

## **Bijlage: samenvattingen van de audits op het Agentschap Net Brussel**

### ***Audit op de Analytische Boekhouding***

De audit op de analytische boekhouding werd uitgevoerd om vast te stellen of er al dan niet sprake is van een kruissubsidiëring door de zelffinancieringscapaciteit van het commerciële luik van de activiteiten van dit overheidsagentschap te analyseren. De door Net Brussel gebruikte middelen (personeel, wagenpark, enz.) worden immers gemeenschappelijk verdeeld tussen de commerciële en niet-commerciële activiteiten.

Het team dat belast is met de audit is overgegaan tot een diepgaande analyse van de structuur en de methodologie van deze analytische boekhouding, alsook van de onderliggende economische logica (hypothesen inzake de verdeelsleutels en kostenbepalende factoren). Deze werkzaamheden, die gingen van het verzamelen van gegevens op het werkveld tot de rapportage door de financiële informatiesystemen, hebben het mogelijk gemaakt om een volledig beeld te krijgen van de relevantie en de kwaliteit van de bestaande processen. De teams van Net Brussel hebben in samenwerking met het toezichthoudend kabinet blijk gegeven van flexibiliteit en aanpassingsvermogen om te voldoen aan de eisen die tijdens de audit werden geformuleerd.

Met dit streven naar volledigheid in het achterhoofd, werd de audit in twee fasen uitgevoerd. Een eerste verslag (maart 2020) heeft het mogelijk gemaakt om een stand van zaken op te maken, tussentijdse conclusies te trekken over de zelffinanciering van de commerciële activiteiten en bepaalde mogelijke verbeteringen van het toegepaste analytische leesrooster te belichten. Deze correcties werden gezamenlijk doorgevoerd door Net Brussel en de teams die belast zijn met de audit. Zij hebben het mogelijk gemaakt een aanvullend verslag (juni 2020) op te stellen en de boekhoudkundige conclusies zo goed mogelijk af te stemmen op de realiteit van de operaties.

De eindconclusies van deze diepgaande audit zijn de volgende:

- In een relatief conservatieve benadering, worden de kosten van de commerciële activiteiten gedekt door de opbrengsten, en zijn de inkomsten toereikend om een gemiddelde winst te genereren die hoger ligt dan de gewogen gemiddelde winst (vastgesteld op basis van een vergelijkende steekproef bij een winstmarge - EBIT - van 4%). Er kan dus redelijkerwijze worden geconcludeerd dat de commerciële activiteiten zelffinancierend zijn en dat de concurrentieregels worden nageleefd;
- Het zou echter verkeerd zijn te beweren dat er een perfect onderscheid kan worden gemaakt tussen de commerciële en de openbare dienstactiviteiten. Zoals bij elk complex proces en zoals bij elke zich ontwikkelende entiteit, is er ruimte voor verbetering, zowel vanuit boekhoudkundig als operationeel oogpunt;
- Het zal ook nodig zijn om op termijn de tariefverplichtingen te herzien die worden opgelegd door het besluit waarin ze worden vastgesteld;
- Een grotere harmonisatie, een betere systeemintegratie en een voortdurende uitbreiding van de vaardigheden zijn ook absoluut noodzakelijke elementen die de audit aan het licht heeft gebracht en die moeten bijdragen tot een doeltreffende rapportage en een betrouwbare en duurzame boekhoudkundige en analytische realiteit.

De voornoemde auditverslagen werden ook volledig aan de Europese Commissie meegedeeld om in volledige transparantie te reageren op de kwesties die door de klacht van de private sector aan de orde werden gesteld en om te bevestigen dat er geen sprake is van een kruissubsidiëring. Onder voorbehoud van het succesvol afronden van de lopende onderhandelingen over dit onderwerp tussen

de Europese Commissie en het Gewest, zal het gepast voorkomen de volledige of gedeeltelijke opheffing van de bevrozing van de dotatie door de Brusselse Hoofdstedelijke Regering vast te stellen.

