

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

25 mai 2012

AUDITION

**sur le rapport annuel 2010
du SPF Finances**

RAPPORT

FAIT AU NOM DE LA COMMISSION
DES FINANCES ET DU BUDGET
PAR
M. Georges GILKINET

SOMMAIRE

Page

- | | |
|--|---|
| I. Exposé de M. Hans D'Hondt, président du comité de direction du SPF Finances | 3 |
| II. Échange de vues..... | 7 |

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

25 mei 2012

HOORZITTING

**over het jaarverslag 2010
van de FOD Financiën**

VERSLAG

NAMENS DE COMMISSIE
VOOR DE FINANCIËN EN DE BEGROTING
UITGEBRACHT DOOR
DE HEER **Georges GILKINET**

INHOUD

Blz.

- | | |
|--|---|
| I. Uiteenzetting van de heer Hans D'Hondt, voorzitter van het Directiecomité van de FOD Financiën..... | 3 |
| II. Gedachtewisseling | 7 |

**Composition de la commission à la date de dépôt du rapport/
Samenstelling van de commissie op de datum van indiening van het verslag**
Président/Voorzitter: Georges Gilkinet

A. — Titulaires / Vaste leden:

N-VA	Peter Dedecker, Jan Jambon, Steven Vandeput, Veerle Wouters
PS	Guy Coëme, Olivier Henry, Alain Mathot, Christiane Vienne
MR	Olivier Destrebecq, Philippe Goffin
CD&V	Jenne De Potter, Carl Devlies
sp.a	Karin Temmerman
Ecolo-Groen	Georges Gilkinet
Open Vld	Gwendolyn Rutten
VB	Hagen Goyvaerts
cdH	Josy Arens

B. — Suppléants / Plaatsvervangers:

Manu Beuselinck, Karolien Grosemans, Peter Luykx, Karel Uyttersprot, Bert Wollants
Laurent Devin, Isabelle Emmery, Yvan Mayeur, Franco Seminara, Eric Thiébaud
David Clarinval, Luc Gustin, Marie-Christine Marghem
Raf Terwingen, Jef Van den Bergh, Kristof Waterschoot
Dirk Van der Maelen, Peter Vanvelthoven
Meyrem Almaci, Muriel Gerkens
Willem-Frederik Schiltz, Luk Van Biesen
Alexandra Colen, Barbara Pas
Christian Brotcorne, Catherine Fonck

N-VA	:	<i>Nieuw-Vlaamse Alliantie</i>	Abréviations dans la numérotation des publications:	Afkortingen bij de nummering van de publicaties:
PS	:	<i>Parti Socialiste</i>	DOC 53 0000/000:	<i>Document parlementaire de la 53^e législature, suivi du n° de base et du n° consécutif</i>
MR	:	<i>Mouvement Réformateur</i>	QRVA:	<i>Questions et Réponses écrites</i>
CD&V	:	<i>Christen-Democratisch en Vlaams</i>	CRIV:	<i>Version Provisoire du Compte Rendu intégral (couverture verte)</i>
sp.a	:	<i>socialistische partij anders</i>	CRABV:	<i>Compte Rendu Analytique (couverture bleue)</i>
Ecolo-Groen	:	<i>Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen</i>	CRIV:	<i>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)</i>
Open Vld	:	<i>Open Vlaamse liberalen en democraten</i>	PLEN:	<i>Séance plénière</i>
VB	:	<i>Vlaams Belang</i>	COM:	<i>Réunion de commission</i>
cdH	:	<i>centre démocrate Humaniste</i>	MOT:	<i>Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)</i>
FDF	:	<i>Fédéralistes Démocrates Francophones</i>		
LDD	:	<i>Lijst Dedecker</i>		
MLD	:	<i>Mouvement pour la Liberté et la Démocratie</i>		
			DOC 53 0000/000:	<i>Parlementair document van de 53^e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer</i>
			QRVA:	<i>Schriftelijke Vragen en Antwoorden</i>
			CRIV:	<i>Voorlopige versie van het Integraal Verslag (groene kaft)</i>
			CRABV:	<i>Beknopt Verslag (blauwe kaft)</i>
			CRIV:	<i>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)</i>
			PLEN:	<i>Plenum</i>
			COM:	<i>Commissievergadering</i>
			MOT:	<i>Moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)</i>

<i>Publications officielles éditées par la Chambre des représentants</i>	<i>Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers</i>
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	Bestellingen: Natieplein 2 1008 Brussel Tel. : 02/ 549 81 60 Fax : 02/549 82 74 www.dekamer.be e-mail : publicaties@dekamer.be

MESDAMES, MESSIEURS,

Le mardi 27 mars 2012, un échange de vues a été organisé avec M. Hans D'Hondt, président du comité de direction du SPF Finances, au sujet du rapport annuel 2010 du SPF.

I. — EXPOSÉ DE M. HANS D'HONDT, PRÉSIDENT DU COMITÉ DE DIRECTION DU SPF FINANCES

Le SPF Finances se compose de six administrations générales et de six services d'encadrement. Les administrations générales sont les suivantes:

- Fiscalité;
- Perception et Recouvrement;
- Lutte contre la Fraude Fiscale (ISF);
- Douanes et Accises;
- Documentation Patrimoniale;
- Trésorerie.

Les six services d'encadrement sont les suivants:

- Personnel et Organisation;
- Budget et Contrôle de Gestion;
- Information et Technologie de la Communication;
- Coordination stratégique et Communication;
- Logistique;
- Expertise et Support Stratégique.

Les trois derniers services d'encadrement sont spécifiques à une organisation de la taille du SPF Finances. La multiplicité des missions du SPF est telle que l'organisation doit être considérée comme une holding, plutôt que comme une structure hiérarchisée classique.

Les missions classiques du SPF sont les suivantes:

- perception juste et correcte des impôts;
- financement de l'État et gestion de la dette, réglementation financière (excl. régulateurs);
- assurer la sécurité juridique de la circulation des biens;
- contrôle des importations, des exportations et du transit, et protection du commerce régulier;
- lutte contre la fraude;
- support aux décisions politiques.

Le SPF attache à cet égard une grande importance au cadre des valeurs pour l'organisation et le personnel, dont l'intégrité est l'une des valeurs de base.

DAMES EN HEREN,

Op dinsdag 27 maart 2012 heeft er een gedachte-wisseling plaatsgevonden met de heer Hans D'Hondt, voorzitter van het Directiecomité van de FOD Financiën over het jaarverslag 2010 van de FOD.

I. — UITEENZETTING VAN DE HEER HANS D'HONDT, VOORZITTER VAN HET DIRECTIECOMITÉ VAN DE FOD FINANCIËN

De FOD Financiën bestaat uit zes algemene administraties en zes stafdiensten. De algemene administraties zijn:

- Fiscaliteit;
- Inning en invordering;
- Fraudebestrijding (BBI);
- Douane en accijnzen;
- Patrimoniumdocumentatie;
- Thesaurie.

