

POD Wetenschapsbeleid

2026-2029

STRATEGISCH PLAN

Strategisch Plan 2026-2029

POD Wetenschapsbeleid

Inhoudsopgave

Voorwoord van de minister van Modernisering van de Overheid, belast met Wetenschapsbeleid	4
Voorwoord van de voorzitter van het directiecomité van de POD Wetenschapsbeleid	6
Inleiding	8
Artikel 1 Kader en draagwijdte van het strategisch plan.....	8
Artikel 2 Concretisering van het strategisch plan	9
Artikel 3 Cascade van doelstellingen en beoordeling	9
Het departement en zijn context	10
Artikel 4 Opdracht en toewijzingen	10
Artikel 5 Visie.....	12
Artikel 6 Waarden	13
Artikel 7 Analyse van de betrokken partijen	14
Artikel 8 Contextuele analyse	16
8.1 PESTEL-analyse.....	16
8.2 SWOT-analyse	21
8.3 Opmerkingen over de contextuele analyse	22
Strategie voor de legislatuur	24
Artikel 9 Uitvoering van de beleidsverklaring	24
9.1 Inhoud van de beleidsverklaring inzake Wetenschapsbeleid.....	24
9.2 Algemene beleidsnota's.....	25
9.3 Andere uit te voeren overheidsmaatregelen	29
Artikel 10 Uitvoering van de kerntaken	29
Artikel 11 Strategische doelstellingen en projecten	31
11.1. Inhoud van de strategische doelstellingen	33
11.2 Andere strategische lijnen die specifiek zijn voor elke organisatie	54
11.3 Duurzame ontwikkeling in de strategische doelstellingen	61
Artikel 12 Deelname aan transversaal beleid.....	63
Artikel 13 Intern beheer	63
Artikel 14 Communicatieplan.....	64

Artikel 15 Middelenplan	65
15.1 Financieel kader	65
15.2 Personeel	70
Artikel 16 Wederzijdse verbintenissen	73
16.1 Overleg en uitwisseling van informatie	73
16.2 Wijzigingen van het strategisch plan	74
16.3 Gezamenlijke evaluatie en opvolging van de resultaten	74
Tabel met illustraties	76
Lijst van acroniemen	77
Handtekeningen	78



Voorwoord van de minister van Modernisering van de Overheid, belast met Wetenschapsbeleid

We leven in een tijd waarin wetenschappelijke referentiekaders onder druk staan en waarin de toegang tot betrouwbare informatie een belangrijke

democratische uitdaging vormt. In het licht van die vaststelling maak ik een duidelijke keuze: wetenschap, cultuur en kennis actief verdedigen als pijlers van onze samenleving en van onze toekomst. Deze keuze sluit volledig aan bij de federale opdrachten op het vlak van onderzoek, erfgoed en ondersteuning van de politieke besluitvorming, in onderlinge afstemming met de andere beleidsniveaus.

Het strategisch plan dat ik voorleg, vormt een concreet stappenplan. Het beoogt een grondige modernisering van ons Wetenschapsbeleid en een versterking van het vermogen van de Staat om de uitdagingen van vandaag en morgen aan te pakken.

Mijn prioriteit is om dit beleid een nieuwe impuls te geven, door het wendbaarder en aantrekkelijker te maken en het volop te laten inzetten op digitale transformatie. Deze modernisering heeft betrekking op de administratieve instrumenten, de onderzoeksinfrastructuren, het databeheer en de valorisatie van de federale erfgoedcollecties. Ze verloopt via de digitalisering van de diensten en het erfgoed, de versterking van de cybersecurity en een ambitieus databeleid: gegevens openstellen waar mogelijk, beschermen waar nodig, en benutten om innovatie te stimuleren en het vertrouwen van burgers in het overheidsoptreden te versterken.

Dit plan schuift ook een strategische prioriteit naar voren: de ruimtevaart. Deze sector is een essentiële motor van ons industrieel, wetenschappelijk en innovatie-ecosysteem. Ruimtevaart ondersteunt de werkgelegenheid, stimuleert onderzoek en versterkt onze positie in Europa. Investeren in de ruimtevaart betekent investeren in de soevereiniteit, het concurrentievermogen en de toekomst van België.

