowat alle diploma's van het betrokken niveau werden toegestaan. De Copernicushervorming heeft het aantal diploma's dat in aanmerking komt opnieuw beperkt, precies op een ogenblik dat de FOD Financiën te kampen heeft met een personeelstekort. Omdat steeds moet gewacht worden op examens om nieuwelingen te rekruteren, stellen de vakbonden voor om het aantal diploma's dat in aanmerking komt om te mogen deelnemen aan de aanwervingsexamens, uit te breiden. De echte opleiding voor de job gebeurt toch bij FOD Financiën zelf. De nodige interesse van de betrokkene gekoppeld aan een minimaal opleidingsniveau zouden volgens de heer Nys volstaan.

Een andere mogelijkheid is rekruteren in lagere niveaus. Recent heeft de FOD Financiën een 200-tal ambtenaren van niveau C aangeworven (uitsluitend Nederlandstalig). Het wervingsexamen was bijzonder streng (de normen lagen zeker hoger dan wat doorgaans geldt) waardoor men personeelsleden heeft geworven

fait pu commencer que l'année suivante. Ce retard a cependant été rattrapé ultérieurement en ce qui concerne la présentation de plans en matière de personnel, mais pas au niveau du recrutement.

L'ancien Secrétariat permanent de recrutement (SPR) ne donnait plus satisfaction parce qu'il pouvait facilement s'écouler six mois entre l'organisation d'un examen et le recrutement effectif. La situation au SPF Finances en général, et donc aussi aux services de l'enregistrement, est encore toujours problématique sur le plan du recrutement, surtout du côté néerlandophone. Le Selor, qui a été créé récemment pour remplacer le SPR, n'a pas encore pu changer la situation.

Le SPF Finances recherche des membres du personnel de niveau A ou B ayant bénéficié d'une formation économique ou juridique. Ces profils sont néanmoins également convoités sur le marché du travail. Si ces candidats doivent attendre six mois avant d'être engagés, ils auront déjà trouvé du travail ailleurs depuis longtemps. Il est d'ailleurs frappant de constater que les membres du personnel néerlandophones qui commencent au SPF Finances ont déjà travaillé ailleurs pendant un long moment. Les personnes sortant véritablement de l'école sont beaucoup moins nombreuses en comparaison avec la situation d'il y a 20 ou 30 ans.

Dans les années '70 et au début des années '80, seuls les diplômes économiques et juridiques entraient en ligne de compte pour ce qui est maintenant le niveau B. Pour le niveau A, tous les diplômes couronnant des études d'économie, de droit et de sciences politiques et sociales entraient en considération. Ces restrictions ont été supprimées et presque tous les diplômes du niveau concerné ont été acceptés. La réforme Copernic a de nouveau limité le nombre de diplômes qui entrent en considération, au moment précisément où le SPF Finances est confronté à un manque de personnel. Comme il faut toujours attendre les examens pour recruter de nouveaux candidats, les syndicats proposent d'étendre le nombre de diplômes qui entrent en considération pour pouvoir participer aux examens de recrutement. La véritable formation a tout de même lieu au SPF Finances lui-même. Selon M. Nys, l'intérêt indispensable de l'intéressé associé à un niveau de formation minimal devraient suffire.

Une autre possibilité est le recrutement à des niveaux plus bas. Récemment, le SPF Finances a engagé environ 200 fonctionnaires de niveau C (exclusivement néerlandophones). L'examen de recrutement étant particulièrement sévère (les normes étant certainement plus strictes que ce n'est généralement le cas), on peut

van wie men mag hopen dat ze kunnen doorgroeien naar minimaal niveau B. Bij de FOD Financiën heerst er een traditie dat personeelsleden d.m.v. vorming en examens uitgebreid promotiekansen krijgen.

Aan vele contractuele personeelsleden van niveau C is beloofd dat zij extra faciliteiten zouden krijgen om zich voor te bereiden op het examen van niveau B. Personeelsleden van niveau C die al in dienst zijn, dienen dezelfde mogelijkheden tot opleiding te krijgen als de nieuwkomers.

2. Opleiding, gecertificeerde opleiding, bevordering

2.1. Examens

Bij de FOD Financiën (en dus ook bij de registratiediensten) had men een uitgebreid systeem van examens die werden voorafgegaan door opleiding. Deze opleiding werd verzorgd door de zogenaamde Centra voor Beroepsopleiding (CBO's).

Naast het examensysteem voor de gemene graden (algemene graden) binnen het (federaal) openbaar ambt, had de FOD Financiën nog zeer specifieke examens.

Zo was er een examen voor hoofdfinanciebeambte (bevordering binnen niveau 3). Hoewel na het slagen voor dit examen de personeelsleden maar binnen niveau 3 bleven, was het niveau niet te onderschatten. Met de Copernicushervorming werden deze mensen overigens ondergebracht in niveau C (loopbaan CF). Het examen bestaat nog maar gaat dit jaar pas voor de eerste maal terug worden georganiseerd. Het biedt nu ook de gelegenheid aan de ambtenaren in de algemene loopbaan CA om (mits slagen) over te stappen naar de loopbaan CF.

Mensen uit het vroegere niveau 2 moeten nu een examen doen om gelijk te komen met mensen van het vroegere niveau 3. Alhoewel de vakbonden deze anomalie bij de regering hebben aangekaart, kwam er geen gehoor.

Daarnaast was er een examen voor zowel opsteller (niveau C) als hoofdfinanciebeambte om toegang te krijgen tot de graad van verificateur (niveau 2+). Thans is dat vergelijkbaar met het overgangsexamen naar het niveau BF.

Daarnaast was er ook nog een bevordering naar eerstaanwijzend verificateur. Dit was een bevordering binnen het niveau 2+ en blijft bestaan (bevordering binnen niveau B).

espérer que les membres du personnel recrutés pourront accéder au moins au niveau B. Au SPF Finances, la tradition veut que les membres du personnel bénéficient d'importantes possibilités de promotion grâce à des formations et des examens.

Il a été promis à de nombreux agents contractuels de niveau C qu'ils obtiendraient des facilités supplémentaires pour se préparer à l'examen du niveau B. Les membres du personnel de niveau C qui sont déjà en service doivent bénéficier des mêmes possibilités de formation que les nouveaux venus.

2. Formation, formation certifiée, promotion

2.1. Examens

Le SPF Finances (et donc aussi les services d'enregistrement) connaissait un vaste système d'examens précédés d'une formation. Cette formation était dispensée par les Centres de formation professionnelle (CFP).

Outre le système d'examens pour les grades communs (grades généraux) au sein de la fonction publique (fédérale), le SPF Finances organisait d'autres examens très spécifiques.

Ainsi, il existait un examen pour la fonction d'agent en chef des finances (promotion au sein du niveau 3). Même si, après réussite de l'examen, les agents restaient dans le niveau 3, celui-ci n'était pas négligeable. D'ailleurs, la réforme Copernic a fait passer ces personnes au niveau C (carrière CF). L'examen existe encore, mais ne va être réorganisé pour la première fois que cette année. Désormais, il permet également aux fonctionnaires de la carrière générale CA (en cas de réussite) de passer à la carrière CF.

Les personnes issues de l'ancien niveau 2 doivent maintenant passer un examen afin de rattraper les personnes issues de l'ancien niveau 3. Les syndicats ont signalé cette anomalie au gouvernement, mais ils n'ont pas été entendus.

En outre, un examen était organisé pour la fonction de rédacteur (niveau C) et pour celle d'agent en chef des finances en vue d'accéder au grade de verificateur (niveau 2+). À présent, cet examen est comparable à l'examen de passage au niveau BF.

En outre, il existait encore une promotion au grade de verificateur principal. Il s'agissait d'une promotion au sein du niveau 2+ et elle est maintenue (promotion au sein du niveau B).

Cruciaal was het examen voor ontvanger (in andere administraties hoofdcontroleur). Dat was toegankelijk voor zowel de eerstaanwijzend verificateurs als de adjunct-controleurs, dit is de laagste graad van universitair niveau (later inspecteurs genoemd). Het slagen voor dit examen was een absolute vereiste om ontvanger (hoofdcontroleur) te worden en verder carrière te maken. Dit examen speelde tevens een essentiële rol bij de klassering van de ambtenaren.

De politisering van de FOD Financiën heeft het bestaande examensysteem bij de FOD Financiën echter onder druk gezet.

Het bestaande examensysteem had een aantal grote voordelen:

- het examensysteem legde de basis van een goede kennis van de fiscale materie. Ook voor wie niet slaagde. De kwaliteiten op dat vlak van onze fiscale ambtenaren werden algemeen erkend.

- de promotie en mutatie gebeurden op een objectieve basis.

- men kreeg reële promotiekansen die in hoge mate van de kandidaat afhingen. Dat leidde tot een hogere motivatie en grotere beroepsfierheid.

- vele examens waren jaarlijks of tweejaarlijks. Deze hoge frequentie zorgde ervoor dat niemand al te lang diende te wachten op een eerste kans. Wie niet slaagde moest zijn motivatie niet verliezen; er zou snel opnieuw een kans komen.

Er waren een aantal nadelen waaraan werd gewerkt:

- de moeilijkheidsgraad was echt te hoog. D.m.v. het organiseren van 4 brevetten die men afzonderlijk en gespreid over meer jaren kon afleggen, werd het al wat menselijker. Ook voor eerstaanwijzend verificateur werden brevetten in het vooruitzicht gesteld.

- vaak waren de vragen erg theoretisch. Men vroeg naar zeldzame uitzonderingen i.p.v. zich op de essentie te concentreren.

- de examens sloten niet steeds goed aan bij de opleiding.

L'examen donnant accès à la fonction de receveur («contrôleur principal» dans d'autres administrations) était crucial. Il était accessible aux vérificateurs principaux, mais aussi aux contrôleurs adjoints, c'est-à-dire le grade le plus bas du niveau universitaire (nommés «inspecteurs» par la suite). La réussite de cet examen était une condition sine qua non afin de devenir receveur (contrôleur en chef) et poursuivre sa carrière. Cet examen contribuait également de façon considérable au classement des fonctionnaires.

La politisation du SPF Finances a cependant mis sous pression le système d'examen existant au SPF Finances.

Le système d'examen existant présentait plusieurs grands avantages:

- le système d'examen établissait la base d'une bonne connaissance de la matière fiscale. Y compris pour qui ne réussissait pas. Les qualités de nos agents fiscaux dans ce domaine ont été généralement reconnues;

- les promotions et les mutations s'effectuaient sur une base objective;

- il y avait de réelles possibilités de promotion qui dépendaient dans une large mesure du candidat. Il en résultait une plus grande motivation et une plus grande fierté professionnelle;

- de nombreux examens étaient annuels ou bien-naux. Cette fréquence élevée faisait qu'une personne ne devait pas attendre trop longtemps pour avoir une première possibilité. La personne qui ne réussissait pas ne devait pas perdre sa motivation; elle aurait rapidement une nouvelle chance.

Il y avait une série d'inconvénients auxquels on tentait de remédier:

- le degré de difficulté était vraiment trop élevé. L'organisation de 4 brevets, que l'on pouvait passer séparément et sur plusieurs années, a permis d'humaniser quelque peu le système. Des brevets ont également été envisagés pour la fonction de vérificateur principal;

- les questions étaient souvent très théoriques. Les candidats étaient interrogés sur les exceptions et non sur l'essentiel;

- les examens ne correspondaient pas toujours bien à la formation.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de wijzigingen in de bevorderingsmogelijkheden :

Vroeger systeem / Ancien système	
Hoofdfinanciebeambte	30S1 naar 30S2
Agent en chef des finances	de 30S1 à 30S2
Verificateur	30S2 niv2 naar 26 de 30S2 niv2 à 26
Eerstaanwijzend verificateur	26 naar 28
Vérificateur principal	de 26 à 28
Ontvanger (hoofdcontroleur)	28/10A B naar 10S2
Receveur (contrôleur en chef)	de 28/10A B à 10S2

2.2. Gecertificeerde opleidingen

De gecertificeerde opleidingen werden ingevoerd in het kader van de Copernicushervorming. Door minister Luc Van den Bossche werden ze destijds voorgesteld als «een cursus die werd gevolgd door een test, maar geen examen». Het was de bedoeling om na te gaan of de cursus werd gevolgd. Dit systeem is echter compleet ontaard in regelrechte examens. De problemen zijn gigantisch.

De eindverantwoordelijkheid van het systeem van de gecertificeerde opleidingen ligt bij het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO). De opleidingen die gemeenschappelijk met de andere federale overheidsdiensten (generieke opleidingen) worden georganiseerd, staan rechtstreeks onder toezicht van OFO. Vaak worden die dan wel verder uitbesteed aan vormingsorganisaties.

De FOD Financiën heeft per administratie en per graad ook eigen opleidingen. OFO doet hier alleen de kwaliteitscontrole.

Het systeem van de gecertificeerde opleidingen leidt tot heel wat klachten:

– Voor de FOD Financiën werden de nieuwe loopbanen later goedgekeurd dan elders. Daardoor liep men al onmiddellijk twee jaar achterstand op. Men kon de verloren jaren weliswaar recupereren doordat na het slagen voor een eerste of tweede maal, men met terugwerkende kracht een aantal jaren kon recupereren. Toch zijn hierdoor het aantal kansen op slagen verminderd, gewoon omdat er minder examens waren om aan deel te nemen.

Le tableau ci-dessous présente les modifications intervenues au niveau des possibilités de promotion:

Thans / Actuellement	
DF → CF of CA → CF	
C → BF	
BF 1/2/3 → BF 2/3/4	
BF 2/3/4 + A10,11 → A21/22/23	

2.2. Formations certifiées

Les formations certifiées ont été instaurées dans le cadre de la réforme Copernic. Le ministre Luc Van den Bossche les avait présentées à l'époque comme «un cours suivi d'un test, mais pas d'un examen». L'objectif était de vérifier si le cours avait été suivi. Ce système a toutefois complètement dégénéré en véritables examens. Les problèmes sont énormes

La responsabilité finale du système des formations certifiées incombe à l'Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA). Les formations qui sont organisées collectivement avec les autres services publics fédéraux (formations génériques) sont placées sous la tutelle directe de l'IFA. Celles-ci sont alors souvent confiées à des organismes de formation.

Le SPF Finances a également ses propres formations, par administration et par grade. Dans ce cas, l'IFA se charge uniquement du contrôle de qualité.

Le système des formations certifiées suscite de très nombreuses plaintes:

– Pour le SPF Finances, les nouvelles carrières ont été approuvées plus tard qu'ailleurs, ce qui a immédiatement engendré un arriéré de deux ans. On a certes pu rattraper les années perdues par le fait qu'après avoir réussi pour une première ou une deuxième fois, on pouvait récupérer un certain nombre d'années avec effet rétroactif. Mais les chances de réussite s'en sont trouvées réduites, simplement parce qu'il y avait moins d'examens auxquels on pouvait participer.

– Het koninklijk besluit inzake de loopbanen van de personeelsleden van de FOD Financiën in niveau D is nog niet klaar. De betrokkenen (personeelsleden van niveau D met een specifieke graad van FOD Financiën) wachten nu al 3 jaar om te kunnen deelnemen aan die testen.

– Zelfs indien er wettelijk geen problemen meer zijn, loopt het nog spaak op louter organisatorisch vlak. Niet zelden moet men twee of drie jaar wachten vooraleer de vorming wordt gegeven. OFO heeft duidelijk niet de nodige verwerkingscapaciteit. Toch was er de belofte dat alle examens jaarlijks zouden worden georganiseerd. Zo leidde de ziekte van één ambtenaar bij OFO tot maanden uitstel voor een serie opleidingen.

– Vaak is het niveau van de aangeboden opleidingen ondermaats. Ondermeer de begeleidende syllabi vormen een probleem, zeker wanneer het over een haastig vertaalde cursus gaat.

– De keuze van de te volgen cursus leidt soms tot kafkaïaanse toestanden. Personeelsleden van de FOD Financiën die een gemene graad hebben maar de ganse dag fiscaal werk verrichten, mogen toch niet deelnemen aan de specifieke opleiding voor hun administratie. Mede daardoor volgen personeelsleden cursussen over computerprogramma's die niet op hun computer staan en er nooit zullen opkomen. Soms komt het voor dat men op het werk een andere versie van een computerprogramma heeft dan op de cursus. Anderzijds is er te weinig ruimte om het personeel te begeleiden in het aanleren van de computerprogramma's van de eigen administratie. Zo werden personeelsleden van de registratiediensten verplicht een opleiding te volgen voor bepaalde programma's die niet op hun computer stonden. Bij de introductie van een nieuw programma komt het voor dat slechts een beperkt aantal personeelsleden een opleiding mag volgen. Deze personeelsleden moeten dan zelf instaan voor de opleiding van hun collega's. Voor opleiding voor het echte werk was geen ruimte.

– Volgens toenmalig minister Vervotte staan in meer dan 40% van de examens fouten. Dat leidt uiteraard tot een resem betwistingen. In het oude examensysteem kwamen fouten maar zeer zelden voor.

– Er doen zich veel computerproblemen voor. Menig kandidaat kloeg over een slecht werkende computer. Niet alle klagers hebben het bij het rechte eind maar velen allicht wel. Thans zijn er computercursussen die niet met computers kunnen worden gegeven wegens een gebrek aan computers. De examens zullen worden afgenomen aan de hand van bladen met de afbeelding van het klavier.

– L'arrêté royal relatif aux carrières des membres du personnel du SPF Finances du niveau D n'est pas encore prêt. Les intéressés (membres du personnel du niveau D avec un grade spécifique du SPF Finances) attendent déjà depuis 3 ans pour pouvoir participer à ces tests.

– Même s'il n'y a plus de problème sur le plan légal, il en existe encore sur le plan purement organisationnel. Il n'est pas rare qu'il faille attendre deux ou trois ans avant que la formation soit dispensée. Il est évident que l'IFA n'a pas la capacité de traitement nécessaire. Il avait cependant été promis que tous les examens seraient organisés chaque année. Ainsi, la maladie d'un seul fonctionnaire de l'IFA a reporté de plusieurs mois une série de formations.

– Souvent, le niveau des formations proposées est médiocre. Les syllabus d'accompagnement, entre autres, posent problème, surtout lorsqu'il s'agit d'un cours traduit à la hâte.

– Le choix du cours à suivre donne parfois lieu à des situations kafkaïennes. Des membres du personnel du SPF Finances qui ont un grade commun mais qui effectuent toute la journée du travail fiscal, ne peuvent pas participer aux formations spécifiques à leur administration. C'est notamment pour cette raison que des membres du personnel suivent des formations relatives à des programmes informatiques qui ne se trouvent pas sur leur ordinateur et qui n'y seront jamais. Il arrive aussi que l'on ait au bureau une autre version du logiciel que celle qui est étudiée au cours. D'autre part, il n'y a pas suffisamment de place pour accompagner le personnel dans l'apprentissage des logiciels pour leur propre administration. Ainsi, des membres du personnel des services de l'enregistrement ont été obligés de suivre une formation pour certains programmes qui ne figurent pas sur leur ordinateur. Lors de l'introduction d'un nouveau programme, il se peut que seule une partie du personnel puisse suivre une formation. Ceux-ci doivent ensuite prendre eux-mêmes en charge la formation de leurs collègues. Il n'y a pas de place pour la formation au véritable travail.

– Selon la ministre de l'époque, Mme Vervotte, des fautes ont été relevées dans plus de 40% des examens. Il s'ensuit évidemment une kyrielle de contestations.

– De nombreux problèmes informatiques se posent. Bien des candidats se sont plaints du mauvais fonctionnement de leur ordinateur. Si tous ceux qui se plaignent n'ont pas raison, nombreux sont ceux qui le font à juste titre. À l'heure actuelle, certains cours d'informatique ne peuvent être dispensés sur des ordinateurs, faute de matériel. Les examens seront passés au moyen de feuilles représentant un clavier.

– De plaatsen waar de cursussen doorgaan zijn niet steeds even goed bereikbaar. De firma's die ten behoeve van OFO de cursussen organiseren, zijn soms ver gevestigd van de Noord-Zuid-as in Brussel. Vele kandidaten moeten al een hele inspanning doen om in Brussel te geraken maar moeten dan nog een half uur of meer erover doen om op de plaats van de cursus te geraken. De cursussen zouden daarom beter ook regionaal worden gegeven. Het is economischer indien één leraar zich verplaatst dan dat een hele klas zich moet verplaatsen.

– Uit een onderzoek bleek dat er problemen waren met de licenties van bedrijven aan wie de opleidingen worden uitbesteed. De cursisten hadden de indruk dat er toch iets aan de hand was. Het beeld ontstaat dat men de kosten wil drukken en daardoor te goedkope alternatieven zoekt.