De zes stafdiensten zijn de volgende:

- Personeel en organisatie;
- Begroting en beheerscontrole;
- ICT;
- Strategische coördinatie en communicatie;
- Logistiek;
- Beleidsexpertise en -ondersteuning.

De drie laatste stafdiensten zijn eigen aan een organisatie met de omvang van de FOD Financiën. De veelheid van de opdrachten van de FOD maakt dat de organisatie meer als een holding dan als een klassiek hiërarchische structuur moet gezien worden.

De klassieke opdrachten voor de FOD zijn de volgende:

- een rechtvaardige en juiste inning van de belastingen;
- de financiering van de Staat en beheer van de schuld, financiële regelgeving (exclusief de toezichthouders);
- rechtszekerheid verzekeren bij de juridische omloop van goederen;
- toezicht op de in-, uit-, en doorvoer van goederen en bescherming van de reguliere handel;
- bestrijding fraude;
- beleidsondersteuning.

De FOD hecht daarbij veel belang aan het waardenkader voor de organisatie en het personeel, met integriteit als een van de basiswaarden. Er wordt meer en meer

Une attention croissante est accordée à l'établissement d'une relation transparente et respectueuse avec les citoyens, qui sont les "utilisateurs" du SPF.

Le SPF emploie environ 27 000 personnes — dont la plupart (environ 22 400) sont des agents statutaires et environ 4 800 sont des agents contractuels — sur plus de 400 sites. Le nombre des sites diminuera incontestablement dans les années à venir, non seulement pour des raisons budgétaires, mais aussi afin d'accroître la professionnalisation des services. La flexibilité des agents (télétravail) ne fera que s'accroître. À l'avenir, le SPF continuera à employer principalement des agents statutaires. En effet, le statut constitue l'un des atouts de l'administration dans la "guerre des talents", c'est-à-dire la concurrence qui fait rage sur le marché de l'emploi pour le recrutement de personnel hautement qualifié.

Le budget annuel du SPF s'élève à plus de deux milliards d'euros, dont 1,4 milliard est consacré aux frais de personnel, 294 millions aux frais de fonctionnement, 120 millions aux TIC et 166 millions aux crédits opérationnels.

Les collaborateurs des administrations du SPF se répartissent comme suit:

- Fiscalité: 10 000;
- Perception et Recouvrement: 3 100;
- Lutte contre la Fraude: 530;
- Documentation patrimoniale: 4 300;
- Douane et Accises: 3 600;
- Trésorerie: 520.

Les collaborateurs des services d'encadrement se répartissent comme suit:

- Personnel et Organisation: 890;
- Logistique: 740;
- ICT: 470;
- Budget et Contrôle de Gestion: 144;
- Coordination Stratégique et Communication: 35;
- Expertise et Support Stratégique et Président: 310;
- Personnel auxiliaire: 2 200.

Les services d'encadrement sont relativement étendus. C'est un héritage du passé. De nombreuses missions administratives sont centralisées à partir des différents bureaux et transmises au niveau administratif supérieur. Les gains de rendement liés à cette opération créeront des places supplémentaires pour les services opérationnels et réduiront leur nombre pour les autres services de l'organisation.

aandacht besteed aan de transparante en respectvolle relatie met de burgers, de "gebruikers" van de FOD.

De FOD omvat ongeveer 27 000 medewerkers — het merendeel (zo'n 22 400) statutaire ambtenaren en ongeveer 4 800 contractuele medewerkers — en meer dan 400 vestigingen. Het aantal vestigingen zal de komende jaren ongetwijfeld verminderen, omwille van budgettaire redenen maar ook om de professionele werking van de diensten op te krikken. De flexibiliteit van de werknemers (telewerk) zal enkel maar toenemen. De FOD zal ook in de toekomst vooral uit statutaire medewerkers bestaan. Het statuut maakt immers een van de troeven van de administratie uit in de *war for talent*, de concurrentie op de arbeidsmarkt voor hooggeschoold personeel.

Het jaarbudget van de FOD bedraagt meer dan 2 miljard euro, waarvan 1,4 miljard euro voor de personeelskosten, 294 miljoen euro voor de werkingskosten, 120 miljoen euro voor ICT en 166 miljoen euro voor beleidskredieten.

Het aantal medewerkers binnen de administraties van de FOD is als volgt verdeeld:

- Fiscaliteit: 10 000;
- Inning en Invordering: 3 100;
- Fraudebestrijding: 530;
- Patrimoniumdocumentatie: 4 300;
- Douane en Accijnzen: 3 600;
- Thesaurie: 520.

De medewerkers binnen de stafdiensten zijn als volgt verdeeld:

- Personeel en Organisatie: 890;
- Logistiek: 740;
- ICT: 470;
- Begroting en beheerscontrole: 144;
- Strategische Coördinatie en Communicatie: 35;
- BEO en Voorzitter: 310;
- Hulppersoneel: 2 200.

De stafdiensten zijn relatief uitgebreid, een erfenis uit het verleden. Veel administratieve taken zijn uit de diverse kantoren gecentraliseerd en overgeheveld naar het hogere administratieve niveau. De bijhorende rendementswinsten zullen leiden tot bijkomende plaatsen voor de operationele diensten en minder voor de *overhead* van de organisatie.

La taille de l'organisation continuera à constituer un défi pour les années à venir. Le SPF doit travailler dans un cadre réglementaire rigide et sous la forme d'un ensemble hiérarchisé. De plus, l'organisation a connu plusieurs années de réformes internes. L'incertitude que cela entraîne pèse sur la motivation du personnel. Les traditions et le renouveau doivent être réconciliés. En soi, la tradition n'est pas une mauvaise chose. L'expertise du personnel est précisément l'un des atouts du SPF.

Au SPF, les TIC ont effectivement coûté beaucoup d'argent. Cependant, cet investissement constituera également l'un des atouts des services dans les années à venir. L'attention accordée à la lutte contre la fraude et à la coopération internationale à cet égard ne fera que s'accroître. Ces dernières années, le soutien accordé à cette lutte s'est d'ailleurs considérablement accru. En ce qui concerne l'attention accordée aux déplacements entre le domicile et lieu de travail, un autre atout du SPF réside dans la décentralisation géographique des sites. Le SPF continuera à y être attentif.

On donne souvent une image négative du fonctionnement du SPF Finances. Or, les services des finances ne travaillent pas plus mal que les autres SPF. Il convient d'être attentif à l'efficacité et à l'innovation dans tous les secteurs, y compris dans les grandes organisations du secteur privé. Compte tenu de la pyramide des âges, une grande partie du personnel du SPF sera renouvelée dans les années à venir. En 10 ans, 40 % des agents actuels quitteront le service en raison de leur âge. Cela oblige à ne pas laisser se perdre les connaissances acquises. Éviter la perte de l'expertise est sans doute le plus grand défi pour le SPF.

