

# Spending review - Belspo

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

# Executive Summary

Le Conseil des ministres du 10 novembre 2021 a décidé de procéder à un spending review pour le SPP Politique scientifique avec pour mission d'étudier les gains d'efficacité dans l'organisation des services d'appui des Etablissements scientifiques fédéraux et, d'autre part, d'optimiser les services de Fedwan.

Un groupe de travail mixte, avec des représentants de BOSA, de Belspo, de l'Inspection des finances, des Etablissements scientifiques fédéraux, de la Régie des Bâtiments et du SPF Finances, a été mis en place et est responsable de la réalisation de cette mission.

## 1. Organisation des services d'appui

Le groupe de travail a décidé de se concentrer sur les activités des services d'appui classiques (HR, B&B et ICT). Quelques petits services d'encadrement ont été inclus dans l'analyse. Ces services ont un impact relativement limité mais se prêtent parfaitement à une rationalisation de leur gestion.

Pour établir la situation « AS-IS » le groupe de travail a élaboré un questionnaire qui a été complété par un certain nombre d'entretiens plus approfondis. Par le biais de questions ouvertes, les répondants ont également été invités à indiquer les activités ou processus pour lesquels une coopération, une synergie ou même une centralisation entre les ESF et/ou entre les ESF et Belspo est nécessaire ou appropriée.

Les conclusions principales de cette analyse sont les suivantes :

Le SPP Politique scientifique dans son ensemble est un département de taille moyenne comptant environ 2 500 agents. Cependant, chacune de ses composantes est une petite organisation (de 150 à 450) avec ses missions, ses tâches et son métier spécifiques qui dispose d'une autonomie de gestion et qui est organisée en conséquence.

Par conséquent, il n'existe actuellement quasi aucune gestion structurelle centralisée ou conjointe des services (à l'exception du plateau d'Uccle). La coopération entre les ESF dans les activités étudiées est également limitée et, le cas échéant, s'opère sur une base ad hoc.

Il existe toutefois une coopération structurelle entre les institutions et Belspo. Le rôle de soutien et de facilitation de Belspo envers les institutions est ancré dans les missions de Belspo mais jusqu'à présent, il n'a pas été mis en œuvre ni concrétisé dans un cadre de coopération clair dans lequel les responsabilités sont bien définies.

La coopération ou le soutien existants sont principalement nés de la pratique. À cette fin, Belspo déploie une partie de ses propres ressources en personnel directement pour les ESF.

Il est clair que chacun des ESF dispose de capacités et de ressources insuffisantes pour ses fonctions d'appui, ce qui signifie que certains aspects essentiels ne peuvent pas être réalisés, ou ne peuvent pas être réalisés de manière adéquate. La taille limitée de chaque institution et la pression sur leurs budgets de personnel ne permettent pas un développement plus spécialisé de ces services.

Ni l'introduction d'une gestion centralisée ni la centralisation ni la mise en commun des dépenses au sein de Belspo ne sont réalisables à court terme pour les raisons exposées ci-dessus. Ce qui est clair, cependant, c'est que la gestion fragmentée actuelle doit être remplacée par un modèle d'organisation des services d'appui de Belspo et des ESF qui rompt le fonctionnement en silos et se base sur l'efficacité des processus et rationalise ainsi l'utilisation des ressources (personnel).

**Il est donc recommandé** que, sur la base d'une analyse approfondie des missions et des processus, l'organisation des services d'appui au sein du département soit revue dans son ensemble, en tenant compte des principes de "synergie", de "subsidiarité" et d'"efficacité des processus de travail". 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.

Outre cette recommandation générale, quelques propositions visant à contribuer à accroître l'efficacité ou à rationaliser les dépenses à court ou moyen terme ont été formulées.

Dans le domaine des ressources humaines, le Groupe de travail estime que :

- Il convient de poursuivre la **numérisation et l'automatisation maximale de l'administration** des RH de Belspo et des ESF de manière uniforme.
- **Centraliser, garantir et développer les capacités de BELSPO** en matière d'expertise technique spécifique dans les statuts, les lois et les règlements pour les services RH, et les sujets de politique RH destinés au département de la politique scientifique.
- **Établir une stratégie** et des **priorités RH communes dans le** cadre du plan stratégique, à mettre en œuvre sous la direction et l'approbation du comité de direction. 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.

Dans le domaine de la gestion financière et budgétaire, le groupe de travail estime qu'il est nécessaire :

- D'investir dans le développement d'un nouveau **système comptable** avec des applications permettant la production de rapports intégrés et la consultation en ligne, et fournissant des interfaces avec d'autres systèmes au sein de l'institution et/ou du gouvernement fédéral.
- De numériser et centraliser les processus de **dépenses**

Dans le domaine des TIC, le groupe de travail estime qu'il convient pour l'ensemble du département de :

- Favoriser la **convergence des stratégies IT autour des solutions Microsoft**.
- Coordonner la **formalisation des stratégies de sécurité** de l'information.
- Soutenir, avec l'aide d'un partenaire externe, la réalisation d'un **IT Disaster Recovery Plan**.
- Procéder à une **série d'achats groupés**, en regroupant les besoins en matériel et services qui ne sont pas ou mal couverts dans le cadre du G-Cloud par rapport aux besoins spécifiques des ESF.
- Regrouper en un seul « **Bundle** » tous les services additionnels que Belnet (Certificats, DNSSEC, multipoint, ...) fournit aux ESF.
- Créer une **équipe commune multidisciplinaire** d'experts (CISO, Risk Officer, DPO, Data Management Architect, IT Auditor, etc.) en soutien aux ESF (in plaats van in elke instelling apart).

En ce qui concerne les dépenses de sécurité et de surveillance, le groupe de travail estime qu'il convient de :

- D'**internaliser la** sécurité et la surveillance dans les musées fédéraux, et ne recourir aux contrats de service que pour des besoins exceptionnels ou les remplacements nécessaires du personnel absent.
- De lancer un appel d'offres pour un **accord-cadre commun** pour les ESF pour les contrats supplémentaires, les besoins mineurs ou les remplacements, qui répond aux besoins spécifiques des musées et des autres ESF.
- De réaliser une étude de marché (benchmark) pour examiner les **conditions d'emploi du personnel de gardiennage** des musées et de proposer en concertation avec le SPF BOSA et SELOR **processus de recrutement adapté** pour garantir l'afflux permanent de personnel de gardiennage pour les musées.

En ce qui concerne les dépenses énergétiques, le groupe de travail estime qu'il est prioritaire de réaliser au plus vite **les audits énergétiques prévus** et d'élaborer un **plan directeur pluriannuel intégré** pour les travaux, la rénovation et les investissements dans l'ensemble du parc immobilier du département.

## 2. Optimisation FedWAN

En ce qui concerne le spending review portant sur FedWAN, celui-ci est basé principalement sur une analyse de rentabilité (Business case) réalisée par Belnet du projet consistant à optimiser FedWAN selon l'approche suivante : Belnet centralisera la gestion des WANs. De cette façon, des économies d'échelle, des synergies, une centralisation technique et administrative et une simplification administrative pourront être réalisées. Les économies les plus importantes seront réalisées grâce aux synergies, c'est-à-dire lorsque les services publics situés dans un même bâtiment partageront la même connexion et donc les coûts.

Le business case a été discuté et corrigé à plusieurs reprises dans un sous-groupe de travail composé du SPF Finances, du SPF Justice, de la Défense et du SPF BOSA. La dernière version du texte a ensuite été soumise au groupe de travail principal pour approbation,

En résumé, le business case FedWAN démontre que le coût actuel des services concernés est estimé à 11,4 millions d'euros et que **l'économie annuelle potentielle est estimée à 1,2 million d'euros** :

- 986 keuro door het realiseren van synergiën.
- 209 keuro door de toepassing van de initieel voorziene prijsreductie van 2% in het 'Belnet Connectivity' lastenboek (dat op het punt staat gegund te worden).

Le groupe de travail confirme l'économie potentielle indiquée mais souligne que celle-ci sera dépendante d'une série de facteurs externes :

- De actuele reële kost van de WAN verbindingen van de departementen.
- De nieuwe prijzen in de raamovereenkomst 'Belnet Connectivity'.
- De effectieve kostprijs van de investeringen noodzakelijk om de synergiën te implementeren;
- De mate waarin men er, via de Regie der Gebouwen, er in slaagt om meer diensten te concentreren in één gebouw.
- De mate waarin de diensten zullen kiezen voor een verbinding met een hogere capaciteit en dus buiten het hier gebruikte raamcontract zullen vallen.
- De impact van de evolutie van de indexering van de contracten (bijvoorbeeld de energiekosten van de data centers).

Belnet propose également dans sa note de centraliser les budgets des départements pour une plus grande efficacité. Le groupe de travail recommande que ce transfert soit effectué progressivement, afin d'éviter un scénario de "big bang".

Si l'option de centralisation des budgets est choisie, ces budgets devront être transférés par étapes en fonction des dates d'expiration des contrats actuels. En outre, le système à développer devra permettre de restituer les économies aux départements selon des modalités encore à définir.

# Table of Contents

<b>Executive Summary</b>	<b>2</b>
<b>Table of Contents</b>	<b>7</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>8</b>
1.1. Kader	8
1.2. Situering Belspo en de Federale Wetenschappelijke Instellingen	9
1.2.1. Reglementair/Functioneel	9
1.2.2. Middelen/Budgettair	24
<b>2. Omkaderingsuitgaven</b>	<b>28</b>
2.1 Methodologie	28
2.2. Bespreking per type van omkaderingsuitgave	30
2.2.1. Omkaderingsdiensten en algemeen overzicht van de inzet	30
2.2.2. Human resources	32
2.2.3. De financiële processen	40
2.2.4. IT	44
2.2.5. Beveiliging en bewaking	49
2.2.6. Wagenpark	63
2.2.7. Vertaling	63
2.2.8. Energie	63
<b>3. Conclusie Belspo/FWI</b>	<b>67</b>
<b>4. Belnet /Fedwan</b>	<b>71</b>

# 1. Inleiding

## 1.1. Kader

De Ministerraad van 10 november 2021 besliste om een spending review uit te voeren binnen en voor het departement Wetenschapsbeleid met een opdracht gericht enerzijds op het onderzoek naar efficiëntiewinsten in de omkaderings- en andere uitgaven van de FWI en anderzijds op het optimaliseren van de dienstverlening van Fedwan.

De gevalideerde eindrapporten moeten op 30 juni 2022 aan de ministerraad worden voorgelegd. Deze omvatten de volgende opdrachten:

1. Opties ontwikkelen om de omkaderingsuitgaven van de federale wetenschappelijke instellingen efficiënter te organiseren door onder meer een centralisatie van uitgaven bij BELSPO te onderzoeken.
2. Opties onderzoeken voor een grotere samenwerking tussen de wetenschappelijke instellingen voor de andere uitgaven.
3. Een optimalisatie rond de dienstverlening van Fedwan, dat de decentrale sites van de federale overheidsinstellingen verbindt, zal worden onderzocht.

De uitvoering van de spending reviews gebeurt onder de aansturing van het monitoringcomité, dat de rol opneemt van stuurgroep voor alle spending reviews. De stuurgroep valideerde de taakomschrijving van de werkgroep op 13 januari 2022.

Een gemengde werkgroep, met vertegenwoordigers van de FOD BOSA, Belspo, de Inspectie van Financiën, de Federale Wetenschappelijke Instellingen, de Regie der Gebouwen en de FOD Financiën, staat in voor de concrete uitvoering.

In hoofdstuk 2 worden op basis van de vaststellingen in de huidige AS IS situatie, de behoeften op het terrein en de voorstellen vanuit de FWI en de POD Wetenschapsbeleid en de werkgroep, een aantal voorstellen voor efficiëntieverbetering of verbeterde samenwerking geformuleerd met betrekking tot de omkaderingsactiviteiten binnen het departement Wetenschapsbeleid geformuleerd.

In hoofdstuk 3 worden de voornaamste conclusies met betrekking tot de omkaderingsuitgaven van de FWI en de POD Wetenschapsbeleid opgenomen.

Hoofdstuk 4 tot slot is integraal gewijd aan het onderzoek, conclusies en aanbevelingen met betrekking tot FEDWAN.



## 1.2. Situering Belpo en de Federale Wetenschappelijke Instellingen<sup>1</sup>

### 1.2.1. Reglementair/Functioneel

De Federale Wetenschappelijke Instellingen (FWI's) en de POD Wetenschapsbeleid of Belpo maken samen de kern uit van het departement wetenschapsbeleid. In zijn globaliteit bestaan de opdrachten van het departement uit de voorbereiding, de uitvoering en de ondersteuning van het federale wetenschapsbeleid, dat in hoofdzaak wordt afgebakend door de bevoegdheden die door artikel 6bis van de Bijzondere Wet tot Hervorming van de Instellingen aan de federale overheid zijn toegekend. In zijn concrete toepassing bestaat de missie van het departement uit:

- Het beheer en de valorisatie van de haar toevertrouwde collecties en het wetenschappelijke en culturele erfgoed;
- De ontwikkeling van de wetenschappelijke expertise en het wetenschappelijk onderzoek;
- De ondersteuning van de politieke besluitvorming;
- De dienstverlening aan het publiek, de academische wereld, het bedrijfsleven en publieke overheid.

Voor een goed begrip van hetgeen in dit rapport volgt is het aangewezen om de organieke structuur van het departement toe te lichten en om het verschil tussen enerzijds de POD Wetenschapsbeleid en anderzijds de FWI's te verduidelijken.

De POD Wetenschapsbeleid en de FWI dragen elk op een andere manier of in een andere rol bij tot de realisatie van de bovenstaande globale opdrachten en worden op een verschillende manier en volgens verschillende regels beheerd. Bijgevolg wordt de verhouding tussen beiden gekenmerkt door een relatief complex schema van bevoegdheden en organen die opgericht zijn binnen enerzijds de POD Wetenschapsbeleid en anderzijds de FWI.

Deze complexiteit komt deels voort uit de historische evolutie van de FWI's sinds hun oprichting die inherent verbonden is aan de institutionele hervorming van de staat. Het specifiek juridisch statuut, het statuut van het personeel en bij uitbreiding het beheer van de instellingen van vandaag moeten dan ook in die (historisch-institutionele) context worden gezien. Met de oprichting van de POD Wetenschapsbeleid in het kader van de Copernicus hervorming<sup>2</sup> werden de FWI verder geïntegreerd in de centrale diensten (de algemeen directeuren van de FWI zetelen sedertdien in het

---

<sup>1</sup> In dit rapport worden enkel de omkaderingsuitgaven van de FWI's behandeld. Aangezien Belnet zich organiek-organisatorisch anders verhoudt tot de POD Wetenschapsbeleid, wordt Belnet in deze analyse buiten beschouwing gelaten.

<sup>2</sup> Voordien de Diensten voor Wetenschappelijke en Technische Coördinatie, DWTC.

directiecomité van de POD Wetenschapsbeleid) doch waarbij zij tegelijkertijd een eigen specifiek juridisch statuut en specifieke beheersregels hebben behouden.

Het gevolg is een hybride model waarbij de POD Wetenschapsbeleid en de instellingen gekenmerkt worden door een afzonderlijk en onderscheiden (materieel en financieel) beheer, maar waarbij enerzijds de instellingen via de algemeen directeuren vertegenwoordigd zijn in het directiecomité van de POD (en dus een zekere inspraak hebben in het beheer en beleid van de POD). De POD participeert anderzijds niet rechtstreeks in het beheer van de instellingen maar Belspo beschikt wel over een zekere toezichtsbevoegdheid en een coördinerende opdracht onder meer via een vertegenwoordiging in bepaalde beheersorganen van de instellingen.

Het feit dat bovendien de regels van beheer en het statuut van (een deel) van het personeel verschillen tussen de centrale diensten en de FWI, maakt het schema nog complexer. Daarenboven biedt Belspo ondersteuning aan de FWI in de uitvoering van hun beheer en operationele ondersteunende processen.

Voor de buitenstaander is het dan ook moeilijk om de werking, de bevoegdheden en de verhoudingen binnen het departement volledig te doorgronden. Het bundelen van middelen, via centralisering of samenwerking lijkt op het eerste gezicht een logische aanpak en evidentie om synergie en verhoogde efficiëntie te creëren, in het bijzonder in ondersteunende functies. Maar de organieke regels en de autonomie in het beheer van de instellingen botsen op het terrein soms met deze evidenties. Hierdoor zijn ook de verhoudingen en banden tussen Belspo en de FWI vaak onderwerp van analyse en soms discussie die het tot stand brengen van evidente of noodzakelijke samenwerking bemoeilijken.

In de volgende onderdelen worden de opdrachten en beheersregels van enerzijds de POD Wetenschapsbeleid en anderzijds de FWI toegelicht, zodat de essentiële elementen die hen onderscheiden worden gesitueerd.

### 1.2.1.1. DE POD WETENSCHAPSBELEID (BELSPO)

De Programmatorische Federale Overheidsdienst Wetenschapsbeleid of Belspo is de centrale, overkoepelende administratie van het departement en werd in haar huidige vorm gecreëerd in 2002.

De **opdracht** van de POD Wetenschapsbeleid wordt bepaald door het koninklijk besluit van 12 december 2002 houdende oprichting van de Programmatorische Federale Overheidsdienst Wetenschapsbeleid, namelijk: "de voorbereiding, de uitvoering en de evaluatie van het federale wetenschapsbeleid en aanverwante aangelegenheden, in het bijzonder de tenuitvoerlegging, in opdracht van de Regering, van wetenschappelijke en technische middelen ter ondersteuning van de bevoegdheden van de federale overheid en de uitbouw van een permanente algemene expertise ten dienste van deze in de wetenschappelijke en technische gebieden."

Voor een goed begrip is het van belang de verschillende elementen van de opdracht te concretiseren of verduidelijken:

- **De voorbereiding van het wetenschapsbeleid:** de POD Wetenschapsbeleid is samen met de verschillende componenten van de federale overheid verantwoordelijk voor het bepalen van de wetenschappelijke onderzoeksdomeinen die moeten worden gefinancierd ter ondersteuning van de structurele en economische acties van de federale regering.
- **Uitvoering van het wetenschapsbeleid:** via de financiering van onderzoek dat in zijn wetenschappelijke instellingen wordt georganiseerd of dat aan andere Belgische en internationale wetenschappelijke actoren wordt toevertrouwd, geeft de POD Wetenschapsbeleid uitvoering aan de keuzes van onderzoeksdomeinen of -thema's die bij de voorbereiding van het federale wetenschapsbeleid zijn gemaakt. De POD ziet erop toe dat de vastgestelde prioritaire krachtlijnen en onderzoeksacties effectief worden uitgevoerd via het beheer, de financiering en toewijzing van onderzoeksprogramma's
- **Evaluatie van het wetenschapsbeleid:** de uitvoering van die krachtlijnen en onderzoeksacties wordt geëvalueerd door de speciaal daarvoor aangestelde diensten van de POD Wetenschapsbeleid, die de verkregen resultaten van de onderzoeksprogramma's eerst valideert en daarna meedeelt aan zijn opdrachtgevers en ze vervolgens ontsluit.
- **Tenuitvoerlegging van wetenschappelijke en technische middelen:** de POD Wetenschapsbeleid zet zijn eigen middelen in (FWI's, Belnet, instellingen en organisaties die een dotatie van het departement ontvangen, zijn eigen of gefinancierde onderzoeksinfrastructuren) en het onderzoeks- en innovatienetwerk dat het in België en in mindere mate internationaal ondersteunt, om de hierboven aangegeven krachtlijnen en acties uit te voeren. Daartoe onderhoudt de POD dit netwerk en stelt het departement zijn eigen middelen veilig ten behoeve van de federale staat.
- **Ter ondersteuning van de bevoegdheden van de federale overheid:** aangezien onderzoek, innovatie en cultuur grotendeels bevoegdheden zijn van de gefedereerde entiteiten (zoals bepaald

in de bijzondere wet tot hervorming der instellingen - BWHI), is het belangrijk dat de POD Wetenschapsbeleid zich toespitst op de bevoegdheden die rechtstreeks onder het federale niveau ressorteren. Op die manier versterkt en vult het federale wetenschapsbeleid het wetenschapsbeleid van de gewesten en gemeenschappen aan en concurreert het er niet mee.

De POD Wetenschapsbeleid heeft ook de taak om te coördineren en te overleggen op Europees niveau, een taak die elk jaar belangrijker wordt.