2.3. De Centra voor Beroepsopleiding (CBO's)

Voor alle Nederlandstalige ambtenaren van de registratiediensten samen zijn er nog 6 personeelsleden die zich met vorming bezighouden. In zo'n technisch departement als de FOD Financiën waar de wetgeving, de procedures en de computerprogramma's constant wijzigen, is dat volledig ontoereikend. Daarenboven is er sinds de Copernicushervorming nog een massa werk bijgekomen. De toestand is volgens de heer Nys onhoudbaar.

De CBO's hebben als taak om cursussen te geven over de taken die men bij de registratiediensten moet uitvoeren. Dit takenpakket houdt in: onthaalcursussen organiseren voor nieuwkomers, het personeel voorbereiden op de bevorderingsexamens en het organiseren van cursussen wanneer de noodzaak zich voordoet, bijvoorbeeld bij een wetswijziging of de invoering van een nieuw computerprogramma.

Daar is bijgekomen sinds de Copernicushervorming: het organiseren van cursussen in het kader van de gecertificeerde opleidingen met name deze die specifiek voor de registratie bestemd zijn, het bijspringen bij de organisatie van gecertificeerde opleidingen en het ontwikkelen van generieke competenties [op vraag van de Nationale School voor Financiën en Fiscaliteit (NSF)]. Soms komen er nog heel andere taken bij zoals bijvoorbeeld vertalingen. De FOD Financiën beschikt over bijna geen vertalers.

– Les endroits où les cours sont dispensés ne sont pas toujours faciles d'accès. Les entreprises qui organisent les cours pour l'IFA sont parfois situées loin de l'axe Nord-Midi à Bruxelles. Beaucoup de candidats doivent déjà faire un gros effort pour se rendre à Bruxelles, puis il leur faut encore une demi-heure ou plus pour rejoindre l'endroit de cours. Il serait dès lors préférable que les cours soient donnés au niveau régional. Il est plus économique de faire se déplacer un seul professeur plutôt qu'une classe entière.

– Une enquête a révélé que des problèmes se posaient en ce qui concerne les licences des entreprises auxquelles les cours sont confiés. Les élèves avaient l'impression que quelque chose ne tournait pas rond. Il semblerait que l'on tente de réduire les coûts en recherchant l'alternative (trop) bon marché.

2.3. Les centres de formation professionnelle (CFP)

Pour l'ensemble des fonctionnaires néerlandophones des services d'enregistrement, il y a encore 6 membres du personnel qui s'occupent de formation. C'est totalement insuffisant dans un département technique comme celui du SPF Finances, où la législation, les procédures et les programmes informatiques sont en constante évolution. En outre, ces services se sont vu confier une masse de travail supplémentaire à la suite de la réforme Copernic. Selon M. Nys, la situation est intenable.

Les CFP ont pour mission de donner des cours sur les tâches à exécuter par les services d'enregistrement. Cet ensemble de tâches consiste à organiser des cours d'accueil pour les nouveaux venus, préparer le personnel aux examens de recrutement et organiser des cours lorsque le besoin s'en fait sentir, par exemple en cas de modification d'une loi ou de l'installation d'un nouveau programme informatique.

Y est venue s'ajouter depuis la réforme Copernic: l'organisation de cours dans le cadre des formations certifiées, en l'occurrence celles qui sont spécifiquement destinées à l'enregistrement, la participation à l'organisation de formations certifiées et le développement de compétences génériques ((à la demande de l'Ecole nationale des Finances et de la Fiscalité (ENFF)). D'autres tâches viennent parfois encore s'y ajouter, notamment des traductions. Le SPF Finances n'a pratiquement pas de traducteurs à sa disposition.

Aangezien er geen personeel beschikbaar is bij de CDO's om over alle materies opleidingen te geven, beperkt men zich hoofdzakelijk tot het geven van lessen over registratie. Andere aspecten zoals domeinen, penale boeten, geschillen, successierechten komen (haast) niet aan bod. Het geven van bijscholing is zo goed als weggefallen.² Van de lesgevers wordt verwacht dat ze polyvalent zijn. Dat is onmogelijk. Specialiseren is niet meer mogelijk. Dat komt natuurlijk de kwaliteit niet ten goede. Eventuele cursussen dienen te worden geschreven door de lesgevers zelf. Gezien de snelheid waarmee dient te worden gewerkt, is er te weinig controle. Dat leidt tot fouten. Verder hebben de CBO's te weinig toegang tot de gebruikte computerprogramma's waardoor het lesgeven over die computerprogramma's wordt bemoeilijkt.

3. Toekenning interims

Een ambtenaar wordt benoemd in een graad en op een plaats. Deze benoeming moet hem beschermen in de objectieve uitoefening van zijn taak. Een al te afhankelijke positie ondergraaft zijn mogelijkheden tot handelen los van vreemde (o.a. politieke) invloeden.

Om allerlei redenen kan een ambtenaar uit zijn post verdwijnen, definitief (bevordering, pensioen, overlijden) of tijdelijk (langdurige ziekte bijvoorbeeld). Om de continuïteit van het bestuur te garanderen, wordt er dan een interimaris aangesteld.

De wetgeving m.b.t. het toekennen van interims is uiterst summier. Eigenlijk moet men de meest geschikte persoon nemen. Die keuze kan ook onmiddellijk ongedaan worden gemaakt. Een interimaris hangt bijgevolg volledig af van zijn hiërarchie. Bij de registratiediensten zijn het aantal interims geheel buiten proportie omdat nog steeds de 49 hypotheekbewaringen dienen «bevolkt» te worden. Aangezien daar geen benoemingen meer gebeuren, worden die functies ingevuld door interimarissen. Zij worden op hun beurt vervangen door nieuwe interimarissen.

De ware oorzaak van dit alles (en dat geldt opnieuw voor de hele FOD Financiën) is dat men niet meer bij machte is om benoemingen te doen. De laatste ronde tot het benoemen van gewestelijke directeurs gebeurde zes jaar geleden. Voor nieuwe benoemingen heeft men de nieuwe wetteksten afgewacht. Daarna moest het Direc-

² Ter vervanging van het systeem van gecertificeerde opleidingen zien velen een permanente bijscholing als alternatief. Het verdwijnen van de permanente bijscholing is een slechte zaak voor de werking van de diensten.

Dès lors que les CFP ne disposent pas du personnel nécessaire afin de donner des formations sur toutes les matières, ils se bornent essentiellement à donner des cours sur l'enregistrement. D'autres aspects comme les domaines, les sanctions pénales, les litiges, les droits de succession ne sont (pratiquement) pas abordés. Les cours de perfectionnement ont pratiquement été supprimés.² On attend des formateurs qu'ils soient polyvalents. C'est impossible. Il n'est plus possible de se spécialiser. Ce qui ne favorise naturellement pas la qualité. Les cours éventuels doivent être rédigés par les formateurs eux-mêmes. Compte tenu de la rapidité avec laquelle il faut travailler, il y a trop peu de contrôle, ce qui conduit à des erreurs. Les CPF ont en outre trop peu accès aux programmes informatiques utilisés, ce qui complique d'autant la tâche de ceux qui doivent donner cours sur ces programmes informatiques.

3. Attribution des intérimis

Les fonctionnaires sont nommés dans un grade et à un endroit déterminé. Leur nomination doit les protéger dans l'exercice objectif de leurs fonctions. S'ils sont trop dépendants, ils se trouvent dans une situation qui les empêche d'agir indépendamment d'influences extérieures (notamment politiques).

Un fonctionnaire peut quitter son poste pour différentes raisons à titre définitif (promotion, pension, décès) ou à titre provisoire (par exemple pour cause de maladie de longue durée). Dans ce cas, un intérimaire est recruté pour assurer la continuité de l'administration.

La législation sur l'attribution des intérimis est extrêmement sommaire. Au fond, c'est la personne la plus apte qui doit être choisie. Ce choix peut également être annulé immédiatement. Par conséquent, les intérimaires dépendent totalement de leur hiérarchie. Dans les services de l'enregistrement, le nombre des intérimaires est totalement disproportionné dès lors que les 49 bureaux de la conservation des hypothèques doivent être occupés. Étant donné que plus aucune nomination n'a lieu dans ces bureaux, ces fonctions sont remplies par des intérimaires qui sont ensuite remplacés par de nouveaux intérimaires.

La véritable cause de cette situation (qui s'applique également au SPF Finances dans son ensemble) réside dans le fait que l'on n'est plus en mesure de nommer. Le dernier cycle de nomination des directeurs régionaux a eu lieu il y a six ans. Pour les nouvelles nominations, on a attendu les nouveaux textes légaux. Ensuite, le

² Beaucoup voient dans la formation permanente une alternative au système de formations certifiées. La disparition de la formation permanente est une mauvaise chose pour le fonctionnement des services.

tiecomité worden samengesteld. Dan moest men tot een akkoord komen binnen dat comité. De voorstellen liggen nu klaar maar de samenstelling van het Directiecomité is vernietigd door de Raad van State. Daardoor zijn er de laatste jaren geen benoemingen meer gebeurd.

Daarenboven is er een zeer belangrijk financieel probleem. Het overheidspensioen wordt berekend op de wedde in overeenstemming met de graad die een persoon heeft; de interim-vergoeding komt niet in aanmerking. Zo zijn er ondertussen personeelsleden die 5 jaar de functie van gewestelijk directeur uitoefenen maar nooit werden benoemd. Hun pensioen zal worden berekend op de graad van directeur, hoewel ze eigenlijk voldoende gewerkt hebben om een pensioen te ontvangen als gewestelijk directeur.

In de nabije toekomst gaan er personeelsleden zijn met een interim-functie van niet één maar twee graden hoger. De discriminatie is bij hen dus nog erger.

4. Bevorderingen – mutaties

De bevorderingen laten hopeloos lang op zich wachten. Dat heeft te maken met: het uitblijven van examens, de administratieve traagheid en de weerslag van politieke manoeuvres op het personeelsbeleid.

4.1. Het uitblijven van examens

De bevorderingsexamens worden maar georganiseerd wanneer dat ook kan voor de overeenkomstige graden bij het federaal openbaar ambt. Die toestand is onhoudbaar. Er is een gevoelige achteruitgang merkbaar ten opzichte van vroeger. Een voorbeeld: Beginnende ambtenaren van niveau B bijvoorbeeld bevinden zich in een nadeligere positie dan vroeger. De weddenschaal BF1 is niet wezenlijk verhoogd in vergelijking met de vroegere weddenschaal in rang 26.

Destijds hadden ze bovendien gewoonlijk binnen de twee jaar de mogelijkheid om deel te nemen aan een examen in rang 28 (thans is dat weddenschaal BF3). Nu moeten ze daar veel langer op wachten. Daarenboven schuiven ze maar door naar weddenschaal BF2.

De technische kennis die men vergaart indien met voor dit examen slaagt, is enorm. Vele dienstleiders zijn «slechts» laureaat van dit examen maar houden wel de dienst recht. Gewoonlijk zijn zij de erg gespecialiseerde medewerker op een kantoor. Het niet frequent organiseren van dit examen is problematisch voor de werking van de administratie.

comité de direction a dû être composé, puis ce comité a dû parvenir à un accord. À l'heure actuelle, les propositions sont prêtes mais la composition du comité de direction a été annulée par le Conseil d'État. C'est la raison pour laquelle aucune nomination n'a eu lieu ces dernières années.

À cela s'ajoute un important problème financier. La pension d'État est calculée à partir du traitement conformément au grade de l'intéressé mais l'allocation attribuée aux intérimaires n'est pas prise en compte. Dès lors, il y a des agents qui exercent les fonctions de directeur régional depuis cinq ans mais qui n'ont jamais été nommés et leur pension sera calculée à partir du grade de directeur bien qu'ils aient exercé les fonctions de directeur régional assez longtemps pour pouvoir bénéficier d'une pension correspondante.

À l'avenir, il y aura des agents intérimaires qui n'auront pas un mais deux grades de plus. La discrimination sera dès lors encore plus lourde pour eux.

4. Promotions – mutations

Les promotions se font attendre désespérément. Cette longue attente est due à l'absence d'examens, à la lenteur administrative et à l'incidence des manoeuvres politiques sur la gestion du personnel.

4.1. L'absence d'examens

Les examens de promotion ne sont organisés que lorsque c'est également possible pour les grades correspondants dans la fonction publique fédérale. Cette situation est intenable. On constate un recul sensible par rapport à la situation du passé. Un exemple: en début de carrière, les agents de niveau B se trouvent dans une position plus défavorable que par le passé. Le barème BF1 n'a pas été réellement augmenté par rapport au barème antérieur dans le rang 26.

Par le passé, ces agents avaient en outre généralement la possibilité de participer, dans les deux ans, à un examen dans le rang 28 (actuellement, le barème BF3). À présent, ils doivent attendre beaucoup plus longtemps pour avoir cette possibilité. Qui plus est, cet examen ne leur permet que de passer au barème BF2.

Les connaissances techniques que l'on acquiert si l'on réussit cet examen, sont énormes. De nombreux chefs de service ne sont «que» lauréats de cet examen, mais ils tiennent néanmoins le service à bout de bras. Généralement, ils sont le collaborateur très spécialisé du bureau. Le fait de ne pas organiser fréquemment cet examen constitue un problème pour le fonctionnement de l'administration.

4.2. Administratieve traagheid

Vroeger moest men ook wachten op een bevordering. Maar tussen het slagen voor een examen en een bevordering kan er gemakkelijk een jaar verlopen.

De personeelsplannen dragen bij tot die vertraging. Indien de plaatsen niet voorzien zijn in het personeelsplan van het lopende jaar, moet men wachten op het nieuwe personeelsplan vooraleer men de promoties kan toekennen. Men ontmoedigt hiermee uitgerekend die personeelsleden die bij uitstek hun motivatie bewijzen.

4.3. Politisering leidt tot immobilisme

Alle promoties t.e.m. de graad van eerstaanwijzend inspecteur (weddenschaal A22) zijn rechtstreeks het gevolg van een examen. Voor de overige graden worden postulaties uitgeschreven.

Omdat de procedure voor de benoeming van gewestelijk directeur niet kon verdergaan, zijn ook alle andere procedures tegengehouden. De huidige situatie is rond uit een catastrofe. Dit is uiteraard een zeer belangrijke bron van demotivatie.

Los van de huidige problemen is er een nog fundamenteeler probleem. De overheid wil duidelijk af van een bevorderingssysteem gebaseerd op examens.

B. Uiteenzetting van de heer Peter Veltmans, ACOD-CGSP AmiO, ondersector Financiën

De heer Peter Veltmans geeft een overzicht van de informatisering van de registratiediensten.

1. Historiek

Voor het inzamelen (en navenant belasten) van gegevens met betrekking tot het patrimonium zijn er drie historische diensten binnen de FOD Financiën: het kadaster, de registratie en de hypotheekbewaringen.

In 2002 werd dan ook al vastgesteld dat: «Een onderzoek van de informatie die is opgenomen in de kadastrale legger, de losse rekeningen en de hypotheekbestanden wijst op het bestaan van dubbel gebruik. Eén van de doelstellingen van de nieuwe administratie van de AKRED, die de drie voornoemde competenties beheert, bestaat erin het beheer van deze versnipperde informatie te integreren in één enkele gegevensbank en

4.2. Lenteur administrative

Par le passé, il fallait aussi attendre une promotion. Mais entre la réussite d'un examen et une promotion, il peut facilement s'écouler un an.

Les plans du personnel contribuent à cette lenteur. Si les places ne sont pas prévues dans le plan du personnel de l'année en cours, il faut attendre le nouveau plan du personnel avant de pouvoir accorder les promotions. On décourage ainsi précisément les membres du personnel qui démontrent particulièrement leur motivation.

4.3. La politisation conduit à l'immobilisme

Toutes les promotions jusqu'au grade d'inspecteur principal (barème A22) y compris résultent directement d'un examen. Pour les autres grades, il est procédé par postulations.

Dès lors que la procédure de nomination du directeur régional n'a pu être poursuivie, toutes les autres procédures ont été bloquées. La situation actuelle est carrément catastrophique. Cela constitue de toute évidence une source importante de démotivation.

Indépendamment des problèmes actuels, il y a encore un problème plus fondamental. Les autorités souhaitent manifestement se débarrasser d'un système de promotion sur la base d'examens.

B. Exposé de M. Peter Veltmans, ACOD-CGSP AmiO, sous-section Finances

M. Peter Veltmans présente un aperçu de l'informatisation des services d'enregistrement.

1. Historique

La collecte (et l'imposition consécutive) de données relatives au patrimoine est assurée par trois services historiques au sein du SPF Finances: le cadastre, l'enregistrement et les conservations des hypothèques.

En 2002, il a déjà été constaté que: «Un examen des informations reprises à la matrice cadastrale, aux comptes mobiles et dans les fichiers hypothécaires laisse rapidement apparaître des redondances, des complémentarités et des spécificités. Un des objectifs de la nouvelle administration de l'ACED, qui gère ces trois compétences, est d'intégrer la gestion de ces informations dispersées, dans une seule banque de données

verbindingen te maken naar bestaande gelijkaardige gegevensbanken die door andere niveaus worden beheerd (Gewesten, ...).»³

In 2003 werd het plan om kadaster, registratie en hypotheekbewaring te integreren in één enkele administratie (de zogenaamde *Administratie van Kadaster, Registratie en Domeinen*, kortweg *AKRED*) op zijn beurt ingepast in het globale hervormingsprogramma *Coperfin*. In plaats van een eerder rechtlijnige fusie van de drie eerder genoemde diensten, zou het nu gaan om een ingrijpende herstructurering, met als doel de creatie van een *Administratie voor de Patrimoniumdocumentatie*, bestaande uit verschillende pijlers (zoals *Rechtszekerheid, Opmetingen & Waarderingen, ...*).

Het beschikken over één enkele, geïntegreerde 'kruispuntbank' met daarin alle relevante informatie met betrekking tot het patrimonium, is daartoe echter een *conditio sine qua non*.

Het aanvankelijke optimisme botste echter op de taaie inertie van de werkelijkheid. Wel werd er veel energie gestoken in het opzetten van allerlei instrumenten. Instrumenten die kunnen bekeken worden als bouwstenen, die uiteindelijk kunnen worden samengevoegd tot één, nieuw huis. Sommige van deze instrumenten werden in gebruik genomen (CadNet, LoCo, FUN, ...). Op andere instrumenten is het nog steeds wachten (PATRIS, STIMER, STIPAD).

2. Mainframe versus Server

Door de jaren heen werden verschillende keuzes gemaakt op het vlak van de onderliggende informatica-infrastructuur, hetgeen wellicht onvermijdelijk is gezien de voortdurende toename van de rekencapaciteit der moderne systemen. Onvermijdelijk heeft dit ook bijgedragen tot het ontstaan van de problemen. Om de moeilijkheden te illustreren, volstaat het te kijken naar het verschil in manier van werken tussen het zogenaamde FUN-programma voor het verwerken van notariële akten en het programma voor de verwerking van de successieaangiften (eSucc).

Het FUN-programma steunt op een mainframedatabank, waarbij de computer van het personeelslid feitelijk enkel dienst doet als zogenaamde '*dumb terminal*'. Het programma aansturen gebeurt door karaktergeoriënteerde commando's (vergelijkbaar met een DOS-systeem). Het programma werkt hoegenaamd niet intuïtief. Sommige zaken zijn ook zo goed als onmogelijk

et de créer des liens vers des banques de données existantes touchant aux mêmes domaines, gérées par d'autres niveaux de pouvoir (Régions ...).»³

En 2003, le projet visant à intégrer le cadastre, l'enregistrement et les domaines en une seule administration (l'Administration du cadastre, de l'enregistrement et des domaines, *ACED* en abrégé) a été intégré à son tour dans le plan de réforme global *Coperfin*. En lieu et place d'une fusion relativement rectiligne des trois services précités, il devait s'agir à présent d'une restructuration profonde, visant la création d'une *Administration de la documentation patrimoniale*, composée de différents piliers (tels que *Sécurité juridique, Mesures et Évaluations, ...*).

À cet effet, une condition *sine qua non* est toutefois de disposer d'une «banque de données carrefour» unique et intégrée contenant toutes les informations pertinentes concernant le patrimoine.

L'optimisme initial s'est cependant heurté à l'inertie tenace de la réalité. Une grande quantité d'énergie a en revanche été consacrée à l'élaboration de toutes sortes d'instruments. Instruments qui peuvent être considérés comme des briques, pouvant finalement être assemblées pour construire une seule nouvelle maison. Certains instruments ont été mis en service (CadNet, LoCo, FUN, ...). D'autres instruments se font toujours attendre (PATRIS, STIMER, STIPAD).