Ik wil ook de banden met de onderzoekswereld versterken, in België en internationaal, om samenwerking aan te moedigen en de wetenschap beter te verbinden met de samenleving. De federale wetenschappelijke instellingen spelen hierin een centrale rol, als referentieactoren ten dienste van de samenleving.

De instellingen met een erfgoedopdracht nemen in deze benadering een bijzondere plaats in. Zij bewaren uitzonderlijk rijke collecties, die ons collectieve geheugen vormen en een toonaangevende wetenschappelijke bron zijn. Hun rol gaat verder dan loutere instandhouding: zij omvat ook de productie en overdracht van kennis. In een context van veranderende maatschappelijke verwachtingen wil ik hun vermogen versterken om deze opdrachten ten volle te vervullen, door hun

modernisering te ondersteunen en hun opname in internationale wetenschappelijke en culturele netwerken te bevorderen.

Het federale wetenschappelijke en culturele erfgoed staat centraal in deze visie. Ik verbind mij ertoe het te beschermen en toegankelijk te maken voor iedereen. Wetenschap en cultuur zijn niet alleen motoren van innovatie: zij zijn ook hefboomen voor sociale cohesie, welzijn en burgerparticipatie.

Dit strategisch plan vormt een duidelijk engagement: de toekomst met ambitie voorbereiden, onze wetenschappelijke uitmuntendheid versterken en van kennis een gemeenschappelijk goed maken, ten dienste van de hele samenleving en van het overheidsoptreden.

Vanessa Matz

Voorwoord van de voorzitter van het directiecomité van de POD Wetenschapsbeleid



Het nieuw strategisch plan van het Wetenschapsbeleid is zowel vernieuwend als consistent met de prioriteiten die bij de vorige iteratie werden vastgelegd: ondanks een complexe geopolitieke context en een strikt begrotingskader evolueren de grote lijnen van het federale onderzoek, terwijl zij hun essentiële karakter behouden. Meer dan ooit vormt het ruimtevaartbeleid, dat voortaan sterker inzet op de "dual use"-doelstellingen van zijn ambities, een hoeksteen van de wetenschappelijke en economische ontwikkeling van ons land en draagt het bij tot de opbouw van een grotere Europese weerbaarheid ten aanzien van internationale afhankelijkheden. Tijdens deze regeerperiode zal bovendien een derde astronaut met de Belgische nationaliteit naar de ruimte vertrekken, een haast natuurlijke woordvoerder van het onderzoek en van de impact ervan op het dagelijkse leven, die op onze steun kan rekenen.

De prioriteit die wordt toegekend aan gegevens (data), aan het beheer en het gebruik ervan, vormt een andere belangrijke krachtlijn van dit plan. Het kosteloos delen van deze data binnen de Belgische, Europese en internationale onderzoeksruimte plaatst onze dataproducenten in een ecosysteem dat de komende jaren nog verder zal uitbreiden. Projecten zoals FAIR-HD (de opvolger van de initiatieven FedOSC en DIGIT) ondersteunen deze transitie. Om dit gebruik te vergemakkelijken investeert het departement ook in artificiële intelligentie, met de door de EU gesteunde oprichting van een "AI-antenne", die wetenschappelijk personeel en innovatieactoren toegang biedt tot publieke rekencapaciteit voor de ontwikkeling van nieuwe toepassingen en diensten op basis van AI. In dat verband vergeten we ook niet de voortdurende technische ondersteuning door Belnet, dat instaat voor het publieke onderzoeksnetwerk in België.

In een periode waarin grote democratieën in crisis verkeren, waarin de wetenschappelijke waarheid systematisch in twijfel wordt getrokken door uiteenlopende politiek-economische agenda's, en waarin een zekere vorm van obscurantisme weer de kop opsteekt in de dominante opinievorming onder invloed van sociale media, is het belangrijk om terug te grijpen naar de fundamentele principes die onze samenlevingen structureren: de zoektocht naar waarheid, de wil om te begrijpen en de openheid voor de ander, of dat nu gebeurt via fundamenteel onderzoek of via brede toegang tot cultuur, kunst, erfgoed en de geschiedenis van onze samenleving.