In het licht van deze opdrachten is Belspo belast met de volgende taken (artikel 2, §2 van het voornoemde koninklijk besluit):

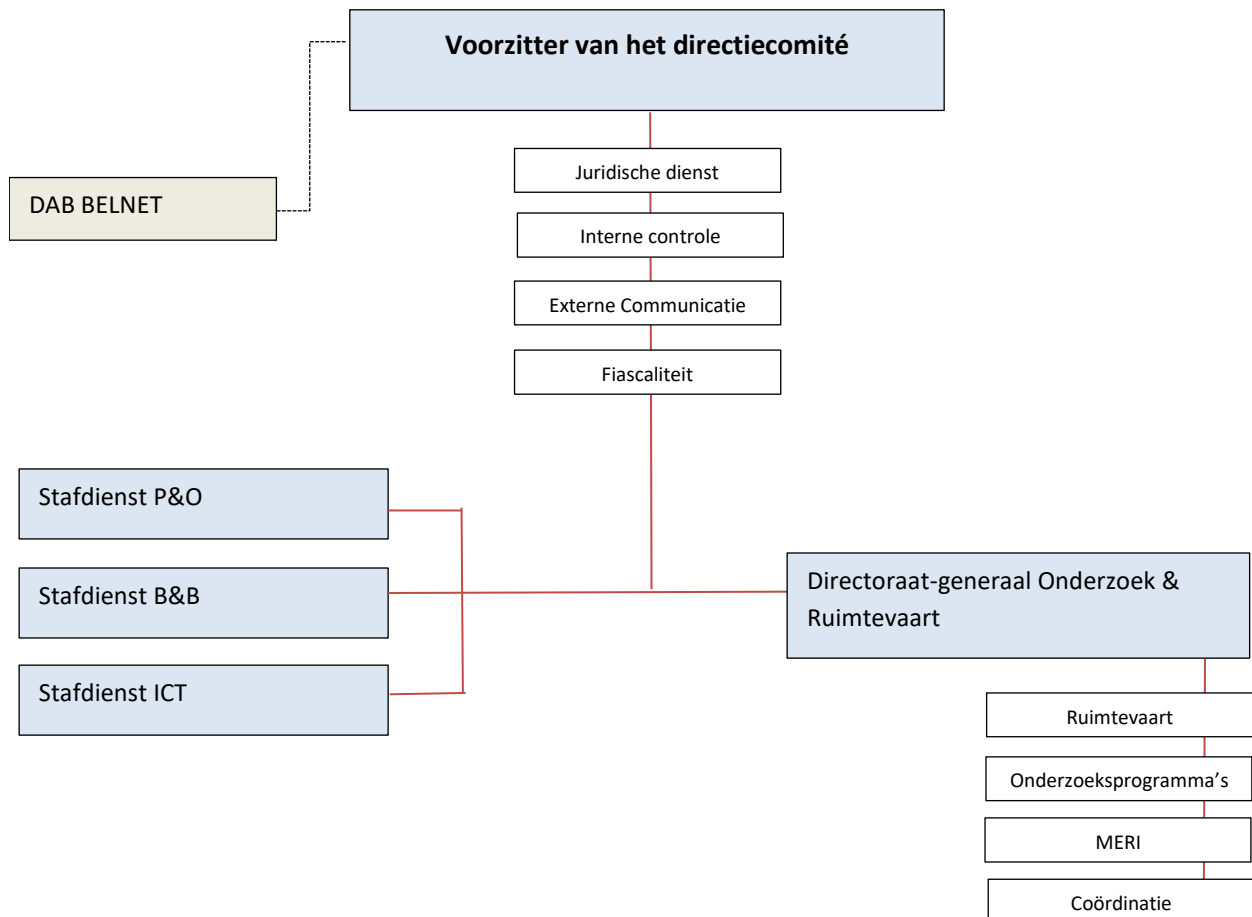
1. de tenuitvoerlegging van programma's, acties en onderzoeksnetwerken op Belgisch vlak of in internationaal verband;
2. het beheer van de Belgische medewerking aan de programma's en activiteiten van het Europees Ruimtevaartbureau en van andere nationale en internationale organisaties die bevoegd zijn voor onderzoek en wetenschappelijke openbare dienstverlening;
3. de ondersteuning van de FWI's bij hun administratief, financieel en materieel beheer en de coördinatie en valorisatie van hun onderzoeksactiviteiten en van hun wetenschappelijke openbare dienstverlening;
4. de coördinatie van het wetenschapsbeleid op federaal, interfederaal en internationaal vlak;
5. de ontwikkeling en analyse van O&O-indicatoren en de inschakeling ervan in internationale gegevensbanken;
6. het beheer van het Belgisch telematicanetwerk voor onderzoek (BELNET);
7. het beheer van de Dienst voor wetenschappelijke en technische informatie (DWTI);
8. het beheer van het gebouw 'Dynastiepaleis' in Brussel;
9. de opvolging van de dossiers met betrekking tot de federale culturele bevoegdheden;
10. de opvolging van de dossiers met betrekking tot de federale onderwijsbevoegdheden;
11. het beheer van de dienst 'Poolsecretariaat' voor het financieel en materieel beheer van de wetenschappelijke basis 'Prinses Elizabeth' opgericht op het zuidpoolvasteland.

Naar **de vorm** is Belspo een **programmatorische federale overheidsdienst** en valt bijgevolg onder het algemeen werkingskader dat van toepassing is voor de federale en programmatorische overheidsdiensten. Het koninklijk besluit van 7 november 2000 houdende oprichting en samenstelling van de organen die gemeenschappelijk zijn aan iedere federale overheidsdienst is van toepassing.

Met uitzondering van het feit dat Belspo naar de vorm een POD en geen FOD is, is de structuur, het beheer en de werking, inzonderheid het budgettair en personeelsbeheer identiek aan de andere federale overheidsdiensten. Belspo wordt geleid door een **voorzitter** die wordt bijgestaan door een **directiecomité**. De algemeen directeuren van de FWI zetelen als volwaardig en stemgerechtigd lid in het directiecomité van Belspo (zie verder).

De POD is verder klassiek gestructureerd; naast de diensten van de voorzitter, wordt de kernactiviteit, dit wil zeggen de opdrachten met betrekking tot de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van het federaal wetenschapsbeleid, wordt behartigd door een algemene directie (in casu het directoraat-generaal Onderzoek & ruimtevaart), en staan de drie stafdiensten in voor het beheer van respectievelijk de ondersteunende activiteiten personeel & organisatie, budget & beheerscontrole en ICT.

### Organogram POD Wetenschapsbeleid



Figuur 1 - Organogram POD Wetenschapsbeleid

### 1.2.1.2. DE FEDERALE WETENSCHAPPELIJKE INSTELLINGEN

#### a) Situering van de FWI

Er zijn **tien Federale Wetenschappelijke Instellingen** (FWI's) die onder de bevoegdheid vallen van de minister/staatssecretaris voor Wetenschapsbeleid <sup>3</sup>:

#### 1. De Koninklijke Musea voor Schone Kunsten van België (KMSKB):

De Koninklijke Musea voor Schone Kunsten van België bestaan uit verschillende museale entiteiten, ingedeeld volgens de samenstelling van hun collectie en hun locatie in de stad: het Old Masters Museum, het Modern Museum, het Wiertz Museum en het Meunier Museum, het Magritte Museum en het Fin-de-Siècle Museum.

De KMSKB, opgericht door Napoleon Bonaparte in 1801, zijn vandaag de meest bezochte musea van het land en omvatten de belangrijkste nationale collectie beeldende kunst. 20 000 kunstwerken en zes musea vertellen de geschiedenis, van de 15<sup>de</sup> tot de 21<sup>ste</sup> eeuw, via de schilderkunst, de beeldhouwkunst en de tekenkunst.

De opdrachten van de KMSKB ontwikkelen zich rond twee hoofdmissies: zij vormen zowel een internationaal centrum voor wetenschappelijk onderzoek als een omgeving waar het kunstpatrimonium gedeeld wordt met een zo breed mogelijk publiek. De Musea hebben als doel het cultureel erfgoed van de Belgische Staat te bewaren, te bestuderen en te verrijken, en spelen ook een rol in zijn culturele, economische en sociale ontwikkeling.

#### 2. Koninklijke Musea voor Kunst en Geschiedenis (KMG):

De Koninklijke Musea voor Kunst en Geschiedenis vormen een groep van Brusselse musea: het Jubelparkmuseum, het Muziekinstrumentenmuseum, de Musea van het Verre Oosten en de Hallepoort. Zij herbergen een van de grootste en meest verscheiden kunstcollecties van België. Het Jubelparkmuseum stelt een ruim aanbod van voorwerpen uit de vijf continenten voor. De collecties zijn in vier departementen opgedeeld: (1) Oudheid (2), Europese kunstnijverheden (3), Nationale archeologie en niet-Europese beschavingen (4) en Muziekinstrumenten.

In het kader van haar opdrachten is de instelling belast met de verwerving en de conservering van kunstwerken en documenten van wetenschappelijk en museaal belang op het gebied van de prehistorie, de oudheid, de nationale archeologie, de niet-Europese beschavingen, de decoratieve, industriële en technische kunsten, de Europese ethnologie en de muziekinstrumenten. Zij stelt haar collecties open voor het publiek door representatieve stukken van haar rijke collectie tentoon te

<sup>3</sup> De lijst van de 10 FWI's steunt op art. 6bis van de Bijzondere Wet op de Hervorming van de Instellingen van 8 augustus 1980. De instellingen die ressorteren onder de Staatssecretaris voor Wetenschapsbeleid worden opgesomd in artikel 1,1° van het KB van 30 oktober 1996 tot aanwijzing van de FWI's (BS, 7 december 1996). Het NICC valt onder de bevoegdheid van de minister van Justitie.

stellen in musea en tijdelijke tentoonstellingen. Door haar onderzoek en wetenschappelijke diensten is de KMKG een belangrijke speler in de wetenschappelijke wereld.

### 3. Koninklijk Instituut voor het Kunstpatrimonium (KIK);

Het Koninklijk Instituut voor het Kunstpatrimonium is een expertisecentrum voor het beheer en het behoud van erfgoed in België: kunst, gebouwen en betekenisvolle objecten uit ons verleden. Het KIK wijdt zich op interdisciplinaire wijze aan de inventarisatie van het Belgisch cultureel erfgoed, onder meer via de fototheek waarin dankzij het gezamenlijke werk van kunsthistorici, fotografen en documentaristen, al meer dan 800.000 hoge resolutiefoto's en hun metadata beschikbaar zijn voor iedereen.

Via kunsthistorisch onderzoek, uitgevoerd door ervaren specialisten in de Belgische kunst draagt het KIK bij aan een continue kennisontwikkeling. De laboratoria van het KIK genieten internationale faam voor hun onderzoek naar de materialen en technieken gebruikt voor de creatie of behandeling van een kunstwerk, en naar hun verouderingskenmerken.

Deze analyses, bieden cruciale informatie over de eigenschappen van een kunstwerk of monument. Ze vormen de basis voor het bepalen van authenticiteit, ouderdom of een optimale conservatie-restauratiebehandeling. De conservatie-restauratieateliers van het KIK steunen op een decennialange ervaring in het onderzoek naar en de behandeling van meesterwerken uit het Belgische erfgoed.

### 4. Koninklijk Belgisch Instituut voor Natuurwetenschappen (KBIN)

Het Koninklijk Belgisch Instituut voor Natuurwetenschappen ontwikkelt belangrijke onderzoeksactiviteiten op het gebied van natuurwetenschappen, in hoofdzaak gericht op evolutie, bio- en geodiversiteit en ecosystemen. Het beheert en vult de nationale verzamelingen in deze domeinen aan. Het voert opdrachten uit van dienstverlening voor overheidsinstellingen, onder andere in toepassing van gewestelijke, federale en internationale verdragen en wetgeving. Via het Museum voor Natuurwetenschappen vervult het een missie van sensibilisatie op gebied van natuurwetenschappen en milieubescherming.

### 5. Koninklijk Museum voor Midden-Afrika (KMMA);

Het Koninklijk Museum voor Midden-Afrika is een wereldcentrum voor onderzoek en de verspreiding van kennis wat betreft het verleden en heden van samenlevingen en natuurlijke milieus in Afrika met de nadruk op Midden-Afrika, om zo een beter begrip en meer interesse daaromtrent te creëren bij het grote publiek en de wetenschappelijke wereld en om door middel van samenwerkingsverbanden wezenlijk bij te dragen tot de duurzame ontwikkeling ervan. De kernopdrachten van deze op Afrika gerichte instelling bestaan dus in het verwerven en het beheren van collecties, het verrichten van wetenschappelijk onderzoek en de valorisatie van de resultaten

hiervan, het verspreiden van kennis en het presenteren aan het grote publiek van een keuze uit haar collecties. Het museum is een kenniscentrum over Afrika in een historische en hedendaagse globale context, met een focus op Midden-Afrika. Het toont unieke collecties. Het museum is een plaats van geheugen van een gedeeld koloniaal verleden en het positioneert zich als een dynamisch platform voor ontmoeting en dialoog met mensen van verschillende generaties en culturen

#### 6. Koninklijke Bibliotheek van België (KBR);

De Koninklijke Bibliotheek van België is de nationale bibliotheek en verzamelt alle Belgische publicaties via het wettelijk depot. Ze bewaart, beheert, bestudeert en valoriseert meer dan 8 miljoen documenten. De KBR verschaft toegang tot de informatie die ze bewaart, via de leeszalen en op afstand. Ze faciliteert onderzoek.

KBR bewaart meer dan 8 miljoen documenten in een gebouw met een oppervlakte van 7,7 hectare, bestaande uit 17 verdiepingen. Gemiddeld worden er per dag ongeveer 200 publicaties van Belgische auteurs aan de collectie toegevoegd, voornamelijk via het wettelijk depot. Naast de fysieke collecties (gaande van handschriften, kaarten en plannen, kranten en drukwerken, tot munten en penningen, muziek, prenten en oude kostbare drukwerken) bezit KBR ook een digitale collectie met digitale publicaties en databanken.

#### 7. Algemeen Rijksarchief en Rijksarchief in de Provinciën (ARA);

Het Algemeen Rijksarchief verwerft en bewaart (na selectie) archieven van minstens 30 jaar oud van hoven en rechtbanken, openbare besturen en notarissen, maar ook van privé-organisaties en particulieren – bedrijven, politici, verenigingen en genootschappen, notarissen, grote families, ... – die een belangrijke rol hebben gespeeld in het maatschappelijk leven. Het ziet erop toe dat overheidsarchieven volgens de archivistische normen worden overgedragen en bewaard.

Het Rijksarchief oefent toezicht uit op de goede bewaring van de archieven die door een overheid werden tot stand gebracht en beheerd. Het geeft in dit verband richtlijnen en aanbevelingen, verricht controlebezoeken, organiseert cursussen voor ambtenaren en treedt op als raadgever voor de bouw en de inrichting van archiefbewaarplaatsen en voor de organisatie van het archiefbeheer binnen een overheidsbestuur.

Het wetenschappelijk personeel van het Rijksarchief maakt via inventarissen en andere toegangen zoals zoekwijzers, archievenoverzichten, gidsen en institutionele studies archiefbestanden toegankelijk voor onderzoek. De hoofdopdracht van het ARA bestaat uit het beschikbaar stellen van deze archiefbescheiden aan het publiek, met bescherming van de privacy van bepaalde gegevens. Het Rijksarchief stelt in zijn 19 leeszalen infrastructuur ter beschikking aan het publiek. Het ARA heeft een centraal archief te Brussel en 18 Rijksarchieven verspreid over het Belgisch grondgebied.



## 8. Koninklijk Meteorologisch Instituut van België (KMI);

Het KMI is het nationale data- en kenniscentrum voor weer en klimaat. De instelling stelt de algemene weersverwachtingen op en de waarschuwingen voor gevaarlijke weersomstandigheden; Het KMI monitort het klimaat en verzamelt, controleert en archiveert meteorologische en geofysische data. Het KMI voert wetenschappelijk onderzoek uit in diverse domeinen, relevant in het kader van de klimaatwetenschap en klimaatverandering.

Het KMI is vierentwintig uur per dag actief en combineert infrastructuur, techniek, wetenschap en dienstverlening. De producten en diensten van het KMI beantwoorden aan hoge kwaliteitsnormen.

## 9. Koninklijke Sterrenwacht van België (KSB);

De Koninklijke Sterrenwacht van België is een onderzoeksinstituten die ook een aantal opdrachten van publieke dienstverlening vervult. De onderzoekers bestuderen zowel de planeet aarde, de zon als de andere objecten uit het nabije en verre heelal. Onder de wetenschappelijke disciplines die binnen de KSB worden uitgevoerd vallen de sterrenkunde, planetologie, geofysica, seismologie, ruimtegeodesie en zonnephysica. De KSB werkt hiervoor samen met talrijke internationale centra.

Sinds 2010 is er een indeling in vier grote onderzoeksthema's: Referentiesystemen en Planetologie, Seismologie en Gravimetrie, Astronomie en Astrofysica, Zonnephysica en Ruimteweer.

Bij de dienstverlenende activiteiten van de KSB horen de tijddienst, het beheer van het Belgische seismologische netwerk, integratie van het Belgische GNSS-netwerk (Global Navigation Satellite Systems, zoals GPS) in internationale referentiesystemen, het uitvoeren van gravimetrische metingen, het continu observeren van de zonneactiviteit, het voorspellen van het ruimteweer en het verspreiden van informatie over astronomische fenomenen.

De Koninklijke Sterrenwacht beheert en exploiteert het Planetarium op de Heizel.

## 10. Belgisch Instituut voor Ruimte-Aeronomie (BIRA).

Het Belgisch Instituut voor Ruimte-Aeronomie heeft als opdracht de fysica en chemie van de atmosfeer van de aarde, van andere planeten en van de ruimte te onderzoeken. De activiteiten van het BIRA zijn gericht op het verbreden van onze kennis van de atmosferen van hemellichamen. Verbeterde kennis is onontbeerlijk om de burger en de beleidsmakers beter te informeren en antwoorden te vinden op de maatschappelijke uitdagingen met betrekking tot de natuurlijke omgeving waarin wij leven.

De voornaamste taken van het BIRA zijn onderzoek en publieke dienstverlening op het vlak van de ruimte-aeronomie.

#### b) Statuut en organisatie van de FWI

Op het organieke vlak zijn de FWI's te onderscheiden van een FOD of een POD. Ze hebben een afzonderlijk en **specifiek organiek statuut**, met name dat van 'wetenschappelijke instelling' waarvan het ontstaan en evolutie vanuit een historisch perspectief kan worden verklaard. Dit organiek statuut is vastgelegd in het koninklijk besluit van 25 februari 1965 waarin de specifieke beheersorganen worden gecreëerd en hun bevoegdheden worden vastgelegd. Bovendien beschikken zij over eigen personeel waarvoor bijzondere personeelsstatuten bestaan: het administratief en technisch personeel (KB van 30 april 1999<sup>4</sup>) naast het wetenschappelijke personeel (KB van 25 februari 2008).

Op budgettair vlak zijn de FWI "**diensten met afzonderlijk beheer**" (KB nr. 504 van 31 december 1986) waardoor zij beschikken over een verregaande financiële en boekhoudkundige autonomie. In het koninklijk besluit van 1 februari 2000 worden de specifieke regels voor het materieel en financieel beheer vastgelegd met inbegrip van de beheersorganen (de beheerscommissie en de ordonnateur -algemeen directeur-) en hun respectieve bevoegdheden.

De huidige structuur en werking van de FWI's is gericht op de specialisatie of specialiteit van elke instelling. Elk van de 10 instellingen is een op zichzelf staande organieke structuur met eigen organen voor het algemeen en financieel beheer van de instelling.

De **algemeen directeur** is belast met de algemene administratieve en wetenschappelijke leiding van de instelling. Binnen en voor zijn of haar instelling oefent de algemeen directeur de bevoegdheden uit die in de regelgeving zijn toegekend aan de voorzitter van het directiecomité. Binnen de instelling, en dus ten aanzien van het personeel van de FWI, oefent de algemeen directeur bijgevolg het hoogste hiërarchische gezag uit.

Anderzijds staat de algemeen directeur in een hiërarchisch verband ten opzichte van de voorzitter van het directiecomité van de POD Wetenschapsbeleid. Dit is het gevolg van het integreren van de algemeen directeurs van de FWI in het directiecomité van Belspo zoals vastgesteld in het oprichtingsbesluit van de POD Wetenschapsbeleid van 2 december 2002 en de specifieke bepalingen met betrekking tot de managementfuncties in de FWI (KB van 13 april 2008). De algemeen directeur van de FWI is op grond dit laatste KB immers de N-1 van de voorzitter van Belspo

---

<sup>4</sup> Het administratief en technisch personeel van de wetenschappelijke instellingen van de staat bestaat nog als aparte personeelscategorie, maar dit personeel valt, op een aantal specifieke procedurele regels na, onder de regels van het Rijkspersoneel; het KB van 30 april 1999 blijft bijgevolg voor de restbepalingen van kracht.

die net zoals voor de overige managementfuncties binnen Belspo, eerste evaluator is van de algemeen directeur.