2. Mainframe versus Serveur

Plusieurs choix ont été faits au fil des années en ce qui concerne l'infrastructure informatique sous-jacente, ce qui est probablement inévitable compte tenu de l'augmentation constante de la capacité de calcul des systèmes modernes. Cela a inévitablement aussi contribué à l'apparition de problèmes. Pour illustrer les difficultés, il suffit de considérer les méthodes de travail différentes du programme FUN de traitement des actes notariés et du programme de traitement des déclarations de succession (eSucc).

Le programme FUN repose sur une banque de données *mainframe*, l'ordinateur du fonctionnaire faisant en somme uniquement office de «terminal passif». Le programme est dirigé au moyen de commandes orientées caractères (comparables à un système DOS). Le programme ne fonctionne absolument pas de manière intuitive. De même, certaines opérations sont quasi

³ VAN LAMSWEERDE, Axel, Ontwikkeling van een «kruispuntbank» voor de patrimoniumdocumentatie (Ministerie van Financiën), <http://www.belspo.be/belspo/fedra/proj.asp?l=nl&COD=AG/EE/060>, 2002.

³ VAN LAMSWEERDE, Axel, «Création d'une «banque de données carrefour» de l'information patrimoniale (Ministère des Finances)», <http://www.belspo.be/belspo/fedra/proj.asp?l=fr&COD=AG/EE/060>, 2002.

uit te voeren (zoals het consulteren van de gegevens van grote eigenaars).

Aangezien het inbrengen van gegevens in het FUN-programma op een registratiekantoor vergeleken kan en moet worden met bandwerk, valt dan ook te vrezen dat er nogal wat fouten in die gegevens geslopen zijn. Dit wordt nog verergerd door de achterstand die werd opgelopen in het verwerken van de notariële akten.

Weliswaar zijn er meerdere niveaus van controle van de gegevens voorzien. Gezien de (soms enorme) achterstanden, ziet men zich echter regelmatig verplicht zogenaamde 'one shot' validaties uit te voeren (wat betekent dat de ingebrachte gegevens worden gevalideerd... zonder ze te controleren).

In plaats van te wachten op de beloofde «grote» informatiseringprojecten, zag men zich dan ook verplicht om sneller zelf ontwikkelde applicaties te creëren, zoals eSucc. Dit programma steunt niet langer op een mainframedatabank, maar is server-georiënteerd. Er mee werken doet men via een browserinterface, wat aanmerkelijk gebruiksvriendelijker en intuïtiever is. Er is echter geen koppeling tussen de databank waarop het FUN-programma steunt en het eSucc-programma.

Hetzelfde euvel doet zich voor bij het zogenaamde TR-programma, dat dient voor het informatiseren van de verzoeken tot teruggave van registratierechten. Ook dit programma is server-georiënteerd en wordt bediend via een webbrowser. Ook hier ontbreekt echter een koppeling naar de bestaande gegevens in de mainframedatabank.

Ook de instrumenten voor het opvolgen van de vervulling van zogenaamde «opschortende voorwaarden» lijden onder het gebrek aan koppelingen tussen bestaande databanken en applicaties. Zo zijn er voor het bijwerken van de zogenaamde «legger 29» per incident niet minder dan 6 verschillende handelingen nodig (4 om bestaande databanken bij te werken en 2 om de papieren gegevens bij te werken).

Het ontbreken van koppelingen tussen bestaande databanken en applicaties leidt dikwijls ook tot groteske situaties. Zo dienen personeelsleden particuliere persoonsgegevens eerst op te vragen in het rijksregister. Dit gebeurt door middel van het programma Belconet. De aldus verkregen gegevens (naam, voornamen, nationaal nummer, huwelijksstaat, recente en oudere adresgegevens, ...) worden dan geprint, waarna ze ingescand dienen te worden, teneinde bruikbaar te zijn in programma's zoals eSucc en TR. Anders gezegd:

irrrealisables (comme la consultation des données de grands propriétaires).

Étant donné que, dans un bureau d'enregistrement, l'introduction de données dans le programme FUN peut et doit être comparé à du travail à la chaîne, on peut également craindre qu'un nombre assez important d'erreurs se soient glissées dans ces données. Cette situation est encore aggravée par le retard encouru dans le traitement des actes notariaux.

Différents niveaux de contrôle des données sont certes prévus. Étant donné les retards (parfois énormes), on se voit cependant régulièrement obligé d'effectuer des validations 'one shot' (ce qui signifie que les données introduites sont validées... sans être contrôlées).

Au lieu d'attendre les 'grands' projets d'informatisation promis, on s'est dès lors vu obligé de créer plus rapidement des applications développées sur place, comme eSucc. Ce programme ne repose plus sur une banque de données *mainframe*, mais est basé sur un serveur. On y travaille par le biais d'un interface navigateur, ce qui est beaucoup plus facile d'utilisation et intuitif. Il n'y a toutefois pas de lien entre la banque de données sur laquelle repose le programme FUN et le programme eSucc.

Le même problème se pose pour le programme TR, qui sert à informatiser les demandes de remboursement de droits d'enregistrement. Ce programme est également basé sur un serveur et est servi par le biais d'un navigateur web. Ici aussi, il n'y a cependant pas de lien avec les données existantes dans la banque de données *mainframe*.

Les instruments pour le suivi de la réalisation des 'conditions suspensives' pâtissent également de l'absence de lien entre les banques de données et les applications existantes. Ainsi, pas moins de 6 actions différentes sont nécessaires par incident pour la mise à jour de la 'matrice 29' (4 pour mettre à jour les banques de données existantes et 2 pour mettre à jour les données papier).

L'absence de lien entre les banques de données et les applications existantes donne aussi souvent lieu à des situations grotesques. Ainsi, les membres du personnel doivent d'abord rechercher les données particulières à caractère personnel dans le registre national. Pour cela, ils doivent utiliser le programme Belconet. Les données ainsi obtenues (nom, prénoms, numéro national, état civil, coordonnées récentes et anciennes, ...) sont ensuite imprimées, puis elles doivent être scannées afin d'être utilisables dans des programmes comme eSucc et TR.

digitale gegevens (via Belconet) worden omgezet naar analoge gegevens (via een printer) om ze daarna opnieuw te digitaliseren (via een scanner). Het blijft voor iedereen op de werkvloer een raadsel waarom FUN en soortgelijke databanken niet gekoppeld kunnen worden aan programma's als eSucc, TR en dergelijke.

3. Ongemakken

Er wordt wel eens beweerd dat er eigenlijk niet echt een probleem is met de informatisering bij de FOD Financiën, aangezien er nog nooit zoveel computers zijn geweest als nu. Dat er voldoende computers zijn, zal niemand betwisten. Toch verloopt de informatisering niet vlekkeloos.

Een deel der computers bij de registratiediensten zijn uitgerust met een eerder beperkte hoeveelheid RAM-geheugen (256 MB). Dat lijkt wellicht genoeg voor een kantooromgeving. Echter, als er gewerkt dient te worden met meerdere webapplicaties (i.e. programma's die draaien op een server en bediend worden met een webbrowser), dan is dat RAM-geheugen snel uitgeput. Al gauw zal een medewerker meerdere vensters geopend hebben: FUN, Belconet, PDF60, TR of eSucc, Webmail, Acrobat Reader, ... De computer meldt dan dat er te weinig systeembronnen zijn, waarna het werken ermee pijnlijk langzaam wordt. Enkel een herstart verhelpt daar (tijdelijk) aan. Na een kwartier herhaalt zich het probleem. Dergelijke praktijken leiden tot demotivatie bij het personeel.

Het feit dat quasi alle programma's waarmee courant gewerkt wordt, netwerkprogramma's zijn, brengt ook zijn eigen, netwerkspecifieke problemen met zich mee. Zo is het vervelend om voor elk programma afzonderlijk steeds weer te moeten inloggen (met een paswoord). Daarenboven is het meerdere malen per dag nodig om die (afzonderlijke) login-procedures opnieuw te doorlopen, aangezien de programma's om de haverklap de netwerkverbinding verbreken (zonder de ondertussen al ingebrachte gegevens op te slaan). Het toepassen van een zogenaamde «Single Sign On»-procedure zou veel ongemakken kunnen voorkomen.

Het netwerk wordt meermaals ook geplaagd door onvoldoende capaciteit. De combinatie daarvan met de relatief zwak uitgeruste computers, zorgt er dan ook dikwijls voor dat de programma's het tempo van de medewerkers niet kunnen volgen.

Hoewel het de bedoeling is komaf te maken met dubbel werk, blijkt dat in de praktijk niet zo vlot te verlopen. Zo maken notarisstudies documenten, zoals hun akten, attesten en dergelijke, quasi allemaal op met behulp van

Autrement dit, des données numériques (via Belconet) sont transformées en données analogiques (par le biais d'une imprimante) pour être ensuite renumérisées (par le biais d'un scanner). Tous les travailleurs se demandent encore pourquoi FUN et des banques de données semblables ne peuvent être liées à des programmes comme eSucc, TR etc.

3. Problèmes

On prétend parfois que l'informatisation ne pose aucun problème au SPF Finances, étant donné que le nombre d'ordinateurs n'a jamais été aussi important qu'aujourd'hui. Personne ne niera qu'il y en a suffisamment. Pourtant, l'informatisation ne se déroule pas sans accroc.

Une partie des ordinateurs des services d'enregistrement sont équipés d'une mémoire vive (256 MB) plutôt limitée. Si cette capacité peut sembler suffisante pour un environnement de bureaux, la mémoire vive est rapidement épuisée lorsqu'il est nécessaire de travailler avec plusieurs applications web (à savoir des programmes qui tournent sur un serveur au moyen d'un navigateur web). Un collaborateur ouvrira vite plusieurs fenêtres: FUN, Belconet, PDF60, TR ou eSucc, Webmail, Acrobat Reader... L'ordinateur signale alors que les ressources système sont insuffisantes, ce qui ralentit fortement le travail en cours. Seul un redémarrage de l'ordinateur permet d'y remédier (temporairement). Après un quart d'heure, le problème se répète. Ce genre de situations démotive le personnel.

Presque tous les programmes utilisés couramment sont des programmes réseau, ce qui provoque également des problèmes spécifiques. Il est ainsi fastidieux de toujours devoir se reconnecter (avec un mot de passe) pour chaque programme. En outre, il est nécessaire de repasser par ces différentes procédures de connexion plusieurs fois par jour, étant donné que les programmes se déconnectent du réseau à tout bout de champ (sans enregistrer les données saisies dans l'intervalle). L'application d'une procédure «single sign-on» permettrait d'éviter de nombreux désagréments.

Le réseau souffre également souvent d'une capacité insuffisante. Combiné à l'équipement relativement limité des ordinateurs, ce problème a pour effet que les programmes ne parviennent pas à suivre le rythme des collaborateurs.

Bien que l'objectif soit de mettre fin aux doubles emplois, cela ne semble pas si aisé à mettre en œuvre dans la pratique. Ainsi, les études de notaires rédigent quasiment tous leurs documents tels que leurs actes,

softwareprogramma's. Het aanleveren bij de registratiediensten gebeurt echter enkel in papieren vorm, zodat de kantoren zich genooddaakt zien de documenten in te scannen, teneinde te kunnen beschikken over een digitale versie die er eigenlijk al is of zou kunnen zijn.

De bestaande en omvangrijke papieren documentatie werd enige tijd geleden volledig gescand, met behulp van een buitenlandse privéfirma. Sindsdien is het in principe mogelijk het geheel van die documentatie online te raadplegen. In de praktijk is dat echter niet altijd zo eenvoudig. Sommige stukken bleken immers overgeslagen. Daarenboven is een flink deel van de gegevens grotendeels onleesbaar wegens een onvolgende contrastrijke weergave op het beeldscherm.

Recent viel gedurende een hele dag het netwerk uit. Dat had niet alleen negatieve gevolgen voor de dienstverlening aan burgers die zich aandienden op de kantoren (er kon immers zo goed als niks geraadpleegd worden). Erger is dat ook de telefoons zijn aangesloten op hetzelfde netwerk. Niet alleen de computers waren die dag dus onbruikbaar, ook de telefoon werkte niet.

4. Gebrek aan doordacht «*change management*»

Eén van de grote problemen bij het informatiseren van het werk van de registratiediensten bestaat erin dat de vernieuwingen en veranderingen doorgevoerd worden, terwijl er tegelijk ook nog op de oude manier verder gewerkt moet worden. Zulks is voor een deel onvermijdelijk, omdat de continuïteit nu eenmaal verzekerd moet worden.

Het betekent echter ook dat de potentiële voordelen van de informatisering (i.e. rationalisatie van de arbeidsprocessen), zich nauwelijks laten voelen. De nieuwe, geïnformatiseerde werkmethodes komen immers in erg veel gevallen bovenop de oude werkmethodes⁴. In een context van personeelsschaarste vergt dit extra werk.

Bijzonder ontmoedigend voor het personeel is ook het feit dat een flink deel van de programma's wordt ingevoerd, zonder onderworpen te zijn geweest aan een intensieve testfase. De programma's wemelen dan ook van de tekortkomingen en (helaas) ook van de technische fouten (i.e. zogenaamde «*bugs*»). Ook dat bevordert de sfeer en dus de productiviteit op de werkvloer niet echt.

⁴ Gelukkig is dat met de nieuwste programma's minder het geval. Zo vervangt bijvoorbeeld het TR-programma de oude (papieren) «legger 42» volledig.

attestations etc. à l'aide de logiciels. Leur fourniture aux services d'enregistrement ne se fait toutefois que sur support papier, de sorte que les bureaux se voient contraints de scanner les documents pour pouvoir disposer d'une version numérique qui, en réalité, existe déjà ou pourrait déjà exister.

Il y a quelque temps, la volumineuse documentation papier existante a été entièrement scannée, avec l'aide d'une entreprise privée étrangère. Depuis lors, il est, en principe, possible de consulter l'ensemble de cette documentation en ligne. Dans la pratique, cependant, ce n'est pas toujours aussi simple. Il s'est en effet avéré que certains documents avaient été passés. Qui plus est, une bonne partie des données est en grande partie illisible, faute d'un contraste suffisant à l'écran.

Récemment, le réseau a été inaccessible pendant toute une journée. Cette panne n'a pas eu de fâcheuses conséquences que pour le service aux citoyens qui se présentaient aux bureaux (presque rien en pouvait être consulté). Le plus grave est que les téléphones sont raccordés sur le même réseau. Non seulement les ordinateurs étaient donc inutilisables ce jour-là, mais le téléphone ne fonctionnait pas non plus.

4. Absence de gestion réfléchie du changement

L'un des problèmes essentiels qui se posent lors de l'informatisation du travail des services d'enregistrement est que les innovations et les changements sont opérés alors que l'on doit continuer à travailler selon l'ancienne méthode. Cette situation est en partie inévitable, car la continuité doit être assurée.

Mais cela signifie aussi que les avantages potentiels de l'informatisation (par exemple, la rationalisation des processus de travail) ne se font guère ressentir. Dans un très grand nombre de cas, en effet, les nouvelles méthodes de travail informatisées viennent s'ajouter aux anciennes méthodes de travail⁴. Dans un contexte de pénurie de personnel, cela demande un surcroît de travail.

Il est aussi particulièrement démotivant pour le personnel qu'une partie importante des programmes soit instaurée sans avoir été soumise à une phase de test intensive. Les programmes fourmillent dès lors de lacunes et (malheureusement) aussi d'erreurs techniques (c'est-à-dire de «*bugs*»), ce qui n'améliore pas non plus vraiment l'ambiance et donc la productivité sur le terrain.

⁴ C'est heureusement moins souvent le cas avec les derniers logiciels mis en service. Ainsi, le programme TR remplace par exemple complètement l'ancienne «sommier 42» (papier).

Daarbovenop komt echter de algehele ondoorzichtigheid van het veranderingsproces. Wellicht passen de al doorgevoerde veranderingen in de ogen van het management perfect in de geplande, voorziene veranderingen op langere termijn. De medewerkers 'op de vloer' zien dat echter niet. Zij weten nauwelijks wat het finale einddoel is van de voortdurende veranderingen en de telkens weer net iets andere computerprogramma's en werkmethoden. Kortom: zij voelen zich de speelbal van een in hun ogen voortdurend improviserend management.

C. Uiteenzetting van de heer Eddy De Meester, VSOA-SLFP Groep Financiën

De heer Eddy De Meester focust zich in zijn uiteenzetting op de gebrekkige communicatie van de administratie van de patrimoniumdocumentatie.

Door een gebrek aan een open en volledige communicatie weet het merendeel van het personeel van de administratie van de patrimoniumdocumentatie nog steeds niet waarheen de hervormingen toe gaan leiden.

Uit een rondgang van het Gemeenschappelijk Vakbondsfront bij de registratiekantoren bleek dat slechts een enkeling kennis had van de betekenis van het woord STIPAD (*Système de Traitement Intégré du Patrimoniumdocumentatie*) nochtans de meest nakende hervorming bij de registratiekantoren.

De heer De Meester geeft twee voorbeelden van gebrekkige communicatie:

- De Dienst voor administratieve vereenvoudiging kondigt beslissingen aan in de pers, maar de betrokken ambtenaren op een registratiekantoor werden 7 dagen voor het in voege gaan van de beslissing nog op geen enkele manier op de hoogte gebracht van het gebeuren. Het betreft de nieuwe bewijzen van erfrecht die vanaf 1 februari 2007 door de ontvanger van de registratie moesten worden afgeleverd. Door de gebrekkige communicatie kunnen de vragen van de burgers niet worden beantwoord.

- Het nieuwe systeem van de attesten van erfopvolging gaat in op 13 maart 2009. Echter beschikken de ambtenaren nog steeds niet over de benodigde informatie om hun werk correct uit te voeren. Dit zijn o.a. de toegang tot het CRT via ESucc, het al of niet betalend karakter van dit attest, de juiste internetlink waar het publiek meer informatie kan verkrijgen en de exacte tekst van het protocol dat werd afgesloten met de banken.

À cela s'ajoute cependant le manque total de transparence du processus de changement. Sans doute les changements déjà intervenus s'inscrivent-ils, aux yeux du management, dans le cadre des changements prévus et planifiés à long terme. Les collaborateurs 'sur le terrain' ne l'observent toutefois pas. Ils connaissent à peine le but final des changements incessants et des programmes informatiques et des méthodes de travail qui changent sans cesse légèrement. Bref: ils se sentent le jouet d'un management qui, à leurs yeux, improvise continuellement.

C. Exposé de M. Eddy De Meester, VSOA-SLFP Groupe Finances

M. Eddy De Meester concentre son exposé sur le manque de communication de l'administration de la documentation patrimoniale.

L'absence de communication transparente et complète a pour effet que la majeure partie du personnel de l'administration de la documentation patrimoniale ne sait toujours pas à quoi vont mener les réformes.

Un tour d'horizon des bureaux d'enregistrement réalisé par le Front commun syndical a révélé que seul un individu isolé connaissait la signification du mot STIPAD (*Système de Traitement Intégré de la Documentation patrimoniale*), qui constitue pourtant la réforme la plus imminente qui va intervenir dans les bureaux d'enregistrement.

M. De Meester donne deux exemples du manque de communication:

- L'Agence pour la simplification administrative annonce des réformes dans la presse, mais les fonctionnaires concernés dans un bureau d'enregistrement n'ont encore été informés d'aucune manière de la décision sept jours avant son entrée en vigueur. Il s'agit des nouvelles preuves de droit successoral qui devaient être délivrées par le receveur de l'enregistrement à partir du 1^{er} février 2007. Par suite du manque de communication, il n'est pas possible de répondre aux questions des citoyens.

- Le nouveau système des attestations de succession entre en vigueur le 13 mars 2009. Toutefois, les fonctionnaires ne disposent toujours pas des informations nécessaires pour accomplir leur travail correctement. Il s'agit notamment de l'accès au RCT par le biais de ESucc, du caractère payant ou non de l'attestation, du lien Internet exact où le public peut obtenir plus d'informations et du texte exact du protocole qui a été conclu avec les banques.

De communicatie naar de registratiekantoren toe met betrekking tot de lancering van de nieuwe toepassing betreffende het uitreiken van de erfrechtattesten was ondermaats. Hierdoor konden de registratiekantoren de vragen van de klanten niet of ontoereikend beantwoorden.

Halfweg 2009 wordt het pilootproject van STIPAD opgestart te Antwerpen om vanaf 1 januari 2010 effectief in gebruik te worden genomen. Hieromtrent werd er met het personeel van de registratiekantoren nog geen enkele eenvoudige communicatie gevoerd. De ambtenaar heeft nood aan duidelijk communicatie in verstaanbare taal en niet aan ingewikkelde managerstaal. Vooral de communicatie hoe er zal worden gewerkt en waar er zal worden gewerkt met Stipad is belangrijk.