En ce qui concerne la restructuration opérationnelle du SPF dans les années à venir, le premier pilier consiste à affecter chacun dans le service adéquat. Là où il existe actuellement des fonctions spécifiques au sein du SPF Finances, le personnel se verra attribuer dans le futur une fonction "générique" comme dans les autres SPF. L'ensemble des services doit être davantage axé sur les groupes cibles et sur les utilisateurs du SPF plutôt que sur sa propre logique interne. La restructuration ne peut plus prendre des années. Sinon, une certaine "fatigue" risque de s'installer après de trop nombreuses années de réformes.

Le SPF Finances dispose d'un système de formations et de brevets techniques relativement efficace permettant de faire carrière en interne au sein de ses services. Ce système présente une plus-value et doit donc pouvoir être maintenu.

De l'omvang van de organisatie blijft een uitdaging voor de komende jaren. De FOD moet werken in een strak reglementair kader en als hiërarchisch geheel. De organisatie heeft er bovendien al vele jaren interne hervormingen op zitten. De bijhorende onzekerheid weegt op de motivatie van de medewerkers. Tradities en vernieuwing moeten met elkaar verzoend worden. Traditie is op zich geen minpunt. De expertise van de medewerkers is juist een van de troeven van de FOD.

De ICT van de FOD heeft effectief een grote kost met zich meegebracht, maar ook dat wordt een van de troeven van de diensten de komende jaren. De aandacht voor de strijd tegen de fraude en de internationale samenwerking daarbij zal enkel maar toenemen. Het maatschappelijke draagvlak daarvoor is de afgelopen jaren trouwens merkkelijk toegenomen. Een andere troef van de FOD, in het kader van de aandacht voor het woon-werkverkeer, is de geografische spreiding van de vestigingen. De FOD zal daar ook aandacht voor blijven hebben.

De werking van de FOD Financiën komt vaak in een negatief daglicht te staan, maar de diensten van Financiën presteren in feite niet slechter dan de overige FOD's. Overal, ook in grote organisatie uit de privésector, moet er gewaakt worden over efficiëntie en innovatie. Gezien de leeftijdsdynamiek van de medewerkers zal er komende jaren een groot verloop zijn binnen de FOD. Over een periode van 10 jaar zal 40 % van de huidige ambtenaren gezien hun leeftijd de dienst verlaten. Dit brengt de opdracht met zich mee om de opgebouwde kennis niet verloren te laten gaan. Het verlies van knowhow vermijden is wellicht de grootste uitdaging voor de FOD.

Wat de operationele herstructurering van de FOD voor de komende jaren betreft, bestaat de eerste pijler erin om iedereen bij de juiste dienst onder te brengen. Waar momenteel nog specifieke functies bestaan in de FOD Financiën, zullen de medewerkers in de toekomst een "generieke" functie krijgen, zoals in alle andere FOD's. Het geheel van de diensten moet veel meer gericht zijn op de doelgroepen en de gebruikers van de FOD, in plaats van in dienst te staan van de eigen interne logica. De herstructurering mag geen jaren meer duren, zo niet treedt een zekere 'moeheid' op na teveel jaren hervormingen.

De FOD Financiën beschikt over een relatief goed functionerend systeem van technische opleidingen en brevetten om intern carrière te maken binnen de diensten. Dit moet behouden kunnen worden als een pluspunt.

Dans la nouvelle structure, chacun devra finalement se voir confier une fonction sur la base des nouvelles descriptions de fonction adaptées, ce qui nécessitera de nombreuses négociations et discussions avec les organisations syndicales représentatives du personnel.

En ce qui concerne la restructuration proprement dite, les principaux défis à relever se situent au niveau de la taille de l'opération et du souci de garantir la continuité des activités du SPF. Le contexte administratif et la concertation sociale y afférente rendent le cadre réglementaire plus lourd que dans le cas d'une entreprise privée.

La restructuration du SPF devra s'accompagner dans les années à venir d'une poursuite de la professionnalisation, l'accent étant mis sur un important programme TIC. Le comité de direction du SPF accorde à cet égard une attention accrue au suivi des projets, ainsi qu'au suivi des chiffres. Une forme de contrôle de gestion a déjà été instaurée au sein des directions opérationnelles. Il est prévu d'étendre ce contrôle dans le futur. La Cour des comptes a également demandé au SPF de développer une analyse des risques en ce qui concerne les principales procédures appliquées par celui-ci. Le contrôle interne est le pendant de la volonté d'acquérir plus d'autonomie dans la gestion de l'administration.

Dans les prochaines années, la politique du personnel prévoira des possibilités de promotion spécifiques pour les membres du service d'audit interne. C'est la seule façon de garantir que ce service continuera à attirer des personnes compétentes.

Les "ressources humaines" constitueront une tâche importante pour le SPF. Chacun doit savoir ce qu'on attend de lui. Il importe de calquer les objectifs individuels sur ceux du service. Le SPF a encore beaucoup à apprendre dans ce domaine. Le problème se pose principalement au niveau du "*middle management*". Il s'agit de personnes qui ont été promues grâce à leurs connaissances du métier et non nécessairement grâce à leurs connaissances en matière de gestion de personnes. On tente actuellement de remédier à cette situation. Trois "vagues" de formation ont été organisées à cet effet.

L'ensemble du processus devra s'accompagner d'une communication optimale, surtout à l'égard des collaborateurs du SPF. Le SPF a également prévu de désigner des porte-parole pour les matières techniques.

Les prochaines années marqueront un tournant pour le SPF. La restructuration doit réussir, les ressources humaines constituant le principal défi à relever. L'impact de ces changements sur les activités du SPF doit

Uiteindelijk moet iedereen in de nieuwe structuur een functie krijgen op basis van de nieuwe, aangepaste functiebeschrijvingen. Dit zal nog heel wat onderhandelingen en gesprekken vergen met de representatieve vakverenigingen van het personeel.

Bij de herstructurering zelf is de omvang van de operatie de grootste uitdaging, samen met de continuïteit van de activiteiten van de FOD. De administratieve omgeving en het bijhorende sociale overleg maakt dat het regelgevend kader zwaarder is dan voor een private onderneming.

Naast de eigenlijke herstructurering moet de FOD zich de komende jaren ook verder professionaliseren, met een groot ICT-programma als blikvanger. Het directiecomité van de FOD besteedt daarbij veel aandacht aan projectopvolging en een cijfermatige opvolging. In de operationele directies is al een vorm van beheerscontrole in werking getreden. Het is de bedoeling dit nog verder uit te breiden. Het Rekenhof heeft de FOD ook gevraagd om een risicoanalyse te ontwikkelen voor de belangrijkste procedures van de FOD. Interne controle is de tegenhanger voor de vraag naar meer autonomie bij het beheer van de administratie.

Het personeelsbeleid voor de komende jaren zal voorzien in specifieke promotiekansen voor leden van de interne auditdienst. Enkel zo zal men bekwame mensen blijven vinden voor de auditdienst.