Het is precies in dat opzicht dat de opdrachten van het Wetenschapsbeleid, die met name worden uitgevoerd via de tien wetenschappelijke instellingen die er deel van uitmaken, meer dan ooit

relevant zijn om de beleidsvorming te voeden en ervoor te zorgen dat wij, als samenleving, op een geïnformeerde, doordachte en begrijpelijke manier het debat kunnen voeren over de grote vraagstukken van onze tijd. In dat perspectief is het bijzonder belangrijk vast te stellen dat nieuwe grote onderzoeksinfrastructuren, zoals de Einstein Telescoop, op brede steun kunnen rekenen voor hun toekomstige realisatie.

Vanuit administratief oogpunt zal dit tweede plan waarschijnlijk het laatste zijn voor de Programmatorische Federale Overheidsdienst Wetenschapsbeleid als afzonderlijke administratie. De regering heeft immers beslist om, omwille van efficiëntie, duidelijkheid en activering van de instellingen, het departement te herstructureren door zijn bevoegdheden onder te brengen in andere administraties en de tien federale wetenschappelijke instellingen meer autonomie te verlenen.

Hoewel deze keuzes momenteel nog politiek moeten worden bevestigd, is de beweging ingezet en is het moment van verandering voor de POD Wetenschapsbeleid aangebroken. Het Wetenschapsbeleid zal dan ook een verandering doormaken, maar dan wel met het oog op een betere invulling van zijn kernopdrachten in de toekomst. Lang leve het Wetenschapsbeleid!

Arnaud Vajda

Artikel 1 Kader en draagwijdte van het strategisch plan

Dit strategisch plan bevat de verbintenissen die zijn aangegaan door de Programmatorische Federale Overheidsdienst Wetenschapsbeleid (POD Wetenschapsbeleid), vertegenwoordigd door Arnaud Vajda, voorzitter van het directiecomité, en door de federale regering, vertegenwoordigd door Vanessa Matz, minister van Modernisering van de Overheid, belast met Wetenschapsbeleid, voor de periode vanaf de datum van ondertekening tot het einde van de lopende regeerperiode.

Het opstellen van strategische plannen maakt deel uit van de ontwikkeling van een partnerschap tussen de politieke overheden en de openbare diensten. Het berust op onderhandelingen en het vastleggen van wederzijdse verbintenissen en afspraken, en heeft tot doel de responsabilisering en de autonomie van de leidinggevenden bij het beheer van de openbare diensten te versterken.

Over dit plan werd onderhandeld en het werd afgesloten krachtens artikel 11bis van het koninklijk besluit (KB) van 21 december 2021 tot wijziging van het koninklijk besluit van 29 oktober 2001 betreffende de aanduiding en de uitoefening van managementfuncties in de federale overheidsdiensten en de programmatorische federale overheidsdiensten en tot wijziging van het KB van 2 oktober 2002 betreffende de aanduiding en de uitoefening van de staffuncties in de federale overheidsdiensten en de programmatorische federale overheidsdiensten. Het is het resultaat van verschillende besprekingen binnen het directiecomité en werd opgesteld met het oog op een actieve betrokkenheid van de personen met een management- of staffunctie.

Dit plan bundelt de transversale verbintenissen van het hele departement Wetenschapsbeleid, met inbegrip van de elf administratieve diensten met boekhoudkundige autonomie die er deel van uitmaken. Het betreft de tien federale wetenschappelijke instellingen (FWI) die onder zijn bevoegdheid vallen, alsook Belnet. De hier vermelde gemeenschappelijke prioriteiten hebben immers voornamelijk betrekking op beginselen van governance, onderzoeksprogramma's, erfgoedbeheer en valorisatie van de kernactiviteiten van het departement, die van toepassing zijn ongeacht de betrokken entiteit. Dit doet geen afbreuk aan de wetenschappelijke autonomie, met inachtneming van de op federaal niveau geldende governance- en beheerkaders. De federale wetenschappelijke instellingen behouden een essentiële wetenschappelijke autonomie, die garant staat voor de kwaliteit, de geloofwaardigheid en de onafhankelijkheid van hun werkzaamheden.

Daarnaast voorzien de FWI in de uitvoering van een aantal eigen strategische acties, die worden ingepast in een gemeenschappelijk strategisch kader, met respect voor hun wetenschappelijke eigenheden zoals uiteengezet in dit plan. De lijsten van deze acties zijn in dit plan opgenomen en zullen worden geïntegreerd in de verschillende operationele plannen van de POD Wetenschapsbeleid die jaarlijks tijdens de lopende regeerperiode worden goedgekeurd.