Op 16 juni 2006 werd een communicatiecel opgericht om tegemoet te komen aan de noodzaak om coherente, homogene en éénduidige informatie te geven zowel aan de ambtenaren als aan de burgers. Met betrekking tot de attesten van erfopvolging en de nakende STIPAD-toepassing kan er worden gesteld dat de communicatiecel haar doel is voorbij geschoten en de administratie uitblijkt door een volledig gebrek aan communicatie op de plaatsen waar en aan de personen naar wie juist een gerichte communicatie broodnodig is. Er is wel een eenrichtingscommunicatie vanuit de administratie naar de syndicaten toe, maar tegelijkertijd stellen de ambtenaren een totaal gebrek aan sociale dialoog vast met de representatieve vakorganisaties.

D. Uiteenzetting van de heer François Goris, NUOD-Sector Financiën

De heer François Goris geeft een toelichting over de gevolgen van de wijzigende wetgeving en de groeiende rechtsonzekerheid.

1. Algemeen

Ondanks het steeds verder slinkend en verouderend personeelsbestand van de AKRED, inzonderheid de diensten van de registratie-successies en domeinen, worden de taken steeds talrijker en complexer en vereist het dagelijks werk steeds meer flexibiliteit en zelf aan te leren vaardigheden. In zulke omstandigheden mogen logischerwijze duidelijke richtlijnen en commentaren, meer hulpmiddelen en opleiding, permanente vorming en gebruiksvriendelijke informatisering of vereenvoudiging worden verwacht. Hoewel dit ook letterlijk staat in het activiteitenverslag van AKRED 2003, is helaas eerder het tegendeel het geval.

La communication à destination des bureaux de l'enregistrement concernant le lancement de la nouvelle application relative à la délivrance d'attestations d'hérédité était médiocre. De ce fait, les bureaux de l'enregistrement n'étaient pas en mesure de répondre, ou pas suffisamment, aux questions des clients.

À la mi-2009, le projet pilote de STIPAD sera lancé à Anvers, avant d'être mis effectivement en service le 1^{er} janvier 2010. Le personnel des bureaux de l'enregistrement n'a pas encore reçu de communication claire à ce sujet. Le fonctionnaire a besoin d'une communication claire formulée dans un langage intelligible, et non pas de jargon managérial. La communication sur le mode de fonctionnement de STIPAD et les services où il sera implémenté, surtout, est importante.

Le 16 juin 2006, une cellule de communication a été mise sur pied afin de répondre à la nécessité de dispenser des informations cohérentes, homogènes et claires, tant aux fonctionnaires qu'aux citoyens. En ce qui concerne les attestations de dévolution et l'application STIPAD imminente, on peut dire que la cellule de communication a manqué son objectif et que l'administration brille par l'absence totale de communication à destination des services et des personnes qui, justement, ont absolument besoin d'une communication ciblée. Si une communication à sens unique est fournie par l'administration aux syndicats, les fonctionnaires constatent dans le même temps un manque total de dialogue social avec les organisations professionnelles représentatives.

D. Exposé de M. François Goris, UNSP -Secteur Finances

M. François Goris se penche sur les conséquences des modifications légales et l'insécurité juridique croissante.

1. Généralités

Malgré un effectif de plus en plus réduit et de plus en plus âgé, notamment dans les services de l'enregistrement, des successions et des domaines, les tâches confiées à l'ACED n'ont cessé de se multiplier et de se complexifier et le travail quotidien requiert de plus en plus de flexibilité et de compétences à acquérir de soi-même. Dans de telles circonstances, il est logique que l'on attende des directives et des commentaires clairs, davantage d'outils et de formation, une formation permanente et une informatisation conviviale ou une simplification. Bien que ce souhait figure en toutes lettres dans le rapport d'activités de l'ACED de 2003, on constate plutôt l'inverse sur le terrain.

2. Personeelsproblematiek door wijzigingen.

Buitendiensten voor de registratie-successies zijn, zoals andere fiscale diensten binnen de FOD Financiën, specialist in hun specifieke fiscale materie, maar ook in burgerlijke en gerechtelijke wetgeving en vennootschapswetgeving. Het verwerven van de nodige kennis en met evoluties meegaan in zulk uitgebreid domein was in het verleden mogelijk door een relatieve bestendigheid van de regels. Sinds een tiental jaren is de wetgeving veel minder stabiel en worden zelfs regelmatig oude hoekstenen onderuit gehaald. De materie maakt deel uit van de beleidsinstrumenten van de diverse beleidsniveaus van ons land. Soms staat de wetgeving van de verschillende beleidsniveaus haaks op elkaar.

Ambtenaren van de diensten van registratie-successies in Vlaanderen bijvoorbeeld, moeten tegenwoordig niet alleen de federale en Vlaamse wetgeving, maar ook die van Brussel en Wallonië (bv. tarieven van schenkingen) vlot en correct kunnen toepassen.

Veel wijzigingen of aanvullingen in de regelgeving veroorzaken ook meer werk voor de ambtenaren van de diensten voor registratie-successies, met weeral nieuw te gebruiken coderingen en andere werkwijzen wanneer iets langs PC verloopt (bv. basisakten in de FUN-applicatie).

Recente voorbeelden van gewijzigde wetgeving die per betrokken registratiedienst meer werk veroorzaken voor een halve voltijdse equivalent (VTE):

- De kosteloosheid van de registratie van alle contracten van bewoning en de te registreren plaatsbeschrijving veroorzaakte een explosie aan dossiers (volgens het activiteitenverslag van het eerste jaar (50.000 x factor 10 voor bewoning, en commercieel 25 000 x factor 2). Vroeger bestond ook al een algemene registratieverplichting. Wegens de kosten werd de registratie echter vermeden door gebruik te maken van mondelinge contracten. De slechte verwerking in de documentatie door tijdelijke krachten/jobstudenten maakt dat de database niet correct werkt op alle zoekfuncties. De fouten zijn nagenoeg onherstelbaar;

- De tariefwijziging van de onroerende aankoop door beroepspersonen;

- De nieuwe wetgeving tot vereenvoudiging van echtscheidingen en overeenkomsten van co-ouderschap,

2. Problèmes liés au personnel en raison de modifications.

À l'instar d'autres services fiscaux au sein du SPF Finances, les services externes de l'enregistrement et des successions sont spécialisés dans leur matière fiscale spécifique, mais aussi en législation civile et judiciaire et en législation des sociétés. Jadis, il était possible d'acquérir les connaissances nécessaires et de suivre les évolutions dans un domaine aussi vaste grâce à la relative immuabilité des règles. Depuis une dizaine d'années, la législation est nettement moins stable et il arrive même régulièrement que l'on sappe de vieux fondements de la loi. La matière fait partie des instruments de gestion aux divers niveaux de pouvoir de notre pays. Les législations des différents niveaux de pouvoir se contredisent parfois.

Ainsi, les fonctionnaires des services de l'enregistrement et des successions en Flandre doivent aujourd'hui être à même d'appliquer non seulement la législation fédérale et flamande, mais également celle de Bruxelles et de la Wallonie (ex. les tarifs dans le cadre de donations).

Les nombreux ajouts et modifications dans la réglementation occasionnent également un surcroît de travail pour les fonctionnaires des services de l'enregistrement et des successions, avec, de nouveau, de nouvelles codifications et d'autres méthodes de travail lorsque des demandes transitent par PC (ex. actes de base dans le cadre de l'application FUN).

Exemples récents de modifications légales ayant entraîné, par service d'enregistrement concerné, un surcroît de travail pour un demi-équivalent temps plein (ETP):

- La gratuité de l'enregistrement de tous les contrats d'habitation et d'états des lieux à enregistrer a fait exploser le nombre de dossiers (selon le rapport d'activités de la première année (50 000 x facteur 10 pour les habitations et 25 000 x facteur 2 pour les baux commerciaux). Jadis, il existait également une obligation générale d'enregistrement. Mais les coûts étaient tels que l'on évitait l'enregistrement en recourant à des contrats oraux. Les erreurs de traitement commises par des temporaires/des étudiants jobistes dans la documentation font que toutes les fonctions de recherche ne fonctionnent pas correctement dans la base de données. Or, il est pratiquement impossible de corriger ces erreurs.

- La modification des tarifs lors de l'achat de biens immobiliers par des professionnels;

- La nouvelle législation visant à simplifier les divorces et les conventions de coparentalité qui doivent

die nu voor de aftrek in het kader van WIB (Wetboek van inkomstenbelasting) ook moeten geregistreerd worden;

– De minnelijke ontbindingsmogelijkheid (art. 209 van het Wetboek registratie-, hypotheek- en griffierechten- van verkoopscapromissen;

– De meeneembaarheidsregels van eerder betaalde bedragen bij onroerende aankopen veroorzaken een massa bijkomend rekenwerk en verveelvoudigen het werk bij sommige teruggaven. Ook binnen de diensten voor de successies moet voor nieuwigheden personeel worden vrijgemaakt. Voor de attesten van erfopvolging en gewijzigde mogelijkheden van indiening van een aangifte alleen, moet dit al minimum op een 1/2VTE worden geraamd;

– De nieuwe regelgeving voor taxatie van hypotheek- vestiging op een eerste woning.

Met alle bijkomende, ook niet fiscale taken die men diensten voor registratie-successies de laatste jaren bijkomend heeft opgelegd, laat men zelfs na het personeelsbestand op eenzelfde niveau te houden, laat staan uit te breiden. Veel te veel vernieuwingen worden gelanceerd terwijl ze nog niet volledig zijn op punt gesteld. Onvoorziene neveneffecten kosten elke betrokken dienst veel onmisbare mankracht.

3. Documentatie en rechts(on)zekerheid.

Volgens het activiteitenverslag van 2007 innen de 6 000 personeelsleden van AKRED samen een slordige 7,5 miljard euro, thans hoofdzakelijk voor de gewesten en voor 2/3 voortkomend van inning bij registratie en successies. Daarnaast moet de Administratie van de patrimoniumdocumentatie zijn klassieke rol blijven spelen van het verlenen van documentatie en het garanderen van de rechtszekerheid ten behoeve van andere overheden, bedrijven en burgers. De administratie wil zich alleszins nog sterker profileren op dat vlak.

De administratie kan zich dus niet permitteren om de rechtszekerheid en betrouwbaarheid van de documentatie op de helling te zetten. De administratie verwijdt zich in praktijk steeds verder van wat nochtans in het laatste activiteitenverslag van AKRED theoretisch wordt beschreven als haar functie: «*adequaatheid, juistheid en volledigheid van informatie waarborgen en bekendmaking verzekeren*». Er zijn vele voorbeelden van het tegendeel.

désormais également être enregistrées en vue d'une déduction dans le cadre du Code des impôts sur les revenus (CIR);

– La possibilité de résolution amiable des compromis de vente (art. 209 du Code des droits d'enregistrement, d'hypothèque et de greffe);

– La portabilité de montants préalablement acquittés en cas d'achat de biens immobiliers génère une masse de calculs supplémentaires et multiplie le travail dans le cadre de certaines restitutions. Dans les services des successions également, il faut libérer du personnel pour les nouveautés. Pour les attestations de dévolution et les modifications de possibilités d'introduire une déclaration uniquement, il faut compter au moins un ½ ETP;

– La nouvelle réglementation pour la taxation d'une hypothèque sur une première habitation.

Malgré toutes ces tâches supplémentaires, même non fiscales, imposées ces dernières années aux services de l'enregistrement et des successions, on néglige de maintenir l'effectif au même niveau, et encore moins de l'augmenter. On lance beaucoup trop de nouveautés, alors qu'elles ne sont même pas encore totalement au point. Des effets secondaires imprévus ont coûté à chaque service concerné une grande quantité de moyens humains indispensables.

3. Documentation et (in)sécurité juridique.

D'après le rapport d'activités 2007, les 6 000 membres du personnel de l'ACED perçoivent ensemble quelque 7,5 milliards d'euros, essentiellement pour les régions et 2/3 de ces recettes proviennent de la perception des droits d'enregistrement et de succession. L'Administration générale de la Documentation patrimoniale doit en outre continuer à jouer, à l'égard des autres autorités, entreprises et citoyens, son rôle classique qui consiste à fournir de la documentation et à garantir la sécurité juridique. L'administration entend absolument se profiler de manière plus forte dans ce domaine.

L'administration ne peut donc pas se permettre de mettre en péril la sécurité juridique et la fiabilité de la documentation. Dans la pratique, l'administration s'éloigne toujours plus de ce qui est cependant théoriquement défini dans le dernier rapport d'activités de l'ACED comme étant sa fonction: «*garantir la pertinence, l'exactitude et le caractère complet de l'information, tout en assurant sa publication*». Il y a de nombreux exemples qui prouvent le contraire.

De gebrekkige personeelsbezetting, communicatie, opleiding, ICT enz., leiden uiteraard mogelijk tot minder-ontvangsten, maar zeker tot minder waterdichte documentatie en rechtsonzekerheid. Een gevolg dat minder voor de hand ligt, is de onbillijkheid in de belastingheffing door ongelijke behandeling van belastingplichtigen afhankelijk van de regio, lokale personeelsformatie en de periode. Soms zijn er «one-shot» operaties die van op het hoogste niveau worden georganiseerd om in één slag een hele achterstand te laten verdwijnen.

Hetgeen vroeger uiterst zeldzaam was, gebeurt nu duidelijk vaker, namelijk dat eerder verstrekte richtlijnen nadien moeten worden verfijnd of bijgestuurd. Af en toe moet de wetgever tegenwoordig zelfs zijn werk over doen. Er wordt nu inderdaad overhaast of ondoordacht en zonder besef van alle consequenties gehandeld. Het Vlaams successierecht is daar het laatste decennium een goed voorbeeld van. Aan het Vlaamse begrip «fiscale woonplaats» en de federale definitie van «Rijksinwoner» werd al heel wat gesleuteld, maar volledig synchroon is het nog altijd niet. Meest recent is er zo heel wat te doen geweest rond de begrippen «gezinswoning» en «samenwoning».

Regelmatig zouden behandelde dossiers na hogerbbedoelde verfijning of bijsturing spontaan terug ter hand moeten worden genomen en eventueel aangepast. Dat is ook het geval wanneer iets te laat doordringt, zoals voor de aan te geven waarde van waardepapieren in een successie, conform Prijscurant, terwijl er een nooit geziene financiële crisis woedt. Richtlijnen om dan anders te handelen, kwamen rijkelijk laat. Alle al behandelde dossiers er op gaan nazien wegens de onverwachte gebeurtenissen, is weeral een hele, bijkomende klus.

Wanneer echter richtlijnen of methodes voor nieuwigheden in januari van een kalenderjaar, soms pas volgen halfweg of einde van het jaar, kan men het de onderbemande buitendiensten niet kwalijk nemen dat zij daarvoor niet spontaan teruggrijpen naar al anders behandelde dossiers. Voor de sinds 2003 open liggende dossiers van schenking van bouwgronden, volgde pas einde 2008 een communicatie over de toepassing van artikel 140, 9° van het Wetboek van registratie-, hypotheek- en griffierechten en over de in te geven codes op pc.

Doorwinterde juristen aan de leiding, die in het verleden fiscaliteit en rechtszekerheid op de eerste plaats zetten, hebben plaats moeten ruimen voor politiek

Le manque d'effectif et les lacunes dans le domaine de la communication, de la formation, des TIC, etc. peuvent évidemment engendrer une diminution des recettes, mais certainement aussi une diminution de la fiabilité de la documentation et de la sécurité juridique. Une conséquence moins évidente est l'iniquité de l'imposition, en raison d'une inégalité de traitement des contribuables en fonction de la région, de l'effectif du personnel local et de la période. Parfois, des opérations «one-shot» sont organisées au plus haut niveau pour résorber d'un coup tout un arriéré.

Il est évident que ce qui était autrefois extrêmement rare se produit aujourd'hui plus fréquemment, à savoir que des directives données antérieurement doivent par la suite être affinées ou corrigées. Actuellement, le législateur doit même, de temps à autre, recommencer son travail. Aujourd'hui, on intervient en effet de manière précipitée et irréfléchie, sans prendre en compte toutes les conséquences. Le droit de succession flamand en a été un bon exemple au cours de ces dix dernières années. La notion flamande de «domicile fiscal» et la définition fédérale d'«habitant du Royaume» avaient déjà souvent été modifiées, mais elles ne correspondent toujours pas parfaitement. Plus récemment, les notions de «logement familial» et de «cohabitation» ont très souvent été modifiées.

Régulièrement, à la suite des affinements ou des corrections susmentionnés, des dossiers traités devraient être spontanément réexaminés et éventuellement adaptés. C'est également le cas lorsqu'une information parvient trop tard, comme en ce qui concerne la valeur à déclarer de titres dans une succession, conformément au prix courant, alors qu'une crise financière sans précédent fait rage. Des directives visant à adapter les procédures sont intervenues beaucoup trop tard. Le réexamen de tous les dossiers déjà traités en raison des événements inattendus constitue à nouveau un travail colossal.

Néanmoins, si les directives ou les méthodes qui se rapportent aux innovations de janvier d'une année civile n'interviennent parfois qu'au milieu ou à la fin de l'année, on ne peut pas en vouloir aux services extérieurs en sous-effectifs de ne pas pouvoir spontanément rouvrir tous les dossiers déjà traités selon les anciennes consignes. Pour les dossiers de donation de terrains à bâtir ouverts depuis 2003, une communication relative à l'application de l'article 140, 9° du Code des droits d'enregistrement, d'hypothèque et de greffe et aux codes à saisir sur ordinateur n'a été diffusée qu'en fin 2008.

La direction composée de juristes chevronnés, qui donnaient autrefois la priorité à la fiscalité et la sécurité juridique, a dû céder sa place à des managers nommés

benoemde managers en ICT'ers, die weinig affiniteit met juridische zaken hebben. Ze hebben zich dan ook meer op het dankbare item documentatie gestort, met zo veel mogelijk (gebrekkige) informatisering.

Risicobeheer houdt in praktijk in dat er vluchtiger wordt gewerkt, maar met een veel grotere foutmarge. Bij fiscale inningen kan dit globaal bekeken meer rationeel zijn, maar gaat helaas het gelijkheidsbeginsel vaak mee teloor.

Bij het aspect documentatie leiden de vergissingen door risicobeheer pas later tot problemen. Met rechtszekerheid is risicobeheer echter nooit te verenigen. Het staat er zelfs haaks op. De eerste schadeclaims van bedrijven en burgers zijn binnenkort te verwachten. De sinds enige jaren opgenomen vrijwaringsclausule bij opzoeken dat de verantwoordelijke van de betrokken dienst geen verantwoordelijkheid op zich neemt voor afgeleverde inlichtingen en dat de bestemming zelf moet verifiëren, kan de overheid niet ontslaan van een zorgvuldigheidsplicht en het waarborgen van de rechtszekerheid.

De ingevoerde procedure van aflevering van attesten van erfopvolging door de diensten voor successies, hetgeen een nieuw soort opdracht is van burgerrechtelijke aard, is voor verbetering vatbaar. De modale erfgenaam kan zo kosteloos en sneller aan geblokkeerde tegoeden geraken dan via de gerechtelijke weg of een notaris. Er moet ook op worden gewezen dat de ambtenaren veel tijd spenderen aan allerlei informatieverstrekking, die veel verder gaat dan de klassieke, fiscale controle-taak. Elke betrokken dienst voor successies moet aan de werkzaamheden voor de attesten minimum 1/4VTE opofferen. Het systeem voorzag ook volledige toegang tot het Rijksarchief, maar die is er na meer dan een jaar nog niet, zodat de ambtenaren er nodeloos meer tijd aan moeten spenderen. Ook wat rechtszekerheid betreft, wordt hier een totaal verkeerd beeld opgehangen. De procedure voorziet dat de dienst voor successies een aantal zaken verifieert, maar inmiddels zijn richtlijnen uitgevaardigd dat wanneer erfgenamen vereiste documenten niet kunnen voorleggen, het attest van erfopvolging dan maar zo moet worden opgesteld: dus enkel op verklaring van de erfgenamen, die al gewoon uit onwetendheid fout kan zijn. Financiële instellingen nemen deze attesten echter (terecht) voor rechtszeker. Wanneer deze financiële instellingen door een foutieve inhoud niet deblokken aan alle erfgenamen, of nog erger aan de verkeerde, zullen zij aansprakelijkheid daarvoor uiteraard resoluut afwijzen. Bij verificatie van eventuele testamenten moeten de diensten voor successies op een veel te omslachtige manier beroep doen

politiek en à des spécialistes des ICT, qui ont peu d'affinités avec le droit. Ils se sont donc davantage attelés à l'aspect documentation, plus gratifiant, en s'appuyant sur une informatisation (défaillante) maximale.

La gestion du risque implique, dans la pratique, un travail plus superficiel, mais caractérisé par une marge d'erreur bien plus importante. Dans le cas de perceptions fiscales, cela peut se faire globalement de manière plus rationnelle, mais c'est malheureusement souvent au détriment du principe d'égalité.