"*Human resources*" zal een belangrijke opdracht worden voor de FOD. Mensen moeten weten wat van hen verwacht wordt en hun doelstellingen moeten afgesteld worden op deze van de dienst. De FOD heeft daarbij nog een en ander te leren. Het probleem stelt zich vooral bij het zogenaamde "*middle management*", dat promotie gemaakt heeft op basis van inhoudelijke kennis maar niet noodzakelijk omwille van hun kennis inzake *people's management*. Momenteel wordt daar, met een drietal 'golven' van opleidingen, werk van gemaakt.

Een degelijke communicatie moet dit alles begeleiden, vooral onder de eigen medewerkers. De FOD heeft ook in woordvoerders voorzien inzake technische materies.

De FOD staat de komende jaren voor een kantelmoment. De herstructurering moet slagen, met de *human resources* als grootste uitdaging. De impact van de overgang op de werkzaamheden van de FOD moet

demeurer aussi limité que possible. Il est également indispensable de savoir quand les grandes réformes seront achevées. Certaines questions sociétales se posent par ailleurs à l'arrière-plan: la réforme est-elle réalisée convenablement et efficacement? Le SPF doit faire preuve de transparence, il doit pouvoir rationaliser le fonctionnement interne et affecter les moyens de manière optimale. La professionnalisation de l'administration est sur la bonne voie. Les résultats obtenus au niveau des ressources humaines conditionneront la réussite de l'ensemble.

II. — ÉCHANGE DE VUES

M. Dirk Van der Maelen (sp.a) se réjouit du vent nouveau qui souffle sur le SPF Finances, mais il continue à se poser un certain nombre de questions après l'exposé introductif de M. D'Hondt. Les services centraux comptent proportionnellement trop de gens. Assurer une bonne perception de l'impôt est une mission qui est surtout prise en charge par les services extérieurs du SPF, grâce à des contrôles sur le terrain. L'informatisation ne doit-elle pas déboucher sur un rétrécissement de la tête de l'organisation?

Les services extérieurs se plaignent d'être exagérément sollicités par Bruxelles, à propos de statistiques et de toutes sortes d'autres données, au détriment de leur travail de contrôle proprement dit. La multiplication des nouvelles lois nécessite un nombre de plus en plus élevé de circulaires explicatives destinées aux services extérieurs, mais les services centraux ne se montrent pas à la hauteur de cette tâche.

M. Van der Maelen estime que le SPF Finances ne présente, jusqu'ici, pas de bons résultats en matière de *datamining*. Sur la base du rapport annuel 2010 du SPF Finances, on peut inférer les chiffres suivants:

<i>Impôt des sociétés</i>	2010
Nombre de déclarations	450 218
Déclarations introduites	411 169
Non-déposants	39 049
Contrôles approfondis	29 882
Déclarations modifiées	22 135

Pour évaluer la mission de contrôle du fisc en ce qui concerne les sociétés, il convient de se focaliser sur les contrôles approfondis¹. Ces contrôles sont exécutés

¹ Outre les contrôles approfondis, il y a également les contrôles de gestion. Les contrôles de gestion sont exécutés par les centres de contrôle classiques. Ce sont des contrôles ponctuels au cours desquels 1 élément au moins de la comptabilité est vérifié (p.ex. chiffre d'affaires, frais professionnels, déductions, ...).

zo beperkt mogelijk gehouden worden. Er moet ook een tijds kader komen wanneer de grote hervormingen afgelopen zullen zijn. Op de achtergrond spelen ook maatschappelijk relevante vragen mee: wordt de hervorming goed uitgevoerd en op een efficiënte manier? De FOD moet werk maken van transparantie, de interne werking kunnen stroomlijnen en de middelen optimaal aanwenden. De uitdaging om de administratie te professionaliseren is op de goede weg. *Human resources* zal het sleutelement zijn om het geheel te laten slagen.

II. — GEDACHTEWISSELING

De heer Dirk Van der Maelen (sp.a) is blij met de nieuwe wind die door de FOD Financiën waait, maar blijft na de inleidende uiteenzetting van de heer D'Hondt met een aantal vragen zitten. De centrale diensten tellen in verhouding te veel mensen. Werken aan een goede inning van de belastingen gebeurt vooral op de buitendiensten van de FOD, door controle op het terrein. Moet de informatisering niet leiden tot een smallere top van de organisatie?

De buitendiensten klagen over een overbevraging uit Brussel, over statistieken en allerhande andere gegevens, ten koste van hun eigenlijke controlewerk. De vele nieuwe wetgeving noopt tot steeds meer verklarende rondzendbrieven voor de buitendiensten, maar daar schieten de centrale diensten tekort.

De heer Van der Maelen vindt dat de FOD Financiën tot op vandaag slecht scoort op het vlak van *datamining*. Op basis van het jaarverslag 2010 van de FOD kunnen de volgende cijfers afgeleid worden:

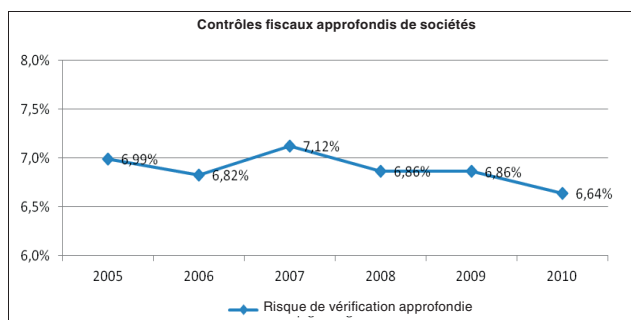
<i>Vennootschapsbelasting</i>	2010
Aantal aangiften	450 218
Ingediende aangiften	411 169
Niet-indieners	39 049
Grondige controles	29 882
Gewijzigde aangiften	22 135

Om de controletaak van de fiscus inzake vennootschappen te evalueren moet men zich focussen op de grondige controles¹. Deze uitgebreide doorlichtingen

¹ Naast de grondige controles zijn er ook beheerscontroles. Beheerscontroles worden uitgevoerd door de klassieke controlecentra. Het zijn punctuele controles waarbij minstens 1 element van de boekhouding wordt nagekeken (bvb omzet, beroepskosten, aftrekkosten, ...).

par les centres de contrôle polyvalents composés de spécialistes en TVA et en impôts sur les revenus. Lors de ces contrôles, la comptabilité de deux années est épluchée.

En moyenne, les sociétés sont contrôlées de manière approfondie par le fisc tous les 15 ans. C'est trop peu. Chaque année, il y a plus de sociétés qui n'introduisent tout simplement pas de déclaration que de sociétés qui sont contrôlées de manière approfondie. Le porte-parole du fisc a déclaré à ce propos dans la presse: *"le succès de Tax-on-Web et le fait que le scannage ne doit plus se faire manuellement a permis de supprimer beaucoup de travail stupide et de le remplacer par du travail utile"* (traduction). Quoi qu'il en soit, il n'y a pas eu d'augmentation des contrôles approfondis des sociétés (voir graphique).