De **directieraad**, samengesteld uit de algemeen directeur, de operationeel directeurs en de ondersteunende directeur<sup>5</sup>, staat de algemeen directeur bij in het dagelijkse beheer van de instelling. Binnen de instelling oefent de directieraad de opdrachten uit die zijn toegewezen aan het directiecomité van een federale overheidsdienst en, zonder inbreuk te doen op de bevoegdheden toegewezen aan het directiecomité van de POD Wetenschapsbeleid.

De directieraad van de instelling, een zuiver intern orgaan zonder vertegenwoordiging van de POD Wetenschapsbeleid, heeft dezelfde bevoegdheden als een directiecomité van een FOD of POD (cf. het KB van 7 november 2000).

Voor elke instelling wordt ook een **wetenschappelijke raad** opgericht, samengesteld uit zes leden waaronder de algemeen directeur en 2 houders van een functie van operationeel directeur. De overige 3 leden zijn wetenschappelijke prominenten van buiten de instelling gekozen om hun expertise in het wetenschappelijk onderzoek of in de wetenschappelijke, artistieke of historische activiteiten van de instelling. Deze Raad geeft richting aan de wetenschappelijke activiteit van de instelling, onder meer via adviezen voor de bevoegde Minister over de uitvoering van de opdrachten en dienstverlenende taken van de instelling.

De **wetenschappelijke jury**, samengesteld uit zes leden, staat in voor de werving, de bevordering en evaluatie van het wetenschappelijk statutair personeel. De samenstelling en werking van de wetenschappelijke jury zijn omschreven in het koninklijk besluit van 25 februari 2008 met betrekking tot het statuut van het wetenschappelijk personeel.

In het kader van het autonoom en afzonderlijk beheer, zijn naast deze organieke organen ook specifieke beheersorganen belast met het financieel en materieel beheer van de instellingen. Het Koninklijk Besluit van 1 februari 2000 richt hiertoe de beheerscommissie op, naast een aankoopcommissie en de duidt de ordonnateur aan.

De **beheerscommissie** is samengesteld uit de algemeen directeur van de instelling, de algemeen directeurs van de andere instellingen binnen dezelfde pool, twee vertegenwoordigers van de POD Wetenschapsbeleid en 4 externe experts met betrekking tot het beheer. Deze wordt aangevuld met een aantal niet stemgerechtigde leden. Het takenpakket van de beheerscommissie is omschreven in artikel 5 van het voornoemde koninklijk besluit en heeft in hoofdzaak betrekking op:

- De monitoring van de ontwikkeling van het beheer van de instelling (HR, budget, geplande activiteiten) en de goedkeuring van het jaarlijks activiteitenverslag,
- De goedkeuring van de begroting, de rekeningen en de investeringsplannen,
- De goedkeuring van de overheidsopdrachten tot de vastgestelde drempelbedragen,

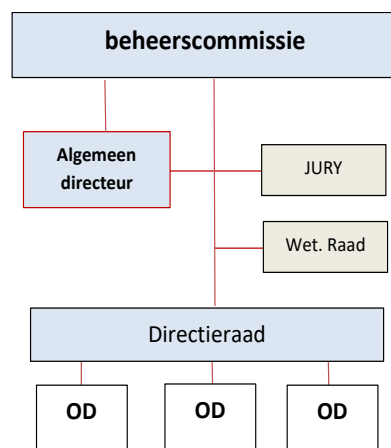
<sup>5</sup> Voor elke FWI wordt in principe een **ondersteunend directeur** aangesteld en ten minste één **operationeel directeur**.

- Het in dienst nemen van het contractueel personeel op de middelen van de staatsdienst ("eigen middelen"),
- Het nauwgezet beheren van de middelen en het patrimonium van de instelling,
- Het organiseren van de algemene (administratieve, logistieke en technische) diensten van de instelling, en
- De aankoop van artistieke of historische verzamelstukken (binnen bepaalde grenzen)

De **ordonnateur** (= de algemeen directeur van de instelling) is algemeen belast met de voorbereiding en uitvoering van de beslissingen van de beheerscommissie, met de uitvoering van de uitgaven ten laste van de begroting van de instelling en meer algemeen met het dagelijks beheer van de instelling (gedelegeerd door de beheerscommissie).

Met betrekking tot het financieel beheer van de instellingen is de POD op twee manieren betrokken: enerzijds via een vertegenwoordiging in de beheersorganen en anderzijds via een administratief toezicht dat door de voorzitter van het directiecomité wordt uitgeoefend. De voorzitter heeft een recht op inzage en waakt over de legaliteit en de opportuniteit in het licht van het algemeen belang van de beslissingen van de beheerscommissie. In voorkomend geval kan hij hiertegen een beroep aantekenen bij de minister.

### Organogram van een federale wetenschappelijke instelling



### 1.2.1.3. DE VERHOUDING TUSSEN BELSPO EN DE FWI

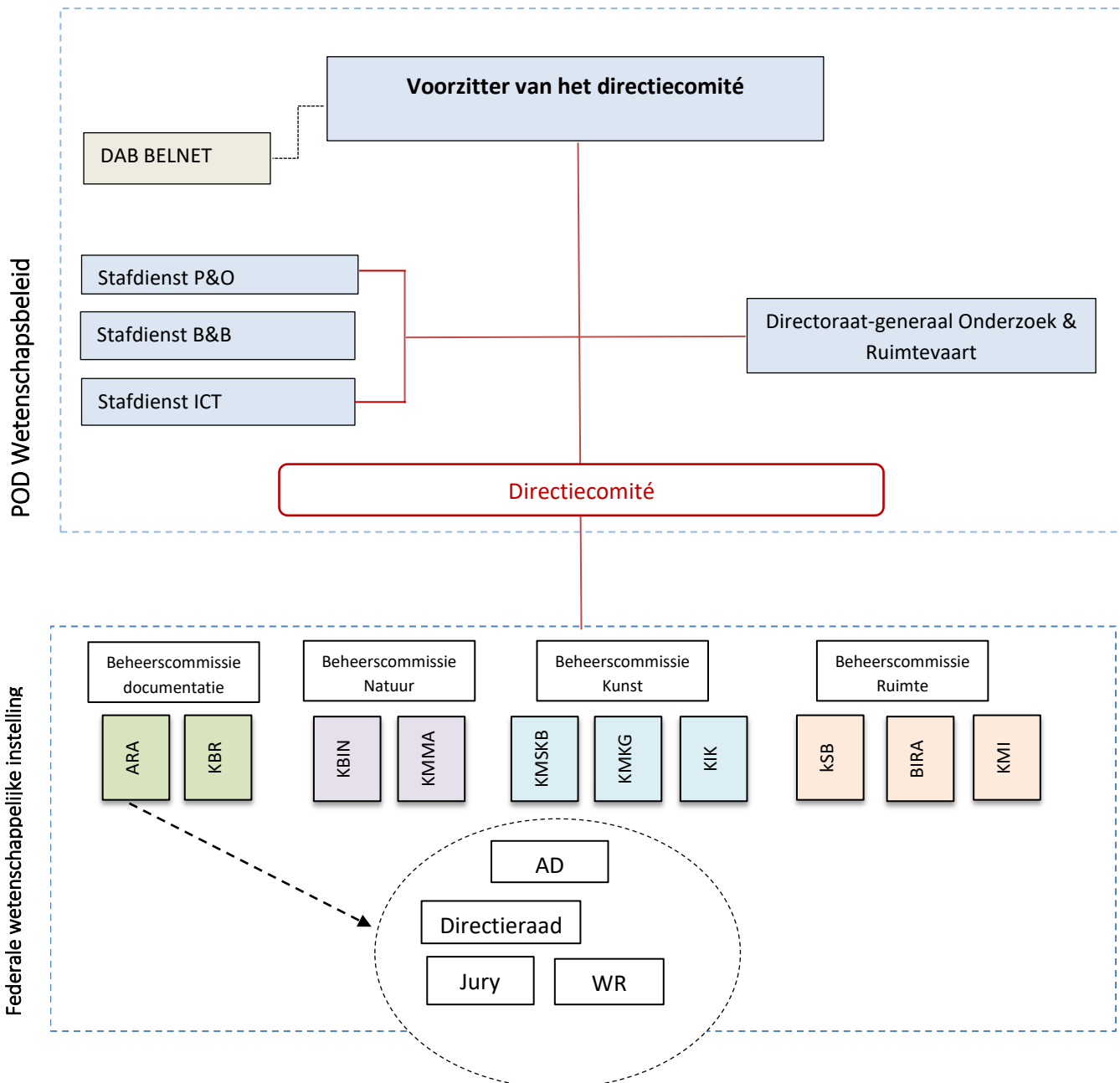
Op grond van het huidige organieke kader zijn de POD en de FWI dus van elkaar gescheiden entiteiten, maar is er wel een reglementair verankerde verwevenheid tussen beiden. Via hun aanwezigheid in het directiecomité van de POD participeren de FWI in het beheer en beleid van de POD. De voorzitter van de POD Wetenschapsbeleid (N) staat als N ook in een hiërarchisch verband ten overstaan van de algemeen directeuren van de FWI (N-1) voor wat betreft de realisatie van de aan het mandaat verbonden engagementen (het strategisch plan).

Dit is niet het geval voor het aspect algemene leiding van de FWI en het financieel en materiaal beheer ervan, waar de voormelde organen van de instelling (zie boven) een rechtstreekse bevoegdheid putten uit de diverse koninklijke besluiten.

Deze autonomie van beheer van de instellingen wordt in zekere zin in balans gebracht door aan de POD Wetenschapsbeleid een aantal centraliserende of toezichhoudende reglementair verankerde bevoegdheden te geven:

- De voorzitter van het directiecomité is de evaluator van de algemeen directeuren van de FWI en zorgt via het directiecomité en het strategisch plan voor een strategische coördinatie van het beleid.
- In de beheerscommissie, het centrale beheersorgaan van de diensten met afzonderlijk beheer zetelen 2 vertegenwoordigers van Belspo, waaronder de voorzitter van de beheerscommissie wordt aangeduid. Daarnaast beschikt de voorzitter van Belspo over een schorsingstoezicht tegen beslissingen van de beheerscommissie.
- De wetenschappelijke jury, het centraal orgaan voor de werving en promoties van het (statutair) wetenschappelijke personeel wordt voorgezeten door een ambtenaar van Belspo.

Het gevolg van het voorgaande is een complexe governance-structuur en bevoegdheidsregeling voor de FWI die is gebaseerd op specifieke regelgeving. Schematisch kan dit aan de hand van het onderstaande schema worden voorgesteld. Ter informatie is als bijlage bij dit rapport een overzicht gevoegd van de verschillende organieke en andere regelgeving die van toepassing is op de POD Wetenschapsbeleid en de FWI.



De verbondenheid van Belspo met de FWI speelt naast de organieke verbanden die bestaan, ook op het vlak van de **ondersteunende rol die Belspo** vervult ten aanzien van de instellingen. Volgens het voormelde oprichtingsbesluit van 12 december 2002 is Belspo immers belast met (...) *3° De ondersteuning van de Federale Wetenschappelijke Instellingen bij hun administratief, financieel en materieel beheer en met de coördinatie en valorisatie van hun onderzoeksactiviteiten en van hun wetenschappelijke openbare dienstverlening.* Vanuit deze reglementaire opdracht faciliteert en ondersteunt Belspo ook bepaalde omkaderingsdiensten binnen de instellingen. In het bijzonder gaat het om juridische dienstverlening, ondersteuning in het domein van de HR en in het financieel-boekhoudkundig beheer.

De ondersteuning is ofwel rechtstreeks, dit wil zeggen het uitvoeren van bepaalde taken voor de instellingen (bijvoorbeeld adviesverlening, het uitvoeren van selecties, het monitoren van uitgaven, ...) ofwel onrechtstreeks. Onder onrechtstreekse ondersteuning begrijpen we voornamelijk de beleidsvoorbereidende en -ondersteunende functie van Belspo die gericht is op de organisatie en de werking van de FWI en hen ten goede komt (bv. initiëren van beleidsvoorstellen en de opvolging van beleidsinitiatieven).

De voormelde diensten van Belspo (B&B, juridische dienst, P&O) zetten een groot deel van hun middelen (#VTE) in voor het ondersteunen van of samenwerken met de FWI. Al moet worden vastgesteld dat een duidelijke omschrijving van de "dienstverlening" die Belspo verleent aan de instellingen, zowel kwantitatief als kwalitatief ontbreekt. Er bestaat met andere woorden geen formeel of duidelijk kader dat bepaalt wie wat doet en onder welke voorwaarden. Gezien het belang van de bestaande ondersteuning (en samenwerking) voor deze oefening en de eventuele aanbevelingen in dat verband wordt in hoofdstuk 2 per type van omkaderingsactiviteit meer in detail aangegeven welke ondersteuning Belspo in de huidige AS IS biedt aan de instellingen.

## 1.2.2. Middelen/Budgettair

Het koninklijk besluit van 1 februari 2000 tot vaststelling van de organieke voorschriften voor het beheer van de FWI's die ressorteren onder de Minister tot wie de bevoegdheid van het Wetenschapsbeleid behoort, als Staatsdiensten met afzonderlijk beheer, regelt onder meer het financieel beheer van de instellingen.

Artikel 24 van dit KB bepaalt dat voor het beheer en de interne controle de beheerscommissie administratieve tabellen dient op te maken die de begrotingsverrichtingen en het geheel van de interne verrichtingen opnemen.

Artikel 25 geeft aan dat er administratieve tabellen worden opgesteld volgens begrotingsartikelen, budgettaire kostenplaatsen en secties:

1. De begrotingsartikelen worden gehergroepeerd in functionele inkomsten- en uitgavencategorieën:
  - Voor de ontvangsten: dotatie, eigen ontvangsten, giften-sponsoring-mecenaat, toelagen, inkomstentransfers en interne verrichtingen ten bate van een kostenplaats;
  - Voor de uitgaven: statutair personeel, contractueel personeel, werking, uitrusting, bibliotheek, collecties, inkomstentransfers en interne verrichtingen bestemd voor een kostenplaats;
  - Voor de affectatie van de resultaten: affectatie aan het reservefonds en te affecteren saldi op het einde van het lopende begrotingsjaar.
2. De kostenplaats is een hergroepering bestaande uit begrotingsartikelen opgedeeld in inkomsten en uitgaven verbonden aan een project of een specifieke activiteit.
3. De sectie is een hergroepering van kostenplaatsen die er door hun aard aan verbonden zijn, zoals omschreven in § 4.

De administratieve tabellen van iedere instelling bestaan uit vier secties:

1. "sectie 0": geheel van de kostenplaatsen van de lopende en kapitaalverrichtingen gefinancierd door de algemene dotatie;
2. "sectie 1": geheel van de kostenplaatsen van de verrichtingen gefinancierd door de algemene eigen inkomsten, de specifieke dotaties of toelagen niet gebonden aan onderzoeksprogramma's, de contracten met privaatrechtelijke rechtspersonen, de mecenaatsacties andere dan degene bedoeld in 4°, de interne transfers en de affectaties van saldi;
3. "sectie 2": geheel van de kostenplaatsen van de activiteiten gefinancierd door toelagen voor onderzoek afkomstig van besturen en andere diensten die vallen binnen de consolidatiekring van de begroting van de Staat;



4. "sectie 3": geheel van de kostenplaatsen van de activiteiten die gefinancierd worden voor onderzoek, andere dan degene bedoeld in sectie 2, en door mecenaatsacties met wetenschappelijke doeleinden.

De uitgavenkredieten van secties 1, 2 en 3 zijn niet-limitatief.

Onderstaande tabel geeft het overzicht van de evolutie van de secties in de periode 2019-2021.

<b>Tabel 1</b>			
<b>ESF</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>AGR</b>	<b>18.210.312</b>	<b>16.916.572</b>	<b>17.274.254</b>
Dotation	14.140.000	14.302.000	14.359.000
Recettes propres	2.053.784	1.551.134	1.586.210
Subventions S1+S2	1.654.245	933.751	1.086.226
Subventions S3	362.283	129.686	242.818
<b>BRB</b>	<b>19.489.634</b>	<b>16.470.203</b>	<b>17.292.450</b>
Dotation	14.988.000	15.166.000	15.221.000
Recettes propres	1.242.722	-35.264	851.136
Subventions S1+S2	3.258.912	1.339.466	1.220.314
Subventions S3	0	0	0
<b>IASB</b>	<b>13.499.762</b>	<b>11.110.041</b>	<b>17.633.954</b>
Dotation	4.944.000	4.987.000	5.007.000
Recettes propres	122.894	140.175	134.540
Subventions S1+S2	1.842.232	1.567.273	2.355.904
Subventions S3	6.590.636	4.415.593	10.136.509
<b>IRM</b>	<b>14.820.630</b>	<b>10.426.538</b>	<b>15.212.891</b>
Dotation	8.953.000	9.046.000	9.082.000
Recettes propres	1.452.649	944.380	1.520.308
Subventions S1+S2	1.950.616	1.540.905	2.478.990
Subventions S3	2.464.365	-1.104.746	2.131.594
<b>IRPA</b>	<b>8.942.591</b>	<b>7.061.337</b>	<b>8.611.046</b>
Dotation	5.808.000	5.871.000	5.895.000
Recettes propres	2.048.408	1.069.781	1.293.337
Subventions S1+S2	704.175	441.305	1.099.250
Subventions S3	382.009	-320.748	323.459
<b>IRSNB</b>	<b>34.403.664</b>	<b>33.116.725</b>	<b>37.264.787</b>
Dotation	19.714.000	19.859.748	21.005.323
Recettes propres	5.990.287	5.420.250	5.749.683

Subventions S1+S2	5.619.452	5.549.687	7.155.947
Subventions S3	3.079.926	2.287.040	3.353.834
<b>MRAC</b>	<b>19.561.330</b>	<b>16.605.377</b>	<b>17.522.804</b>
Dotation	10.060.000	10.170.000	10.212.000
Recettes propres	3.581.494	1.394.083	1.445.905
Subventions S1+S2	5.340.693	5.271.942	5.592.060
Subventions S3	579.143	-230.648	272.839
<b>MRAH</b>	<b>17.300.840</b>	<b>13.915.518</b>	<b>15.106.156</b>
Dotation	12.656.000	12.741.000	12.789.000
Recettes propres	3.485.087	-295.191	1.397.351
Subventions S1+S2	957.605	1.596.771	861.257
Subventions S3	202.148	-127.063	58.548
<b>MRBAB</b>	<b>20.179.006</b>	<b>15.555.181</b>	<b>13.530.971</b>
Dotation	9.393.000	9.490.000	9.522.000
Recettes propres	10.198.446	4.184.348	3.351.658
Subventions S1+S2	587.560	1.865.879	682.618
Subventions S3	0	14.954	-25.304
<b>ORB</b>	<b>14.097.799</b>	<b>15.231.256</b>	<b>15.767.571</b>
Dotation	6.438.000	6.512.000	6.539.000
Recettes propres	550.629	231.642	2.127.620
Subventions S1+S2	3.774.152	3.812.463	2.321.630
Subventions S3	3.335.018	4.675.151	4.779.321

Daarbij valt op dat de impact van Covid op de eigen ontvangsten heel duidelijk is in de jaren 2020 en 2021.

Aanvullend bij de budgettaire tabel geeft onderstaande tabel een overzicht van de evolutie van het aantal VTE binnen Belpo en de FWI sinds 2018. Voor een volledig overzicht van de evoluties (contractueel en statutair) met betrekking tot het personeel wordt verwezen naar bijlage 2.

<b>Tabel 2 - Evolutie VTE</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Belpo	168,0	178,1	165,0	167,1
Rijksarchief (ARCH)	240,6	260,2	243,7	247,3
Koninklijke Bibliotheek (BRB)	225,8	225,4	233,4	220,2
Koninklijke musea voor Schone Kunsten (MRBAB)	181,7	202,0	194,7	193,3
Koninklijke musea voor kunst en geschiedenis (MRAH)	211,2	210,5	208,5	205,0
Koninklijk Instituut voor het Kunstpatrimonium (IRPA)	109,7	129,3	131,3	123,1
Koninklijk Belgisch Instituut voor Natuurwetenschappen (IRSNB)	367,9	367,5	367,8	369,4
Afrikamuseum (MRAC)	194,6	198,1	196,8	201,6
Koninklijke sterrenwacht (ORB)	155,3	168,0	171,8	183,5
Koninklijk meteorologisch Instituut (KMI)	171,4	166,4	169,6	182,4
Koninklijk Belgisch Instituut voor Ruimte-Aeronomie (BIRA)	153,3	149,4	154,8	152,7
<b>Totaal</b>	<b>2.179,4</b>	<b>2.254,8</b>	<b>2.237,2</b>	<b>2.245,5</b>

## 2. Omkaderingsuitgaven

### 2.1 Methodologie

Om een volledig beeld van de AS IS situatie te geven, heeft de werkgroep de relevante en actuele gegevens en informatie verzameld die betrekking hebben op de werking, de activiteiten en de organisatie van de omkaderingsdiensten binnen de FWI's en Belspo.