En ce qui concerne la documentation, les erreurs dues à la gestion du risque ne posent problème que plus tard. En revanche, on ne pourra jamais concilier sécurité juridique et gestion du risque. Elle en est même l'antithèse. Les premières réclamations des entreprises et des citoyens ne devraient pas tarder à affluer. La clause de sauvegarde introduite il y a quelques années en cas de recherches, en vertu de laquelle le responsable du service concerné décline toute responsabilité pour les renseignements fournis, que le destinataire doit vérifier lui-même, ne peut dispenser les autorités de son devoir de précaution et de son obligation de garantir la sécurité juridique.

La procédure, nouvellement instaurée, de délivrance d'attestations d'hérédité par les services des successions, qui est un nouveau type de mission de nature civile, est susceptible d'amélioration. L'héritier moyen peut ainsi accéder gratuitement et plus rapidement à des avoirs bloqués que par la voie judiciaire ou par le biais d'un notaire. Il y a également lieu de signaler que les agents consacrent beaucoup de temps à fournir diverses informations, ce qui va bien au-delà de la mission classique de contrôle fiscal. Chaque service des successions concerné doit sacrifier au minimum ¼ d'ETP aux activités relatives aux attestations. Le système prévoyait aussi un accès complet aux Archives du Royaume, mais après plus d'un an, celui-ci n'est pas encore une réalité, de sorte que les agents doivent inutilement consacrer plus de temps à ce travail. En ce qui concerne la sécurité juridique aussi, l'image donnée est totalement erronée. La procédure prévoyait que le service des successions vérifie une série de choses, mais entre-temps, on a édicté des directives selon lesquelles lorsque les héritiers ne peuvent pas produire les documents requis, l'attestation d'hérédité doit être établie telle quelle: donc, uniquement sur la base de déclaration des héritiers, qui peut déjà être erronée rien que par ignorance. Les établissements financiers partent cependant (à juste titre) du principe que ces attestations sont juridiquement sûres. Si, en raison d'un contenu erroné, les établissements financiers ne débloquent pas les avoirs au profit de tous les héritiers ou, pire encore, les débloquent au profit du mauvais héritier, ils déclineront bien entendu résolument

op het *Centraal Register van Testament* (CRT), dat lang niet alle testamenten bevat.

Men gaat er van uit dat alles feilloos is, en denkt er blijkbaar zelfs aan de rol van AKRED ter zake nog uit te breiden. De verdere verschuiving van niet-fiscale taken, in casu van de FOD Justitie naar de FOD Financiën, vereist echter diepgaand juridisch onderzoek waar men eigenlijk geen tijd voor heeft.

Een ander goed voorbeeld is de versoepeling van de aangiftemogelijkheden op het gebied van successie. Er werd een model op het internet gezet, dat gebruiksonvriendelijk is voor de burger, en weer werk met zich mee brengt voor de diensten om de burger te informeren. Inderhaast opgestelde communicatie maakt dat burgers eigenlijk zelfs niet conform de wet handelen. Er wordt veel meer uitleg gevraagd aan de loketten, wat per betrokken dienst zeker weer meerwerk voor een 1/4VTE met zich meebrengt. Veel meer burgers doen nu geen beroep meer op vakmensen voor een successie-aangifte, met als gevolg dat in veel meer dossiers fouten opduiken die ook weer meer werk veroorzaken.

Een laatste voorbeeld van wat beter moet, is de rechtsonzekerheid die ontstaat door het aanvaarden van huurcontracten in kopie of scan via email. Met het afschaffen van de vroegere verplichting tot overlegging van origineel ondertekende exemplaren, opvraagbaar bij geschil en door overheden, staat de deur nu wijd open voor onherkenbare vervalsingen in de documentatie. Er was voorzien dat er een volledig elektronisch opstelbaar contract (ook handtekening) zou komen, maar dat is er na jaren nog niet.

E. De heer Daniel De Brone, administrateur-generaal van de Algemene administratie van de patrimoniumdocumentatie (FOD Financiën)

De heer Daniel De Brone, administrateur-generaal van de Algemene Administratie van de patrimoniumdocumentatie (FOD Financiën), erkent dat er zich bij FOD Financiën een probleem stelt m.b.t. het personeel. Bij de Administratie van de patrimoniumdocumentatie gaat het zelfs om een acuut probleem.

De spreker pleit voor enige voorzichtigheid bij het vergelijken tussen het aantal fiscale ambtenaren in België en in het buitenland (benchmarking). Nederland heeft

la responsabilité de cette erreur. Lors de la vérification de l'existence d'éventuels testaments, les services des successions doivent par trop se baser sur le Registre central des testaments (RCT), qui est loin de contenir tous les testaments.

On part du principe que tout se passe parfaitement et l'on songe même visiblement à étendre encore davantage le rôle de l'ACED dans ce domaine. Un nouveau transfert de tâches non fiscales, en l'espèce du SPF Justice au SPF Finances, requiert cependant un examen juridique approfondi, que l'on n'a en fait pas le temps d'effectuer.

Un autre bon exemple est celui de l'assouplissement des possibilités de déclaration dans le domaine des successions. Un modèle a été mis sur Internet. Celui-ci est convivial pour le citoyen, mais entraîne une nouvelle fois un surcroît de travail pour les services en termes d'information du citoyen. Comme la communication a été rédigée dans la précipitation, les citoyens n'agissent en fait pas conformément à la loi. Trop d'explications sont demandées aux guichets ce qui, par service concerné, entraîne de nouveau un surcroît de travail pour au moins 1/4 d'ETP. Beaucoup plus de citoyens ne font à présent plus appel à des professionnels pour établir une déclaration de succession, ce qui entraîne la présence d'erreurs dans un plus grand nombre de dossiers et, partant, un nouveau surcroît de travail pour les services concernés.

Le dernier exemple de ce qu'il y a lieu d'améliorer concerne l'insécurité juridique engendrée par l'acceptation de contrats de bail en copie ou en scan par e-mail. Le fait d'avoir supprimé l'obligation de produire des exemplaires signés originaux, susceptibles d'être demandés en cas de litige et par les autorités, a ouvert la porte à des falsifications non reconnaissables de la documentation. Il était prévu d'instaurer un contrat pouvant être rédigé entièrement par la voie électronique (en ce compris la signature), mais après des années, celui-ci se fait encore et toujours attendre.

E. M. Daniel De Brone, administrateur général de l'Administration générale de la documentation patrimoniale (SPF Finances)

M. Daniel De Brone, administrateur général de l'Administration générale de la documentation patrimoniale (SPF Finances), reconnaît qu'il y a un problème de personnel au SPF Finances. À l'Administration de la documentation patrimoniale, il s'agit même d'un problème aigu.

L'orateur considère que la prudence est de mise lorsqu'on compare le nombre d'agents fiscaux en Belgique et à l'étranger (benchmarking). Les Pays-Bas

30 000 ambtenaren binnen de fiscale administratie, hetzelfde aantal als in België. Toch moet dit cijfer worden genuanceerd. In Nederland is de dienst die bevoegd is voor de patrimoniumdocumentatie niet begrepen in de fiscale administratie: een apart agentschap is er bevoegd voor het kadaster en de hypotheeken, terwijl de waardebepaling van de onroerende goederen behoort tot het takenpakket van de gemeenten. Het personeel dat zich bezighoudt met secretariaat en logistiek behoort er evenmin tot de fiscale administratie. In België daarentegen is het personeel dat verantwoordelijk is voor de patrimoniumdocumentatie (ongeveer 5000 mensen) en dat verantwoordelijk is voor logistiek (ongeveer 3 000 mensen) wel begrepen in deze 30 000 ambtenaren.

De Administratie van de patrimoniumdocumentatie heeft resultaatverbintenissen: informatie over bepaalde onroerende goederen moet worden afgeleverd binnen een bepaalde termijn. Deze informatie m.b.t. het onroerend goed heeft belangrijke economische gevolgen. Het onroerend goed blijft een belangrijke factor in de kredietverlening.

In 1971 werd de belasting op de toegevoegde waarde (BTW) ingevoerd. Registratie was vroeger een onderdeel van de administratie van de BTW/ Registratie en domeinen. Bij de invoering van de BTW werd er een examen georganiseerd voor de personeelsleden van niveau 1 dat toegang gaf tot de hogere loopbaan en enkel bedoeld was voor personeelsleden van de BTW. Vele personeelsleden die op dit examen geslaagd zijn, zijn over gegaan naar de BTW-administratie. Daardoor is een personeelstekort ontstaan bij de registratiediensten dat sindsdien niet meer is weggewerkt. Bovendien zijn er sinds de jaren 70 een aantal lineaire maatregelen genomen die de personeelswervingen beperkten.

Destijds werd bij de Administratie van de patrimoniumdocumentatie een systeem van performantiemanagement ingevoerd om na te gaan of de administratie in staat was om de wettelijke verplichtingen na te komen om binnen bepaalde termijnen informatie te verstrekken en zaken tegenstelbaar te maken aan derden. Daaruit is echter gebleken dat de registratiediensten maar zeer moeilijk de wettelijke termijnen kunnen respecteren en de verplichtingen kunnen nakomen.

Naast het personeelsgebrek is er nog een andere oorzaak waarom de registratiekantoren de verwachte resultaten niet behalen, namelijk de complexe wetgeving. Daarom pleit de heer De Brone voor een coherenter fiscale wetgeving m.b.t. het onroerend goed. Zelf heeft de administratie op dit vlak een aantal initiatieven genomen:

comptent ainsi 30.000 agents dans l'administration fiscale, le même nombre que la Belgique. Ce chiffre doit cependant être nuancé. Aux Pays-Bas, le service en charge de la documentation patrimoniale n'est pas inclus dans l'administration fiscale: une agence distincte y est compétente pour le cadastre et les hypothèques, alors que l'estimation de la valeur des immeubles relève de la compétence des communes. Le personnel qui s'occupe du secrétariat et de la logistique n'appartient pas davantage à l'administration fiscale. En Belgique, en revanche, le personnel responsable de la documentation patrimoniale (environ 5 000 personnes) et de la logistique (environ 3 000 personnes) est inclus dans ces 30 000 agents.

L'Administration de la documentation patrimoniale a des obligations de résultat: les informations relatives à certains immeubles doivent être délivrées dans un délai déterminé. Ces informations relatives aux immeubles ont des conséquences économiques importantes. L'immeuble reste en effet un facteur important dans l'octroi du crédit.

La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) a été introduite en 1971. L'enregistrement relevait jadis de l'administration de la TVA, de l'enregistrement et des domaines. Lors de l'introduction de la TVA, un examen a été organisé pour les membres du personnel de niveau 1, donnant accès à la carrière supérieure et uniquement destiné aux membres du personnel de la TVA. De nombreux membres du personnel ayant réussi cet examen sont passés à l'administration de la TVA. Cela a créé, dans les services de l'enregistrement, une pénurie de personnel qui n'a jamais été comblée depuis. En outre, depuis les années 70, un certain nombre de mesures linéaires ont été prises, qui limitent les recrutements.

Un système de management de la performance a été introduit jadis à l'Administration de la documentation patrimoniale afin de vérifier si l'administration était en mesure d'honorer les obligations légales consistant à fournir des informations dans certains délais et rendre des choses opposables aux tiers. Il s'est cependant avéré que les services d'enregistrement ne peuvent respecter les délais et honorer les obligations qu'avec beaucoup de difficultés.

Outre la pénurie de personnel, une autre cause explique que les bureaux d'enregistrement ne puissent obtenir les résultats escomptés, à savoir la complexité de la législation. Aussi M. De Brone plaide-t-il en faveur d'une législation fiscale cohérente en matière de biens immeubles. L'administration même a pris un certain nombre d'initiatives sur ce plan:

– Er is een koninklijk besluit tot stand gekomen waardoor de gerechtsdeurwaarders niet meer al hun akten moeten komen aanbieden op het registratiekantoor, maar kunnen werken met verzamelstaten (koninklijk besluit van 24 november 1998 tot uitvoering van artikel 8bis van het Wetboek der registratie-, hypotheek- en griffierechten betreffende het vrijstellen van een bepaalde categorie van akten van de registratieformaliteit, *Belgisch Staatsblad* 12 december 1998).

– Daarnaast heeft de administratie ook voorgesteld om een «enige fiscale waarde» in te voeren. Deze waarde zou vooraf worden bepaald en zou dienstig zijn voor de inning van de onroerende voorheffing en voor de bepaling van de registratie- en successierechten. Dergelijke waarde zou heel wat rechtsgeschillen kunnen voorkomen omdat de waarde waarop men zal worden belast dan op voorhand bekend is. De registratie- en successierechten behoren echter tot de bevoegdheid van de gewesten. Het Vlaams Gewest heeft een studie uitgevoerd naar deze «enige fiscale waarde». Het is nu wachten op een initiatief van de Vlaamse regering daaromtrent.

Samenvattend kan worden gesteld dat het personeelsgebrek het symptoom is, terwijl de complexe regelgeving de ziekte is.

Om deze problemen het hoofd te bieden werden reeds verschillende initiatieven genomen: een vergroting van de gebieden, specialisatie, informatisering, het uitschakelen van dubbele gebruiken, het afsluiten van samenwerkingsakkoorden waardoor taken kunnen worden afgestoten, de invoering van risicobeheer en een aantal wetgevende initiatieven. De heer De Brone zal verder op elk van deze punten terugkomen.

De spreker wijst erop dat de specificiteit van de FOD Financiën door de FOD Personeel en Organisatie niet wordt erkend. Al te vaak doet de horizontale FOD Personeel en Organisatie voorstellen die niet toepasbaar zijn voor de FOD Financiën. Bij het uitwerken van deze voorstellen, vertrekt men dikwijls van het idee van een kleine gecentraliseerde administratie, terwijl de FOD Financiën een heel grote administratie is met een sterk gedecentraliseerde structuur. De FOD Financiën vergt dus een andere aanpak.

Binnen de Administratie van de patrimoniumdocumentatie blijft het werkvolume stijgen. Op 6 jaar is het aantal van jaarlijks te verwerken akten, vonnissen en aangiftes gestegen van 2,5 miljoen naar 3,3 miljoen. Tijdens diezelfde periode is het personeelsbestand van de Administratie van de patrimoniumdocumentatie afgenomen van 5 260 naar 4 860 eenheden, dus een daling van 400 personeelsleden. Het notariaat daarentegen dat

– Un arrêté royal a été promulgué permettant aux huissiers de justice de ne plus présenter tous leurs actes au bureau d'enregistrement, mais d'utiliser des états récapitulatifs (arrêté royal du 24 novembre 1998 portant exécution de l'article 8bis du Code des droits d'enregistrement, d'hypothèque et de greffe, relatif à l'octroi d'une dispense de la formalité de l'enregistrement pour certaines catégories d'actes, *Moniteur belge* du 12 décembre 1998);

– L'Administration a par ailleurs également proposé d'introduire la «valeur fiscale unique». Cette valeur serait définie préalablement et servirait à la perception du précompte immobilier et à la fixation des droits d'enregistrement et de succession. Une telle valeur permettrait d'éviter de nombreux litiges, dès lors que la valeur servant de base à l'imposition serait connue d'avance. Les droits d'enregistrement et de succession relèvent toutefois des compétences des régions. La Région flamande a réalisé une étude sur cette «valeur fiscale unique». Reste à présent à attendre une initiative du gouvernement flamand en la matière.

En bref, on peut dire que si la pénurie de personnel est le symptôme, la complexité de la réglementation en est la maladie.

Différentes initiatives ont déjà été prises pour faire face à ces problèmes: élargement des régions, spécialisation, informatisation, suppression des doublons, conclusion d'accords de coopération permettant d'abandonner certaines tâches, introduction de la gestion de risque et un certain nombre d'initiatives législatives. M. De Brone reviendra ultérieurement sur chacun de ces points.

L'orateur fait observer que le SPF Personnel et Organisation ne reconnaît pas la spécificité du SPF Finances. Le SPF Personnel et Organisation, horizontal, formule par trop souvent des propositions qui ne sont pas applicables au SPF Finances. L'élaboration de ces propositions part souvent de l'idée d'une petite administration centralisée, alors que le SPF Finances est une très grande administration dont la structure est très décentralisée. Le SPF Finances requiert donc une approche différente.

Le volume de travail continue d'augmenter à l'Administration de la documentation patrimoniale. En l'espace de six ans, le nombre d'actes, de jugements et de déclarations à traiter annuellement est passé de 2,5 millions à 3,3 millions. Au cours de la même période, l'effectif du personnel de l'Administration de la documentation patrimoniale est passé de 5 260 à 4 860 unités, soit une perte de 400 membres de personnel. En revanche, le notariat,

het werkvolume in dezelfde mate heeft zien toenemen als de Administratie van de patrimoniumdocumentatie, heeft in dezelfde periode een personeelsaangroei gekend van 1 800 nieuwe personeelsleden.

Daarnaast heeft de Administratie voor de patrimoniumdocumentatie een aantal bijkomende taken gekregen zoals de Dienst voor Alimentatievorderingen (DAVO) en het opmaken van het attest van erfopvolging.

Een van de oplossingen is de creatie van grotere eenheden. Een aantal registratiekantoren hebben een theoretische bezetting van 5 à 6 personeelsleden. Door de leeftijds piramide is dit voor sommige kantoren al gedaald tot een reële personeelsbezetting van 2 à 3 personen. Meer dan 52% van het personeel van de Administratie van de patrimoniumdocumentatie is ouder dan 52 jaar. Er is dus dringend nood aan een inhaalbeweging op het vlak van personeel. Er dient vooral personeel te worden aangeworven van hogere niveaus dan tot nu toe het geval was. Daarbij moet men rekening houden met het feit dat het 3 à 4 jaar duurt vooraleer een ambtenaar volledig opgeleid is en volledig operationeel is.

Vroeger werd er gewerkt met personeelskaders waarbij via metingen de vereiste personeelsbezetting werd opgegeven om een aantal taken uit te voeren. Bij de Copernicshervorming werden de personeelskaders afgeschaft en vervangen door personeelsplannen. De personeelsplannen bevatten een budgettaire enveloppe waarmee de verantwoordelijke ambtenaar een aantal keuzes moet maken: hij zal moeten bepalen welk en hoeveel personeel hij zal aanwerven en welke personen hij zal bevorderen. De personeelsplannen blijven bij de FOD Financiën tot nu toe onderbenut omdat bij de opmaak van deze personeelsplannen men teveel vertrekt van de oude personeelsformatie en men weinig rekening houdt met de reeds gerealiseerde informatiseringsprojecten waardoor het personeel op een andere manier kan worden ingezet.

Bij de aanwerving van personeel heeft de fiscale administratie beloofd dat de ambtenaren na een bepaalde periode de mogelijkheid zouden hebben om dicht bij huis te werken. Daarvoor hebben een aantal ambtenaren afgezien van promotie. In het raam van de hervorming van de administratie wordt getracht het werk te herorganiseren om tot betere evenwichten te komen zonder de ambtenaren te verplichten van werkplaats te veranderen.

De regelgeving en de werkmethodes waarmee de Administratie van de patrimoniumdocumentatie moet

qui a connu la même augmentation du volume de travail que l'Administration de la documentation patrimoniale, a vu ses effectifs augmentés de 1 800 membres de personnel.

L'Administration de la documentation patrimoniale s'est par ailleurs vu confier un certain nombre de tâches complémentaires, telles que le Service des créances alimentaires (SECAL) et l'élaboration de l'attestation d'hérédité.

Une solution serait de créer des unités plus importantes. Plusieurs bureaux d'enregistrement ont un effectif théorique de 5 à 6 membres du personnel. En raison de la pyramide des âges, ce nombre est déjà tombé à un effectif réel de 2 à 3 personnes dans certains bureaux. Plus de 52% du personnel de l'Administration de la documentation patrimoniale a plus de 52 ans. Dès lors, un mouvement de rattrapage en matière de personnel s'impose d'urgence. Il convient surtout d'engager du personnel de niveaux supérieurs aux niveaux actuels. Pour ce faire, il faudra tenir compte du fait qu'il faut 3 à 4 ans pour qu'un fonctionnaire soit tout à fait formé et opérationnel.

Auparavant, on utilisait des cadres de personnel qui fixaient, par le biais de mesures, l'effectif requis en fonction d'un certain nombre de tâches à exécuter. La réforme Copernic a supprimé les cadres de personnel pour les remplacer par les plans de personnel. Ceux-ci comportent une enveloppe budgétaire avec laquelle le fonctionnaire responsable doit faire certains choix: il devra déterminer qui et combien de personnes il engagera et à quelles personnes il accordera une promotion. À ce jour, les plans de personnel sont sous-exploités au SPF Finances, étant donné que, lors de leur confection, on s'inspire trop de l'ancienne formation de personnel et on tient peu compte des projets d'informatisation déjà concrétisés, qui permettent d'engager le personnel d'une autre façon.