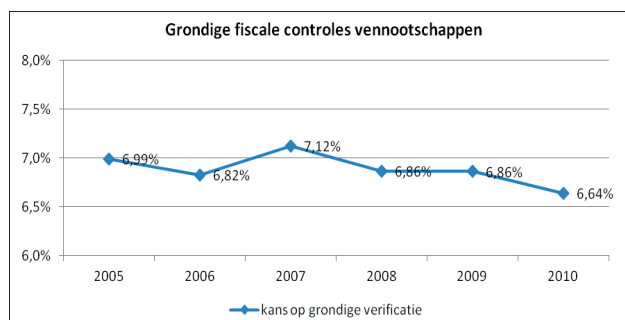
Pas moins de 3 contrôles approfondis sur 4 donnent lieu à une rectification et à une majoration de revenus. C'est un peu moins que les années précédentes (où la productivité des contrôles approfondis s'élevait à environ 80 %), mais cela reste un pourcentage particulièrement élevé. Il est plausible que cette productivité soit justement tellement élevée parce que le risque de contrôle est si faible. En outre, un risque de contrôle plus élevé a également un effet préventif.

La majoration moyenne de revenus s'élève à 109 384 euros par déclaration modifiée, et à 81 026 euros par contrôle *tout court*. En gros, on peut affirmer qu'un tiers de la majoration de revenus va au Trésor et qu'un contrôleur récupère chaque année un multiple de ce qu'il coûte. Si l'on augmente ces contrôles, cela aura indubitablement un effet positif sur le budget, grâce, d'une part, au rendement des contrôles mêmes, et, d'autre part, à l'effet préventif.

La direction du SPF Finances affirme dans la presse que la probabilité qu'un contrôle donne des résultats positifs s'est accrue grâce à l'analyse de risques. M. Van der Maelen estime que ce n'est pas exact. Il apparaît que la productivité ne dépend pas du mode de sélection (local ou central). En outre, les dossiers

worden uitgevoerd door de polyvalente controlecentra die bemand worden door specialisten in btw en inkomstenbelastingen. Bij dergelijke onderzoeken wordt de boekhouding van twee jaar uitgepluisd.

Vennootschappen worden gemiddeld om de 15 jaar grondig gecontroleerd door de fiscus. Dat is te weinig. Er zijn jaarlijks meer vennootschappen die gewoonweg geen aangifte indienen dan dat er vennootschappen zijn die grondig gecontroleerd worden. De woordvoerder van de fiscus verklaarde hierover in de pers: *"dankzij het succes van Tax-on-Web en het feit dat inscannen niet meer manueel hoeft te gebeuren is er veel dom werk dat wegvalt en vervangen wordt door nuttig werk"*. Meer grondige controles op vennootschappen zijn er alleszins niet gekomen (zie grafiek).



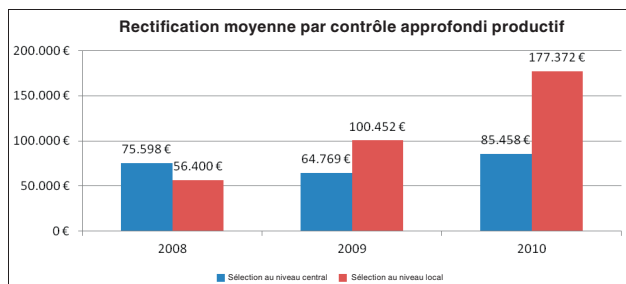
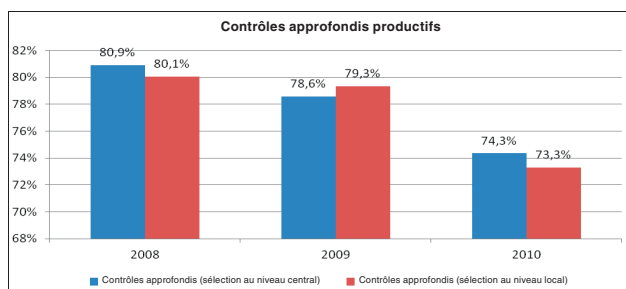
Maar liefst 3 op 4 van de grondige controles geven aanleiding tot rechtzetting en een inkomstenverhoging. Dat is iets minder dan de voorbije jaren (toen lag de productiviteit van de grondige controles op ongeveer 80 %), maar dat is en blijft een bijzonder hoog percentage. Het is aannemelijk te stellen dat die productiviteit net zo hoog is omdat de kans op controle zo laag is. Bovendien gaat er ook een preventief effect uit ten gevolge van een hogere controlekans.

De gemiddelde inkomstenverhoging bedraagt 109 384 euro per gewijzigde aangifte, en 81 026 euro per controle *tout court*. Ruwweg kan men stellen dat een derde van de inkomstenverhoging naar de schatkist stroomt en dat een controleur jaarlijks een veelvoud van wat hij kost, terugverdiend. Meer inzetten op die controles zal onmiskenbaar een positief effect hebben op de begroting, enerzijds door de opbrengst van de controles zelf en anderzijds door het preventieve effect.

De leiding van de FOD Financiën beweert in de pers dat *"door risicoanalyse is de kans dat een controle iets oplevert ook groter geworden"*. Dat klopt volgens de heer Van der Maelen niet. De productiviteit blijkt niet af te hangen van de selectiewijze (lokaal of centraal). Bovendien geven de lokaal geselecteerde dossiers

choisis au niveau local entraînent des augmentations de recettes (beaucoup) plus élevées que les dossiers sélectionnés au niveau central. La sélection au niveau central opérée sur la base de l'analyse de risques est donc loin d'être au point.

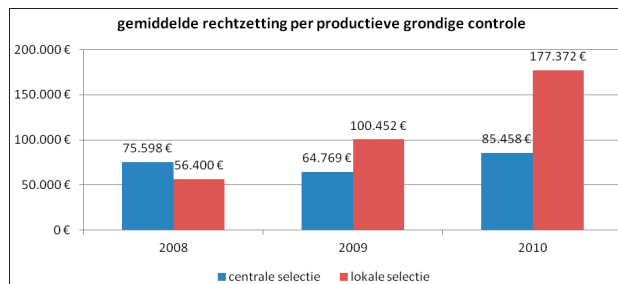
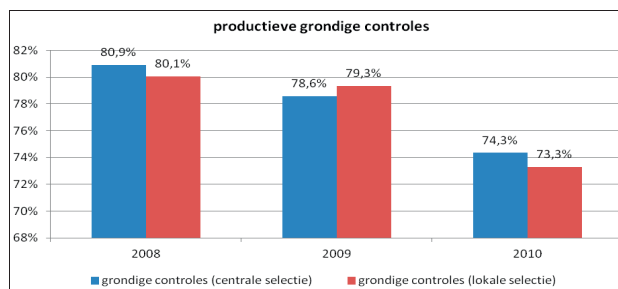
Il est très important d'accomplir de réels progrès dans ce domaine et de pouvoir utiliser beaucoup plus de données disponibles à partir desquelles cette analyse de risques pourra ensuite être réalisée. Cela requiert notamment de coupler les banques de données disponibles au SPF Finances, mais aussi de les coupler avec des banques de données externes. Un avantage important de la sélection au niveau central est que cette dernière permet d'éviter que la probabilité du contrôle dépende du lieu où la société est établie. Il s'agit d'une préoccupation importante et légitime, mais il convient tout autant que la probabilité du contrôle soit suffisamment élevée partout.