Onder omkaderingsdiensten wordt voor deze oefening verstaan: het geheel van diensten en activiteiten die niet tot de primaire opdrachten van de organisatie of instelling behoren, maar die moeten worden vervuld om de primaire opdrachten te kunnen realiseren. Het gaat om ondersteunende activiteiten en processen in één van de volgende activiteitsdomeinen:

1. **Human resources:** de medewerkers van de dienst HR.
2. **ICT:** de medewerkers die op de ondersteunende ICT-taken worden ingezet (i.h.b. helpdesk, beheer van ICT-materiaal, lokaal netwerk en servers en andere algemene ICT-taken). De ICT'ers die worden ingezet voor of in het kader van de primaire missie(s) behoren tot de kerntaken en dus niet tot de in deze categorie bedoelde medewerkers.
3. **Financiën en begroting:** de medewerkers van de dienst budget/ boekhouding, ingezet op het beheer en uitvoering van de financiële processen.
4. **Logistiek en facility:** de medewerkers die worden ingezet op de logistieke processen (schoonmaak, postverwerking, algemeen onthaal en secretariaat, chauffeur, ...) alsook voor het beheer van de gebouwen, de technische installaties, de beveiliging en bewaking.
5. **Communicatie:** de medewerkers van de dienst communicatie of ingezet op externe en interne communicatie-activiteiten.
6. **Andere:** alle andere ondersteunende functies die niet onder een van bovenstaande categorieën behoren. Specifieke inzet op bepaalde van deze processen (bijvoorbeeld juridische ondersteuning) werd afzonderlijk in de enquête bevraagd.

Specifiek voor deze oefening, werd ervoor geopteerd om de omkaderingsactiviteiten te onderzoeken die tot de klassieke ondersteunende diensten worden gerekend en dus in zekere zin universeel zijn binnen elke organisatie, ook de FWI (HR, B&B en ICT). Buiten deze klassieke domeinen werd ervoor gekozen om enkel de activiteiten te analyseren die specifiek zijn voor de wetenschappelijke instellingen en/of waarvoor een onderzoek naar efficiëntieverbeteringen vanuit een gekende behoefte of problematiek, aan de orde is. Tot slot werden enkele kleine omkaderingsdiensten in de analyse meegenomen waarvan de impact relatief beperkt is doch die zich prima facie lenen tot een gerationaliseerd beheer. Concreet komen de volgende omkaderingsdiensten en -domeinen aan bod:

- Het beheer van de HR;
- Financiën en Begroting;

- ICT;
- Juridische dienstverlening;
- Bewakings- en beveiligingsdiensten.
- Beheer van het wagenpark;
- Vertaaldiensten;
- Bibliotheekbeheer.

Om deze gegevens en informatie op een gestructureerde manier te kunnen verwerken en interpreteren heeft de werkgroep een vragenlijst opgesteld. Deze vragenlijst heeft een dubbele doelstelling. Enerzijds dient deze om de werkgroep een accuraat beeld te geven van de huidige AS IS situatie voor het beheer en de uitvoering van de diverse omkaderingsprocessen binnen elke instelling met inbegrip van de daaraan verbonden uitgaven. Dit werd aangevuld met een aantal diepte-interviews over specifieke thema's van de spending review.

Anderzijds werd meteen ook van de gelegenheid gebruik gemaakt om te polsen naar de potentiële vormen van samenwerking of centralisatie in de omkaderingsactiviteiten waarmee een efficiëntere inzet van de uitgaven kan worden gerealiseerd. Via open vragen werd daarom gevraagd om de activiteiten of processen aan te geven waar samenwerking, synergie of zelfs centralisatie tussen de FWI en/of tussen de FWI en Belspo nodig of aangewezen is. De volledige resultaten van deze bevraging zijn als bijlage bij dit rapport gevoegd.

Tot slot, werd er nog een luik opgenomen met betrekking tot de energie uitgaven. Deze uitgaven werden niet specifiek bevraagd in de enquête, maar gelet op de belangrijke toename van deze uitgaven leek het de werkgroep opportuun om deze mee te nemen in de analyse.

In de opdrachtomschrijving van de spending review wordt aangegeven dat er opties moeten worden ontwikkeld om de omkaderingsuitgaven van de FWI's efficiënter te organiseren door - onder meer - een centralisatie van uitgaven bij BELSPO te onderzoeken. Rekening houdend met hetgeen al voorafgaat en de complexe verhouding en bevoegdheidsverdeling tussen Belspo en de FWI betekent een centralisering van uitgaven, niet per definitie het overhevelen van middelen naar de centrale diensten of Belspo. Voor bepaalde ondersteunende activiteiten zou dit eventueel mogelijk zijn terwijl het voor andere eerder aangewezen zou zijn om bepaalde activiteiten in een samenwerkingsmodel te organiseren, zonder een herverdeling van de middelen.

## 2.2. Bespreking per type van omkaderingsuitgave

### 2.2.1 Omkaderingsdiensten en algemeen overzicht van de inzet

Vooraleer per thema in te gaan op de huidige en mogelijke toekomstige situatie, wordt een overzicht gegeven van het aantal voltijds equivalenten op datum van 1 april 2022, waaronder specifiek het omkaderingspersoneel.

Onderstaande tabel onderscheidt enerzijds het administratief en het wetenschappelijk personeel dat binnen elke entiteit wordt ingezet. Vervolgens wordt een uitsplitsing gemaakt tussen personeel dat wordt ingezet op kerntaken (het betreft dus zowel wetenschappelijk als administratief personeel) en op omkaderingstaken, dit wil zeggen de activiteiten die onder supra 2.1. Worden gedefinieerd.

Opmerking: enkel de FWI's kunnen wetenschappelijk personeel tewerkstellen. Belpo heeft bijgevolg geen wetenschappers in dienst.

Tabel 3: Overzicht VTE; Administratief vs. wetenschappelijk; kerntaken vs. omkadering													
VTE	ARA	KBR	KBIN	KMMA	KMI	KSB	BIRA	KMKG	KMSKB	KIK	BELNET	Belpo	TOTAAL
Administratief	135,56	173,86	194	99,4	86,45	62,8	58,5	133,64	130,8	32,68	81	166,884	1355,574
Wetenschappelijk	88,8	28,9	159,75	92,6	89,75	109,6	104,7	54,8	34,76	61,57	0		825,23
<b>Totaal</b>	<b>224,36</b>	<b>202,76</b>	<b>353,75</b>	<b>192</b>	<b>176,2</b>	<b>172,4</b>	<b>163,2</b>	<b>188,44</b>	<b>165,56</b>	<b>94,25</b>	<b>81</b>	<b>166,884</b>	<b>2180,804</b>
Kerntaken VTE	ARA	KBR	KBIN	KMMA	KMI	KSB	BIRA	KMKG	KMSKB	KIK	BELNET	Belpo	TOTAAL
<b>Totaal</b>	<b>200,16</b>	<b>142,56</b>	<b>274,25</b>	<b>144,1</b>	<b>140,7</b>	<b>134</b>	<b>121,9</b>	<b>142,84</b>	<b>66,8</b>	<b>73,25</b>	<b>60</b>	<b>68,5</b>	<b>1569,06</b>
Omkadering VTE	ARA	KBR	KBIN	KMMA	KMI	KSB	BIRA	KMKG	KMSKB	KIK	BELNET	Belpo	TOTAAL
HR	3,8	1,6	5	4,5	3,5	1,5	2,8	2	3	1,5	5	35,4	69,6
ICT	3,5	10	9	6,1	12	5	7,6	4	2	3	3,5	7,3	73
Financiën	4	4	6,6	3,8	4	3,6	3,8	4,3	5	3	3	19,04	64,14
logistiek	6,3	42,6	26,3	28	6	20,8	8,3	24,4	22,1	8,5	3,5	12,739	209,539
communicatie	1,8	2	9,6	5,5	3,5	2	4,8	3,6	4,46	3	6	4,105	50,365
anderen	4,8	0	23	0	6,5	5,5	14	7,3	62,2	2	0	0	125,3
Diensten van de voorzitter	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19,8	19,8
<b>Totaal</b>	<b>24,2</b>	<b>60,2</b>	<b>79,5</b>	<b>47,9</b>	<b>35,5</b>	<b>38,4</b>	<b>41,3</b>	<b>45,6</b>	<b>98,76</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>98,384</b>	<b>611,744</b>

Uit bovenstaande tabel blijkt dat in de maand april 2022, grosso modo 30% van het totale VTE/personeelsbestand van het departement wordt ingezet op omkaderingsactiviteiten. Instellingen met een belangrijke publieksfunctie en/of dienstverleningsfunctie, in het bijzonder de musea en de KBR hebben een relatief grotere inzet van omkaderingspersoneel dan instellingen die een minder belangrijke publieks- of dienstverleningsfunctie hebben.

Belspo heeft, gelet op de specifieke opdracht van de centrale administratie, i.h.b. de ondersteuning van de FWI, een zeer hoge inzet op omkaderingsactiviteiten, in vergelijking met de instellingen. Meer dan de helft van het personeelsbestand maakt deel uit van de ondersteunende diensten.

In de hiernavolgende onderdelen van het tweede hoofdstuk wordt elk van de onderzochte omkaderingsactiviteiten meer in detail beschreven, en dit volgens eenzelfde structuur. Eerst wordt beschreven of en welke ondersteuning Belspo in de huidige situatie biedt aan de FWI of welke vormen van samenwerking er bestaan. Vervolgens worden de resultaten van de enquête en de vaststellingen die daaruit voortvloeien beschreven. Tot slot volgens op grond van de eerste twee punten een aantal voorstellen voor het verhogen van de efficiëntie en eventuele aanbevelingen.

## 2.2.2 Human resources

### 2.2.2.1 Huidige constellatie

Bij Belspo is een Stafdienst P&O opgericht. Aan het hoofd staat een stafdirecteur P&O die rapporteert aan de voorzitter van het directiecomité en die is aangesteld onder het mandaatsysteem. De stafdienst is onderverdeeld in verschillende diensten: (1) centrale cel (personeelsplanning, interne communicatie en HR-beleid); (2) werving en selectie; (3) dossierbeheer en intern beheer HR (vorming, evaluatie, monitoring en transversale ondersteuning FWI en projecten. Belspo is geïntegreerd in het federaal dienstencentrum Persopoint.

Binnen elke FWI is een dienst of cel verantwoordelijk voor het beheer van de human resources van de instelling. Deze dienst rapporteert rechtstreeks aan de algemeen directeur. De instelling beheert in principe autonoom de eigen personeelsdossiers, werkt in dit verband rechtstreeks samen met het federaal dienstencentrum Persopoint (is dus afzonderlijke klant van Persopoint) en is verantwoordelijk voor het voeren van het personeelsbeleid binnen de instelling.

Zoals eerder in dit rapport werd aangegeven vervult Belspo, vanuit een reglementaire opdracht, een ondersteunende en faciliterende rol ten aanzien van de FWI, ook in het domein van de human resources. Tussen de stafdienst P&O en de instellingen en is er in de loop van de jaren een structurele samenwerking tot stand gebracht.

Deze samenwerking en ondersteuning is divers en neemt verschillende vormen aan:

- Een rechtstreekse ondersteuning en bijstand door de stafdienst P&O van Belspo op vraag van de instelling bij het behandelen van individuele dossiers (adviesverlening in diverse HR-materies en -regelgeving), de opmaak van het personeelsplan, het beheer van de personeelskredieten.
- Het uitvoeren en opvolgen op vraag van de instelling van de administratieve selectieprocedures.
- Een instellings-brede ondersteuning waarbij de stafdienst P&O een coördinerende rol speelt, in het bijzonder de coördinatie van projecten (bijvoorbeeld de projectcoördinatie voor de integratie in Persopoint) of het coördineren van gemeenschappelijke of beleidsdossiers (coördinatie van audit Rekenhof, fiscale controles).
- Een instellings-brede ondersteuning door opmaak van gemeenschappelijke of uniforme processen, het ter beschikking stellen van tools of werkinstrumenten (templates, processen, e-HR platform).
- Een informatieve rol door de organisatie van een HR-netwerk en het delen of ter beschikking stellen van informatie en kennis.

Een gebrek aan een duidelijk opvolgings- en rapporteringssysteem (zie verder punt 4), maakt het thans onmogelijk om de inzet van Belspo ter ondersteuning van de HR-functie in absolute cijfers



te geven. Op basis van een inschatting van de behandelde dossiers en uitgevoerde taken door de verschillende diensten en cellen van de stafdienst P&O komen we tot de volgende inzet.

<b>Tabel 4 - Inzet personeel</b> - (Kolom 1): de activiteit; (kolom 2): de personeelsmiddelen uitgedrukt in VTE binnen de stafdienst P&O van Belspo die op jaarbasis rechtstreeks worden ingezet voor de ondersteuning van de FWI; (Kolom 3): Het totaal VTE die bij Belspo op de HR-activiteit worden ingezet.		
Bestaande ondersteuning Belspo - FWI	VTE HR-- inzet voor FWI	Totaal VTE bij Belspo HR
Ondersteuning dossierbeheer	2,5	28
Advisering statuut & juridisch & HR	1,5	
Personeelsplan & monitoring	1,3	
SPOC Inspectie van Financiën	0,5	
HR-netwerk (2maandelijks)	0,5	
Coördinatie gemeenschappelijke dossiers en projecten en beleid	3	
Werving & Selectie	5	
<b>TOTAAL</b>	<b>14,3</b>	<b>51%</b>

Op het individueel vlak wordt de samenwerking tussen de instellingen en Belspo vaak als erg constructief ervaren en steunen de instellingen op een gedegen expertise en dienstverlening door Belspo. De tevredenheid over de ondersteuning is evenwel erg domein-afhankelijk en gaat samen met de (goede) individuele werkrelatie die werd opgebouwd tussen de (individuele) medewerkers van Belspo en de FWI.

Daarbij kunnen wel drie bemerkingen worden gemaakt:

- In bepaalde domeinen, in het bijzonder in complexere personeelsmateries (statuut en regelgeving) is de vraag naar meer gespecialiseerde ondersteuning erg groot. In andere

domeinen en processen wordt de ondersteunende rol van Belspo en de toegevoegde waarde ervan soms (omwille van kwaliteit, gebrek aan snelheid of gebrek aan een duidelijk afsprakenkader) in vraag gesteld.

- Belspo vervult een rol van SPOC ten aanzien van IF en het kabinet voor de individuele personeelsdossiers van de FWI. Er wordt in dit verband een zekere controle van de dossiers (op volledigheid en regelmatigheid) uitgevoerd.

In de mate dat de instelling afhankelijk is van Belspo voor de uitvoering van bepaalde processen of beroep doet op de diensten van de stafdienst, is het logisch dat zij een transparant zicht en inzicht zouden hebben op het verloop en uitvoering van de processen door Belspo. Bij gebrek aan een concreet afsprakenkader (zie supra) en opvolgingsstelsel, verliezen de instellingen een deel van de controle over de uitvoering van hun processen hetgeen kan resulteren in ontevredenheid.

- Tot slot bestaat er onduidelijkheid en verwarring over de beslissingsbevoegdheid van Belspo en dus de hoedanigheid waarin bepaalde opdrachten worden uitgevoerd of opgenomen. Deze verwarring is het gevolg van de verwevenheid tussen de instellingen en Belspo die eerder werd geschetst. Een verduidelijking van de rollen en het tot stand brengen van een duidelijk afsprakenkader is dan ook onontbeerlijk.

#### 2.2.2.2 Bevraging en vaststellingen

Om tot opties te kunnen komen voor een verbeterde efficiëntie / inzet van middelen met betrekking tot het beheer van de human resources, werden in het kader van deze oefening 3 punten onderzocht:

1. Er werd vooreerst nagegaan welke middelen de organisaties in de AS IS situatie inzetten op de uitvoering van de klassieke of obligate HR-processen die quasi identiek zijn voor alle organisaties. Het betreft het administratief personeelsbeheer, de ontwikkeling van de medewerkers (evaluatie en vorming), de werving en selectie en de personeelsplanning.
2. Daarnaast werd een beeld gevormd van het organisatorisch aspect van de HR-processen binnen de organisaties en de (technische) hulpmiddelen die hiervoor worden voorzien.
3. Tot slot beoogt de analyse een beeld te vormen van de aanwezige beleids capaciteit in het domein van de human resources, meer bepaald in de onderdelen van een integraal human resources beleid.

## Algemene vaststellingen

### 1. Vergelijkbare doch beperkte inzet op het beheer van de HR-processen

Het aantal VTE dat binnen de verschillende instellingen wordt ingezet op het beheer van de HR-processen is vergelijkbaar. Voor de tien organisaties situeert de inzet van HR-personeel zich tussen 1VTE/40 en 1VTE/60 medewerkers.

Binnen elke instelling (met uitzondering van Belspo) worden deze HR-medewerkers ingezet op dezelfde activiteiten, dit wil zeggen gericht op het uitvoeren van courante en dagelijkse HR-processen: het administratief dossierbeheer, de voorbereiding en opvolging van selectieprocedures, het beheer van het personeelsplan, het beheer van de evaluatiecycli. De HR-activiteit is dus hoofdzakelijk gericht op de dagelijkse HR-functies.

De beperkte HR-capaciteit in de meerderheid van de instellingen (zie algemene tabel) verklaart de fragmentering van de VTE-inzet in de verschillende HR-processen, die zich behalve voor het administratief beheer (dossierbeheer) situeert tussen de 0 en 0,5 VTE op jaarbasis. De oefening om per deelproces de jaarlijkse tijd op te geven die daaraan wordt besteed is op zich nuttig, maar ook erg ontluisterend. Ze toont aan dat er weinig tot geen marge voor meer efficiëntie is. Dat het administratief beheer daarin bovendien de grootste werklast vertegenwoordigt sluit rationalisering op korte termijn uit.

### 2. Weinig of onvoldoende structurele inzet voor strategische HR

Hieruit volgt onvermijdelijk dat er voor andere HR-onderdelen en activiteiten, in het bijzonder op het ontwikkelen van HR-beleid en het ontwikkelen van expertise, bij de instellingen quasi geen capaciteit aanwezig is. Het ontwikkelen van een geïntegreerd HR-beleid is nochtans een fundamenteel onderdeel van de HR-functie. Beleidsmatig worden wel ad hoc initiatieven genomen in de FWI doch zonder dat er sprake is van een structurele activiteit.

Voorbeelden zijn: het uitwerken van een gericht loopbaanbeleid, competentie management, het positioneren van de instellingen en Belspo als aantrekkelijke werkgever van het departement en de instellingen.

Vanuit Belspo worden op ad hoc basis bepaalde beleidsinitiatieven genomen of gecoördineerd, maar zonder dat dit vooralsnog past in een structurele of geformaliseerde aanpak en dit in een louter coördinerende rol.

Belspo beschikt weliswaar over een hogere HR-capaciteit dan de instellingen, maar deze wordt al grotendeels ingezet ten behoeve van de FWI. Dit in hoofdzaak voor de uitvoering van werving en selecties, het administratief dossierbeheer en personeelsplanning en monitoring.

### 3. De uitgaven in HR zijn grotendeels beperkt tot personeelskost

Met betrekking tot het beheer van de HR-activiteit en processen zijn er quasi geen andere uitgaven dan de inzet van personeel. Dit wil zeggen dat de werkingskosten en investeringen die zijn verbonden aan de HR-activiteit verwaarloosbaar zijn; het betreft bijvoorbeeld een zeer beperkt aantal externe opleidingen, een beperkte aankoop van documentatie en referentiewerken en kosten voor onderhoud en aanpassing van het prikkloksysteem.

### 4. Zeer lage graad van automatisering en afwezigheid van interne beheers- en workflow systemen

Met uitzondering van de door Persopoint van de FOD BOSA gebruikte systemen (SCOPE, Sago, Crescendo) bestaan er binnen de organisaties en Belspo geen of onvoldoende systemen en/of performante tools om de HR-functies kwalitatief te ondersteunen.

Belspo heeft een platform ontwikkeld waarop per instelling informatie wordt gecentraliseerd (het personeelsplan en personeelskredieten), documenten worden opgeladen en uitgewisseld in het kader van specifieke processen (IF-dossiers en personeelsdossiers voor te leggen aan de minister) en documentatie wordt verspreid (templates, toelichtingen, ...).