Lors du recrutement du personnel, l'administration fiscale a promis qu'après une certaine période, les fonctionnaires auraient la possibilité de travailler à proximité de leur domicile. Pour pouvoir le faire, certains fonctionnaires ont renoncé à une promotion. Dans le cadre de la réforme de l'administration, on tente de réorganiser le travail afin de mieux équilibrer le tout, sans que les fonctionnaires ne soient contraints de changer de lieu de travail.

La réglementation et les méthodes de travail avec lesquelles l'Administration de la documentation patri-

werken dateren van de 19^e eeuw. Tot 6 jaar geleden gebeurde de verwerking van de akten en de boekhouding nog volledig manueel. De manuele verwerking liet toe om het werk beter te spreiden in de tijd: zo was het mogelijk om de akten eerst te registeren en pas later te verwerken. Echter werden de gegevens op een niet gestructureerde wijze opgenomen in de documentatie. Een opzoeking van bepaalde informatie vergde daarvoor enorm veel tijd. De informatisering laat toe om de gegevens op een gestructureerde wijze op te nemen in de documentatie maar vergt ook een andere werkmethode: de registratie en de verwerking van de gegevens dient in één beweging te gebeuren.

Bij de informatisering is er gekozen voor een aantal tussenoplossingen waarbij gebruik gemaakt wordt van een mainframe. Er werd vertrokken van de kadastrale leggers omdat daar de gegevens reeds op een gestructureerde wijze werden opgeslagen en jaarlijks worden gecontroleerd door de burgers via de onroerende voorheffing. Een zekere vorm van specialisatie werd ingevoerd waarbij een aantal taken van de Administratie van patrimoniumdocumentatie werden overgeheveld naar het kadaster zoals bijvoorbeeld het bepalen en het controleren van waarden van onroerende goederen. Het opnemen van deze gegevens in de documentatie gebeurt volledig binnen de registratiekantoren. Dit zou moeten leiden tot een hogere specialisatie in het werk en een hoger rendement.

Deze tussenoplossingen zijn een tussenstap in de evolutie naar een volledig geïntegreerde verwerking van de patrimoniumdocumentatie: het zogenaamde STIPAD. In de loop van 2009 zullen de eerste resultaten van het STIPAD-systeem merkbaar zijn. In 2010 zullen de verkoopakten in het STIPAD-systeem worden geïntegreerd. In dat kader zullen met een aantal beroepsgroepen (zoals notarissen) samenwerkingsovereenkomsten worden afgesloten om te komen tot een elektronische overdracht van gegevens. Zo is het de bedoeling dat de notaris op een elektronische wijze aan de registratiekantoren de informatie bezorgt die automatisch in de documentatie kan worden opgenomen. De notaris gaat dus zelf de analyse maken van de akte en gaat de akten elektronisch opmaken. De rol van de administratie zal worden herleid tot die van controleur. Dit vergt een andere benadering van de notaris: de administratie zal de notaris voortaan benaderen als een «vertrouwenspersoon». Uiteraard zal de administratie het nodige risicobeheer inbouwen waarbij de betrouwbaarheid van de notaris zal worden getoetst.

In de toekomst zullen de mainframetoepassingen worden verlaten en zal worden overgestapt op servertoepassingen die gebruiksvriendelijker zijn. De nieuwe toepassingen zullen eerst uitgetest worden met de

moniale doit travailler datent du 19^e siècle. Jusqu'à il y a six ans, le traitement des actes et la comptabilité se faisaient encore manuellement. Cela permettait de mieux répartir le travail dans le temps: ainsi, il était possible d'enregistrer d'abord les actes et de ne les traiter qu'ensuite. Cependant, les données n'ont pas été enregistrées de façon structurée dans la documentation. De ce fait, une recherche d'informations prenait énormément de temps. L'informatisation permet d'enregistrer les données de façon structurée dans la documentation, mais requiert également une autre méthode de travail: l'enregistrement et le traitement des données doivent se faire conjointement.

Lors de l'informatisation, on a opté pour une série de solutions intermédiaires utilisant un ordinateur central. On est parti des matrices cadastrales, car ces données étaient déjà stockées de manière structurée et contrôlées chaque année par les citoyens par le biais du précompte immobilier. Une certaine forme de spécialisation a été instaurée, dans le cadre de laquelle une série de tâches de l'Administration de la documentation patrimoniale ont été transférées au cadastre, comme, par exemple, la détermination et le contrôle des valeurs des biens immobiliers. L'insertion de ces données dans la documentation se fait entièrement au sein des bureaux d'enregistrement. Cela devrait donner lieu à une plus grande spécialisation dans le travail et à un meilleur rendement.

Ces solutions intermédiaires constituent une étape dans l'évolution vers un traitement entièrement intégré de la documentation patrimoniale: le système 'STIPAD'. Dans le courant de l'année 2009, on pourra constater les premiers résultats du système STIPAD. En 2010, les actes de vente seront intégrés dans le système STIPAD. Dans ce cadre, des accords de coopération seront conclus avec une série de groupes professionnels (comme les notaires) afin de parvenir à une transmission électronique des données. Ainsi, l'objectif est que le notaire fournisse les informations de manière électronique aux bureaux d'enregistrement, de manière à ce que ces informations puissent être insérées automatiquement dans la documentation. Le notaire analysera donc lui-même l'acte et établira les actes de manière électronique. Le rôle de l'administration sera réduit à celui d'un contrôleur. Cela nécessite une autre approche du notaire: l'administration considérera désormais le notaire comme «une personne de confiance». Bien sûr, l'administration prévoira l'indispensable gestion des risques et la fiabilité du notaire sera contrôlée.

À l'avenir, les applications *mainframe* seront abandonnées au profit d'applications serveur qui sont plus conviviales. Les nouvelles applications seront d'abord testées avec des personnes sur le terrain. On a désigné

mensen op het terrein. Er zijn *key-users* aangeduid die voorstellen kunnen doen om de programmatuur te verbeteren. Er zullen ook opleidingen worden voorzien voor het personeel om met de nieuwe programma's te leren werken.

Volgens de heer De Brone zal de rechtszekerheid verhogen door de integratie van de gegevens van het kadaster, de registratiekantoren en hypotheekkantoren in de PATRIS-databank. Door deze integratie zullen tegenstrijdige gegevens gemakkelijk kunnen worden gedetecteerd. Bij de authenticatie van een overeenkomst zal de notaris zich baseren op de gegevens die in documentatie aanwezig zijn. De akte wordt pas verwerkt in de documentatie als de handtekening gezet is en pas daarna vrijgegeven. In de tussentijd zijn dus geen malversaties meer mogelijk.

In een tweede fase zullen een aantal dubbele taken worden uitgeschakeld. De registratiekantoren zullen een enorme werklastverlichting krijgen omdat de geïntegreerde verwerking elders zal gebeuren. De hypotheekkantoren zullen fungeren als archieven. Daartoe zullen een aantal registratiekantoren gegroepeerd worden rond een hypotheekkantoor. Een proefproject wordt gestart in Antwerpen.

Het personeelsplan is vanaf het beginjaar 2001 eigenlijk niet gerespecteerd. Dit personeelsplan geldt eigenlijk tot 2015, maar zou nu eigenlijk moeten worden herzien omdat dat personeelsplan te veel uitgaat van een ideaalbeeld en niet van de werkelijke situatie op het terrein. Men heeft beslist om maar een beperkt aantal personen te vervangen zonder rekening te houden met de werkelijke noden. Daarnaast heeft men ook de projectwerking ingevoerd waarbij personeelsleden met verschillende expertises in groep moesten samenwerken. Echter blijkt de mentaliteit bij de ambtenaren van de FOD Financiën nog niet voldoende gewijzigd te zijn om aan projectwerking te kunnen doen. Bij projectwerking zijn er geen hiërarchische relaties meer met de organieke chef. Er bestaat geen structureel kader om mensen in een project te laten werken waardoor mensen die in een project werken niet kunnen worden vervangen op de dienst vanwaar zij kwamen. De vervanging dient op vrijwillige basis te gebeuren en wordt niet extra verloond.

De heer De Brone is voorstander van de projectwerking. Hij pleit echter voor een budgettaire cyclus waarbij de goedkeuring van een project gepaard gaat met engagementen van de leveranciers (stafdiensten) om bepaalde informatie op een bepaald moment te leveren. Elke leverancier zou een verantwoordelijke

des utilisateurs-clés qui peuvent faire des propositions afin d'améliorer les programmes. Des formations seront également prévues pour le personnel en vue de lui apprendre à travailler avec les nouveaux programmes.

Selon M. De Brone, la sécurité juridique augmentera grâce à l'intégration des données du cadastre, des bureaux d'enregistrement et des bureaux des hypothèques dans la banque de données PATRIS. Grâce à cette intégration, les données contradictoires pourront facilement être détectées. Lors de l'authentification d'un contrat, le notaire se basera sur les données présentes dans la documentation. L'acte ne sera intégré dans la documentation qu'au moment où il aura été signé et ce n'est qu'ensuite qu'il sera divulgué. Dans l'intervalle, les malversations ne sont donc plus possibles.

Dans une deuxième phase, une série de doubles tâches seront supprimées. Les bureaux d'enregistrement verront leur charge de travail s'alléger considérablement, car le traitement intégré aura lieu ailleurs. Les bureaux des hypothèques fonctionneront comme des archives. À cet effet, une série de bureaux d'enregistrement seront regroupés autour d'un bureau des hypothèques. Un projet pilote démarre actuellement à Anvers.

Le plan de personnel n'est en fait pas respecté depuis début 2001. Ce plan de personnel porte en réalité jusqu'en 2015, mais devrait en fait être revu maintenant, car il se base trop sur une image idéale et non sur la situation réelle du terrain. On a décidé de ne remplacer qu'un nombre limité de personnes sans tenir compte des besoins réels. Par ailleurs, on a également instauré le fonctionnement par projets dans le cadre duquel les membres du personnel devaient travailler en groupe avec différentes expertises. Toutefois, il s'avère que la mentalité des fonctionnaires du SPF Finances n'a pas encore suffisamment évolué pour pouvoir utiliser ce système. Dans le fonctionnement par projets, il n'y a plus de relations hiérarchiques avec le chef organique. Il n'existe pas de cadre structurel permettant aux personnes de travailler dans un projet, de telle sorte que les personnes travaillant dans un projet ne peuvent être remplacées dans leur service d'origine. Le remplacement doit avoir lieu sur une base volontaire et la rémunération n'est pas augmentée.

M. De Brone est favorable au fonctionnement par projets. Il plaide cependant en faveur d'un cycle budgétaire dans le cadre duquel l'approbation d'un projet est associée à des engagements des fournisseurs (services d'encadrement) à donner certaines informations à un certain moment. Chaque fournisseur devrait avoir un

moeten hebben die kan worden aangesproken als de informatie niet tijdig wordt geleverd.

Naast de geïntegreerde verwerking van gegevens heeft men bij de FOD Financiën ook geopteerd voor een geïntegreerde aanpak. Zo bestaat er één personenbestand voor de hele FOD Financiën, het zogenaamde SITRAN. Er bestaat dus geen personenbestand per administratie binnen de FOD. Echter hebben niet alle administraties binnen de FOD Financiën dezelfde noden: zo gaat de documentatie van de Administratie van de patrimoniumdocumentatie veel meer terug in de tijd dan die van de Administratie van belastingen en invorderingen (opzoekingen soms tot 30 jaar en meer). Er is dringend nood aan de betere coördinatie van de projecten in de verschillende Administraties binnen de FOD Financiën.

De heer De Brone stelt vast dat de vakbonden klagen over een gebrek aan communicatie bij de invoering van het attest van erfopvolging. Echter was de wet nog niet gestemd en waren er ook nog geen overeenkomsten met andere beroepsgroepen waardoor het moeilijk was om te communiceren. Zo was er o.a. een samenwerkingsovereenkomst nodig met het notariaat om de gegevensbank van de testamenten te kunnen consulteren.

De heer De Brone geeft toe dat de communicatie over de Copernicushervorming tijdens de rondgang bij de registratiekantoren wat ongelukkig was. Er werd namelijk de indruk gewekt bij een aantal personeelsleden dat alle vernieuwingen spoedig in werking zouden treden. In de realiteit neemt de hele hervorming veel meer tijd in beslag.

Lange tijd werkte elke administratie binnen de FOD Financiën met een eigen computersysteem, dikwijls dan nog eens van een verschillend merk. Deze computersystemen konden niet met elkaar communiceren en waren niet onderling compatibel. Nu wordt gewerkt aan een eenvormig gestandaardiseerd computersysteem voor de hele FOD Financiën. De heer De Brone benadrukt dat er bij de uitwerking van dit eenvormig computersysteem de nodige aandacht moeten worden besteed aan de specificiteit van elke administratie bij de FOD Financiën: elke administratie heeft op dit vlak andere behoeften.

Het moderniseringsproject van de FOD Financiën verloopt eerder moeizaam omdat de mens van nature afkerig is tegen veranderingen. Dit hervormingsproject wordt doorkruist door een andere hervorming, namelijk die van de loopbaan van de ambtenaar, uitgewerkt door de FOD Personeel en Organisatie. Deze loopba-

responsable auquel on peut s'adresser si les informations ne sont pas transmises à temps.

Outre le traitement intégré des données, le SPF Finances a également opté pour une approche intégrée. C'est ainsi qu'il existe un seul fichier de personnes pour l'ensemble du SPF Finances, le SITRAN. Il n'existe donc pas de fichier des personnes par administration au sein du SPF. Toutefois, toutes les administrations au sein du SPF Finances n'ont pas les mêmes besoins: c'est ainsi que la documentation de l'Administration de la documentation patrimoniale remonte beaucoup plus loin dans le temps que celle de l'Administration des impôts et du recouvrement (recherches remontant parfois jusqu'à trente ans et plus). Il est urgent d'améliorer la coordination des projets dans les différentes administrations au sein du SPF Finances.

M. De Brone constate que les syndicats se plaignent d'un manque de communication lors de l'instauration de la déclaration de succession. La loi n'avait cependant pas encore été votée et aucun accord n'avait pas non plus été conclu avec d'autres groupes professionnels, ce qui rendait la communication difficile. C'est ainsi, notamment, qu'il est nécessaire de conclure un accord de coopération avec le notariat pour pouvoir consulter la banque de données des testaments.

M. De Brone concède que la communication sur la réforme Copernic a été quelque peu malheureuse au cours du tour d'horizon organisé dans les bureaux d'enregistrement. On a en effet suscité l'impression auprès d'un certain nombre de membres du personnel que toutes les innovations entreraient en vigueur rapidement. En réalité, l'ensemble de la réforme prend beaucoup plus de temps.

Pendant longtemps, chaque administration au sein du SPF Finances a travaillé avec son propre système informatique, de surcroît souvent de marque différente. Ces systèmes informatiques ne pouvaient pas communiquer entre eux et n'étaient pas compatibles l'un avec l'autre. Actuellement, on oeuvre à la mise en place d'un système informatique uniforme standardisé pour l'ensemble du SPF Finances. M. De Brone souligne qu'il faut accorder l'attention nécessaire, lors de l'élaboration de ce système informatique uniforme, à la spécificité de chaque administration au SPF Finances: chaque administration a des besoins différents sur ce plan.

Le projet de modernisation du SPF Finances est plutôt laborieux, parce que l'homme répugne naturellement au changement. Ce projet de réforme est contrecarré par une autre réforme, à savoir celle de la carrière du fonctionnaire, élaborée par le SPF Personnel et Organisation. Ces carrières sont établies sans tenir compte

nen worden uitgetekend zonder rekening te houden met de productieprocessen die eigen zijn aan de FOD Financiën. Eigenlijk zouden loopbanen moeten worden ontwikkeld op basis van de productieprocessen, maar in de realiteit worden de productieprocessen aangepast aan de loopbanen.

Een grote moeilijkheid bij de hervorming vormt het feit dat een groot deel van de leidinggevende ambtenaren zich in een precaire situatie bevindt, aangezien zij niet benoemd zijn. De heer De Brone pleit ervoor dat de loopbanen zouden worden uitgewerkt in functie van de noden van de FOD Financiën of dat er een apart personeelstatuut zou worden ontwikkeld voor de FOD Financiën.

II. — GEDACHTEWISSELING

De heer Dirk Van der Maelen (sp.a) wil weten hoe de vakbondsafgevaardigden reageren op het betoog van de heer De Brone.

De heer Jenne De Potter (CD&V) constateert dat het personeel onvoldoende geïnformeerd lijkt over de moderniseringsplannen, vooral op informaticavlak. Wat doet de directie van de FOD Financiën om de interne communicatie te verbeteren?

De moeilijkheden in verband met de ingewikkeldheid van de wetgeving zullen niet in één dag weggewerkt zijn. Inmiddels moet er dus voor worden gezorgd dat voldoende personeel voorhanden is en dat de begrotingsenveloppe volstaat om de indienstnemingen mogelijk te maken.

Mevrouw Ingrid Claes (CD&V) stelt vast dat de werkingsmoeilijkheden waarmee de registratiekantoren te kampen hebben een forse weerslag hebben op de motivatie van het personeel. Zij wenst te vernemen wat de vakorganisaties hebben gedaan om de slechte werking van de registratiekantoren en de moeilijkheden die het personeel ondervindt aan te klagen. Vinden die organisaties voldoende gehoor?

Zijn de knelpunten in Wallonië dezelfde als in Vlaanderen?

De spreekster dringt erop aan dat de FOD Financiën spoedig de vertragingen op het vlak van bevorderingen wegwerkt. Die vertragingen zijn te wijten aan het feit dat het directiecomité niet op geldige wijze is samengesteld. Hoe staat het met de vrees die werd geuit omtrent eventuele politieke benoemingen?

des processus de production propres au SPF Finances. En fait, ces carrières devraient être développées sur la base des processus de production, mais, en réalité les processus de production sont adaptés aux carrières.

Une grande difficulté de la réforme réside dans le fait qu'une grande partie des fonctionnaires dirigeants se trouvent dans une situation précaire, étant donné qu'ils ne sont pas nommés. M. De Brone préconise d'élaborer les carrières en fonction des besoins du SPF Finances ou de développer un statut du personnel distinct pour le SPF Finances.

II. — ÉCHANGE DE VUES

M. Dirk Van der Maelen (sp.a) souhaite connaître la réaction des représentants syndicaux suite à l'intervention de M. De Brone.

M. Jenne De Potter (CD&V) constate que le personnel semble être insuffisamment informé sur les plans de modernisation, notamment en matière informatique. Que fait la direction du SPF Finances pour améliorer la communication interne?

Les problèmes liés à la complexité de la législation ne seront pas réglés en un jour. Entre-temps, il faut donc veiller à ce que le personnel soit en nombre suffisant et que l'enveloppe budgétaire soit suffisante pour permettre les recrutements.

Mme Ingrid Claes (CD&V) constate que les problèmes de fonctionnement rencontrés dans les bureaux d'enregistrement ont un impact important sur la motivation du personnel. Elle souhaiterait savoir ce qu'ont fait les organisations syndicales pour dénoncer le mauvais fonctionnement des bureaux d'enregistrement et les problèmes rencontrés par le personnel. Sont-elles suffisamment entendues?

Les problèmes se posent-ils de la même manière en Wallonie et en Flandre?

L'intervenante insiste pour que le SPF Finances règle rapidement les retards en matière de promotions. Ces retards sont dus au fait que le comité de direction n'est pas valablement constitué. Qu'en est-il des craintes exprimées quant à l'éventualité de nominations politiques?

Wvd. voorzitter Hendrik Bogaert (CD&V) is verbaasd dat voor een reeds in onbruik geraakt informaticasysteem is gekozen toen zes jaar geleden werd besloten de registratiekantoren te informatiseren. Welke discrepantie bestaat er tussen dat systeem en die welke bij de grote bank- en verzekeringsinstellingen worden gebruikt?

De sprekers hebben hier vandaag een troosteloos beeld van de FOD Financiën opgehangen, terwijl die administratie, samen met die van Justitie, toch een van de hoekstenen van onze samenleving is. De toestand schijnt nog te verslechteren. De kloof tussen de overheids- en de privésector wordt met de dag wijder.

Gezien die vaststellingen wenst de heer Bogaert een hoorzitting met de vakorganisaties en alle leidinggeven- de ambtenaren van de FOD Financiën te organiseren.

Net zoals de heer De Brone meent *de heer Marc Nijs* dat het nieuwe personeelsstatuut, dat het resultaat is van de Copernicushervorming, niet toepasbaar is op de FOD Financiën. Het personeel van de FOD Financiën moet autonoom kunnen werken.