Les chiffres indiquent que les services centraux — qui devraient pouvoir utiliser les avantages du *datamining* de façon optimale — n'ont pas réalisé de contrôles significativement plus productifs. Qui plus est, la rectification moyenne par contrôle approfondi productif est beaucoup plus élevée dans les services extérieurs. (Tous les chiffres cités concernent l'impôt des sociétés.) M. Van der Maelen estime dès lors que le *datamining* est loin d'être au point au SPF Finances. Pourtant, ces systèmes permettent d'obtenir des résultats dans les pays voisins.

aanleiding tot (veel) hogere inkomstenverhogingen dan de centraal geselecteerde dossiers. De centrale selectie op basis van risicoanalyse staat dus verre van op punt.

Het is van groot belang dat daar echt vooruitgang wordt geboekt, en dat er veel meer beschikbare gegevens gebruikt kunnen worden op basis waarvan dan die risicoanalyse kan worden uitgevoerd. Dat vereist onder andere de koppeling van de beschikbare databanken binnen de FOD Financiën maar ook de koppeling met externe databanken. Een belangrijk voordeel van de centrale selectie is te vermijden dat de kans op controle afhangt van de plaats waar de vennootschap is gevestigd. Dat is een belangrijke en terechte bekommernis, maar evenzeer moet de kans op controle overall voldoende hoog zijn.



Uit de cijfers blijkt dat de centrale diensten — diegene die optimaal de voordelen van *datamining* zouden moeten kunnen benutten — niet instaan voor merkkelijk meer productieve grondige controles. Meer nog: de gemiddelde rechtzetting per productieve grondige controle ligt veel hoger in de buitendiensten. (Alle geciteerde cijfers hebben betrekking op de vennootschapsbelasting.) De *datamining* van de FOD Financiën staat volgens de heer Van der Maelen bijgevolg nog lang niet op punt. Nochtans renderen dergelijke systemen wel in de nabije buurlanden.

M. Van der Maelen conclut en disant que la proposition de déclaration simplifiée préremplie constitue un test important du renouveau interne du SPF. C'est une bonne chose pour l'image de l'administration fiscale. Le projet pilote, qui a débuté avec 5 000 personnes, s'est fortement développé depuis son lancement. Combien de corrections sont-elles apportées aux déclarations?

M. Hans D'Hondt répond qu'environ 10 % des propositions de déclaration simplifiée donnent lieu à des corrections. Celles-ci ont par exemple trait à des dons octroyés à des œuvres de bienfaisance. Le système fonctionne à la grande satisfaction de la plupart des parties concernées.

M. D'Hondt nuance les chiffres de M. Van der Maelen. Auparavant, dans les services extérieurs, bon nombre de collaborateurs du SPF accomplissaient des tâches qui sont actuellement prises en charge par les services centraux. Il ne faut pas penser qu'à l'avenir, les tâches fiscales et opérationnelles seront par définition effectuées dans les services extérieurs. L'analyse de risque et le *datamining* s'effectueront par exemple au niveau central, là où ces activités sont susceptibles d'atteindre leur efficacité maximale.

Dans toute grande organisation, on se plaint des rapports à transmettre aux services centraux. M. D'Hondt n'a toutefois aucune intention de lever cette obligation. Sans rapportage, chacun a rapidement tendance à croire qu'il travaille bien. Les services locaux — qui font souvent le même travail — doivent pouvoir être comparés les uns avec les autres.

Il y a effectivement une faiblesse dans la transposition de la nouvelle législation en circulaires pour les services extérieurs. Dans les années à venir, le SPF devra également investir dans son service d'études. Le service d'études des Finances doit redevenir une référence. Le soutien opérationnel est effectivement un must.

Globalement, une analyse centrale des risques donne de meilleurs résultats que les avis personnels des contrôleurs locaux. Toutefois, à ce jour, la sélection des risques se heurte à des limites, tant sur le plan pratique que sur le plan juridique. Pendant longtemps, le nombre de critères est resté trop limité, si bien que c'étaient souvent les mêmes contribuables qui étaient contrôlés. Le SPF est à jour dans son programme visant à apporter des améliorations techniques au système. Il y a toutefois également un volet juridique. Ces dernières années, beaucoup de temps a été perdu en raison de problèmes liés au cadre juridique de la protection de la vie privée.

De heer Van der Maelen besluit met de stelling dat het vooraf ingevulde voorstel van vereenvoudigde aangifte een belangrijke *testcase* wordt voor de interne vernieuwing van de FOD. Dit is goed voor de beeldvorming van de fiscale administratie. Het proefproject, begonnen met 5 000 mensen, is ondertussen sterk gegroeid. Hoeveel correcties worden daarop aangebracht?

De heer Hans D'Hondt antwoordt dat ongeveer 10 % van de voorstellen van vereenvoudigde aangifte tot correcties leidt. De correcties betreffen bijvoorbeeld schenkingen aan goede doelen. Het systeem werkt tot grote tevredenheid van de meeste betrokken partijen.

De heer D'Hondt nuanceert de cijfergegevens van de heer Van der Maelen. Vroeger oefenden in de buitendiensten heel wat medewerkers van de FOD taken uit die tegenwoordig door de centrale diensten worden ingevuld. Het zal in de toekomst niet zo zijn dat de operationele, fiscale taken per definitie in de buitendiensten gebeuren. Risicoanalyse en *datamining* zal bijvoorbeeld centraal gebeuren, waar zoiets het meest efficiënt kan verlopen.

In iedere grote organisatie wordt geklaagd over de rapportering aan de centrale diensten. De heer D'Hondt wil er echter niet van afstappen. Zonder rapportering is iedereen over zichzelf snel geneigd te denken goed werk af te leveren. De lokale diensten — die vaak hetzelfde werk doen — moeten onderling vergeleken kunnen worden.

Er is inderdaad een zwak punt in de vertaling van nieuwe wetgeving in rondzendbrieven ten behoeve van de buitendiensten. De FOD zal de komende jaren ook moeten investeren in zijn studiedienst. De studiedienst van Financiën moet opnieuw een begrip worden. Operationele ondersteuning is inderdaad een must.

Een centrale risicoanalyse geeft globaal gezien betere resultaten dan het aanvoelen van de lokale controleur. Tot op vandaag kent de risicoselectie echter zijn beperkingen, juridisch en praktisch. Het aantal criteria is lang te beperkt gebleven, zodat vaak dezelfde belastingplichtigen aan controles onderworpen worden. De FOD zit op schema wat betreft de technische verbeteringen aan het systeem. Er is echter ook een juridisch luik. De voorbije jaren is veel tijd verloren door problemen met het juridisch kader over de bescherming van de persoonlijke levenssfeer.