Er zij op gewezen dat de gedetailleerde beschrijving van de werking, de kosten en de financiële resultaten van Net Brussel een zeker voorbehoud vereist met betrekking tot de verspreiding van deze volledige verslagen. Op advies van de advocate van het Gewest in deze zaak, werden dan ook niet-vertrouwelijke versies opgesteld om alle invloed op de lopende procedure te vermijden en om de integriteit van de bedrijfsgeheimen die van toepassing zijn op de commerciële activiteiten van Net Brussel te vrijwaren.

### **Audit op de Structuur**

“De perimeter van de audit had betrekking op de organisatorische, functionele en budgettaire aspecten, alsmede op de interne ondersteunende structuren (diensten) van het Agentschap. Het einddoel dat werd nagestreefd, was de identificatie van actiepunten om de prestaties van het Agentschap te verbeteren: verduidelijking van de opdrachten, rollen en functies, voorstel van een nieuwe organisatie, beoordeling van de kosten van de reorganisatie en de daaruit voortvloeiende efficiëntieverbeteringen.”

De vaststellingen kunnen als volgt worden samengevat:

- “Het Agentschap kampt met een gebrek aan visie, veranderingsbeheer en innovatiebeheer”;
- “De personeelsformatie is slechts voor 70% ingevuld en de behoeften aan kaderfuncties zijn slechts voor 81% gedekt” (1/5<sup>e</sup> van de kaderfuncties ontbreekt dus)”;
- “De investeringsuitgaven zijn relatief laag, te weten 9% van het budget van het ANB, ten aanzien van de strategische belangen”;
- “De veelheid aan dochterondernemingen, de voortdurende veranderingen in de aandeelhoudersstructuur van sommige van hen, de verschillen in hun statuten, hun eigen financiële organisaties, enz. zorgen voor complexiteit in hun bestuur”;
- “De IT-ontwikkelingsstrategie moet volledig worden herzien”;
- “Het wagenparkbeheer zou baat hebben bij meer structuur”;
- “De infrastructuur is verouderd en slecht aangepast aan de behoeften van het Agentschap en vereist een vernieuwingsplan (geraamd op 200 miljoen euro over 10 jaar)”;
- “De human resources leggen onvoldoende nadruk op het beheer van het menselijk kapitaal, aangezien ze te veel worden opgeslorpt door het administratieve beheer van het personeel”;
- “Communicatie: Inefficiëntie communicatie op alle niveaus, zowel intern als extern”;
- "Er is geen echte commerciële strategie bij het Agentschap".

De belangrijkste conclusies zijn de volgende:

De transformatie van het Agentschap moet kaderen in een vijfjarenplan en het voorwerp uitmaken van een zeer strikte begeleiding en sturing alsook van een strategie voor het beheer van veranderingen die het personeel en de aan de burgers aangeboden diensten in het middelpunt van de denkoefening plaatsten. Deze transformatie vereist de mobilisatie van extra middelen:

- “Voornamelijk human resources door de aanwerving van een vijftiental nieuwe profielen (directiefuncties en specialisten/deskundigen)”;
- “Daarnaast zal de reorganisatie van bepaalde diensten en in het bijzonder van de IT-dienst maar ook de uitvoering van infrastructuur- of wagenparkplannen extra investeringen in de komende maanden en jaren met zich meebrengen”;

- Het is noodzakelijk om "pluraliteit binnen de Raden van Bestuur van de dochterondernemingen toe te staan om de kwaliteit van de debatten en de inbreng van expertise te waarborgen".