Voorts betreurt de spreker dat geen oplossing voorhanden is voor een geheel van concrete pijnpunten. Hij haalt het voorbeeld aan van de niet-benoeming van de tijdelijke ambtenaren. Sommige gewestelijk directeurs wachten al zes jaar lang op hun benoeming.

Bij de nieuwe werkwijze via projecten wordt het werk met name verricht door ambtenaren die zich vrijwillig daarvoor hebben opgegeven, maar wel met als gevolg dat de in de oorspronkelijke dienst achtergebleven ambtenaren het werk van hun collega's moeten overnemen. In dat geval moet voor ogen worden gehouden dat het om zogenaamde «Chinese vrijwilligers» gaat.

Uit een onderzoek binnen de FOD Financiën blijkt dat de ambtenaren die in de registratiekantoren werken de zwaarste stresssituaties moeten doorstaan. Niets uit de verklaringen van de heer De Brone laat uitschijnen dat in de toekomst enige verbetering te verwachten valt.

De heer Aimé Truyens constateert dat de heer De Brone zich grotendeels kan terugvinden in de eisen die de vakorganisaties hebben geformuleerd.

Om het personeelsgebrek te verdoezelen, is bij een aantal diensten een hergroepering aan de gang. De door de heer De Brone aangekondigde specialisatie zal alleen maar leiden tot nog meer vervreemding en nog meer stress.

M. Hendrik Bogaert (CD&V), président f.f., s'étonne qu'un système informatique déjà désuet ait été choisi lorsqu'il a été décidé d'informatiser les bureaux d'enregistrement il y a six ans. Quel est l'écart avec le niveau des systèmes informatiques utilisés dans les grandes institutions bancaires et d'assurance?

Les orateurs ont donné aujourd'hui une image affligeante du SPF Finances alors que cette administration représente, avec la Justice, une des clés de voûte de notre société. La situation semble encore empirer. Le gouffre entre le service public et le secteur privé s'agrandit de jour en jour.

Vu ces constatations, M. Bogaert émet le souhait d'organiser une audition avec les organisations syndicales et l'ensemble des fonctionnaires dirigeants du SPF Finances.

M. Marc Nijs estime, tout comme M. De Brone, que le nouveau statut du personnel résultant de la réforme Copernic ne peut s'appliquer au SPF Finances. Le personnel du SPF Finances doit pouvoir travailler de manière autonome.

L'intervenant déplore par ailleurs l'absence de solution à un ensemble de problèmes concrets. Il cite l'exemple de la non-nomination des intérimaires. Certains directeurs régionaux attendent leur nomination depuis six ans.

Quant au nouveau mode de fonctionnement par projets, le travail est en effet effectué par des fonctionnaires qui se sont portés volontaires, mais avec pour conséquence que les fonctionnaires restés dans le service d'origine doivent reprendre le travail de leurs collègues. Dans ce cas, il faut bien considérer qu'il s'agit de volontaires désignés.

Il ressort d'une enquête au sein du SPF Finances que les fonctionnaires travaillant dans les bureaux d'enregistrement subissent les situations de stress les plus élevées. Rien dans les déclarations de M. De Brone ne permet de conclure à une quelconque amélioration à l'avenir.

M. Aimé Truyens constate que M. De Brone donne en grande partie raison aux revendications exprimées par les représentants syndicaux.

Pour camoufler la pénurie de personnel, un certain nombre de services sont en cours de regroupement. La spécialisation annoncée par M. De Brone conduira uniquement à plus d'aliénation et à davantage de stress.

De spreker bevestigt dat het in 2005 binnen de FOD Financiën verrichte onderzoek heeft aangetoond dat de stress het meest acuut was in de mechanografische dienst (die sindsdien is opgedoekt) en in de registratiekantoren.

Het personeel is zeker niet tegen de informatisering gekant, maar wel is het onontbeerlijk dat de informaticasystemen goede prestaties leveren. Een slechte werking daarvan leidt immers tot nog meer frustratie.

Tot slot constateert de heer Truyens dat het door de heer De Brone aangekondigde beleid inzake risicobeheer in de praktijk maar weinig effect sorteert op de werkplek. Hij betreurt dat de heer De Brone het personeel in de nabije toekomst geen gunstige vooruitzichten kan bieden. Wat is het tijdpad voor de geplande hervormingen?

Ook de heer François Goris beklemtoont dat het personeel geenszins tegen modernisering gekant is. Hij kan alleen maar schaamte voelen wanneer hij vaststelt dat de belastingadministraties in het buitenland veel efficiënter werken dan in België. Toch kan een reorganisatie van de diensten alleen maar slagen als ze de steun van het betrokken personeel geniet.

De aangekondigde hervorming voorziet in een doorgedreven samensmelting van de administraties van de registratie, de hypotheek en het kadaster. Doel daarvan is het personeel te heroriënteren naar nieuwe, modernere structuren. De ambtenaren willen weten waar zij zullen moeten werken en welk werk zij zullen moeten uitvoeren. Zullen zij nieuwe opleidingen moeten volgen? Zullen sommigen in aanmerking komen om met pensioen te gaan? Zullen zij moeten worden overgeplaatst naar andere diensten? De vakorganisaties wensen rond te tafel te gaan zitten met de leiding van de FOD Financiën om de verschillende knelpunten op een volwassen manier onder de loep te nemen.

De ambtenaren zijn gedemotiveerd en tellen af hoeveel jaar zij nog tot hun pensioen te gaan hebben.

De heer Goris heeft een soortgelijke situatie meegeemaakt toen de FOD Financiën heeft besloten transversale controlekantoren op te richten (personenbelasting en btw). Zowel het personeel als hun leidinggevende ambtenaren hebben zich onmiddellijk erg sceptisch getoond over het welslagen van dat plan. Vandaag geldt hetzelfde voor de vermogensdocumentatie.

De heer Eddy De Meester geeft aan dat de vakorganisaties bereid zijn met de leidinggevende ambtenaren van de FOD Financiën samen te werken om het functioneren van de registratiekantoren te verbeteren.

Alle communicatie ten behoeve van het personeel over de moderniseringsprojecten moet op eenvoudige

L'intervenant confirme que l'enquête réalisée au sein du SPF Finances en 2005 a démontré que le niveau de stress était le plus élevé dans le service de la mécanographie (qui a depuis lors été supprimé) et dans les bureaux d'enregistrement.

Le personnel n'est certes pas opposé à l'informatisation mais il est impératif que les systèmes informatiques soient performants. Leur mauvais fonctionnement induit en effet encore plus de frustration.

Enfin, M. Truyens constate que la politique en matière de gestion de risques annoncée par M. De Brone n'a que peu d'effet dans la pratique, sur le lieu de travail.

Il déplore que M. De Brone ne puisse offrir des perspectives positives au personnel dans un futur proche. Quel est le calendrier des réformes prévues?

M. François Goris souligne lui aussi que le personnel n'est pas opposé à la modernisation. Il ne peut que ressentir de la honte lorsqu'il constate qu'à l'étranger, les administrations fiscales travaillent de manière beaucoup plus efficace qu'en Belgique. Toutefois, une réorganisation des services ne peut réussir que si elle a le soutien du personnel concerné.

La réforme annoncée prévoit une fusion profonde des administrations de l'enregistrement, des hypothèques et du cadastre afin de réorienter le personnel vers de nouvelles structures, plus modernes. Les fonctionnaires souhaitent savoir où ils vont devoir travailler et quel sera le travail qu'ils devront effectuer. Les fonctionnaires devront-ils suivre de nouvelles formations? Certains seront-ils admis à la pension? Seront-ils mutés dans d'autres administrations? Les représentants syndicaux souhaitent se mettre autour de la table avec les dirigeants du SPF Finances afin d'examiner ces différents problèmes de façon adulte.

Les fonctionnaires sont démotivés et comptent les années qui les séparent encore de leur pension.

M. Goris a vécu une situation analogue lorsque le SPF Finances a décidé de constituer des bureaux de contrôle transversaux (impôt des personnes physiques et TVA). Tant le personnel que leurs dirigeants ont immédiatement exprimé leur grand scepticisme quant à la réussite de ce projet. Il en va de même aujourd'hui en ce qui concerne la documentation patrimoniale.

M. Eddy De Meester indique que les organisations syndicales sont prêtes à collaborer avec les dirigeants du SPF Finances pour améliorer le fonctionnement des bureaux d'enregistrement.

Toute communication au personnel relative aux projets de modernisation doit se faire de manière simple

en bevattelijke manier gebeuren. Als voorbeeld van hoe het niet moet, haalt de spreker de webstek van de FOD Financiën aan, waarop de Coperfinhervorming op bijzonder ingewikkelde en onbegrijpelijke manier wordt beschreven.

Voorts onderstreept de heer De Meester dat meer dan 50% van het personeel ouder is dan 50 jaar. Het is dan ook onontbeerlijk de indienstnemingsregels snel te wijzigen.

De heer Daniel De Brone bevestigt dat doortastend moet worden opgetreden, vooral in verband met het personeel van de Algemene administratie van de patrimoniumdocumentatie.

Voor het informaticasysteem werd beslist te opteren voor een tussentijdse oplossing, en eerst de symptomen aan te pakken om een nog verdere verslechtering van de toestand te voorkomen. Het *management* van de Algemene administratie van de patrimoniumdocumentatie kon niet anders dan roeien met de riemen die ze had, en heeft moeten wachten tot binnen de FOD Financiën informaticastandaarden waren bepaald vooraleer zij nieuwe systemen voor de toekomst kon uitbouwen.

Het management heeft dus geopteerd voor een bestaand systeem dat de mogelijkheid bood de structureren van de ingezamelde informatie aan te vatten. Die informatie is niet verloren aangezien ze in de nieuwe databanken zal worden opgenomen.

De programma's voor de Algemene Administratie van de Patrimoniumdocumentatie behoren tot de meest complexe die binnen de FOD Financiën worden gebruikt.

Binnen de Algemene Administratie van de belastingen en de invordering en de Administratie der Thesaurie hebben tal van programma's een boekhoudkundige grondslag, terwijl de Algemene Administratie van de Patrimoniumdocumentatie juridische en topografische gegevens moet verwerken.

De reorganisatie van de Algemene Administratie van de belastingen en de invordering was vooral van administratieve aard, waardoor de ambtenaren dezelfde taken kunnen blijven uitvoeren en een soortgelijke rol kunnen blijven vervullen. Bij de Algemene Administratie van de Patrimoniumdocumentatie gaat het om een veel diepgaandere hervorming, die, gelet op de specialisatie en de oprichting van kenniscentra, tot gevolg heeft dat de ontvangers van de registratie andere bevoegdheden zullen hebben dan vandaag. Hun functie zal trouwens een andere benaming krijgen.

Die hervormingen gaan gepaard met tal van onbekenden en dat stuit onvermijdelijk op grotere tegenstand bij het personeel en vereist meer inspanningen. Daarom werd een team van ambtenaren samengesteld en werd

et intelligible. L'intervenant cite le contre-exemple du site internet du SPF Finances qui décrit la réforme Coperfin de manière particulièrement complexe et incompréhensible.

Par ailleurs, M. De Meester souligne que plus de 50% du personnel est âgé de plus de 50 ans. Il est donc impératif de modifier rapidement les règles en matière de recrutement.

M. Daniel De Brone confirme qu'une intervention forte est nécessaire, principalement en ce qui concerne le personnel de l'administration générale de la documentation patrimoniale.

Pour ce qui est du système informatique, il a été décidé de choisir une solution intermédiaire et de s'attaquer d'abord aux symptômes pour éviter une aggravation plus grande encore de la situation. Le management de l'administration générale de la documentation patrimoniale a bien dû agir avec les moyens du bord et a dû attendre que des standards informatiques soient définis au sein du SPF Finances avant de développer de nouveaux systèmes pour l'avenir.

Le management a donc opté pour un système existant qui permettait d'entamer la structuration des informations collectées. Ces informations ne sont pas perdues; elles seront transférées vers les nouvelles banques de données.

Les programmes destinés à l'administration générale de la documentation patrimoniale sont parmi les plus complexes utilisés au sein du SPF Finances.

Au sein de l'administration générale des impôts et du recouvrement et de la trésorerie, de nombreux programmes ont une base comptable, alors que la documentation patrimoniale doit traiter des données juridiques et topographiques.

La réorganisation de l'administration des impôts et du recouvrement était avant tout administrative si bien que les fonctionnaires peuvent continuer à y effectuer les mêmes tâches et à remplir un rôle équivalent. L'administration générale de la documentation patrimoniale fait l'objet d'une réforme nettement plus profonde et a pour conséquence, vu la spécialisation et la création de centres d'expertise, que les receveurs de l'enregistrement exerceront d'autres compétences qu'aujourd'hui. Leur fonction recevra d'ailleurs une autre dénomination.

La part importante d'inconnues que recèlent ces réformes suscite inévitablement plus de résistance chez le personnel et exige plus d'efforts. Une équipe de fonctionnaires et une cellule de communication ont

een communicatiecel opgericht om die periode van wijzigingen te begeleiden. Er zal echter pas informatie worden doorgespeeld als ze concrete elementen omvat. De heer De Brone wil niet weten van een aankondigingsbeleid.

De wijzigingen zullen stapsgewijs verlopen. De planning van het moderniseringstraject en de door de Beleidsraad voor 2009 besliste prioriteiten zijn te vinden op de internetsite van de FOD Financiën.

De heer Marc Nijs werpt tegen dat de personeelsleden thans niet weten wat hun de komende twee of drie jaar te wachten staat. De stress is te wijten aan dat ontbreken van concrete inlichtingen.

Het Strategisch Comité brengt ideeën uit, die met-tertijd veranderen. De termijnen zijn zeer onzeker. De communicatie is een echte ramp. Sommige beslissingen worden uitgevoerd nog vóór ze worden medegedeeld.

De heer Nijs geeft het voorbeeld van de reorganisatie van het werk in de vorm van *pools* die ertoe heeft geleid dat de taken van het ene registratiekantoor niet dezelfde zijn als die van een ander. Die experimenten worden minimaal begeleid. Opdat een en ander in Oostende zou lukken, heeft het management eerst de personeelsformatie uitgebreid. Die situatie is dus niet zeer representatief voor de rest van het land.

De heer Daniel De Brone is er geen voorstander van dat de hele Algemene Administratie van de Patrimoniumdocumentatie ineens wordt hervormd. De plannen inzake reorganisatie en toekenning van nieuwe functies doorkruisen elkaar. Er is nog niet bepaald wanneer en hoe een en ander zal worden uitgevoerd.

In geval van volledige overgang zou het personeel dus keuzes moeten maken zonder goed te weten wat die precies inhouden.

De heer Marc Nijs merkt op dat de reorganisatie van het werk en de toekenning van nieuwe functies nauw met elkaar verbonden zijn en dat ze dus gelijktijdig tot stand moeten komen. De ambtenaren leven thans in een soort van virtuele werkelijkheid.

De heer Daniel De Brone vindt dat de operationalisering een noodzakelijk deel uitmaakt van het moderniseringstraject. Hij verwijst naar de experimenten in het kader van *Fin Press* en van het enig kantoor der douane en accijnzen, waarvan de organisatie werd afgekeken van het organogram in het kader van de BPR (*Business Process Reengineering*). De aldus gecreëerde functies werden open verklaard voor alle ambtenaren, zodat men op kruissnelheid heeft vastgesteld dat sommige

donc été mises en place afin d'encadrer cette période de changement. Une information ne sera cependant communiquée qu'au moment où elle présente des éléments concrets. M. De Brone refuse de s'inscrire dans une politique d'annonce.

Le processus de changement sera évolutif. Le planning reprenant le trajet de modernisation et les priorités décidées par le comité stratégique pour 2009 figure sur le site internet du SPF Finances.

M. Marc Nijs objecte que les membres du personnel ne savent actuellement pas ce qui va leur arriver au cours des deux ou trois prochaines années. Cette absence d'informations concrètes est à l'origine du stress.

Le comité stratégique émet des idées, qui changent avec le temps. Les délais sont très incertains. La communication est une véritable catastrophe. Certaines décisions sont appliquées avant même d'être communiquées.

M. Nijs cite l'exemple de la réorganisation du travail sous forme de *pools* qui a conduit à diversifier les tâches d'un bureau d'enregistrement à un autre. Ces expérimentations font l'objet d'un accompagnement minimal. Pour que cette opération réussisse à Ostende, le management a d'abord pris soin d'augmenter le nombre de membres du personnel. Cette situation n'est donc pas représentative pour le reste du pays.

M. Daniel De Brone n'est pas favorable à un basculement complet de l'organisation de l'administration générale de la documentation patrimoniale en une seule opération. Les plans en matière de réorganisation et d'attribution de nouvelles fonctions s'entrecroisent. Il n'a pas encore été déterminé exactement quand et comment ces opérations auront lieu.

En cas de basculement complet, le personnel serait donc amené à faire des choix sans savoir en quoi ils consistent exactement.

M. Marc Nijs fait remarquer que la réorganisation du travail et l'attribution de nouvelles fonctions sont intimement liées. Ceux deux opérations doivent donc être réalisées simultanément. Les fonctionnaires vivent actuellement dans une sorte de réalité virtuelle.

M. Daniel De Brone considère que l'opérationnalisation fait partie intégrante du trajet de modernisation. Il renvoie aux expériences menées dans le cadre de *Fin Press* et du bureau unique de douane et accises, dont l'organisation a été calquée sur l'organigramme prévu dans le cadre de l'exercice BPR (*Business Process Reengineering*). Les fonctions ainsi créées ont été déclarées ouvertes à tous les fonctionnaires si bien qu'en vitesse de croisière, on a constaté que certaines

functies oververtegenwoordigd waren en dat andere nauwelijks werden uitgeoefend. Zo hebben ambtenaren een hele reeks van vaardigheden moeten leren terwijl anderen die in staat waren die taken te vervullen met andere functies werden belast of naar andere diensten waren overgestapt.

Volgens de heer De Brone verdient het dus de voorkeur de nieuwe producten en werkmethodes te testen in het kader van proefprojecten. Die testen zullen worden uitgevoerd door ambtenaren in hun huidige graad en functie. Op die manier zullen ze hun nieuwe taken terdege kunnen leren. Als men vaststelt dat de diensten correct kunnen werken op grond van het organogram dat acht jaar geleden werd bepaald, zullen die nieuwe functies open worden verklaard voor de belangstellenden, met volledige kennis van zaken.

De heer Marc Nijs wijst erop dat er kennelijk een kloof gaapt tussen de beslissingen van de personeelsdienst en de initiatieven inzake reorganisatie van de diensten.

Mevrouw Martine Laloux, administrateur van de Rechtszekerheid, geeft aan dat «*change management*» de eerste zorg was. Er waren al gewoonten gegroeid en kleine informaticaontwikkelingen gerealiseerd zonder gerichte steun in verschillende delen van het land. De eerste fase was dus een fase van standaardisering van de werkmethodes.

Het boekhoudingsprogramma is vertaald in het Nederlands en in het Frans. Dat bracht het personeel al heel wat soelaas.

Alle andere veranderingen zijn dan snel gevolgd. De Coperfinhervorming is er gekomen op een moment van hoogconjunctuur, die veel werk met zich bracht. De gewestelijke reglementeringen zijn sinds 2003 sterk verschillend. Als gevolg van verscheidene beroepen bij het Grondwettelijk Hof heeft dit laatste de gewesten de mogelijkheid geboden om wetgevend op te treden, zoals zij dat wensten. De Algemene administratie van de Patrimoniumdocumentatie moet de beslissingen eerbiedigen en de wijze waarop de drie gewesten functioneren, zelfs al wenst zij meer standaardisatie.

Ook de federale overheid heeft een reeks regelgevende maatregelen getroffen over met name het attest van erfopvolging, maatregelen die genomen zijn op hetzelfde moment als de reglementering in verband met de registratie van de huurcontracten.

Als zich een wets- of reglementswijziging voordoet, worden de informaticaprogramma's aangepast, maar dat kan niet anders dan met een vertraging van twee tot drie maanden.

In het kader van het STIPAD-project en de door de FOD Financiën in aanmerking genomen gestandaardiseerde

functies étaient sur-représentées alors que d'autres n'étaient quasi pas exercées. Ainsi, des fonctionnaires ont dû apprendre toute une série de compétences alors que d'autres qui étaient en mesure d'exercer ces compétences, se voyaient confier d'autres fonctions ou avaient migré vers d'autres services.

M. De Brone estime qu'il est donc préférable de tester les nouveaux produits et méthodes de travail dans des projets-pilote. Ces tests seront effectués par des fonctionnaires dans leur grade et fonction actuels. Ils auront ainsi l'occasion d'apprendre correctement leurs nouvelles tâches. Si l'on constate que les services peuvent fonctionner correctement sur la base de l'organigramme défini il y a huit ans déjà, ces nouvelles fonctions seront alors déclarées ouvertes pour les personnes intéressées, et cela en toute connaissance de cause.