Le SPF Finances doit recueillir des informations de manière légitime. M. D'Hondt insiste toutefois sur le fait que les informations recueillies de manière légitime par le SPF doivent aussi pouvoir être utilisées pour d'autres missions légales du SPF. Avec l'accord du comité sectoriel au sein de la Commission de la protection de la vie privée, les bases de données doivent être connectées entre elles — y compris avec des entités extérieures au SPF Finances, telles que la Banque-carrefour de la sécurité sociale — pour pouvoir réaliser la sélection des risques.

Selon M. D'Hondt, le nombre de corrections n'est pas le critère approprié pour évaluer le fonctionnement du SPF. Une correction peut porter sur un montant négligeable. À terme, il faut faire en sorte de professionnaliser les contrôles, en mettant l'accent sur le recrutement d'un personnel mieux qualifié.

M. Georges Gilkinet (Ecolo-Groen) estime que le SPF Finances a un rôle-clé à jouer dans le climat budgétaire actuel, en particulier dans la lutte contre la fraude fiscale. Toutefois, les rumeurs en provenance du SPF semblent plutôt dénoter un malaise. La motivation des collaborateurs au sein du SPF pose problème.

Ne risque-t-on pas de se concentrer prioritairement sur certains objectifs chiffrés, et de ce fait, de privilégier purement et simplement le nombre de contrôles sans cibler les grands dossiers de fraude? Les contrôleurs sont-ils évalués par leur hiérarchie?

Ces dernières années, on a consacré beaucoup de temps et d'énergie au projet Tax-on-web. M. Gilkinet ne partage pas le grand enthousiasme qui règne à ce sujet. Il s'agit en effet d'effectifs et de moyens qui n'ont pas été consacrés à la mission de contrôle du service. Pendant toute cette période, le SPF a également donné l'image d'une administration insuffisamment informatisée. Dans quelle mesure cette image correspond-elle à la réalité? Le SPF n'a-t-il pas besoin, de manière plus générale, d'investissements supplémentaires? Le SPF est-il prêt à concrétiser la levée du secret bancaire?

M. Hans D'Hondt estime que les cas de démotivation résultent souvent de l'incertitude permanente. Les prochaines années, il faudra donc effectivement que la réforme prenne clairement une forme définitive.

En raison de la modernisation du SPF — Tax-on-web et la proposition de déclaration simplifiée — certaines tâches disparaîtront. On peut combler cette marge au moyen de contrôleurs supplémentaires. Mais cela ne signifie pas que les deux profils de fonction sont identiques. La transition n'aura donc pas lieu en un tour-

De FOD Financiën moet op legitieme manier informatie inwinnen. De heer D'Hondt drukt er echter op dat de FOD legitiem ingewonnen informatie ook voor andere wettelijke opdrachten van de FOD moet kunnen gebruiken. Met het akkoord van het sectoraal comité binnen de Commissie voor de bescherming van de persoonlijke levenssfeer moeten databases aan elkaar gelinkt worden — ook met entiteiten buiten de FOD Financiën, zoals de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid — om de risicoselectie te kunnen realiseren.

Het aantal correcties is volgens de heer D'Hondt niet de juiste maatstaf om de werking van de FOD te evalueren. Een correctie kan betrekking hebben op een verwaarloosbaar bedrag. Op termijn moet gewerkt worden aan de professionalisering van de controles, met de nadruk op beter opgeleid personeel.

De heer Georges Gilkinet (Ecolo-Groen) vindt dat de FOD Financiën in het huidige budgettaire klimaat een sleutelrol te spelen heeft, in het bijzonder in de strijd tegen de fiscale fraude. Nochtans lijken de geluiden die komen uit de FOD eerder op een malaise te wijzen. Er is een probleem met de motivatie onder de medewerkers van de FOD.

Bestaat er geen gevaar om vooral oog te hebben voor bepaalde streefcijfers, waardoor louter het aantal controles telt en niet zozeer gemikt wordt op de grote fraudedossiers? Worden de controleurs gewaardeerd door hun hiërarchie?

Er is de afgelopen jaren veel tijd en energie gegaan in het project Tax-on-web. De heer Gilkinet deelt niet het grote enthousiasme hierover. Dit zijn immers mensen en middelen die niet worden ingezet voor de controletaak van de dienst. Tegelijk heeft de FOD al die tijd het imago gehad van de administratie zonder degelijke informatica. In hoeverre beantwoordt dit aan de realiteit? Heeft de FOD geen meer algemene nood aan bijkomende investeringen? Is de FOD klaar voor de concrete invulling van de opheffing van het bankgeheim?

De heer Hans D'Hondt meent dat de gevallen van demotivatie vaak het gevolg zijn van de aanslepende onzekerheid. De komende jaren moet dus effectief duidelijk worden dat de hervorming in zijn definitieve plooi valt.

Door de modernisering van de FOD — Tax-on-web en het voorstel van vereenvoudigde aangifte — zullen bepaalde taken verdwijnen. Die marge kan worden ingevuld voor bijkomende controleurs. Maar beide functieprofielen zijn daarom nog niet dezelfde. De transitie zal dus niet in een handomdraai gebeuren.

main. Le SPF reste un service public, avec le statut du personnel correspondant.

Les TIC du SPF ont en effet connu des maladies de jeunesse. En ce qui concerne les problèmes informatiques du SPF — dont la presse fait toujours ses choux gras —, il faut tenir compte de l'ampleur du parc informatique. Il est vrai que la communication du SPF en la matière n'a pas toujours été parfaite. Un pays comme les Pays-Bas a d'ailleurs connu exactement les mêmes problèmes.

Le SPF est prêt à prendre ses responsabilités en ce qui concerne le point de contact annoncé par le gouvernement dans le cadre de l'instauration de la cotisation supplémentaire de 4 % sur certains revenus mobiliers. Ce point de contact devrait cependant être extérieur à la structure du SPF proprement dit. On a encore jusqu'à la fin de cette année pour en finaliser les modalités concrètes.

M. Josy Arens (cdH) souligne l'importance des ressources humaines lors des réformes successives au sein du SPF Finances. À cet égard, toutes les régions ne peuvent être tout simplement mises sur le même pied. La communication entre les services extérieurs et la direction du service public à Bruxelles s'améliore-t-elle? Les nombreuses révisions du cadre fiscal ne créent-elles pas une insécurité juridique pour les nombreuses entreprises étrangères qui s'établissent en Belgique?

Lors de la restructuration, des bureaux disparaîtront inévitablement. Cependant, dans les régions peu peuplées comme la province du Luxembourg, il convient tout de même de tenir compte des distances, tant pour le personnel que pour les utilisateurs du SPF Finances. *M. Arens* souligne l'importance des petits bureaux dans les régions peu peuplées. La perception des impôts sera d'autant plus correcte que les autorités seront plus proches des contribuables.