In het kader van de lopende institutionele ontwikkelingen kan dit plan worden aangepast om de continuïteit van de opdrachten van het federaal Wetenschapsbeleid te waarborgen. De krachtlijnen van dit plan kunnen evenwel worden geïntegreerd in het strategisch plan van het ontvangende departement. Het plan kan uiteraard gedurende de looptijd ervan steeds worden gewijzigd door de partijen die betrokken zijn bij de onderhandelingen en de goedkeuring ervan, bijvoorbeeld om rekening te houden met politieke beslissingen die op het ogenblik van de opstelling ervan nog niet bekend waren (zie ook artikel 8.3 hieronder).

Artikel 2 Concretisering van het strategisch plan

De uitvoering van de strategieën en doelstellingen die zijn opgenomen in het strategisch plan (en in eventuele wijzigingen daarvan), evenals de uitvoering van de prioriteiten die zijn vastgesteld in de Algemene Beleidsnota's van 2025 en 2026 van de minister bevoegd voor Wetenschapsbeleid, worden jaarlijks geconcretiseerd in een operationeel plan. Een dergelijk plan bevat een SMART-omschrijving (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden) van de operationele doelstellingen, evenals de middelen die daartoe worden ingezet. Het beschrijft beknopt de processen, projecten en acties/initiatieven waarmee de operationele doelstellingen worden gerealiseerd, met inbegrip van de indicatoren aan de hand waarvan de uitvoering wordt opgevolgd, en wijst de verantwoordelijkheid voor de uitvoering toe aan een directoraat-generaal, aan een specifieke dienst van de POD Wetenschapsbeleid, of aan een of meerdere FWI en Belnet.

Elk operationeel plan treedt in werking op 1 januari van het kalenderjaar waarop het betrekking heeft en loopt af op 31 december van datzelfde kalenderjaar. Net als het strategisch plan kan het operationeel plan op elk moment worden herzien door de POD Wetenschapsbeleid. In geval van belangrijke wijzigingen worden deze toegelicht in het voortgangsrapport dat aan de minister wordt voorgelegd, zoals bepaald in artikel 11bis, §§ 9 en 10 van het KB van 21 december 2021.

De FWI stellen jaarlijks hun eigen operationele acties vast, die worden ingepast in het kader van dit strategisch plan en in het globale operationele plan van de POD Wetenschapsbeleid.

Artikel 3 Cascade van doelstellingen en beoordeling

Zoals hierboven aangegeven vormt het strategisch plan het uitgangspunt voor de jaarlijkse operationele plannen. De doelstellingen en subdoelstellingen van het strategisch plan worden vertaald in projecten en acties, en vormen aldus de operationele plannen. Deze operationele plannen hebben tot doel de verwezenlijking van de strategische doelstellingen zoals omschreven in het strategisch plan. Zij vormen de basis voor het vastleggen van doelstellingen, zowel collectief als individueel, in het kader van de beoordelingscyclus van het personeel van de POD Wetenschapsbeleid in zijn geheel.

Het strategisch plan vormt ook de basis voor de beoordeling van de mandaathouders van de FOD Wetenschapsbeleid, met inbegrip van de mandaathouders van de FWI en van Belnet.

Het departement en zijn context

Artikel 4 Opdracht en toewijzingen

De opdracht van de POD Wetenschapsbeleid wordt vastgesteld door [het KB van 12 december 2002 houdende oprichting van de programmatorische federale overheidsdienst Wetenschapsbeleid, zoals aangepast op 22 april 2005, 5 augustus 2006 en 20 mei 2009](#). De opdracht is de volgende:

"De Programmatorische Federale Overheidsdienst Wetenschapsbeleid heeft tot taak de voorbereiding, de uitvoering en de evaluatie van het federale wetenschapsbeleid en aanverwante aangelegenheden, in het bijzonder de ten uitvoer legging, 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."