Voor het overige werkt elke instelling op basis van eigen methodes, systemen en aanpak. Op twee instellingen na (BIRA en KMI) gebeurt dit bovendien op basis van eenvoudige tools (Microsoft Excel en Acces). Slechts 2 organisaties hebben voor eigen intern gebruik hetzij een (workflow) opvolgingssysteem aangekocht of in eigen beheer ontwikkeld.

Dit heeft ook tot gevolg dat het quasi onmogelijk is om te rapporteren, wat in het kader van de inzameling van gegevens en data voor deze oefening, ten overvloede werd vastgesteld. Ook de gegevens opgenomen in het centrale beheerssysteem van Persopoint zijn onvoldoende gebleken om de gewenste informatie (bv. de inzet per dienst of per functie) af te leiden of te rapporteren. In de volgende domeinen stelt zich een bijzonder probleem:

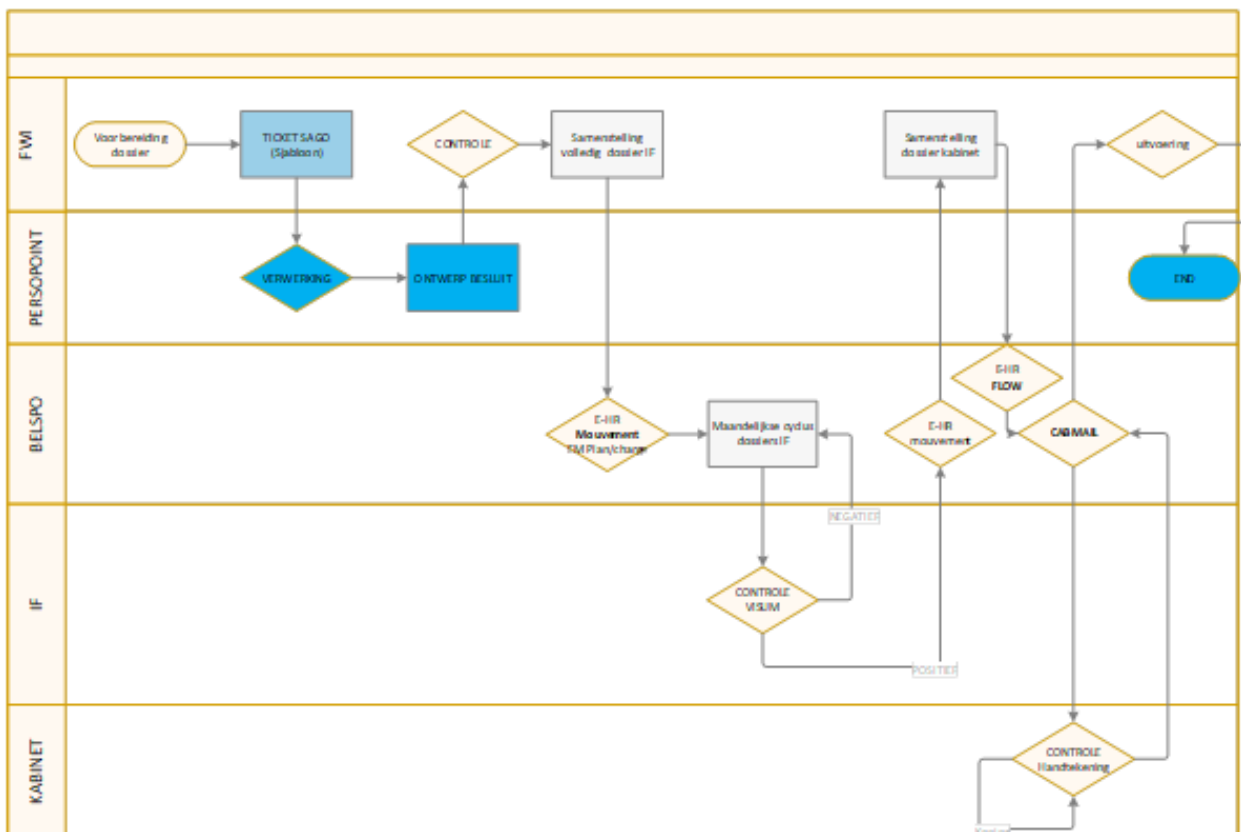
- Het beheer van de personeelsdata en verloop van administratieve processen

De onboarding bij Persopoint in 2019 heeft nog niet geleid tot een algemene efficiëntiewinst. Dit houdt verband met:

(1) het feit dat er nog geen end-to-end digitalisering is, waardoor het proces voor en na Persopoint nog grotendeels analoog (dit wil zeggen niet geautomatiseerd) verloopt (zie ook onderstaand schema).

(2) De complexiteit van de samenwerking in het personeelsbeheer tussen de instellingen en Belspo, in het bijzonder de rol van de SPOC van Belspo t.a.v. de inspectie van financiën en de minister voor de complexe dossiers. Op een door Belspo ontwikkeld centraal platform worden documenten gecentraliseerd en is een beperkte opvolging van dossiers mogelijk. Het is echter geen volledig geïntegreerd en geautomatiseerd workflow systeem.

Onderstaand schema visualiseert de complexiteit van de samenwerking tussen alle betrokken actoren aan de hand van de workflow voor de meest complexe administratieve processen die door alle actoren (FWI, Persopoint, Belspo, IF en minister/ Staatshoofd) moeten worden geïmplementeerd<sup>6</sup>. Het betreft bijvoorbeeld alle benoemingen en promoties in niveau A en in de wetenschappelijke carrière.



- Het beheer van de personeelskredieten en personeelsplannen

Het opvolgen van de personeelskredieten en de opvolging van de personeelsplanning van de FWI's verloopt niet via SEPP van de FOD BOSA. Dit houdt verband met het specifiek budgettair en financieel kader van de FWI.

Belspo staat in voor de monitoring van het risico voor de personeelskredieten op de (vaste) dotatie. Dit gebeurt volgens dezelfde methodologie en berekening van het risico als SEPP, maar

<sup>6</sup> Niet alle administratieve processen volgen dit complexe goedkeuring- en validatieschema. Bepaalde processen worden uitsluitend binnen de FWI behandeld.

in een semi-handmatig proces, door het ingeven de ontvangen salarisgegevens in de monitoringtabellen. Het specifiek en complex beheer van de eigen inkomsten, waarop ook personeel wordt aangerekend laat in de huidige constellatie een permanente monitoring door Belspo niet toe.

- Voor de wervingen en selecties

Belspo beschikt over een uitgebouwde dienst werving & selectie waarvan de door SELOR gecertificeerde selectiedeskundigen (6 in totaal) mee instaan voor de uitvoering van de administratieve selectieprocedures. Momenteel ontbreekt een systeem dat de planning, uitvoering en opvolging van de verschillende selectieprocedures (zowel voor de FWI als voor Belspo) op transparante en systematische manier omkadert.

**5. De instellingen steunen voor bepaalde processen/ activiteiten** op de stafdienst P&O van **Belspo** (zie verder in suggesties) maar er is quasi **geen samenwerking in HR-domeinen tussen instellingen** onderling

Een laatste vaststelling is dat de instellingen collectief of individueel beroep doen op de stafdienst P&O van Belspo, maar zeer weinig tot niet onderling samenwerken in het kader van de HR-activiteit.

2.2.2.3. Pistes voor efficiëntiewinst

Op basis van het voorgaande en rekening houdend met de suggesties en bedenkingen van de instellingen en Belspo, worden er een aantal pistes voor het verhogen van de efficiëntie in de HR-activiteit naar voor geschoven.

1. Het **digitaliseren en maximaal automatiseren** van de HR-administratie van Belspo en de FWI zal zonder meer leiden tot efficiëntie -en kwaliteitsverhoging. Het invoeren van casemanagement, met inbegrip van een workflow systeem zal zowel het beheer van de processen binnen de instellingen als in de samenwerking tussen Belspo en de instellingen, aanzienlijk verbeteren en uniformiseren, transparanter maken en rapportering toelaten. De werkgroep onderschrijft daarom de noodzaak en opportuniteit van het invoeren van casemanagement waarvoor overigens recent een projectvoorstel werd ingediend door Belspo voor het voor volledige departement wetenschapsbeleid in het kader van de specifieke federale digitaliseringsenveloppe.

Dit geldt ook voor het ontwikkelen van een specifieke tool voor de opvolging en monitoring van de personeelskredieten van Belspo en de instellingen alsook met betrekking tot de wervingen en selecties.

2. Als werkgever staan de FWI's en Belspo voor heel wat verschillende uitdagingen. De moeilijke budgettaire context samen met de krapte op de arbeidsmarkt maken het moeilijk om de juiste en voldoende profielen aan te trekken. Het ontwikkelen van een aangepast en doelgericht beleid om medewerkers aan te trekken, te motiveren en te behouden is een absolute prioriteit waarvoor momenteel onvoldoende middelen worden ingezet. Het **gemeenschappelijk strategisch plan Belspo** zou als kapstok moeten dienen om het ontwikkelen van gemeenschappelijk aantrekkelijk en correct HR-beleid vorm te geven. Hierin zouden de prioriteiten gezamenlijk moeten worden vastgesteld en de nodige middelen toegewezen die noodzakelijk zijn om dit te realiseren.
3. Een volgende eerder voor de hand liggende piste, bouwt voort op de rol die Belspo vandaag al speelt ten aanzien van de instellingen, maar waarbij Belspo duidelijker en volgens een vast te stellen taakverdeling de nodige kennis en knowhow ontwikkelt en ter beschikking stelt van de instellingen. De actuele situatie toont immers aan dat het onmogelijk en onhaalbaar is om de specialistenrol in alle domeinen van de HR bij de entiteiten te leggen.

Het is geen voorstel voor volledige integratie van de HR-functie in één gemeenschappelijke dienst; de aanwezige capaciteit in de instelling is, zoals uit de analyse blijkt noodzakelijk om de courante HR-activiteit op te volgen en uit te voeren. Er werden in het verleden al oefeningen gedaan naar de uitbreiding van de dienstverlenende en ondersteunende rol van Belspo ten aanzien van de FWI en de middelen die daarvoor noodzakelijk zouden zijn. Het verder onderzoeken of, in welke mate en op welke manier de ondersteunende capaciteit van Belspo lijkt de eerstvolgende logische stap.

4. De samenwerking tussen de FWI en Belspo moet worden geconcretiseerd in een duidelijk samenwerkingskader waarin de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk worden vastgelegd evenals de inhoud van de ondersteuning (service agreement).

Samengevat worden de volgende pistes naar voor geschoven:

Tabel 5 - Pistes voor verhogen efficiëntie HR	Efficiëntiewinst	Prioriteit
<b>Gemeenschappelijk gedigitaliseerd beheerssysteem en workflows</b> voor alle administratieve HR-processen die door de organisaties worden beheerd + integratie met Persopoint en boekhoudingen FWI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Versnellen processen</li> <li>2. Maakt capaciteit vrij</li> <li>3. Verhoogt kwaliteit</li> <li>4. Monitoring en rapportage mogelijk</li> </ol>	Zeer hoog
Het <b>centraliseren, garanderen en ontwikkelen van capaciteit bij BELSPO</b> in specifieke technische expertise in statuut, wet- en regelgeving voor de HR-diensten en HR-beleidstopics gericht op Wetenschapsbeleid	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Schaalvoordeel</li> <li>2. Meer specialisatie mogelijk</li> <li>3. Vlotte doorstroom informatie</li> </ol>	Hoog

<b>Beslissen om gemeenschappelijke HR-strategie en prioriteiten</b> te ontwikkelen in kader van het strategisch plan, uit te voeren onder aansturing en goedkeuring van het directiecomité	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uniformiseren van beleid binnen entiteiten</li> <li>2. Integraal HR-beleid is geen “nice to have” maar “need to have”</li> </ol>	Hoog
<b>Werving &amp; selectie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Globaal gedigitaliseerd opvolgingssysteem met workflows</li> <li>• Centraliseren documentatie en ondersteunend materiaal</li> <li>• Ondersteuning bij aanverwante processen (cartografie) en beleid (employer branding)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rapportering en monitoring mogelijk</li> <li>2. Transparantie en delen informatie</li> <li>3. Verhogen kwaliteit van de samenwerking</li> <li>4. Efficiëntie verhogen</li> </ol>	Zeer hoog

## 2.2.3. De financiële processen

### 2.2.3.1 Huidige constellatie

Bij Belspo is een Stafdienst B&B opgericht. Aan het hoofd daarvan is een stafdirecteur B&B voorzien die rapporteert aan de voorzitter van het directiecomité en die is aangesteld onder het mandaatsysteem. Deze functie is momenteel niet ingevuld. De stafdienst is onderverdeeld in verschillende diensten: (1) Boekhouding; (2) Opvolging contracten O&O; (3) Budget.

Binnen elke FWI is een dienst boekhouding opgericht. Deze dienst rapporteert rechtstreeks aan de algemeen directeur. De instelling voert een eigen boekhouding.

Zoals eerder in dit rapport werd aangegeven, vervult Belspo vanuit een reglementaire opdracht een ondersteunende en faciliterende rol ten aanzien van de FWI, ook in het domein van het budget en de financiën. Tussen de stafdienst B&B en de instellingen is er in de loop van de jaren een structurele samenwerking tot stand gebracht.

Deze samenwerking en ondersteuning is divers en neemt verschillende vormen aan:

- Ondersteuning m.b.t. het beheer van het budget van de instelling;
- Berekening dotaties, beheer dossiers bijkomende kredieten en ESR-afwijking, doorstroom informatie omzendbrieven BOSA;
- Advies en ondersteuning van diensten boekhouding van de FWI;
- Controle van het budget en van de rekeningen;
- Verificatie van de technische parameters van de begrotingen en ESR;
- Monitoring van de investeringsplannen van de FWI;
- Monitoring bruto ESR-saldi;
- Ondersteuning van de beheerscommissies;



- Opstelling van een samenvattende analyse en een ESR-controletabel met het oog op opmaak, aanpassing en controle budget;
- Interface tussen FWI en BOSA en FWI en kabinet.

### 2.2.3.2 Bevraging en vaststellingen

Rekening houdend met het gegeven dat elke FWI, naast het eigen sui generis statuut van wetenschappelijke instelling ook een dienst met afzonderlijk beheer (ADBA) is met de boekhoudkundige en financiële autonomie die daaruit volgt, zijn de pistes voor centralisering of gemeenschappelijk beheer eerder beperkt.

Een eerste vaststelling heeft betrekking op het beheer van de financiële / boekhoudkundige processen en -rapportering, meer in het bijzonder het boekhoudsysteem dat in de FWI is geïmplementeerd. De FWI werken niet met het FEDCOM- of FAAS-systeem, maar gebruiken een eigen boekhoudsysteem.

De kosten die verbonden zijn aan het beheer, onderhoud en ontwikkeling van dit systeem (PIA, Ordiges) zijn verspreid en worden deels door Belspo, deels door elke FWI gedragen. De ontwikkelingen van het systeem (bijvoorbeeld het voorzien van interfaces naar andere toepassingen / applicaties) gebeurt bovendien voor elke instelling afzonderlijk en volgens de behoeften (of keuzes) van elke instelling. Deze manier van werken zorgt voor niet alleen voor fragmentering, het leidt bovendien tot een niet-rationele inzet van middelen.

Les coûts des licences liées au logiciel comptable (PIA, Ordiges) et à l'outil de reporting (Business Objects, SAP) sont pris en charge par Belspo (respectivement 67 et 4 K€ pour les dix ESF). L'interface permettant d'intégrer les données en provenance de Persopoint dans le logiciel comptable est pris en charge par chaque ESF. Les adaptations des logiciels de base PIA et BO sont également à charge des ESF. L'ensemble de ces coûts de maintenance représente environ 5 k€ par ESF.

Par ailleurs, des périphériques supplémentaires ont été installés dans différents ESF. Quatre ESF disposent d'un module de bons de commande en ligne (Artio, environ 48 K€). Il existe encore une multitude d'applications spécifiques qui viennent se greffer au logiciel de base (gestion des stocks, intégration des données des shops, etc.).

L'IASB a développé son propre système de reporting en ligne tandis que les MRAH ont un système P2P développé par la firme Ordiges (fournisseur de PIA, coût annuel 39 k€).

Enfin, on constate que les coûts liés à la consultance pour la firme qui assure le suivi des problèmes PIA ne sont pas repris dans l'enquête. Il s'agit cependant de coûts marginaux.

In tweede instantie, ontbreken in het huidige boekhoudsysteem PIA een aantal functionaliteiten die in het kader van het actuele budgetbeheer van de instellingen aangewezen zijn.

In algemene zin beantwoordt het boekhoudkundig systeem niet meer aan alle hedendaagse behoeften van de FWI op het vlak van integratie met andere systemen en data en op het vlak van rapportering. Slechts een instelling heeft bijkomende functionaliteiten ontwikkeld doch deze blijven uitsluitend van toepassing voor deze instelling. Er is met andere woorden nood aan een nieuw uniform en performant boekhoudsysteem voorzien van de nodige interfaces naar andere applicaties of databanken en een rapporteringsmodule.

Een tweede vaststelling heeft betrekking op het verwerven van de eigen **onderzoeksfinanciering** (onderzoekscontracten) waar werd onderzocht of - en zo ja - in welke mate er door de instellingen actief of specifiek wordt ingezet op het binnenhalen van externe financiering.

Er werden in het kader van het beheer 2 vragen gesteld:

- Is er een dienst of persoon specifiek belast met het administratief beheer?
- Is er een dienst of persoon specifiek belast met de zoektocht naar externe financiering?

Vijf instellingen (KBIN, ARCH, IRM, KSB en BIRA) zetten specifiek personeel in voor het administratief (tijdsintensief) beheer van de externe onderzoeksfinanciering en -contracten. Vier instellingen (KBIN, KMI (enkel voor Europese Commissie), KSB en BIRA) hebben een beleid of specifieke dienst of medewerkers belast met het actief prospecteren van externe financiering (research office). In het geval van het KSB gaat het over hetzelfde team/persoon als voor het beheer van de contracten.

Belpo informeert, via de dienst Coördinatie en onderzoeksprogramma's de instellingen over Europese oproepen voor onderzoeksprojecten maar biedt geen diensten aan voor de prospectie van externe financiering.

Tot slot werd onderzocht of de gebruikte systemen voor de **tickets** in de instellingen met een publieksfunctie (de Musea, KBR en het Planetarium) mogelijks generationaliseerd kunnen worden. Er wordt vastgesteld dat hetzelfde systeem al wordt gebruikt in 5 van de 6 instellingen en dat enkel het KBIN een ander systeem heeft.

- Billetterie-Pro de la société Cyber Web (KBIN)
- Recreatex (KSB, KBR, KMMA, KMKG en KMSK)

### 2.2.3.3. Pistes voor efficiëntiewinst

1. Il faut prévoir le développement commun d'un nouveau logiciel comptable qui comporte des outils de reporting intégrés et la possibilité de consulter les données en ligne. Il doit prévoir, de manière standard, des procédés permettant d'intégrer des données provenant de fichiers plats. L'ensemble des processus de dépenses (bons de commande, validation des livraisons, paiement des factures, etc.) doivent être dématérialisés. Les utilisateurs attendent un outil user-friendly, non

seulement pour les comptables, mais pour toutes les personnes qui sont amenées à agir dans le cadre des processus de dépenses et pour ceux qui veulent consulter des données financières. Par ailleurs, le logiciel doit permettre à tout moment d'établir un bilan et un compte de résultat sans intervention externe.

Un logiciel commun dont la configuration de base est la même pour tous permet également de fixer les processus et d'éviter des modes de fonctionnement non-conformes à la législation.

La structure de base (plan comptable, rapportage légal, gestion des métadonnées, etc.) gagnerait à être gérée au sein de Belspo. Ceci permettrait de garantir un plan comptable uniforme dans tous les ESF. De plus, disposant d'un accès aux données de tous les ESF, Belspo peut répondre aux questions parlementaires, du Secrétaire d'Etat ou de la Cour des comptes sans solliciter les institutions et risquer des réponses parcellaires ou erronées.

2. Dans un second temps, on pourrait envisager une centralisation pour la création et la gestion des tiers, voire même pour la facturation. Pour le second volet, cela suppose un degré de maturité administrative au sein des ESF qui n'est pas encore atteint partout.