M. Hans D'Hondt a pu constater dans ses contacts avec les membres du personnel que ceux-ci sont surtout préoccupés par la question de savoir ce qu'il en sera du lieu et du contenu du travail après les réformes. Dans les zones peu peuplées, il sera difficile de permettre à chacun de continuer à exercer près de son lieu de travail actuel. La modernisation du SPF est l'une des conditions de son attractivité future en tant qu'employeur. Il en va de même du maintien de la répartition territoriale des lieux de travail.

Mais la modernisation implique l'impossibilité de garantir à chacun le maintien de son lieu de travail actuel. Il faudra encore, dans les prochains mois, négocier plusieurs points avec les organisations syndicales

De FOD blijft een openbare dienst, met het bijhorende personeelsstatuut.

De ICT van de FOD heeft inderdaad te kampen gehad met kinderziektes. Bij de informaticaproblemen van de FOD — waar de pers steevast gretig over bericht — moet rekening gehouden met de omvang met informaticapark. Het is wel zo dat de FOD daarover niet steeds even goed bericht heeft. Een land als Nederland heeft trouwens net dezelfde problemen gekend.

De FOD is bereid zijn verantwoordelijkheid op te nemen met betrekking tot het meldpunt dat de regering heeft aangekondigd in het kader van de invoering van de bijkomende heffing van 4 % op bepaalde roerende inkomsten. Dit meldpunt zou dan wel buiten de structuur van de eigenlijke FOD moeten komen te staan. Er rest nog tijd tot het einde van dit jaar om de concrete invulling ervan rond te krijgen.

De heer Josy Arens (cdH) wijst op het belang van de *human resources* bij de opeenvolgende hervormingen binnen de FOD Financiën. Niet alle regio's zijn daarbij zomaar op een lijn te plaatsen. Verbetert de communicatie tussen de buitendiensten en de leiding van de overheidssdienst in Brussel? Creëren de vele herzieningen aan het fiscale kader geen rechtsonzekerheid voor de vele buitenlandse bedrijven die zich in België vestigen?

Bij de herstructurering zullen onvermijdelijk kantoren verdwijnen. Maar in dunbevolkte gebieden, zoals de provincie Luxemburg, moet toch rekening gehouden worden met de afstanden, zowel voor het personeel als voor de gebruikers van de FOD Financiën. *De heer Arens* benadrukt het belang van de kleine kantoren in dunbevolkte gebieden. De correcte inning van de belastingen kan enkel gebaat zijn met een zo klein mogelijke afstand tussen de overheid en de belastingplichtige.

De heer Hans D'Hondt krijgt in zijn contacten met het personeel vooral vragen over de plaats en de inhoud van het werk na de hervormingen. In dunbevolkte gebieden zal het niet eenvoudig zijn om iedereen dicht bij de huidige werkplek te houden. De modernisering van de FOD maakt deel uit van de toekomstige aantrekkelijkheid als werkgever. Hetzelfde kan gezegd worden van een blijvende territoriale spreiding van de werkplekken.

Modernisering sluit evenwel uit om iedereen zijn huidige werkplek te blijven garanderen. Er zal in de komende maanden nog een en ander te onderhandelen zijn met de representatieve vakorganisaties. Onder meer

représentatives, notamment en ce qui concerne le déménagement de certains bureaux et services. Toutes les régions géographiques ne sont pas comparables, mais le maintien de petits bureaux occupant seulement une poignée de personnes est devenu intenable. Il sera impossible de continuer à garantir aux utilisateurs des services le fonctionnement permanent de ces bureaux. M. D'Hondt se demande à cet égard si les contribuables doivent fréquemment s'adresser à un bureau des contributions.

Il convient également d'examiner les conditions de travail du personnel. Beaucoup de bâtiments doivent être rénovés. De plus, le travail évoluera fortement au cours des dix prochaines années. Le télétravail et la flexibilité du travail prendront de plus en plus d'importance dans le secteur public. Le SPF a d'ores et déjà renoncé à acheter des ordinateurs fixes au profit d'ordinateurs portables.

À l'instar de M. Arens, M. D'Hondt estime que la prévisibilité du cadre fiscal est un atout pour attirer les investissements étrangers. Il va en outre de soi qu'il est plus facile pour le SPF de contrôler une législation simple qu'une législation complexe. Mais étant donné sa qualité de représentant d'un service public, l'orateur préfère ne pas se prononcer sur la législation.

Mme Muriel Gerken (Ecolo-Groen), présidente, demande comment le SPF briefe les agents du fisc qui doivent défendre leurs propres dossiers devant les tribunaux. Cet aspect est-il abordé dans la formation ou le recyclage des agents?

M. Hans D'Hondt répond que tout dépend des circonstances. Le SPF offrira dans certains cas l'assistance juridique nécessaire. Pour un agent, la première comparution devant un tribunal n'est certainement pas un acte anodin.

Le rapporteur-président,

Georges GILKINET

over de verhuis van bepaalde kantoren en diensten. Niet alle geografische regio's zijn effectief met elkaar te vergelijken. Maar kleine kantoren, met slechts een handvol mensen, zijn niet langer vol te houden. Het is onbegonnen werk om daar nog een permanente werking voor de gebruikers van de diensten te garanderen. De heer D'Hondt stelt zich daarbij de vraag hoe vaak belastingplichtigen een belastingkantoor nodig hebben.

Er moet ook gekeken worden naar de werkomstandigheden van het personeel. Nogal wat gebouwen zijn aan vernieuwing toe. Bovendien zal de komende tien jaar het werk sterk van aanschijn veranderen. Telewerk en flexibel werk zal enkel maar toenemen in de openbare sector. De FOD is nu al gestopt met het kopen van vaste computers en is overgeschakeld naar draagbare computers.

De heer D'Hondt sluit zich aan bij de heer Arens dat de voorspelbaarheid van het fiscale kader een troef is om buitenlandse investeringen aan te trekken. Voor het FOD is het bovendien uiteraard gemakkelijker om eenvoudige dan complexe wetgeving te controleren. Maar de spreker wil zich als vertegenwoordiger van een overheidsdienst niet uitspreken over de wetgeving.

Mevrouw Muriel Gerken (Ecolo-Groen), voorzitter, vraagt hoe de FOD omgaat met fiscale ambtenaren die hun eigen dossiers moeten verdedigen voor de rechtbanken. Wordt daar aandacht aan besteed bij de opleiding of de bijscholing van de ambtenaren?

De heer Hans D'Hondt antwoordt dat veel afhangt van de omstandigheden. In bepaalde gevallen zal de FOD instaan voor de nodige juridische bijstand. De drempel zal uiteraard hoog zijn voor een ambtenaar die voor de eerste keer naar een rechtbank moet.

De rapporteur-voorzitter,

Georges GILKINET