Elk element van deze opdracht is belangrijk en wordt hieronder uitgewerkt:

- **Opstelling van het wetenschapsbeleid:** in samenwerking met de verschillende componenten van de federale overheid heeft de POD Wetenschapsbeleid als opdracht te bepalen welke gebieden van wetenschappelijk onderzoek moeten worden gefinancierd om de structurele en conjuncturele acties van de federale regering te ondersteunen. In dat verband is een goede samenwerking met de federale, gewestelijke en gemeenschapsactoren, alsook met de verenigingen van de sector en de diverse industriële en economische actoren die betrokken zijn bij onderzoek en innovatie in België, essentieel voor het bepalen van deze meerjarige strategie.
- **Uitvoering van het wetenschapsbeleid:** via onderzoek dat wordt georganiseerd binnen de eigen wetenschappelijke instellingen of wordt toevertrouwd aan andere Belgische en internationale wetenschappelijke actoren, heeft de POD Wetenschapsbeleid tot doel onderzoeksprogramma's en -acties te ontwikkelen en toe te zien op de correcte uitvoering ervan, met het oog op de implementatie van het federale wetenschapsbeleid.
- **Evaluatie van het wetenschapsbeleid:** de uitvoering van deze onderzoeksassen en -acties wordt beoordeeld door de daartoe bevoegde diensten van de POD Wetenschapsbeleid, die de behaalde resultaten valideert alvorens deze aan zijn opdrachtgevers mee te delen en te valoriseren.
- **Inzet van de wetenschappelijke en technische middelen:** om de hierboven geïdentificeerde assen en acties te realiseren, mobiliseert de POD Wetenschapsbeleid zijn eigen middelen (FWI, Belnet, instellingen en organisaties die een dotatie ontvangen, eigen of medegefinancierde onderzoeksinfrastructuren) evenals het netwerk van onderzoek en innovatie dat hij in België en, in mindere mate, op internationaal vlak ondersteunt. Daartoe onderhoudt hij dit netwerk en bestendigt hij zijn eigen middelen ten dienste van de federale Staat.
- **Ter ondersteuning van de bevoegdheden van de federale overheid:** aangezien onderzoek, innovatie en cultuur in ruime mate tot de bevoegdheden van de deelstaten behoren (zoals bepaald in de Bijzondere wet tot hervorming der instellingen), is het voor de POD Wetenschapsbeleid van belang zich te richten op de bevoegdheden die rechtstreeks onder het federale niveau vallen. 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.

- **Opbouw van een permanente expertisecapaciteit:** via zijn diverse acties draagt de POD Wetenschapsbeleid ook bij tot de opbouw en versterking van de STEAM-vakgebieden (*Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics*). Dat belangrijke potentieel voor economische en wetenschappelijke ontwikkeling is van essentieel belang voor de toekomst van ons land.

Het bovengenoemde koninklijk besluit omschrijft ook de opdrachten van het departement in artikel 2, § 2. Het is in het bijzonder verantwoordelijk voor:

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 inzake onderzoek en wetenschappelijke openbare dienstverlening;
3. de ondersteuning van de federale wetenschappelijke instellingen 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). Een groot deel van de opdrachten van de DWTI werd overgenomen door de directie *Monitoring and Evaluation of Research and Innovation* (MERI) van de AD Onderzoek en Ruimtevaart. Dit beheer, dat met name noodzakelijk was voor de ontvangst van middelen uit Europese projecten, is trouwens inmiddels vervangen door het beheer van een fonds voor projecten die worden ondersteund door Europese financiering;
8. het beheren te Brussel van het Gebouw "Paleis van de Dynastie";
9. de opvolging van de dossiers inzake de federale culturele bevoegdheden;
10. de opvolging van de dossiers inzake de federale onderwijsbevoegdheden;
11. het beheer van de dienst "Poolsecretariaat" voor het financiële en materiële beheer van de wetenschappelijke basis "Princess Elizabeth" opgericht op het Zuidpoolvasteland.

De opdrachten en taken van de tien FWI zijn vastgelegd in hun koninklijke besluiten betreffende hun oprichting en/of hun opdracht. De opdrachten van Belnet zijn bij wet bepaald.