M. Marc Nijs fait remarquer qu'il existe un hiatus manifeste entre les décisions prises par le service du personnel et les initiatives décidées en matière de réorganisation des services.

Mme Martine Laloux, administrateur de la sécurité juridique, indique que la première des préoccupations était le «*change management*». Des habitudes avaient été prises et de petits développements informatiques avaient déjà été réalisés sans support, de manière ponctuelle dans différentes parties du pays. La première étape a donc été une étape de standardisation des méthodes de travail.

Le programme de comptabilité a été traduit du néerlandais en français. Cela a permis d'apporter un premier gros soulagement pour le personnel.

Ensuite, tous les autres changements sont arrivés très vite. La réforme Coperfin est arrivée à un moment de haute conjoncture entraînant un travail important. Les réglementations régionales se sont très fort diversifiées dès 2003. Suite à plusieurs recours devant la Cour constitutionnelle, cette dernière a accordé aux régions la possibilité de légiférer comme elles le souhaitent. L'administration générale de la documentation patrimoniale se doit de respecter les décisions et la manière de fonctionner des trois régions, même si elle souhaite plus de standardisation.

Le pouvoir fédéral a également pris une série de mesures législatives concernant notamment l'attestation d'hérédité, mesures prises au même moment que la réglementation relative à l'enregistrement des contrats de baux.

Lorsqu'une modification législative ou réglementaire intervient, les programmes informatiques sont adaptés, mais nécessairement avec un retard de deux ou trois mois.

Dans le cadre de STIPAD et des normes standardisées retenues par le SPF Finances, l'objectif a toujours

seerde normen is de doelstelling altijd geweest begrijpelijke en gebruiksvriendelijke informaticasystemen te ontwikkelen, zodat het personeel onmiddellijk met de veranderingen rekening kan houden.

De communicatie verloopt stap voor stap, in heel het land. Er zijn mobiele teams samengesteld en de centrale helpdesk staat ter beschikking van het personeel zodra de nieuwe informaticaprogramma's worden toegepast. Om de vertraging te beperken, is bovendien een deel van de dossiers toegewezen aan een team van daartoe aangewezen personen. Dat team zal deze maand worden verdubbeld.

De spreekster staat erop te benadrukken dat in tegenstelling tot wat bepaalde mensen beweren, de inzake teruggave gebruikte informaticaprogramma's goed functioneren.

De toestand van de diensten in Antwerpen is effectief rampzalig, maar het gaat om een metropool. De eerste operationalisering zal er plaatshebben in de archiefdienst. Het personeel is er relatief jong, maar niet voldoende opgeleid. Het zal dus worden ondersteund om de verschillende problemen op te lossen en de verschillende fasen van het reorganisatieplan op te stellen.

Het management heeft gepoogd het personeel naar gelang van de bestaande middelen al zijn hulp te bieden, waarbij het soms verplicht was zich te behelpen, maar altijd in het kader van de ICT-standaarden.

Na de ongelukkige ervaring met de hiervoor ter sprake gekomen mainframe worden de nieuwe informaticaprogramma's en de nieuwe werkwijzen stapsgewijze beschreven en wordt de integratie voortgezet.

De tussenschotten tussen de verschillende diensten verdwijnen geleidelijk. Die toenadering was bijzonder moeilijk tussen de diensten van het kadaster, die een arbeidsfilosofie toepassen die dicht aanleunt bij die van de directe belastingen, en de registratiediensten, die altijd rustig hebben gewerkt, een beetje zoals een notaris.

Momenteel neemt de pijler Rechtszekerheid geen enkele beslissing meer zonder het kadaster ervan in te lichten. Er is geen scheiding meer tussen de twee administraties. Er zijn banden gecreëerd tussen de informaticaprogramma's, zodanig dat beide administraties onderling afhankelijk zijn geworden. De pijler Rechtszekerheid stelt alles in het werk om het kadaster optimaal te laten werken. Reeds eind maart 2009 werden toestanden (toestand van 1 januari 2009) bezorgd aan de diensten verantwoordelijk voor de vaststelling en de inning van de onroerende goederen.

De spreekster dringt aan op het belang van professionalisme. De algemene kennis van de ambtenaren zal misschien kleiner worden, maar hun technische kennis zal vergroten.

De spreekster erkent dat er fouten zijn gemaakt in het veranderingsbeheer. Het management geeft nu blijk van meer voorzichtigheid en geeft de voorrang aan goed

été de développer des systèmes informatiques compréhensibles et conviviaux de manière à ce que le personnel puisse immédiatement intégrer les changements.

La communication se fait pas à pas, dans tout le pays. Des équipes mobiles ont été constituées et le help desk central est à la disposition du personnel dès le début de l'application de nouveaux programmes informatiques. En outre, pour réduire le retard, une partie des dossiers a été récupérée par une équipe de personnes désignées à cet effet. Cette équipe sera doublée ce mois-ci.

Mme Laloux tient à souligner que, contrairement à ce que certaines personnes affirment, les programmes informatiques utilisés en matière de restitution fonctionnent très bien.

La situation des services localisés à Anvers est effectivement catastrophique mais il s'agit d'une métropole. La première opérationnalisation y aura lieu dans les antennes archives. Le personnel y est relativement jeune mais n'est pas assez bien formé. Il sera donc soutenu pour résoudre les différents problèmes et établir les différentes étapes du plan de réorganisation.

Le management a essayé d'apporter toute son aide au personnel en fonction des moyens existants, en étant parfois obligé de procéder avec les moyens du bord, mais toujours dans le cadre des standards ICT.

Après l'expérience malheureuse du mainframe évoquée plus haut, les nouveaux programmes informatiques et les nouvelles méthodes de travail sont décrites au fur et à mesure et l'intégration se poursuit.

Les cloisons existant entre les différents services disparaissent progressivement. Ces rapprochements ont été particulièrement difficiles à réaliser entre les services du cadastre qui appliquent une philosophie du travail proche des impôts directs et les services de l'enregistrement qui ont toujours fonctionné tranquillement, de manière notariale.

Actuellement, le pilier Sécurité Juridique ne prend plus aucune décision sans que le cadastre en soit informé. Il n'y a plus de séparation entre les deux administrations. Des liens ont été créés entre les programmes informatiques si bien que les deux administrations sont devenues interdépendantes l'une de l'autre. Le pilier Sécurité Juridique met tout en oeuvre pour que le cadastre puisse travailler de manière optimale. Fin mars 2009, des fichiers (situation du 1^{er} janvier 2009), ont déjà été mis à la disposition des services responsables pour la fixation et le recouvrement du précompte immobilier. Mme Laloux insiste sur l'importance du professionnalisme. La connaissance générale des fonctionnaires va peut-être se rétrécir mais leur connaissance technique va s'approfondir.

L'intervenante reconnaît que des erreurs ont été commises dans la gestion des changements. Le management fait aujourd'hui preuve de plus de prudence et

overleg, in samenwerking met de communicatiecel. De informatie-elementen worden niet meegedeeld voor ze als «gestabiliseerd» kunnen worden beschouwd, zodat het personeel niet te maken krijgt met begripsproblemen, waardoor het de informatie niet onthoudt. De communicatie moet professioneel zijn en een directe praktische invloed hebben, zodat het begripsvermogen wordt bevorderd.

De spreekster beklemtoont dat de rechtszekerheid altijd in acht werd genomen. De hypotheekdiensten hebben een beproefde methode behouden, die de burger en de FOD Financiën alle waarborgen biedt aangaande de hypotheekgegevens (wat meer dan de helft van de notariële akten betreft).

In tegenstelling tot het verleden worden de problemen die in de documentatie opduiken, snel opgelost. Vroeger kwamen die problemen soms heel laat aan het licht, pas wanneer een gebouw van eigenaar wisselde (terwijl dat vroeger gemiddeld om de 30 jaar was, is dat nu reeds om de 10 à 15 jaar). Vandaag beschikken de diensten over een geïntegreerde gegevensbank (registratie, hypotheek en kadaster), die het mogelijk maakt gegevens te kruisen. Het systeem blokkeert zodra bij de analyse van een aan de administratie voorgelegde akte een onregelmatigheid wordt vastgesteld. Een onregelmatigheid wordt dus niet langer pas bij een nalatenschap of een verkoopovereenkomst gedetecteerd.

De spreekster geeft toe dat het personeel van de registratiekantoren onder hevige stress gebukt gaat, omdat de kantoren in één stap van de middeleeuwen naar de 21^e eeuw zijn gegaan. Dat betekent evenwel niet dat het één groot fiasco is. De personeelsleden van de diensten die worden gemoderniseerd, juichen deze evolutie toe. Zij zien de nieuwe informaticaprogramma's graag komen, al moeten zij nog de tijd krijgen zich in te werken.

De heer Marc Nijs merkt op dat van de mensen die jarenlang met veel toewijding hebben gewerkt, er vandaag velen het opgeven.

Het ware beter geweest proefprojecten op touw te zetten in minder grote steden of gemeenten dan Antwerpen, waar de diensten goed werken.

Voorts wijst de spreker erop dat het overleg tussen vakbonden en overheid in verschillende instanties wordt gevoerd. Die zijn evenwel niet geschikt voor een overheidsdienst als de FOD Financiën, waar ongeveer dertigduizend mensen werken. Daarom had de heer Aloïs Van de Voorde, voormalig secretaris-generaal, besloten een contactgroep op te richten, die eerst informeel aan de slag ging, maar daarna een officieel karakter kreeg. De heer Grégoire Brouhns sleutelde verder aan de

donne la priorité à une bonne concertation, en collaboration avec la cellule de communication. Les éléments d'informations ne sont pas communiqués avant qu'ils puissent être considérés comme stabilisés de sorte que le personnel ne soit pas confronté à des problèmes de compréhension et ne retienne pas l'information. La communication doit être professionnelle et avoir un impact direct sur le terrain pour favoriser la compréhension.

Mme Laloux insiste sur le fait que la sécurité juridique a toujours été assurée. Les services des hypothèques ont conservé une méthode de travail éprouvée, qui offre toutes les garanties au citoyen et au SPF Finances en ce qui concerne les données hypothécaires (ce qui concerne plus de la moitié des actes notariés).

Contrairement au passé, les erreurs qui apparaissent dans la documentation sont très vite résolues. Auparavant, ces problèmes surgissaient parfois très tard en fonction de la rotation d'immeuble (la rotation qui était auparavant en moyenne de 30 ans atteint aujourd'hui 10 à 15 ans). Actuellement, les services disposent d'une base de données intégrées (enregistrement, hypothèques et cadastre). Ces données peuvent être confrontées si bien que dès qu'une anomalie apparaît dans l'analyse d'un acte présenté à l'administration, un blocage immédiat intervient et il ne faut plus attendre une succession ou une opération de vente pour déceler l'anomalie.

L'intervenante reconnaît que le stress éprouvé par le personnel des bureaux d'enregistrement est énorme parce que ces bureaux sont passés en une fois du moyen âge au 21^{ème} siècle. Il est toutefois faux d'affirmer que rien ne réussit. Le personnel intéressé par la modernisation des services est satisfait de cette évolution. Il est soulagé par l'introduction de nouveaux programmes informatiques, même s'il doit avoir le temps de s'y habituer.

M. Marc Nijs observe que beaucoup des personnes ayant travaillé pendant de longues années avec beaucoup de motivation abandonnent aujourd'hui.

Il aurait été préférable de développer des projets pilotes dans des villes ou communes moins grandes qu'Anvers, où les services fonctionnent bien.

L'intervenant précise par ailleurs que la concertation entre syndicats et pouvoirs publics se déroule dans plusieurs organes. Ceux-ci ne conviennent cependant pas à un service public comme le SPF Finances qui compte quelque trente mille membres de personnel. M. Aloïs Van de Voorde, ancien secrétaire général, avait donc décidé de constituer un groupe de contact, qui fut d'abord informel et ensuite officiel. Le fonctionnement de ce groupe de contact fut encore amélioré par

werking van die contactgroep, die vervolgens om de zowat zes weken zou bijeenkomen. De hoofden van de diverse administraties waren daarbij aanwezig, zodat de knelpunten meteen konden worden onderzocht en aangepakt. Er werden concrete verbintenissen aangegaan en er werd voorzien in follow-up.

De heer Nijs betreurt dat de heer Brouhns zijn ambt heeft moeten opgeven als gevolg van de Coperfin-hervorming.

De vergaderingen die mevrouw Dreessen, hoofd van de stafdienst Personeel en Organisatie, belegt, duren wel lang, maar zijn niet echt efficiënt. Concrete verbintenissen ontbreken. Daarom hebben de vakbondsvertegenwoordigers in 1999 besloten met de traditie te breken en voortaan contact op te nemen met de media en de beleidsmakers. Tot tweemaal toe is een betoging gehouden.

Wat de registratiekantoren betreft, zijn de problemen in Wallonië niet zo acuut als in Vlaanderen. De situatie dreigt evenwel te verergeren aangezien één op twee personeelsleden de komende tien jaar met pensioen gaat.

Over een periode van vier jaar zijn in Wallonië voor niveau B dubbel zoveel mensen aangeworven, wat verklaart waarom het personeelstekort sneller en acuter de kop heeft opgestoken in Vlaanderen. Door het gebrek aan kandidaten van niveau B zijn de vacante betrekkingen voor dat niveau deels opgevuld met mensen van niveau C.

De heer Nijs stelt vast dat de vice-eersteminister en minister van Financiën en Institutionele Hervormingen vooralsnog niet in staat is een directiecomité samen te stellen, zodat alle bevorderingen (van ontvanger tot gewestelijk directeur) voorlopig stilliggen.

De heer Peter Veltmans onderstreept dat de vakbonden de goede wil van de leidende ambtenaren van de FOD Financiën niet in twijfel trekken. Die ambtenaren onderschatten wel de ernst van de problemen in het veld, alsook het gebrek aan informatie. Zo werd bijvoorbeeld besloten in «pools» samen te werken om het personeelstekort aan te pakken. In Antwerpen werden die «pools» samengesteld op basis van de onderlinge afstand tussen de kantoren, en niet van de geografische spreiding van hun bevoegdheden. In de nabije toekomst zullen ook de hypotheeken in dat gebouw worden bewaard, zodat de taakverdeling zal moeten worden herbekeken. Het personeel raakt er niet meer wijs uit.

Om dergelijke situaties te voorkomen, heeft het personeel recht op een gedetailleerde planning, die duidelijk aangeeft wat, wanneer en waarom zal gebeuren. Voorts moeten de personeelsleden concreet worden ingelicht over hun toekomst.

M. Grégoire Brouhns, avec une réunion environ toutes les six semaines. Les responsables des différentes administrations étaient présents si bien que les problèmes pouvaient être examinés et réglés en direct. Des engagements concrets étaient pris et le suivi était assuré.

M. Nijs regrette que M. Brouhns ait été obligé de quitter sa fonction dans le cadre de la réforme Coperfin.

Actuellement, les réunions organisées par Mme Dreessen, directeur du service d'encadrement personnel et organisation, sont longues mais peu efficaces. Aucun engagement concret n'est pris. C'est pourquoi, depuis 1999, les représentants syndicaux ont décidé, contrairement à la tradition, de contacter la presse et le monde politique. Une manifestation a été organisée à deux reprises.

Pour ce qui est des services de l'enregistrement, les problèmes ne sont pas aussi importants en Wallonie qu'en Flandre. La situation risque toutefois de s'aggraver étant donné que la moitié du personnel prendra sa pension au cours des dix prochaines années.

Sur une période de quatre ans, le nombre de recrutements au niveau B a été deux fois plus important en Wallonie, ce qui explique pourquoi le problème de personnel s'est posé plus rapidement et de manière plus prononcée en Flandre. Un certain nombre de recrutements ont ensuite eu lieu au niveau C pour remplir les vacances au niveau B, faute de candidats à ce niveau.

M. Nijs constate que le vice-premier ministre et ministre des Finances et des Réformes institutionnelles n'est à ce jour pas en mesure de constituer un comité de direction de manière conforme, si bien que les promotions (depuis les receveurs jusqu'aux directeurs régionaux) ne peuvent se faire.

M. Peter Veltmans souligne que les organisations syndicales ne remettent pas en doute la bonne volonté des fonctionnaires dirigeants du SPF Finances. Toutefois, ceux-ci sous-estiment la réalité des problèmes et le manque d'information sur le terrain. Ainsi, il a, par exemple, été décidé de travailler en pools de manière à remédier au manque de personnel. À Anvers, on a formé les pools en tenant compte de la proximité physique des bureaux plutôt que de se baser sur la répartition géographique des différents ressorts. Dans un avenir proche, la conservation des hypothèques va être transférée vers le même bâtiment si bien que la répartition des tâches devra à nouveau être examinée. Le personnel ne s'y retrouve plus.

Pour éviter de telles situations, le personnel doit obtenir un planning détaillé, indiquant clairement ce qui va se passer, quant et dans quel but. Il doit aussi obtenir des informations concrètes sur son avenir.

De heer Eddy De Meester merkt op dat de hervorming van de FOD Financiën al acht jaar aan de gang is. Het personeel van de registratiekantoren wil hoegenaamd niet van de geplande veranderingen weten omdat het weinig gebruiksvriendelijke computersystemen door de maag gesplitst krijgt terwijl het de doelstellingen van de hervorming niet eens goed kent. Bovendien brengt het personeelstekort nog meer stress mee.

De heer François Goris is tevreden dat de heer De Brone en mevrouw Laloux bepaalde vaststellingen van de vakbonden hebben bevestigd.

Bepaalde problemen moeten worden bekeken in het licht van de algemene hervorming van de FOD Financiën. Daar zou dieper op kunnen worden ingegaan tijdens een hoorzitting met de leidende ambtenaren van het departement, zoals de heer Bogaert heeft voorgesteld.

De heer Goris betreurt dat de heer De Brone zelfs geen aanzet heeft gegeven tot enige oplossing voor de specifieke problemen bij de registratiekantoren.

Hij pleit voor een betere dialoog tussen directie en vakbondsvertegenwoordigers om te voorkomen dat iedereen zich achter zijn posities verschuilt waardoor de dienstverlening aan het cliënteel nog meer van die situatie te lijden zou hebben.

De heer Daniel De Brone zegt bereid te zijn elke uitgestoken hand te grijpen.

De heer Hendrik Bogaert (CD&V) concludeert met te wijzen op de omvang van de problemen die zich binnen de FOD Financiën voordoen op het stuk van personeelsbeheer en informatica. Hij herhaalt zijn voorstel om een hoorzitting te houden met de leidinggevende ambtenaren van de FOD Financiën en met de vakorganisaties. De FOD Financiën is immers de grootste federale overheidsdienst; er werken meer dan 30.000 ambtenaren en die verwachten een spoedige verbetering van hun toestand.

De rapporteur,

De wnd. voorzitter,

Jenne DE POTTER

Hendrik BOGAERT

M. Eddy De Meester fait remarquer que le processus de réforme du SPF Finances dure déjà depuis huit ans. Le personnel des bureaux d'enregistrement est fortement opposé aux changements prévus parce qu'il est obligé d'utiliser des systèmes informatiques très peu conviviaux sans réellement connaître les objectifs de la réforme. En outre, la pénurie de personnel induit davantage de stress.

M. François Goris se réjouit que M. De Brone et Mme Laloux ont confirmé un certain nombre de constatations faites par les organisations syndicales.

Certains problèmes doivent être resitués dans la problématique de réforme globale du SPF Finances. Ils pourraient être examinés dans le cadre d'une audition avec les fonctionnaires dirigeants du département, comme l'a suggéré M. Bogaert.

M. Goris déplore que M. De Brone n'ait ébauché aucune solution pour les problèmes spécifiques rencontrés dans les bureaux d'enregistrement.

Il plaide en faveur d'un meilleur dialogue entre management et représentants syndicaux pour éviter que chacun ne se retranche derrière ses positions et que, par conséquent, le service à la clientèle pâtisse encore davantage de cette situation.

M. Daniel De Brone se dit prêt à saisir toute main tendue.

M. Hendrik Bogaert (CD&V) conclut en soulignant l'ampleur des problèmes qui se posent sur le plan de la gestion du personnel et de l'informatique au sein du SPF Finances. Il répète sa proposition d'organiser une audition avec les fonctionnaires dirigeants du SPF Finances et des organisations syndicales. Le SPF Finances est en effet l'administration fédérale la plus importante; elle compte plus de 30.000 fonctionnaires qui attendent rapidement une amélioration de leur situation.

Le rapporteur,

Le président f.f.,

Jenne DE POTTER

Hendrik BOGAERT