

Spending review - Belspo

Werkgroep: FOD BOSA, Belspo,
Federale Wetenschappelijke
Instellingen, de Inspectie van
Financiën, Regie der Gebouwen,
FOD Financiën en Belnet.

3. Conclusie Belspo/FWI

In het kader van de beslissing van de ministerraad werd de opdracht gegeven om te onderzoeken of - en in welke omkaderings- en andere uitgaven van de FWI - efficiëntiewinsten mogelijk zijn en om opties voor een grotere samenwerking, onder meer door een centralisatie van uitgaven bij Belspo te onderzoeken.

In dit laatste hoofdstuk worden een aantal algemene conclusies getrokken op basis van de vaststellingen over de huidige werking van het departement en de organisatie van de omkaderingsdiensten, gevolgd door de aanbevelingen van de werkgroep.

De FWI's, Belnet en Belspo vormen samen een middelgroot departement met ongeveer 2.500 medewerkers. Elk afzonderlijk betreft het echter kleine organisaties (tussen de 150 en 450 medewerkers) met eigen specifieke missies en opdrachten. Dit heeft, samen met hun bijzonder statuut van diensten met afzonderlijke beheer, tot gevolg dat de instellingen beheersautonomie hebben en in functie daarvan georganiseerd zijn. Dit geldt in het bijzonder voor het beheer van de financiën, de human resources en het operationeel beheer van de instelling die onder de rechtstreekse verantwoordelijkheid vallen van de algemene directeur van de instelling.

Er is vandaag geen structureel gecentraliseerd of gemeenschappelijk beheer van omkaderingsdiensten of -uitgaven (de enige uitzondering betreft de gemeenschappelijke sector op het plateau van Ukkel). Ook samenwerking tussen de instellingen in de onderzochte activiteiten zijn beperkt en in voorkomend geval op ad hoc basis.

Er is wel een structurele samenwerking tussen de instellingen en Belspo. De ondersteunende en faciliterende rol van Belspo naar de instellingen toe is verankerd in de opdrachten van Belspo, maar werd tot op heden niet uitgevoerd of geconcretiseerd in een duidelijk samenwerkingskader waarin de verantwoordelijkheden zijn vastgelegd.

De bestaande samenwerking of ondersteuning is voornamelijk gegroeid vanuit de praktijk. Hiertoe zet Belspo een deel van de eigen personeelsmiddelen rechtsreeks in voor de FWI. Dit situeert zich in hoofdzaak in de juridische ondersteuning, in het financieel en boekhoudkundig beheer en in de human resources. In andere, kleinere domeinen is samenwerking tussen de instellingen of met Belspo het gevolg van persoonlijke netwerken.

Het is duidelijk dat de FWI's elk afzonderlijk over onvoldoende capaciteit en middelen beschikken voor hun ondersteunende functies, waardoor bepaalde essentiële aspecten niet of onvoldoende kunnen worden uitgevoerd. De ondersteunende diensten in de FWI worden minimaal bezet waardoor enkel de obligate activiteiten worden uitgevoerd, bepaalde expertise ontbreekt en in de ondersteuning te weinig wordt ingezet op beleidsvorming. De beperkte omvang van elke instelling

(tussen 150 en 450 medewerkers) en de druk op hun personeelsbudget, kunnen een meer gespecialiseerde uitbouw van die diensten ook niet verantwoorden.

Het invoeren van een gecentraliseerd beheer of het centraliseren of bundelen van uitgaven bij Belspo (zoals de opdracht van de spending review beschrijft), is op korte termijn niet vanzelfsprekend om de boven aangehaalde redenen. Het is wel duidelijk dat er in de plaats van het huidig gefragmenteerd beheer een organisatiemodel van de ondersteunende diensten van Belspo en de FWI moet komen dat de silo-vorming doorbreekt en gebaseerd is op de doelmatigheid van de processen waardoor op die manier de inzet van de middelen (personeel) gerationaliseerd wordt. Een verdere en grondige analyse van de processen is hiervoor noodzakelijk en valt buiten de scope van deze oefening.

Het dient dan ook te worden aanbevolen om op basis van een grondige en volledige opdracht- en procesanalyse de organisatie van de ondersteunende diensten binnen het departement in zijn geheel te herbekijken rekening houdend met de beginselen van 'synergie', 'subsidiariteit' en 'doeltreffendheid van de werkprocessen'. Cette analyse pourra être réalisée dans le cadre de l'exercice BPR qui est prévu dans le plan stratégique 2022-2024 du département et dont le calendrier sera précisé dans les plans opérationnels successifs à partir de 2023.

Naast deze algemene conclusie en aanbeveling kunnen een aantal voorstellen worden geformuleerd die op kortere termijn kunnen bijdragen tot meer efficiëntie of op korte of middellange termijn de uitgaven rationaliseren.