La recherche de crédits extérieurs est fortement liée aux matières traitées par les institutions. Cette remarque ne s'applique pas seulement à la recherche, mais également à la prospection en matière de sponsors et de mécènes. En ce sens, une centralisation ne semble pas opportune. Chaque institution à son réseau de représentation, ses propres contacts, etc. Néanmoins, des synergies sont possibles. Si la prospection est une compétence a priori exclusive, des synergies de compétence sont possibles entre ESF. En particulier pour les institutions du Plateau d'Uccle, une plus grande synergie et une plus grande spécialisation de certains acteurs par rapport aux types de financement pourraient avoir une grande valeur ajoutée. Chaque type de financement à ses règles, souvent complexes. Au sein du Plateau d'Uccle, la présence d'un référent spécialisé par type de contrats (contrats européens, ESA, EUMESAT, etc.) devrait faciliter la gestion administrative de ces projets.

3. Il convient de distinguer les acteurs majeurs de la recherche et les acteurs "mineurs". Les pôles Art et Documentation n'ont pas un volume suffisant d'activités de recherche pour investir dans une cellule dédiée (le cas des AGR et de l'IRPA est un peu différent puisqu'ils concluent beaucoup de contrats de prestations de services). Pour les ESF de ces pôles, un support accru de Belspo dans l'aide à la rédaction et au suivi des contrats, européens principalement, aurait une valeur ajoutée importante.

4. Concernant les systèmes de ticketing, on constate que cinq des six ESF concernés utilisent déjà le même fournisseur. Pour des questions d'économie d'échelle, il aurait été préférable de réaliser un marché unique. Cette question relève plus du chapitre sur les marchés publics. Cependant, de manière générale et pour les marchés qui ne relèvent pas des contrats cadre, une plus grande concertation entre ESF est nécessaire dans ces matières.

Samengevat worden de volgende pistes naar voor geschoven:

Tabel 6 - Pistes voor verhogen efficiëntie financiële processen	Efficiëntiewinst	Prioriteit
Ontwikkeling van een nieuw <b>boekhoudsysteem</b> met applicaties die <ul style="list-style-type: none"> <li>- Een geïntegreerde rapportering en online consultatie mogelijk maakt</li> <li>- Interfaces naar andere systemen</li> </ul> Dematerialiseren van de uitgaven-processen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenbesparend op termijn</li> <li>• Automatisering</li> <li>• Verkleinen foutenmarge</li> <li>• Verhoogde beheerscontrole</li> <li>• Uniformiteit in boekhoudkundig beheer</li> </ul>	Zeer hoog
Centralisatie van het beheer van <b>derden</b> o.m. op het vlak van facturatie	Synergie, vereenvoudiging en efficiëntie	Middellange termijn
Meer samenwerking en synergie tussen (bepaalde) FWI op clusterniveau op het vlak van <b>prospectie en het beheer</b> van externe financieringsbronnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenbesparend op termijn</li> <li>• Automatisering</li> <li>• Verkleinen foutenmarge</li> <li>• Verhoogde beheerscontrole</li> <li>• Uniformiteit in boekhoudkundig beheer</li> </ul>	Hoog

## 2.2.4. IT

### 2.2.4.1 Huidige constellatie

En ce qui concerne l'IT, la situation est encore plus diversifiée que pour les autres services d'appui. En effet, ici il n'y a pas de norme, de standard ou de réglementation communs imposés par une instance supérieure.

Chaque ESF décide, en totale autonomie, du choix de ses technologies, de ses fournisseurs, de son planning et de ses priorités.

Cette situation est renforcée par la grande diversité des activités des ESF : musées, sciences humaines, arts, sciences du vivants, technologies spatiales, météorologie, sciences exactes, ... Ceci se reflète parfaitement dans la proportion du personnel IT par rapport au total du personnel de chaque ESF qui varie de 1% pour le musée des Beaux-Arts à 12% pour l'IRM (où la modélisation numérique est centrale).

Comme les cahiers de charge ne sont pas rédigés en commun, le même type de besoins est couvert par des solutions techniques, des fournisseurs ou des implémentations qui sont différents, c'est le cas par exemple de la téléphonie ou des systèmes de gestion des collections.

Aucune synergie entre les ESF n'est réellement présente, à l'exception du plateau d'Uccle qui met à disposition des autres ESF son infrastructure HPC et son système de stockage de données (utilisés par l'IRSNB).

Les seuls exemples de projets communs qui ont pu être concrétisés sont ceux qui ont fait l'objet d'un financement et d'une gestion centralisée par Belspo (Plateforme de préservation long terme, Open data, Sodha, ScienceMAN).

Toutes les autres initiatives partagées (VOIP, data storage, ...), qui ont été lancées par Belspo n'ont abouti à aucune réalisation concrète : chacun se retranchant derrière ses propres priorités, ses spécificités opérationnelles ou le manque de moyens et de ressources disponibles pour consacrer le temps nécessaire à leur mise en place.

Cela étant dit, il faut toutefois constater, qu'à l'exception du Plateau d'Uccle (HPC, opération 24/7, Linux), les sept autres ESF disposent d'infrastructures IT très classiques centrées sur des solutions Windows (O365) et quelques applications spécifiques à leur cœur de métier qui ne nécessitent aucune spécificité fonctionnelle importante. Pour eux techniquement rien n'empêche la mise en place de synergies plus structurelles, les obstacles étant purement organisationnels.

#### 2.2.4.2. Vision à long terme

En faisant abstraction des contraintes technologiques, organisationnelles, financières, de personnel et de gouvernance, on peut de façon théorique imaginer un futur où la gestion de l'ensemble de l'ICT des 10 ESF et de Belspo soit assurée centralement.

Ceci permettrait non pas de réaliser des économies (les économies d'échelles sont déjà largement présentes via les contrats cadre du G-cloud) mais plutôt de mieux organiser le déploiement des technologies IT, leur gestion et leur formalisation.

En fusionnant les équipes, nous pourrions mieux répartir les spécialisations qui sont fortement dispersées aujourd'hui et pourvoir un certain nombre de fonctions non directement opérationnelles mais qui sont essentielles à la bonne gestion d'une infrastructure IT moderne (CISO, DPO et Risk Officer indépendants de la gestion opérationnelles, data management architects, capacité d'audit IT, ...).

En créant des équipes plus grandes, ceci permettrait en outre d'éviter qu'avec le départ d'un informaticien, la continuité de certains services ne soit plus assurée comme cela a été le cas dans plusieurs ESF récemment.

Il faut toutefois souligner que ceci nécessiterait la modification des compétences du personnel existant via des formations et très probablement du recrutement supplémentaire.

Il faudra remplacer progressivement les contrats et le matériel existants pour les rendre conformes à cette vision uniforme.

Il faudrait également veiller à ne pas mettre en péril les infrastructures critiques de certaines entités (Plateau d'Uccle). Dès lors, ce sont celles-ci qui devront dicter les normes et standards de la fourniture des services IT avec le risque que cela impacte négativement le coût des infrastructures non-critiques des autres entités (elles n'ont pas besoin de services disponibles et monitorés 24h/24 et 7j/7).

Enfin, le plateau d'Uccle ayant privilégié des solutions Open Sources, il y aura lieu de réécrire ou de migrer un grand nombre d'applications internes, ce qui demandera du temps et des investissements importants supplémentaires.

Mais cette vision « idéale » est totalement incompatible avec la structure organisationnelle actuelle du SPP : les budgets, les équipes, les responsabilités et les priorités étant totalement séparées.

Elle se révèle donc être peu réaliste dans l'état actuel des choses sans modifier fondamentalement l'organisation de l'ensemble du SPP.

#### 2.2.4.3. Pistes d'amélioration à court et moyen terme

L'analyse effectuée permet cependant d'identifier un certain nombre de pistes pour augmenter l'efficacité à court ou à moyen terme :

##### Stratégie IT

- Alignement

On constate que parmi les 11 entités, 8 partagent la même base technologique centrée sur les outils Microsoft (Office 365, SharePoint, Teams et One drive). Les 3 ESF du plateau d'Uccle utilisent quant à eux des solutions open source et ne souhaitent pas migrer vers ce type de solution.

Dans un premier temps, il apparaît donc que pour ces 8 entités, Belspo pourrait favoriser la convergence des stratégies autour des solutions Microsoft. Des compétences SharePoint sont ainsi en cours de développement dans certains ESF et celles-ci pourraient être utilement partagées avec les autres. Ceci pourrait être réalisé dans le cadre du groupe ICT-TRANS qui réunit régulièrement les responsables IT de tous les ESF.

Les objectifs poursuivis seront de favoriser la mise en place de synergies et la mise en commun d'expériences, de compétences et par la suite éventuellement de systèmes.

- Formalisation

A une exception près, on constate que la stratégie IT et plus particulièrement la sécurité de l'information est très peu formalisée voir totalement absente dans certains ESF.

Or, les bonnes pratiques, ou les normes réglementaires existantes ou prévues prochainement (GDPR, réforme de la législation NIS) imposent une formalisation plus poussée de ces stratégies, à savoir : la mise en place et la documentation d'un Information Security Management System voire à plus long terme la conformité à ISO 27001.

En s'appuyant sur les compétences existantes et en ayant recours à un partenaire extérieur Belspo pourrait soutenir/coordonner la formalisation des stratégies de sécurité de l'information pour l'ensemble des ESF.

- DRP

Comme souligné précédemment, il est très préoccupant de voir le peu de développement voire l'absence totale de « Disaster Recovery Plan IT » dans certains ESF. Pour ceux-là, il est impératif de soutenir, avec l'aide d'un partenaire extérieur, la formalisation de ces plans. L'expérience de Belnet en cette matière pourrait être très utile.

### Matériel et services

- Achats groupés/Stock commun

Les ESF utilisent très peu les services mis en place dans le cadre du G-Cloud. La raison principale invoquée est que ceux-ci ne correspondent pas ou insuffisamment à leurs besoins réels où sont trop chers. Par exemple, pour le « Storage As A Service », les institutions sont demandeuses de ce type de solution mais leurs besoins en matière de disponibilité ne sont pas aussi critiques et donc, les solutions proposées sont « surdimensionnées » par rapport aux besoins, avec pour conséquences, des coûts trop élevés. Ainsi, un simple achat de serveur et une gestion en interne sans garantie de service se révèle être généralement suffisant.

En regroupant les besoins en matériel et en service qui ne sont pas ou qui sont mal couverts dans le cadre du G-Cloud par rapport aux besoins des ESF, Belspo pourrait procéder à une série d'achats groupés ce qui permettrait d'alléger la charge administrative, d'obtenir des économies d'échelles et d'améliorer la gestion de stocks du matériel commun.

- Bundle Belnet

Tous les ESF et Belspo utilisent des services additionnels de Belnet (Certificats, DNSSEC, multipoint, ...) pour un montant annuel total de 375 k€. Il apparait dès lors opportun d'entamer une négociation avec Belnet pour agglomérer ces demandes en un « Bundle » qui devrait permettre d'en réduire le coût, de simplifier pour Belnet et pour les ESF la gestion administrative et de favoriser l'alignement des stratégies IT.

- Professionnalisation des métiers

La complexification continue des technologies IT (notamment dans le domaine de la sécurité de l'information) mais aussi de la réglementation qui s'y rapporte (GDPR, loi NIS), impose de plus en plus la création de fonctions IT nouvelles qui ne sont pas directement liées à la gestion opérationnelle des services IT. Pour les ESF dont la taille de l'équipe IT est réduite, il est très difficile, voire impossible, de mettre en place ce type de fonction.

Ceci pourrait être réalisé au niveau central. : une équipe pluridisciplinaire composée d'experts (CISO, Risk Officer, DPO, Data Management Architect, auditeur IT, ...) serait ainsi créée et serait mis à disposition des ESF en fonction des besoins.

Ceci permettrait de palier aux manques actuels détectés dans certains ESF mais aussi, en professionnalisant les métiers, d'améliorer la gouvernance et la résilience pour tous les ESF, de favoriser la spécialisation et de pérenniser l'output des équipes IT en place.

### Conclusions

Pour que ces actions puissent être réalisées, il est impératif qu'elles soient soutenues par les Directeurs de tous les ESF concernés. Ceci pourra se faire via : une inscription des actions dans le plan stratégique du SPP (en cours de finalisation) et des décisions du Comité de Direction sur l'approche proposée et les ressources attribuées (budget et personnel).

En résumé, les pistes suivantes sont avancées :

Tabel 7 - Pistes voor verhogen efficiëntie	Efficiëntiewinst	Prioriteit
<p><b>Stratégie:</b> Alignement des stratégies autour de O365 et sharepoint (harmonisation de la communication digitale) Formalisation de la stratégie de sécurité de l'information (ISMS/ISO2700 – loi NIS - DRP-BCP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser les synergies et la mise en commun d'expériences, de compétences et éventuellement de systèmes.</li> <li>• Améliorer la conformité réglementaire et légale</li> </ul>	<p>Zeer hoog</p>



<p><b>Matériel et services</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achats groupés, gestion de stock commun</li> <li>• Infrastructure de storage/backup pour données non-structurées</li> <li>• Bundle des services Belnet pour ESF/FWI (federation, filesender, DDos, eduroam, DNS Sec, Géant/OCRE,...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effet d'échelle,</li> <li>• Efficacité des processus d'achats</li> <li>• Amélioration de la gestion des stocks</li> <li>• Stratégie commune</li> <li>• Accès harmonisé à un portfolio de services ICT dédié au personnel des ESF</li> </ul>	Hoog
<p><b>Professionalisation des métiers:</b> Mettre en place une équipe pluridisciplinaire centralisée CISO, Risk Officer, DPO, Data architect, audits, ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la gouvernance et la résilience</li> <li>• Permettre la spécialisation</li> <li>• Péréner l'output</li> </ul>	Zeer Hoog

## 2.2.5. Beveiliging en bewaking

De activiteiten die worden ondergebracht onder de noemer beveiliging en de bewaking van de FWI's werden in het kader van de spending review in detail geanalyseerd. Voor een aantal instellingen vertegenwoordigt de beveiliging en bewaking een (zeer) hoge uitgavepost in verhouding tot de inkomsten. Het organiseren van de beveiliging en bewaking is bovendien een streng gereguleerde en een operationeel complexe aangelegenheid. Tot slot worden de instellingen geconfronteerd met de bijzonder krappe arbeidsmarkt bij het aanwerven van het beveiligings- en bewakingspersoneel. Dit wordt nog versterkt door de relatief lange doorlooptijd van de aanwervingsprocedure.

Het externaliseren van (een deel) van de beveiliging biedt, minstens voor de bewakingsfuncties een flexibel en zeker alternatief. Anderzijds leidt de uitbesteding van (een deel) van de beveiliging en bewaking tot een verhoging van de kost en draagt het andere risico's in zich.

Hoewel de bewaking en beveiliging geen onderdeel is van de klassieke ondersteunende diensten (HR, Budget en ICT) is het voordehand liggend om de organisatie ervan en de daaraan verwante uitgaven binnen de FWI's tegen het licht te houden en te onderzoeken of er in dit domein efficiëntieverbeteringen mogelijk zijn dan wel of rationalisering van bepaalde uitgaven mogelijk is.

In de hiernavolgende onderdelen wordt vooreerst een overzicht gegeven van de organisatie van de beveiliging en bewaking binnen de FWI alsook van de uitgaven. Vertrekkend van het huidige hybride model waarbij instellingen elk afzonderlijk de beveiliging en bewaking organiseren en dit deels intern en deels extern organiseren, worden twee modellen onderzocht op (kosten-)efficiëntie: het model van internalisering ten opzichte van de uitbesteding van de bewakingsactiviteit.

Vervolgens wordt onderzocht welke de voor- en nadelen zijn van het lokaal versus het centraal organiseren van de beveiliging en de bewaking van de FWI en welke aspecten zich tot centralisatie lenen.

### 2.2.5.1 Huidige constellatie

Beveiliging en bewaking is een complexe aangelegenheid. Beide begrippen worden vaak door elkaar gebruikt maar dekken een andere lading. Onder **beveiliging** begrijpen we het geheel van maatregelen dat wordt genomen en het materiaal dat wordt gebruikt en geïnstalleerd om de instelling te beschermen tegen schadelijke invloeden, die zowel van buitenaf als van binnenuit kunnen komen. Door beveiliging worden risico's verminderd en beheersbaar gemaakt.

**Bewaking** is een onderdeel van het beveiligen en is gericht op het toezicht houden op onder meer roerende of onroerende goederen, op personen of specifieke activiteiten.

Elke organisatie treft bepaalde beveiligingsmaatregelen. De beveiligingsmaatregelen die de organisatie neemt, zijn proportioneel ten opzichte van de veiligheidsrisico's waaraan de organisatie onderhevig is. Niet alle FWI's hebben eenzelfde behoefte op het vlak van beveiliging. Zoals uit het onderstaande schema valt af te leiden, kunnen er binnen het departement 2 grote groepen worden onderscheiden:

- De organisaties met een lage tot beperkte beveiligingsbehoefte (groene zone)
- De organisaties met een relatieve tot grote beveiligingsbehoefte (rode zone)

De eerste groene groep dient de nodige beveiligingsmaatregelen te treffen en een veiligheidsbeleid te ontwikkelen om de beveiliging en veiligheid van de gebouwen, het personeel en de goederen te verzekeren (bv. toegangsbeperking, bescherming tegen veiligheidsrisico's, waaronder brand en andere calamiteiten). Specifieke beveiliging door bijzondere maatregelen (bijvoorbeeld toegangsmachtigingen) is noodzakelijk voor instellingen die waardevolle collecties of infrastructuur bewaren of beheren. Instellingen die niet algemeen publiek toegankelijk zijn, of slechts in beperkte mate, hebben geen bestaande behoefte aan (interne of externe) bewaking.

De tweede rode groep betreft de instellingen die (deels) toegankelijk zijn voor het publiek. Zowel om de veiligheid van het publiek te waarborgen als om de bewaarde of getoonde collecties en objecten te beschermen, dienen zij in specifieke veiligheidsmaatregelen, waaronder bewaking, te voorzien. Het is duidelijk dat de behoeften en bijgevolg activiteiten en uitgaven wat betreft de beveiliging en bewaking voor deze instellingen van een andere orde zijn van voor de eerste groep. Hoewel er ook voor de eerste groep een aantal voorstellen voor efficiëntieverbetering kunnen worden geformuleerd, ligt de focus van de analyse voornamelijk op deze tweede groep, dit wil zeggen de federale musea.

<b>TABEL 8 - OVERZICHT BEWAKING</b>				
<b>INSTELLING</b>	<b>BEVEILIGING VAN EEN NIET PUBLIEK TOEGANKELIJK GEBOUW</b>	<b>SPECIEKE BEVEILIGING VAN GOEDEREN / COLLECTIES</b>	<b>BEVEILIGING VAN EEN PUBLIEK TOEGANKELIJK GEBOUW</b>	<b>STATISCHE BEWAKING VAN EEN PUBLIEK TOEGANKELIJK GEBOUW</b>
<b>BELSP BELNET</b>	GEMEENSCHAPPELIJKE ORGANISATIE WTCIII TOEGANG GEBOUW  + ONTHAALFUNCTIE			
<b>KMI BIRA KSB</b>	BEVEILIGING GEBOUW VIA ONTHAALFUNCTIE	TOEGANGSBEHEER		
<b>ARCHIEF KIK</b>	BEVEILIGING GEBOUW VIA ONTHAALFUNCTIE	TOEGANGSBEHEER	ONTHAAL NA VOORAFGAANDE RESERVATIE	
<b>KBR</b>	BEVEILIGING GEBOUW VIA ONTHAALFUNCTIE	TOEGANGSBEHEER	ONTHAAL EN BEWAKING	BEPERKTE BEWAKING MUSEUM
<b>KMSKB KMKG KMMA KBIN</b>	BEVEILIGING GEBOUW VIA ONTHAALFUNCTIE	TOEGANGS- EN MACTIGINGENBEHEER	ONTHAAL EN BEWAKING	BEWAKING VAN MUSEUM

### 2.2.5.2. Algemene vaststellingen in verband met de organisatie van de beveiliging en bewaking

In het kader van de uitgevoerde enquête werd gepeild naar de concrete behoeften en reële inzet van middelen op het vlak van de beveiliging van de verschillende instellingen. In het bijzonder werden de bestaande beveiligingsfuncties in kaart gebracht en werd, naargelang de beveiliging en bewaking intern, extern of gemengd georganiseerd, per instelling de kostenstructuur vastgesteld.

Met de 5 instellingen die een relatieve tot grote beveiligings- en bewakingsbehoefte hebben (de musea), werd vervolgens ook een diepgaand interview gehouden. Dit om de instellingscontext

voldoende te begrijpen en deze te kunnen duiden met het oog op de verwerking van de resultaten en het formuleren van eventuele efficiëntievoorstellen.