- Algemeen Rijksarchief en Rijksarchief in de Provinciën [AGR-ARA]: [koninklijk besluit van 3 december 2009 tot vaststelling van de opdrachten van het Algemeen Rijksarchief en Rijksarchief in de Provinciën](#)
- Koninklijke Bibliotheek van België [KBR]: [koninklijk besluit van 19 juni 1837 houdende oprichting als wetenschappelijke instelling van de Koninklijke Bibliotheek van België](#)
- Koninklijke Musea voor Kunst en Geschiedenis [KMKG]: [koninklijk besluit van 8 augustus 1835 houdende oprichting als wetenschappelijke instelling van de Koninklijke Musea voor Kunst en Geschiedenis](#)
- Koninklijke Musea voor Schone Kunsten van België [KMSKB]: [koninklijk besluit van 31 maart 1846 houdende oprichting als wetenschappelijke instelling van de Koninklijke Musea voor Schone Kunsten van België](#)
- Koninklijk Instituut voor het Kunstpatrimonium [KIK]: [besluit van de regent van 24 juni 1948 houdende oprichting als wetenschappelijke instelling van het Koninklijk Instituut voor het Kunstpatrimonium](#)

- Koninklijke Sterrenwacht van België [KSB]: [koninklijk besluit van 8 juni 1826 houdende oprichting als wetenschappelijke instelling van de Koninklijke Sterrenwacht van België](#)
- Koninklijk Meteorologisch Instituut van België [KMI]: [koninklijk besluit van 31 juli 1913 houdende oprichting als wetenschappelijke instelling van het Koninklijk Meteorologisch Instituut van België](#)
- Koninklijk Belgisch Instituut voor Ruimte-Aeronomie [BIRA]: [koninklijk besluit van 25 november 1964 houdende oprichting als wetenschappelijke instelling van het Koninklijk Belgisch Instituut voor Ruimte-Aeronomie](#)
- Koninklijk Belgisch instituut voor natuurwetenschappen [KBIN]: [koninklijk besluit van 10 juli 1869 houdende oprichting als wetenschappelijke instelling van het Koninklijk Belgisch instituut voor natuurwetenschappen](#)
- Koninklijk museum voor Midden-Afrika [KMMA]: [koninklijk besluit van 18 mei 1928 houdende oprichting als wetenschappelijke instelling van het Koninklijk museum voor Midden-Afrika](#)
- Belnet: [wet van 7 mei 1999 houdende oprichting, binnen de Federale diensten voor wetenschappelijke, technische en culturele aangelegenheden, van een Staatsdienst genoemd "Belgisch telematica-onderzoeksnetwerk, Belnet"](#)

Artikel 5 Visie

Als federale administratie belast met onderzoek en innovatie streeft de POD Wetenschapsbeleid ernaar een onmisbare partner te worden voor een door wetenschap onderbouwde beleidsvorming. Via zijn acties, waaronder de ondersteuning van uitmuntendheid in onderzoek, zal de POD de verbinding tussen kennis en beleidsbeslissingen versterken, zodat België zich binnen de Europese Unie en daarbuiten kan profileren als een voorbeeld op dit vlak.

Als verantwoordelijke voor het Belgische ruimtevaartbeleid zal de POD steunen op innovatieve programma's en internationale samenwerkingen om de in België aanwezige wetenschappelijke, technologische en industriële expertise te mobiliseren. Door de publieke en private sector samen te brengen, zal hij ambitieuze projecten dragen en zijn sleutelrol bevestigen in de geopolitieke en economische uitdagingen verbonden aan de ruimtevaart, die essentieel zijn voor de toekomst van Europa.

De federale wetenschappelijke instellingen en Belnet spelen een rol in deze visie. Naast hun wettelijke opdrachten zullen zij focussen op projecten met een hoge toegevoegde waarde, op het vergroten van hun zichtbaarheid bij het brede publiek en op overleg met de bevoegde minister om te komen tot de bepaling van een statuut en een governance waarmee ze hun wendbaarheid en beheersefficiëntie kunnen verbeteren, met inachtneming van de begrotingsregels.

Tot slot wil de POD een aantrekkelijke en duurzame werkgever zijn, die in staat is de beste talenten in zijn verschillende functies en expertisegebieden aan te trekken en te ontwikkelen.

De geplande integratie van de POD op middellange termijn in een of meerdere federale departementen, de aangekondigde groepering van de tien FWI in twee administratieve diensten en de overdracht van Belnet naar de FOD Beleid en Ondersteuning (BOSA) mogen deze ambities niet fundamenteel wijzigen; de ontvangende FOD('s) zal/zullen deze elementen kunnen overnemen en integreren in zijn/hun eigen visie.