“Vanuit strategisch oogpunt is het nodig om duidelijke antwoorden te geven op structureringvragen voor de hele sector, met name voor wat betreft de afvalverwerking (verbranding, biomethanisering, sortering, hergebruik, enz.) en het niveau van de dienstverlening aan de burgers (soorten ingezamelde fracties, frequentie van de huis-aan-huisophalingen, inzamelingspunten, financieringsmechanismen, enz.); “Dit geldt ook voor de openbare netheid. De vernieuwing van het gewestelijk netheidsplan in overleg met alle actoren en burgers zal duidelijk moeten zijn over de rol van elke actor en de interacties tussen hen”.

### **Audit op het Personeel**

De audit op het personeel van Net Brussel heeft tot doel de personeelsbehoeften van het Agentschap op objectieve wijze vast te stellen door de diensten te identificeren waarin te veel of te weinig personeel aanwezig is (tekorten en marges) teneinde op basis daarvan een personeelsplan en aanbevelingen voor de reorganisatie van het Agentschap voor te stellen.

Deze audit is nog niet afgerond. De COVID-19-gezondheids crisis en de overheidsmaatregelen van 18 maart hebben immers geleid tot een uitstel van de bevindingen op het werkveld. In dit stadium is het onderdeel "Benchmark Ondersteunende Diensten" afgerond. Deze Benchmark werd in onderhavig voortgangsverslag opgenomen. De onderdelen "Benchmark van het primaire proces" (met betrekking tot de afvalinzameling, de veegdienst; het beheer van de Recyparks)" zijn nog niet afgerond. De bevindingen op het werkveld, die binnenkort zullen plaatsvinden, zijn immers nuttig voor het verfijnen van de contextualisering van de verzamelde gegevens en het afronden van de analyse ervan.

De eerste vaststellingen op basis van de reeds afgeronde werkzaamheden zijn de volgende:

- "Wat het aantal werknemers in de ondersteunende diensten van het administratief centrum van Net Brussel betreft, geeft de benchmark duidelijk aan dat deze diensten momenteel onderbezet zijn, gezien de huidige inzet van personeel in het primaire proces";
- "In Net Brussel ontbreekt ook een interne cultuur die gericht is op efficiëntie en kwaliteit. De huidige cultuur wordt gekenmerkt door overleg, bestuur, het wachten op een validatie per directieniveau en een gebrek aan horizontale responsabilisering";
- “Binnen het Agentschap bestaat nog steeds de neiging om eerder te denken in termen van ‘statuten’ (ambtenaren, bestuurders, enz.) en ‘salarisniveaus’ dan in termen van ‘functies’”.

De tussentijdse conclusies van de audit op het personeel zijn de volgende:

- Net Brussel moet kunnen beschikken over eenduidige basisdocumenten zoals een visie, een strategisch en operationeel plan, een inventaris van de functies, een duidelijk organigram (gekoppeld aan een passende structuur) en nauwkeurige functiebeschrijvingen.”

Wat het management betreft, bevelen de auditoren aan "een directiecomité van twee tot maximaal zes personen op te richten (en geen 13 zoals nu het geval is) en te voorzien in ten minste één vertegenwoordiger van de operationele, financiële en HR-diensten". De auditoren adviseren het toezichthoudend kabinet om “duidelijke afspraken te maken over de prioritaire doelstellingen voor elk lid van het directiecomité en om te voorzien in een evaluatiemethode”.

“Wat betreft de versterking van het personeel in de ondersteunende diensten, HR-diensten: verhoging van de profielen van HR Business Partner (talentbeheer, welzijn, enz.), Communicatie

(verhoging van het aantal VTE's die zich kunnen concentreren op de interne communicatie), IT (van het type IT-projectverantwoordelijke), Financiën (op het niveau van de rapportage en het toezicht), Inzameling en Verwerking (verhoging van het aantal VTE's om geen innovaties te missen). "Bijzonder opvallend is ook het gebrek aan personeel dat zich bezighoudt met het toezicht, de rapportage en de analyse". "De overige aan te pakken punten moeten in overleg met het kabinet en het Agentschap worden vastgesteld".