Op het vlak van de **organisatie** van de beveiliging en bewaking worden de volgende vaststellingen gedaan:

1. De inzet van beveiligingspersoneel (en bewaking) is enkel verankerd in instellingen/organisaties met een grote beveiligingsbehoefte. Instellingen met een lage beveiligingsbehoefte (groene zone) hebben geen gestructureerde dienst beveiliging of inzet van specifieke profielen of functies.

De meesten voorzien wel in één of meerdere onthaalfuncties of hebben conciërges. Er wordt benadrukt dat dit geen veiligheidsfuncties zijn. De afwezigheid van specifieke veiligheids- of beveiligingsfuncties betekent niet per definitie dat er geen beveiligingsbeleid of activiteiten van beveiliging plaatsvinden noch dat dergelijke activiteiten niet gewenst of noodzakelijk zouden zijn. Een aantal instellingen heeft aangegeven dat de inzet van (gemeenschappelijk) beveiligingspersoneel, aangewezen is.

2. De instellingen met een grote beveiligingsbehoefte, de 4 federale musea met uitzondering van de KBR, zijn elk afzonderlijk erkend en vergund als interne bewakingsdienst in overeenstemming met de wet van 2 oktober 2017 tot regeling van de private en bijzondere veiligheid. Dit wil zeggen dat de instelling haar eigen personeel - dat aan de strikte voorwaarden van de wet voldoet - inzet voor de organisatie van de beveiliging. De vergunde activiteiten (statische bewaking, controle op personen en organisatie van evenementen) worden grotendeels in eigen beheer uitgevoerd. Afhankelijk van de instelling wordt een deel van de bewakingsactiviteit uitbesteed. De KBR heeft een kleine bewakingsbehoefte en doet omwille van de kleinschaligheid beroep op een externe dienstverlener.

Tabel 9 - Organisatie van beveiliging en bewaking					
	KBIN	KMSKB	KMKG	KMMA	KBR
Interne dienst	JA	JA	JA	JA	NEEN
Dispatching	7/7 tijdens openingsuren instelling	24/7	7/7 tijdens openingsuren instelling	7/7 tijdens openingsuren instelling	NEEN
Nachtbewaking	NEEN	JA (maken deel van dispatching)	NEEN	JA	NEEN
Conciërge	JA	JA	JA	NEEN	JA
Interne bewakers	JA	JA	JA	JA	NEEN
Externe bewaking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VERVANGING EVENEMENTEN</li> <li>• EIGEN CONTRACT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VERVANGING EVENEMENTEN</li> <li>• EIGEN CONTRACT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VERVANGING EVENEMENTEN</li> <li>• RAAMCONTRACT BiZA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BEWAKING MUSEUM</li> <li>• RAAMCONTRACT BiZA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BEWAKING</li> <li>• RAAMCONTRACT BiZA</li> </ul>

De 4 musea vertonen onderling verschillen zowel op het vlak van de operationele organisatie en de personeelsinzet als wat het niveau van het beveiligingsbeleid betreft. De verschillen beïnvloeden ook de kostenstructuur die sterk varieert naargelang de instelling.

De belangrijkste punten van verschil, hebben zoals verder zal blijken ook een belangrijke impact op de kostenstructuur:

- Intern bewakingspersoneel ↔ inzet van externe bewakers
- 24/7 dispatching ↔ dispatching bemand tijdens openingsuren instelling
- Dispatching ↔ Nachtbewaking ↔ conciërges
- Onthaal als onderdeel van bewaking ↔ onthaal is geen onderdeel van bewaking

De keuzes met betrekking tot operationele organisatie van de interne beveiliging zijn weliswaar beleidskeuzes van de instelling, doch ook sterk afhankelijk van of beïnvloed door een veelheid aan factoren. De voornaamste zijn:

- **Gebouw-afhankelijkheid:** de te beveiligen of te bewaken oppervlakte, de architectuur en de staat van het te beveiligen gebouw hebben een invloed op de inzet van zowel personeel als technische installaties;
- **Locatie-afhankelijkheid:** de geografische ligging van de site of de spreiding van de te beveiligen site, kunnen het veiligheidsrisico negatief beïnvloeden (bv. de situering in het centrum van een grote stad brengt andere veiligheidsrisico's mee, meerdere kleine van elkaar gescheiden sites die moeten worden beveiligd);

- **Het type van activiteit:** de beheerde erfgoedcollectie en het doelpubliek van de instelling beïnvloeden het beveiligingsniveau en type van bewaking dat noodzakelijk is;
- **De sociale context** van de instelling: het (historisch) personeelsbestand van de instelling waarin bepaalde functies aanwezig zijn (bv. nachtbewaking, conciërges) of nog de structurele onderbemanning in de bewakingsfuncties;
- **De budgettaire context** is bepalend voor de inzet van personeel en technische middelen;
- **Efficiëntieoverwegingen:** de schaal van de beveiligings- en bewakingsbehoefte staat niet in verhouding tot de organisatorische en administratieve impact van een internalisering.

Op het vlak van de **uitgaven** voor de beveiliging en bewaking worden de volgende vaststellingen gedaan:

#### 1. Inzet van personeel

Bij de verschillende instellingen werd onderzocht welke interne en externe personeelsmiddelen worden ingezet op de beveiliging en bewaking.

Onder het deel "interne inzet" wordt per instelling de functies en de aantallen vermeld van eigen personeel met de daaraan verbonden kost op jaarbasis (cijfers 2021). Onder externe inzet wordt opgegeven of en zo ja voor welke aspecten de instelling extern personeel inzet en de daar tegenoverstaande kost voor het jaar 2021.

<b>TABEL 10 - INTERNE EN EXTERNE INZET</b>						
	<b>INTERNE INZET</b>			<b>EXTERNE INZET</b>		
	<b>SPECIFIEKE FUNCTIES M.B.T. BEWAKING EN BEVEILIGING</b>	<b>VTE</b>	<b>KOST</b>	<b>BEROEP OP EXTERNE DIENSTVERLENER</b>	<b>KOST</b>	<b>TOTAAL €</b>
<b>RIJSKARCHIEF</b>	Onthaal Conciërge	4	48.602€	NEEN	0	<b>48.602€</b>
<b>KBR</b>	Onthaal Conciërge	6,4	187,524,33€	BEWAKING	272.690,03 €	<b>460.214€</b>
<b>KBIN</b>	Leiding Dispatching 7/7 Bewaking Onthaal Conciërge	19,5	898.961€	BEWAKING	< 10.000€	<b>908.961€</b>
<b>KMMA</b>	Leiding Dispatching Bewaking Nachtbewaking	15,8	754.315€	BEWAKING	385.498,44€	<b>1.139.813€</b>

<b>KMSK</b>	Leiding Dispatching 24/7 Bewaking Conciërge	68,70	2.792.205€	BEWAKING	78.194€	<b>2.870.399€</b>
<b>KMKG</b>	Leiding Dispatching 7/7 Bewaking Conciërge	32,20	1.461.201€	BEWAKING	266.241€	<b>1.727.442€</b>
<b>KIK</b>	Conciërge Beveiliging	1,5	56.696€	MOBIELE BEWAKING	15.300€	<b>71.996€</b>
<b>BIRA</b>	Neen			NEEN		
<b>KMI</b>	Neen			NEEN		
<b>ORB</b>	Neen			NEEN		
<b>BELNET</b>	Onthaal	1	55.319€	NEEN (VIA WTCIII)		<b>55.319€</b>
<b>BELSP0</b>	Onthaal	1,8	115.258€	NEEN (VIA WTCIII)		<b>115.258€</b>

Per instelling wordt vervolgens de totale kost van de personeelsinzet voor beveiliging en bewaking vermeld.

De tabel geeft een inzicht in de jaarlijkse reële besteding op het vlak van personeelsinzet voor beveiliging en bewaking per instelling. Voor de instellingen met publieksfunctie, bevestigen de gegeven cijfers het relatief groot aandeel van de uitgaven met betrekking tot beveiliging en bewaking ten opzichte van de beschikbare personeelsmiddelen.

Het is echter van belang om een aantal nuanceringen te geven met betrekking tot de in de tabel vermelde uitgaven.

Alle vier musea geven het gebrek aan gekwalificeerd bewakingspersoneel aan als één van de voornaamste knelpunten in de interne organisatie van de beveiliging en de bewaking. Het blijkt onmogelijk om de beschikbare en noodzakelijke plaatsen binnen de interne bewakingsdienst op peil te houden en volledig in te vullen. Het relatief lange rekruteringsproces leidt er toe dat geschikte kandidaten afzien van deelname aan een selectie of in de loop van het selectieproces afhaken omdat ze andere aanbiedingen krijgen.

De musea kampen met een structurele onderbezetting van de interne bewakingsfuncties. De inzet van externe bewakingsdiensten is om deze reden onvermijdbaar en in bepaalde musea noodzakelijk.

De problematiek manifesteert zich het duidelijkst bij de KMKG die door een nijpend tekort aan eigen beschikbaar bewakingspersoneel een grotere inzet van externe bewakingsagenten moeten voorzien om aan de minimale bezetting van bewakingsagenten te komen.

Het KMMA besliste in het kader van de renovatie en heropening van het museum in 2018, op basis van een kosten-baten analyse om een deel van de bewakingsbehoefte voor het museum via een externe bewakingsonderneming te organiseren. De berekende bewakingsbehoefte van 5 externe bewakers tijdens de weekdagen, 8 externe bewakers tijdens het weekend is - de periode van de covidcrisis buiten beschouwing gelaten - principieel niet gewijzigd. Dit terwijl de kostprijs van

externe bewaking vanwege de algemene prijs- en loonstijging, is gestegen van ongeveer 30€/uur naar 37€/u.

Andere instellingen, zoals de KMSKB kennen ook een structureel tekort maar kunnen, onder meer door de hoge professionalisering van de beveiliging van de instelling, en de omvang van de interne bewakingsdienst, de externe inzet van bewakingspersoneel tot op zekere hoogte binnen redelijke grenzen houden. De KMSKB hebben ook een gunstiger tarifiering doordat de instelling een eigen dienstenovereenkomst heeft afgesloten.

Het KBIN kan, door in te grijpen op de organisatie en planning van de bewaking en het inzetten van meer technische beveiligingsmiddelen, de nood aan externe bewaking tot een minimum herleiden. Hierbij moet worden benadrukt dat zowel de te bewaken erfgoedcollectie als andere bepalende factoren (gebouw, doelpubliek) niet kunnen worden vergeleken met de andere musea, in het bijzonder de KMKG en de KMSKB.



## 2. De inzet van werkmiddelen en investeringen

<b>TABEL 11 - INZET VAN WERKINGSMIDDELEN EN INVESTERINGEN</b>			
	INZET VAN WERKINGSMIDDELEN	GEMIDDELTE JAARLIJKE WERKINGSUITGAVE	INVESTERINGSUITGAVEN IN K€ VAN DE LAATSTE 3 JAAR IN DE BEWAKING EN DE BEVEILIGING
<b>RIJSKARCHIEF</b>	NVT	NVT	NVT
<b>KBR</b>	ONDERHOUD TECHN INSTALLATIES. ONDERHOUD SOFTWARE	<b>1.145€</b>	2020: <b>29.424€</b> Bewakingscamera's en licenties Servers voor registratie videobeeld  2021: <b>2.081€</b> Licenties
<b>KBIN</b>	ONDERHOUD SOFTWARE ONDERHOUD INSTALLATIES OPLEIDINGEN KLEDIJ	<b>45.000 €</b>  20.000€ (vorming, kleding) 25.000€ (onderhoud)	2020: <b>30.918€</b> Sleutelkasten  2021: <b>7.453€</b> Switches camerabewaking
<b>KMMA</b>	ONDERHOUD SOFTWARE ONDERHOUD INSTALLATIES OPLEIDINGEN KLEDIJ ORGANISATIEKOST	<b>134.371€</b>  <i>8.841€ (vorming, kleding)</i> <i>125.530€ (onderhoud)</i>	
<b>KMSK</b>	ONDERHOUD SOFTWARE ONDERHOUD INSTALLATIES OPLEIDINGEN KLEDIJ	<b>140.000€</b>  <i>€20.000 (Kledij)</i> <i>€20.000 (Opleiding)</i> <i>€30.000 (Uitrusting)</i> <i>€70.000 (Onderhoud)</i>	2019: <b>9.000€</b> Biometrische toegangscontrole  2020: <b>90.000€</b> Camera's Wiertz, Meunier, FDS Biometrische toegangscontrole Sleutelkast  2021: <b>33.000€</b> Camera's Balat Beveiligen toegang dispatch  2022: <b>171.000€</b> Vervanging intrusion fase 3-4 Upgrade toegangscontrole
<b>KMKG</b>	ONDERHOUD SOFTWARE ONDERHOUD INSTALLATIES OPLEIDINGEN KLEDIJ	<b>65.000€</b> <i>5.000€ (opleiding)</i> <i>15.000€ (kledij)</i> <i>45.000€ (onderhoud)</i>	2019 : <b>97.000€</b>  2020: <b>67.000€</b>  2021: <b>165.000€</b>
<b>KIK</b>	BEVEILIGING GEBOUW	<b>15.300€</b> <i>BEWAKING NA ALARM (ISS)</i>	
<b>BIRA</b>	NVT	NVT	NVT
<b>KMI</b>	NVT	NVT	NVT
<b>ORB</b>	NVT	NVT	NVT

Uitsluitend de instellingen met een grote beveiligingsbehoefte doen jaarlijks recurrente werkingsuitgaven met betrekking tot de beveiliging en bewaking op de werking. Het betreft in hoofdzaak:

1. het onderhoud van de technische installaties en beveiligingssoftware;
2. uitrusting en allerlei (bv. verzekering, retributies, kleine aankopen);
3. kledij;
4. vorming.

De uitgaven met betrekking tot het onderhoud van de technische installaties en de beveiligingssoftware vormen in elk van de 4 musea de grootste uitgavepost. Deze zijn inherent verbonden aan de in de instelling geïnstalleerde technische installaties en systemen die specifiek zijn en dus verschillen naargelang de instelling.

### 3. Het globale aandeel van de uitgaven met betrekking tot beveiliging en bewaking

De organisatie van de interne beveiliging en bewaking vormt een belangrijke uitgavepost voor de betrokken instellingen; het aandeel van de personeels- en werkingsuitgaven voor beveiliging en bewaking in de globale inkomsten van de instelling (excl. investeringen) varieert nochtans sterk tussen de instellingen zoals blijkt uit onderstaande detailtabellen.

#### AANDEEL VAN DE KOSTEN VAN BEVEILIGING EN BEWAKING VOOR DE INZET VAN PERSONEEL OP DE INKOMSTEN

<b>TABEL 12 - AANDEEL KOSTEN BEVEILIGING EN BEWAKING VOOR DE INZET VAN PERSONEEL</b>						
	PERSONEELSKREDIET 2022 - S0 + S1	WERKINGS- KREDIETEN 2021	INTERNE PERSONEELSKOST BEVEILIGING	PERSONEELSKOST EXTERNE BEVEILIGING (WERKINGS- KREDIETEN)	%UITGAVE PERSONEEL	%UITGAVE WERKING
KBIN	16.256.829	7.117.119	898.961	10.000	<b>5,52%</b>	<b>0,14%</b>
KMKG	11.653.800	3.110.057	1.461.201	266.241	<b>12,5%</b>	<b>8,56%</b>
KMSK	12.083.380	5.820.444	2.870.399	78.194	<b>23,1%</b>	<b>1,34%</b>
KMMA	9.643.927	3.365.857	754.315	385.498,44	<b>7,8%</b>	<b>11,45%</b>
KBR	11.857.365	3.312.492	187,524,33	272.690,03	<b>1,58%</b>	<b>8,23%</b>

#### AANDEEL VAN DE WERKINGSKOSTEN VAN BEVEILIGING EN BEWAKING IN DE WERKINGSKREDIETEN

<b>TABEL 13 - AANDEEL KOSTEN VAN BEVEILIGING EN BEWAKING VOOR DE WERKING</b>			
	WERKINGSKREDIETEN 2021	UITGAVEN	%UITGAVE WERKING
KBIN	7.117.119	<b>45.000</b>	<b>0,63%</b>
KMKG	3.110.057	<b>65.000</b>	<b>2,08%</b>
KMSK	5.820.444	<b>140.000</b>	<b>2,4%</b>
KMMA	3.365.857	<b>134.371</b>	<b>3,99%</b>
KBR	3.312.492	<b>1.145</b>	<b>0,03%</b>

## AANDEEL VAN DE KOSTEN VAN BEVEILIGING EN BEWAKING OP DE GLOBALE DOTATIE (EXCL. INVESTERING)

<b>TABEL 14 - AANDEEL KOSTEN VAN BEVEILIGING EN BEWAKING OP DE DOTATIE</b>			
	WERKINGSMIDDELEN & PERSONEEL	UITGAVEN	%
KBIN	23.373.948	953.961	<b>4,1%</b>
KMKG	14.763.857	1.792.442	<b>12,1%</b>
KMSK	17.903.824	3.088.593	<b>17,3%</b>
KMMA	13.009.784	1.274.184	<b>9,8%</b>
KBR	15.169.857	461.359	<b>3%</b>

## 2.2.5.3. Vergelijking van de kost tussen internalisering en externalisering van de bewaking

Uit het voorgaande is gebleken dat er geen eenduidig model bestaat voor de organisatie van de beveiliging en de bewaking in de betrokken instellingen. De verschillen in de operationele organisatie en inzet van personeel, evenals in de kostenstructuur van de betrokken instellingen, werden geduid. Instellingen met een grotere inzet van externe bewaking hebben een relatief hogere uitgave voor beveiliging en bewaking.

In het kader van deze spending review oefening is het daarom van belang de kost van internalisering ten overstaan van externalisering van de bewaking te onderzoeken. De kostprijs is hierbij het belangrijkste en meest objectieve element van vergelijking. Een objectieve vergelijking gebeurt vooreerst op basis van de gemiddelde kost van de inzet.

De **berekening** is gebaseerd op volgende uitgangspunten:

- Een gemiddelde weddeschaal voor een interne bewaker in NDT2 met 5 jaar ervaring;
- Aantal uren directe inzet van een interne bewaker: 1.520;
- Kost externe bewaker gebaseerd op tarieven Raamcontract BiZa (F.A.C.T. Protection Unit); en
- Aantal openingsdagen van de musea op jaarbasis is 310 (incl. 25 zaterdag- en zondagen).

<b>Tabel 15 - Vergelijking van de kost tussen internalisering en externalisering van de bewaking</b>		
	GEMIDDELD UURLOON INTERNE BEWAKINGSAGENT	GEMIDDELTE KOST/UUR EXTERNE BEWAKINGSAGENT
BASISKOST	39.786/jaar	37,72/uur
TOESLAGEN WEEKEND	+ 74 zaterdag + 148 zon-feestdag	+ 18% zaterdag + 23 % zondag + 44% feestdag
BEREKENING TOTALE JAARKOST	39.786€ basis + 1.850€ (25*74€) + 3.700€ (25*148) <b>45.336€</b>	
GEMIDDELD UURLOON	<b>29,82€</b>	<b>40,52€</b>

Naast de kostprijs, die per inzetbaar uur op basis van de gehanteerde parameters aanmerkelijk hoger ligt voor de inzet van een externe bewaker, spelen uiteraard ook andere overwegingen mee in de keuze om de bewaking intern dan wel extern te organiseren. Voor de structurele bewakingsactiviteiten is de inzet van intern bewakingspersoneel dan ook meer kostenefficiënt.

#### 2.2.5.4. Vergelijking van de lokale versus de centrale organisatie van beveiliging en de bewaking

In het licht van het voorliggend onderzoek kan vervolgens de vraag worden gesteld of het centraal of gemeenschappelijk organiseren van de beveiliging en bewaking van alle federale musea tot efficiëntieverbetering kan leiden. Anders gesteld, is het efficiënter om de beveiliging en bewaking lokaal, op het niveau van de instelling, dan wel centraal, bijvoorbeeld door middel van een gemeenschappelijke interne bewakingsdienst, te organiseren.

De eerste en belangrijkste vraag die moet worden gesteld en die in onderstaande tabel wordt behandeld, betreft de mogelijke voor- en nadelen van een lokale versus een centrale organisatie.