Artikel 6 Waarden

Ten eerste zijn de federale waarden van toepassing op het departement. Het gaat om de volgende waarden: respect, vertrouwen, professionalisme, algemeen belang en maatschappelijke verantwoordelijkheid¹. Deze waarden, die de POD Wetenschapsbeleid zich eigen heeft gemaakt net zoals andere federale administraties, worden evenwel aangevuld met eigen waarden die door het personeel werden bepaald.

In 2024 heeft de POD Wetenschapsbeleid, zoals voorzien in het vorige strategisch plan, nieuwe waarden vastgesteld. Daartoe werd een "waardentraject" uitgewerkt en opgezet. Het doel ervan was de gemeenschappelijke kernwaarden te identificeren voor alle entiteiten die deel uitmaken van de POD Wetenschapsbeleid (aanvullend op de waarden die zijn aangenomen voor de federale administratie), evenals de gedragingen die met deze waarden in overeenstemming zijn en die het mogelijk maken ze binnen de POD "tot leven te brengen". Dit traject, aangeduid als *Via Essentia*, werd over meerdere jaren in drie fasen gestructureerd, waarvan de eerste fase (de vaststelling van de waarden) in 2024 werd afgerond. Na een eerste selectie van 12 waarden door het directiecomité, gevolgd door een enquête bij alle personeelsleden², werden vier kernwaarden gekozen voor de FOD Wetenschapsbeleid. Die waarden zijn:

- Maatschappelijke verantwoordelijkheid;
- Integriteit;
- Respect;
- Transparantie en duidelijkheid.

Een woordje uitleg is op zijn plaats: hoewel twee van deze waarden op het eerste gezicht een herhaling lijken van de waarden die reeds voor de federale administratie zijn vastgesteld, blijkt uit de resultaten van de in september 2024 bij het volledige personeel van het departement uitgevoerde waardenbevraging dat hun invulling van "maatschappelijke verantwoordelijkheid" en "respect" verschilt van die welke wordt gehanteerd op de website van de FOD Beleid en Ondersteuning. Daarom werd in fase 2 van *Via Essentia* voorzien in een traject waarbij elke waarde samen met het personeel nader wordt gedefinieerd, aangevuld met de identificatie van de gedragingen die van iedereen worden verwacht om de naleving van deze waarden te weerspiegelen. Fase 3 van het traject werd opgevat als een fase gewijd aan acties om de waarden binnen het departement "tot leven te brengen", waaronder de invoering van een programma voor competentieontwikkeling, noodzakelijk voor het ontwikkelen van het gewenste gedrag.

Met een dergelijk traject wil het directiecomité ervoor zorgen dat elk van de vier geselecteerde waarden wordt vertaald naar al onze vakgebieden, zowel de ondersteunende activiteiten, de activiteiten inzake het strategisch beheer van de POD Wetenschapsbeleid als onze wetenschappelijke en educatieve activiteiten.

¹ Zie voor meer informatie: <https://bosa.belgium.be/nl/themas/strategische-ondersteuning/organisatiecultuur/federale-waarden>

² De enquête liep van 10 september tot 3 oktober 2024 en kende een deelnamepercentage van 39,4%.

Artikel 7 Analyse van de betrokken partijen

De POD Wetenschapsbeleid werkt, via de verschillende entiteiten die er deel van uitmaken, samen met een groot aantal maatschappelijke actoren in België en daarbuiten, wisselt informatie met hen uit en verleent diensten aan hen. Laten we niet vergeten dat wetenschap van nature een transnationale, collaboratieve en collectieve activiteit is.

Figuur 1: betrokken partijen van de POD



Burgers en maatschappelijk middenveld: dagelijks bezoeken talrijke personen, onder wie ook veel schoolgaande kinderen en jongeren, onze instellingen om de rijkdom van het federale erfgoed te ontdekken. Sommigen nemen ook deel aan onze initiatieven rond burgerwetenschap (*citizen science*) en vormen het doelpubliek van onze sensibiliserings- en communicatiecampagnes over wetenschap en de resultaten van ons onderzoek, onder meer om de toegang tot de STEAM-beroepen en tot wetenschappelijke kennis in het algemeen te bevorderen. De leden van het publiek wenden zich eveneens tot onze instellingen voor feitelijke en betrouwbare wetenschappelijke informatie en gegevens met betrekking tot studies of specifieke situaties die hen aanbelangen. Onze medewerkers staan bovendien ter beschikking om vragen van burgers te beantwoorden binnen diverse wetenschappelijke expertisegebieden, om hen te informeren over de gevaren van natuurrampen, bepaalde bezorgdheden weg te nemen of eenvoudigweg hun wetenschappelijke nieuwsgierigheid te bevredigen. Om dit te bereiken werken we regelmatig samen met organisaties uit het maatschappelijk middenveld.