In het domein van de human resources meent de werkgroep dat

- Het aangewezen is om de HR-administratie van Belspo en de FWI verder te **digitaliseren en maximaal te automatiseren** op een uniforme manier. Dit zal leiden tot efficiëntie -en kwaliteitsverhoging en kwalitatieve rapportering mogelijk maken.
- Het **centraliseren, garanderen en ontwikkelen van capaciteit bij BELSPO** in specifieke technische expertise in statuut, wet- en regelgeving voor de HR-diensten en HR-beleidstopics gericht op het departement Wetenschapsbeleid.
- **Het vastleggen van een gemeenschappelijke HR-strategie en prioriteiten** in kader van het strategisch plan, uit te voeren onder aansturing en goedkeuring van het directiecomité. Daar kan, gegeven onder meer de komende pensioneringsgolf, de beschikbare budgetten en de federale onderzoeksstrategie, ook een afweging tussen de aanwerving van ondersteunend personeel en wetenschappelijk personeel deel van uitmaken.

In het domein van het financieel en budgettair beheer meent de werkgroep:

- Dat het noodzakelijk is om te investeren in de ontwikkeling van een nieuw **boekhoudsysteem** met applicaties die een geïntegreerde rapportering en online consultatie mogelijk maakt en interfaces naar andere systemen binnen de instelling en/of de federale overheid voorziet.
- De processen m.b.t. de **uitgaven** te digitaliseren en te centraliseren.

In het domein van de ICT meent de werkgroep

- Voor 8 entiteiten zou Belpo de **convergentie van de strategieën rond Microsoftoplossingen** kunnen bevorderen. Zo worden in bepaalde FWI's SharePoint competenties ontwikkeld. Het zou nuttig zijn om die met de anderen te delen. Dat zou kunnen gebeuren in het kader van de ICT-TRANS groep, die de IT-verantwoordelijken van alle FWI's regelmatig samenbrengt.
- Belpo zou de **formalisering van de informatiebeveiligingsstrategieën** voor alle FWI's kunnen ondersteunen/coördineren.
- Voor het **Disaster Recovery Plan IT** is het absoluut noodzakelijk om de formalisering van die plannen met de hulp van een partner te ondersteunen. Hier kan de ervaring van Belnet ter zake heel nuttig zijn.
- Door de behoeften aan materiaal en diensten die, wat de behoeften van de FWI's betreft, in het kader van de G-Cloud niet of nauwelijks zijn gedekt, te bundelen, zou Belpo een **aantal groepsaankopen** kunnen realiseren. Dat zou een verlichting van de administratieve last, schaalvoordelen en een beter beheer van de voorraden van het gemeenschappelijke materiaal kunnen opleveren.
- Alle FWI's en Belpo gebruiken bijkomende diensten van Belnet (certificaten, DNSSEC, multipoint, enz.) voor een totaal jaarlijks bedrag van 375 k€. Het lijkt dan ook opportuun om met Belnet te onderhandelen over een groepering van die aanvragen in een "**Bundle**", om de kosten ervan te drukken, het administratieve beheer voor Belnet en voor de FWI's te vereenvoudigen en het afstemmen van de IT-strategieën te bevorderen.
- De oprichting van een **multidisciplinair team** samengesteld uit experts (CISO, Risk Officer, DPO, Data Management Architect, IT auditor, ...) bij Belpo ter ondersteuning van de FWI's. Op die manier zouden niet alleen de tekortkomingen die in bepaalde FWI's zijn vastgesteld kunnen worden verholpen maar, door professionalisering van de vakdisciplines, ook het bestuur en de veerkracht voor alle FWI's worden verbeterd, de specialisatie worden bevorderd en de output van de bestaande IT-teams worden bestendigd.

Met betrekking tot de uitgaven voor beveiliging en bewaking meent de werkgroep

- Dat de federale musea de beveiliging en bewaking zouden moeten **internaliseren**, en uitsluitend beroep doen op dienstverleningscontracten voor uitzonderlijke behoeften of noodzakelijke vervangingen van afwezig personeel.
- Dat het aangewezen is een **gezamenlijke raamovereenkomst** voor de FWI aan te besteden voor bijkomende opdrachten, kleine behoeften of vervangingen, die beantwoordt aan de specifieke noden van de musea en andere FWI.
- Met het oog op het structureel en principiële intern organiseren van de bewakingsdiensten voor de musea, moeten de voorwaarden gecreëerd worden die snelle en voldoende aanwerving van bewakingspersoneel garanderen. Het verdient aan te bevelen om op basis van een marktonderzoek (benchmark) de **arbeidsvoorwaarden voor het bewakingspersoneel** van de FWI te onderzoeken. En om in overleg met de FOD BOSA en SELOR een **aangepast wervingsproces** voor te stellen om de permanente instroom van bewakingspersoneel voor de musea te kunnen garanderen.

Met betrekking tot de energie-uitgaven meent de werkgroep

- Dat het uitvoeren van (geplande) **energie-audits prioritair** is waarbij deze worden gekoppeld aan een investeringsplan.
- Het opstellen van een **geïntegreerd meerjarenplan** voor de werken, renovatie en investeringen in het gebouwenpark van het departement in zijn geheel.