<b>TABEL 16 - Vergelijking van de lokale versus de centrale organisatie van beveiliging en de bewaking</b>		
	<b>VOORDELEN</b>	<b>NADELEN</b>
<b>LOKALE INTERNE BEWAKINGSDIENST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleid afgestemd op eigen specifieke behoeften en noden van de instelling</li> <li>• Beleid gebaseerd op grondige kennis van de instelling</li> <li>• Knowhow van eigen personeel m.b.t. de werking/activiteit van de instelling</li> <li>• Band met personeel – identiteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Differentiatie in niveau van beveiliging</li> <li>• Sneller capaciteitsprobleem</li> <li>• Schaalnadeel voor aankopen of diensten</li> </ul>
<b>GEMEENSCHAPPELIJKE INTERNE BEWAKINGSDIENST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grotere groep bewakingsagenten en creatie van pool voor vervangingen, toename van werk, ...</li> <li>• Rationaliseren van de inplanning</li> <li>• Uniformisering statuut en arbeidsregime bewakingspersoneel</li> <li>• Gemeenschappelijke uitrusting</li> <li>• Gemeenschappelijke opleiding</li> <li>• Gemeenschappelijke werving</li> <li>• Centraliseren knowhow en specialisatie</li> <li>• Schaalvoordeel voor aankopen en diensten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onzekerheid met betrekking tot vergunning/hogere vergunningsvoorwaarden</li> <li>• Complex beheer vanwege verschillende infrastructuur en technische uitrusting</li> <li>• Complex beheer onderhoud</li> <li>• Verminderde band met instelling van personeel</li> </ul>

Vanuit een theoretische benadering levert het oprichten van één gemeenschappelijke bewakingsdienst prima facie een aantal voordelen op. Vanuit een praktische benadering, dit wil zeggen, rekening houdend met de situatie op het terrein in de verschillende instellingen, lijkt de oprichting van één gemeenschappelijke interne bewakingsdienst op het eerste gezicht eerder niet aangewezen.

Dit houdt vooreerst verband met de grondige verschillen in de interne beveiliging en bewaking van de instellingen op organisatorisch en technisch vlak. Het samenvoegen in één gemeenschappelijke dienst zal – met uitzondering van de schaalvoordelen met betrekking tot aankopen en diensten - in een eerste fase slechts een beperkte impact te hebben op de kostenstructuur, die in hoofdzaak wordt bepaald door de inzet van het personeel.

Een gedetailleerde impactanalyse van een integratie van de beveiliging en de bewaking van de FWI in één gemeenschappelijke bewakingsdienst is daarom noodzakelijk om te kunnen beoordelen of dit op termijn een efficiënter model is. Het oprichten van een gemeenschappelijke interne bewakingsdienst dient bovendien te passen binnen de strikte wetgeving wat betreft de private veiligheid, zodat ook het juridisch aspect moet worden onderzocht.

Anderzijds is het mogelijk om een aantal van de voordelen van een gemeenschappelijke interne bewakingsdienst te realiseren, op grond van een structurele samenwerking binnen het model van de lokale organisatie. Dit wordt verder behandeld in het volgende onderdeel.

#### 2.2.5.5. Pistes voor centralisatie of structurele samenwerking en voorstellen tot efficiëntieverbetering

Op basis van het voorgaande kunnen een aantal voorstellen worden geformuleerd die o.i. zullen bijdragen tot het verhogen van de efficiëntie of een rationalisering van de kost.

1. De internalisering van de bewaking van de instellingen. Instellingen die thans beroep doen op externe dienstverlening voor de structurele inzet van bewakingspersoneel, zullen hierdoor kosten besparen. Het beroep op externe dienstverleners voor bewaking dient tot een minimum te worden herleid (voor hoogdringendheid en vermeerdering van werk).
2. Bijzondere aandacht moet gaan naar de aanwerving van het bewakingspersoneel waarbij het aanwerven via een on-going procedure een permanent en snel wervingsproces voor bewakingspersoneel moet garanderen. In samenspraak met de FOD BOSA zou een gelijkaardig rekruteringsproces zoals voor de penitentiaire ambtenaren moeten worden voorzien.
3. Via gemeenschappelijke raamovereenkomsten, die specifiek voor de FWI's worden afgesloten, kunnen schaalvoordelen worden gerealiseerd. Het betreft in het bijzonder:
  - a. Een raamovereenkomst voor de bewaking in de musea en de sites van de andere FWI's.
  - b. Een raamovereenkomst voor gemeenschappelijke aankopen van materiaal en kledij.

4. Het ontwikkelen en delen van knowhow door een gestructureerde samenwerking en overleg tussen de instellingen met betrekking tot de beveiliging en bewaking, gecoördineerd door Belspo.

Samengevat worden de volgende pistes naar voor geschoven:

<b>Tabel 17 - Pistes voor verhogen efficiëntie bewaking en beveiliging</b>	<b>Efficiëntiewinst</b>	<b>Prioriteit</b>
Voor instellingen met grote beveiligingsbehoefte: internaliseren van bewaking	Lagere kost Door samenwerking vermindert de administratieve en organisatorische last	Hoog
Gezamenlijke raamovereenkomst FWI voor bijkomende opdrachten, kleine behoeften of vervangingen	Schaalvoordeel Administratieve efficiëntie	Hoog
Formaliseren van samenwerking (netwerk) safety & security met centrale coördinerende rol Belspo, met inbegrip van beheer gemeenschappelijke opdrachten (bv. gemeenschappelijke aankoop, opleiding)	Kennisdeling	Normaal

## 2.2.6. Wagenpark

Er zijn in totaal 30 voertuigen in gebruik (aangekocht, geen leasing) binnen de FWI's, waarbij elke FWI instaat voor het eigen wagenpark.

Het kan zinvol zijn om het gebruik van het wagenpark op een hoger niveau te tillen en te mutualiseren, op zijn minst voor de instellingen die op eenzelfde plaats (of dichtbij elkaar) gelokaliseerd zijn.

## 2.2.7. Vertaling

Enkel het KBR beschikt nog over een eigen vertaaldienst (1,8 VTE). Voor het overige wordt er gerekend op interne vertaling (via gratis software) of externe vertaling. Daarbij wordt niet altijd gebruik gemaakt van kadercontracten.

## 2.2.8. Energie

### 2.2.8.1 Analyse

De forse stijging van de energiekost heeft uiteraard ook een impact op de uitgaven van de FWI's, zeker gelet op de aard van gebouwen en de activiteiten (musea, bewaring collecties, wetenschappelijke installaties, ...).

De energie-uitgaven worden (volgens de laatste raming van Belspo) als volgt geraamd:

<b>Tabel 18 - Evolutie energie-uitgaven</b>				
<b>Jaar</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Gas</b>	<b>1.259</b>	<b>1.278</b>	<b>2.570</b>	<b>5.476</b>
KBR	128	302	340	767
AGR	258	226	444	1060
Uccle (2)	24	22	39	52
IRNSB (3)	147	276	314	895
MRAC	171	132	330	770
MRAH	45	43	105	299
MRBAB	455	258	924	1531
IRPA	31	19	74	102
<b>Elektriciteit</b>	<b>3.509</b>	<b>3.509</b>	<b>5.380</b>	<b>8.486</b>
KBR	281	260	442	722
AGR	883	745	1.314	1.733
Uccle	479	415	664	835
IRNSB	239	641	381	706

MRAC	431	368	605	1022
MRAH	361	317	579	827
MRBAB	740	681	1.236	2.438
IRPA	95	82	159	203
<b>Stookolie</b>	<b>185</b>	<b>65</b>	<b>121</b>	<b>175</b>
Uccle	107	51	94	134
MRBAB	78	14	27	41
<b>Totaal</b>	<b>4.953</b>	<b>4.853</b>	<b>8.071</b>	<b>14.137</b>

(1) 2022 : estimations

(2) Uccle : ORB, IRM et IASB combinés

(3) Pas de données 2020 communiquées pour l'IRSNB

Onderstaande tabel zet de energiekosten in perspectief. De tabel geeft:

- De totale werkings- en investeringskredieten 2021 voor de secties 0 en 1.
- de totale energie-uitgaven zoals hierboven geschetst.

**Tabel 19 - Overzicht energiekosten vs. Werkings- en investeringskredieten (in keuro)**

keuro	BRB	AGR	MRBAB	IRPA	MRAH	IRSNB	MRAC	Uccle	Totaal
Section 0									
12	2.918	3.117	2.983	838	2.299	2.500	1.627	2.301	18.582
74	1.383	32	121	154	545	423	105	1.006	3.770
Section 1									
12	395	762	2.837	238	811	4.618	1.739	470	11.870
74	226	179	214	34	108	890	345	745	2.742
Total Section 1+2									
12	3.312	3.879	5.820	1.076	3.110	7.117	3.366	2.770	30.452
74	1.609	212	336	188	653	1.313	450	1.751	6.512
Totaal	4.922	4.091	6.156	1.264	3.763	8.430	3.816	4.522	36.964
Energie 2019									
Energie 2019	409	1.141	1.273	126	406	386	602	610	4.953
Energie 2022									
Energie 2022	1.489	2.793	4.010	305	1.126	1.601	1.792	1.021	14.137
Energie 2019									
Energie 2019	8,3%	27,9%	20,7%	10,0%	10,8%	4,6%	15,8%	13,5%	<b>13,4%</b>
Energie 2022									
Energie 2022	30,3%	68,3%	65,1%	24,1%	29,9%	19,0%	47,0%	22,6%	<b>38,2%</b>

Voor 2022 zullen de geraamde energie-uitgaven 33% (met uitschieters tot 68%) in beslag nemen van de totale werkings- en investeringsuitgaven (dotatie en eigen ontvangsten) van de FWI's, waar dit in 2019 nog maar 13,4% was. Als enkel rekening wordt gehouden met de dotaties (sectie 0), dan loopt dit op tot gemiddeld 63% (met uitschieters tot 129%).

In dit kader kan ook verwezen worden naar 2 initiatieven van de Regie der Gebouwen: enerzijds in het kader van het RRF+ en anderzijds in het kader van de uitvoering van energieaudits.

Tijdens het begrotingsconclaf van 2 april 2021 heeft de Ministerraad beslist dat, boven op de middelen van het Europees herstelplan "Recovery and Resilience Facility", een bijkomend budget



van 170 miljoen EUR (exclusief BTW) in de komende jaren wordt voorzien voor de renovatie van Staatsgebouwen beheerd door de Regie der Gebouwen.

Voor de FWI heeft het betrekking op:

- De renovatie van het KMSK.
- De « Cinquantenaire »: hier betreft het voornamelijk de renovatie van het metselwerk en zal de impact op energie beperkt zijn.

Op 29/10/2021 is de Ministerraad akkoord gegaan met het voorstel van de Regie der gebouwen om, in het kader van haar bijdrage aan de NEKP-doelstellingen en met het oog op het verbeteren van de energieprestaties van de gebouwen die ze beheert, auditeurs aan te stellen die zullen instaan voor de uitvoering van de energieaudits. Deze moeten toelaten een investeringsplan op te maken met betrekking tot de energierenovatie van deze gebouwen.

Op een vooruitzicht van 8 jaar stelt de Regie der Gebouwen voor om het volledige gebouwenpark te laten auditen:

- In een eerste fase, door het uitschrijven van een overheidsopdracht met betrekking tot de aanstelling van energieauditeurs voor een periode van 4 jaar (2022-2026) voor de eerste helft van haar gebouwenpark (ongeveer 440 complexen);
- In een tweede fase, rekening houdend met de lessen getrokken uit de eerste overheidsopdracht, voor het tweede deel van het gebouwenpark, volgens de modaliteiten die opnieuw moeten voorgelegd worden in het eerste semester van 2024.

De keuze van de prioritair te auditen complexen gebeurt op basis van het gedeeltelijk kadaster van het energieverbruik, waarin de beschikbare gegevens op verschillende niveaus gegroepeerd worden:

- Via het beheerprogramma van de Regie der Gebouwen (Hydra) dat het verbruik van gas en elektriciteit alsook de oppervlaktes vermeldt;
- Via de stookoliefacturatie; en
- Via de EPB-certificaten die al beschikbaar zijn in Vlaanderen en Brussel.

Momenteel worden de ontvangen offertes geanalyseerd door de Regie der Gebouwen. Er is ook nog geen definitieve planning opgemaakt van de uit te voeren audits.

Daarenboven, in het kader van de vernieuwing van de milieuvergunning is echter al een energie-audit gepland bij het KBIN.

Belspo bereidt momenteel een project voor met het oog op het opstellen van een geïntegreerd meerjarenplan voor de werken, renovatie en investeringen in het gebouwenpark van het departement in zijn geheel. Hiertoe zal een overheidsopdracht worden uitgeschreven waarvan verwacht wordt dat zij nog in 2022 zal worden opgestart.

#### 2.2.8.2 Pistes voor efficiëntiewinst

Er kunnen volgende structurele stappen worden gezet in de beheersing van de energiekosten (en ook andere facility-uitgaven):

- Het prioritair uitvoeren van de geplande energie-audits en de koppeling aan een investeringsplan.
- Het opstellen van een geïntegreerd meerjarenplan voor de werken, renovatie en investeringen in het gebouwenpark van het departement in zijn geheel.

Gelet op de belangrijke stijging van de energie-uitgaven, is het essentieel dat deze oefeningen op korte termijn worden uitgevoerd.

### 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

- Pour 8 entités, Belspo pourrait favoriser **la convergence des stratégies autour des solutions Microsoft**. Des compétences SharePoint sont ainsi en cours de développement dans certains ESF et celles-ci pourraient être utilement partagées avec les autres. Ceci pourrait être réalisé dans le cadre du groupe ICT-TRANS qui réunit régulièrement les responsables IT de tous les ESF.
- Belspo pourrait soutenir/coordonner **la formalisation des stratégies de sécurité** de l'information pour l'ensemble des ESF.
- Pour le **Disaster Recovery Plan IT**, il est impératif de soutenir, avec l'aide d'un partenaire extérieur, la formalisation de ces plans. L'expérience de Belnet en cette matière pourrait être très utile.
- En regroupant les besoins en matériel et en service qui ne sont pas ou qui sont mal couverts dans le cadre du G-Cloud par rapport aux besoins des ESF, Belspo pourrait procéder à une **série d'achats groupés** ce qui permettrait d'alléger la charge administrative, d'obtenir des économies d'échelles et d'améliorer la gestion de stocks du matériel commun.
- Tous les ESF et Belspo utilisent des services additionnels de Belnet (Certificats, DNSSEC, multipoint, ...) pour un montant annuel total de 375 k€. Il apparaît dès lors opportun d'entamer une négociation avec Belnet pour agglomérer ces demandes en **un « Bundle »** qui devrait permettre d'en réduire le coût, de simplifier pour Belnet et pour les ESF la gestion administrative et de favoriser l'alignement des stratégies IT.
- La création d'une **équipe pluridisciplinaire** composée d'experts (CISO, Risk Officer, DPO, Data Management Architect, auditeur IT, ...) au niveau de Belspo en support des ESF. Ceci permettrait de palier aux manques actuels détectés dans certains ESF mais aussi, en professionnalisant les métiers, d'améliorer la gouvernance et la résilience pour tous les ESF, de favoriser la spécialisation et de pérenniser l'output des équipes IT en place.

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.

## 4. Belnet /Fedwan

La décision du Conseil des Ministres du 10 novembre 2021 a décidé d'examiner l'optimisation du service fourni par FedWan, qui relie les sites décentralisés des institutions publiques fédérales.

In de taakomschrijving van de werkgroep van deze spending review, zoals gevalideerd door het monitoringcomité, werd zowel de beschrijving van het onderwerp van de spending review als de opdracht van de werkgroep gedefinieerd:

- De beschrijving van het onderwerp: "FedWAN verbindt de decentrale sites van de federale overheidsinstelling met hun administratieve hoofdkantoor in Brussel via het Belnet netwerk. Er zijn al 7 WANS geïmplementeerd. Het is de bedoeling om de dienstverlening rond FedWAN te optimaliseren. Belnet zal het beheers van de WANS centraliseren. Hiermee kunnen schaalvoordelen, synergieën, technische en administratieve centralisatie en administratieve vereenvoudiging bekomen worden. De grootste besparingen kunnen gerealiseerd worden via synergieën, namelijk dat overheidsdiensten die zich in één gebouw bevinden dezelfde connectiviteitsverbinding kunnen delen en daardoor de kosten kunnen delen. De gerealiseerde besparingen zullen worden verdeeld over de deelnemers. De uitgewerkte business case omvat een transitieplan van 5 jaar. Deze is gericht op de maximalisatie van synergieën en identificatie van nieuwe synergieën. In deze case zijn 17 FODs betrokken die in totaal over 1198 sites beschikken. Er zijn nog mogelijke synergieën die vandaag nog niet zijn opgenomen in het transitieplan."
- De opdracht van de werkgroep: "in de business case wordt er een schatting gemaakt van de besparingen die dit project met zich zou kunnen meebrengen. Het doel van de spending review is om te controleren in hoeverre deze besparingen gerealiseerd kunnen worden".

Tijdens de uitvoering van deze oefening werd de business case verder verfijnd. La note écrite par Belnet a été présentée et discutée à plusieurs reprises ( le 1er avril 2022, le 6 mai 2022 et le 9 juin 2022) dans un sous-groupe de travail composé du SPF Finances, du SPF Justice, de la Défense et du SPF BOSA. Le dernière version du texte a ensuite été soumise le 26 juin 2022 au groupe de travail principal, suite à quoi, aucun commentaire n'a été reçu.

De finale businesscase van Belnet bevindt zich in bijlage aan dit rapport.

Binnen de scope van de business case van Belnet<sup>7</sup>:

- Worden de huidige kosten voor de betrokken diensten geraamd op 11,4 miljoen euro
- Wordt de potentiële jaarlijkse besparing geraamd op 1,2 miljoen euro uitgesplit over:
  - o Het realiseren van synergiën (986 K euro) waarbij een synergie wordt gedefinieerd als één connectiviteitsverbinding waarover zowel het dataverkeer van een decentrale site naar de hoofdzetel in Brussel (federale G-cloud datacenters) als het internetverkeer van deze site loopt, wanneer minstens 2 verschillende federale overheidsdepartementen op één en hetzelfde adres aanwezig zijn.
  - o De toepassing van de initieel voorziene prijsreductie van 2% (209 K euro) in het 'Belnet Connectivity' lastenboek (dat op het punt staat gegund te worden).

De berekening gebeurt met als einddatum 2027 waarbij rekening wordt gehouden met de vervaldatum van de bestaande contracten zodat er geen schadevergoedingen dienen te worden betaald.

Tot slot vraag Belnet ook een centralisatie van de budgetten binnen Belnet in plaats van de vandaag voorziene financiering van de WAN's via facturatie door Belnet (zoals bepaald in het 'Belnet Connectivity' lastenboek dat goedgekeurd werd op de ministerraad van 17/12/2021).

La conclusion du groupe de travail est que le business case démontre des économies potentielles grâce :

- Aux gains d'efficacité attendus suite aux synergies développées ;
- A l'entrée en vigueur d'un nouveau contrat-cadre qui centralise les différents contrats WANs actuels ;
- A la diminution de la charge administrative de chaque service suite à la centralisation des contrats.

Het precieze bedrag van de besparingen zal echter afhangen van:

- De actuele reële kost van de WAN verbindingen van de departementen;
- De nieuwe prijzen in de raamovereenkomst 'Belnet Connectivity';
- De effectieve kostprijs van de investeringen noodzakelijk om de synergiën te implementeren;
- De mate waarin men er, via de Regie der Gebouwen, er in slaagt om meer diensten te concentreren in één gebouw;
- De mate waarin de diensten zullen kiezen voor een verbinding met een hogere capaciteit en dus buiten het hier gebruikte raamcontract zullen vallen;

<sup>7</sup> Volgende diensten werden meegenomen in de berekening van de huidige kosten: Diplobel; FAVV; FCCU; FedASIL; FedPOL; FOD Volksgezondheid; FOD Justitie; FOD Binnenlandse Zaken; FOD Economie; FOD Sociale Zekerheid; FOD Mobiliteit en Vervoer; NICC; NIRAS; Ministerie van Defensie; Rijksarchief in België; FOD Financiën; Kanselarij – 1ste Minister; Regie der Gebouwen; Rijksregister; FOD Werkgelegenheid; Arbeid en Sociaal Overleg.



- De impact van de evolutie van de indexering van de contracten contracten (bijvoorbeeld de energiekosten van de data centers).

Belnet propose également dans sa note de centraliser les budgets des départements pour plus d'efficacité. Le groupe de travail recommande d'effectuer ce transfert de manière graduelle, afin d'éviter un scénario « big bang ».

Indien de optie van de centraliseren van de budgetten wordt gekozen, zullen deze budgetten gefaseerd moeten worden overgedragen conform de vervaldagen van de lopende contracten. Bovendien moet het te ontwikkelen systeem toelaten om enerzijds de besparingen terug te laten vloeien naar de departementen (bv. overdracht van het reële huidige budget, met correctie in het jaar X+1 naar de reële kostprijs voor het betrokken departement) en anderzijds voldoende flexibel zijn om rekening te houden met de reële budgetten (de reële kosten van de departementen, van de nieuwe raamovereenkomst, de impact van inflatie,...).