Federale overheid en federale besturen: zoals aangegeven vervult de POD zijn opdrachten ter ondersteuning van het federale beleid en integreert hij dus de overheidsprioriteiten in zijn acties op het vlak van onderzoek en innovatie. Daartoe beschikken wij onder meer over de Federale Interministeriële Commissie voor Wetenschapsbeleid (ICWB), die instaat voor de coördinatie van de voorbereiding en de uitvoering van regeringsbeslissingen inzake het federale wetenschapsbeleid

die een gecoördineerd optreden van twee of meer departementen vereisen. De POD werkt nauw samen met de federale administraties om hen te ondersteunen bij hun onderzoeksprioriteiten, die op hun beurt voortvloeien uit de beleidsprioriteiten van de legislatuur. De verschillende federale wetenschappelijke instellingen spelen daarbij eveneens een cruciale rol, zoals het Algemeen Rijksarchief op het vlak van informatiebeheer en archivering, of de instellingen op het plateau van Ukkel en het KIK die ondersteuning bieden aan het Nationaal Crisiscentrum (NCCN) voor gebeurtenissen die verband houden met natuurrisico's. Daarnaast is Belnet de IT-partner van de federale administratie en levert het de cruciale infrastructuur voor digitale diensten aan burgers, als aanbieder van centrale (FEDMAN) en gedecentraliseerde (FEDWAN) connectiviteit. Op deze manier garandeert Belnet een efficiënt gebruik van de beperkte financiële middelen door de synergieën en schaalvoordelen te maximaliseren.

Universiteiten en onderzoekscentra: de natuurlijke partners van de POD, via onderzoeksprogramma's zoals "Science for Policy" (S4Policy)³ of Drugs⁴, zijn, naast de FWI die eronder ressorteren, de Belgische universiteiten, de hogescholen, de universitaire ziekenhuizen en andere openbare onderzoekscentra. De banden die met deze instellingen worden aangeknoopt, hebben betrekking op zowel de organisatie als de onderzoekers die er werkzaam zijn.

Deze instellingen werken dagelijks samen met onze FWI en maken gebruik van onze financiering en diensten, waaronder die van Belnet. Als wettelijk vertegenwoordiger (als NREN – National Research & Education Network) biedt Belnet een uiterst performant verbindingsnetwerk, met inbegrip van specifieke diensten voor onderzoek. Het netwerk van Belnet fungeert tevens als toegangspoort tot andere internationale onderzoeksnetwerken en vormt zo een motor voor (inter)nationale samenwerking op het vlak van hoger onderwijs en onderzoek.

Industrie en de economische wereld: via de door de POD gefinancierde onderzoeksprogramma's zorgen de positieve economische effecten op onderzoek en ontwikkeling (O&O) binnen de industrie en de Belgische ondernemingen (in het bijzonder in de ruimtevaartsector) ervoor dat deze sectoren belangrijke gebruikers/afnemers en bevoorrechte partners van onze administratie zijn. Onze opdrachten dragen bij tot een ondernemende en innovatieve economie in technologisch en wetenschappelijk hoogstaande domeinen. Het fiscale stimuleringsmechanisme dat mee wordt beheerd door de POD Wetenschapsbeleid en dat ook ten goede komt aan universiteiten, hogescholen en andere publieke en private actoren, is een belangrijke facilitator op dit gebied.

Deelstaten: wij vullen het O&I-aanbod en het culturele aanbod van de gewesten en gemeenschappen aan, in een logica van *win-winsamenwerking*. Daartoe bestaan verschillende overlegorganen, zowel op politiek niveau (zoals de Interministeriële Conferentie voor het Wetenschapsbeleid, of IMCWB, die alle leden van de federale, gemeenschaps- en gewestregeringen met bevoegdheden inzake wetenschapsbeleid samenbrengt) als op administratief niveau (zoals de Commissies voor internationale en federale samenwerking CIS en CFS en alle daaruit voortvloeiende overleggroepen). In het kader van de natuurrisico's wordt onze expertise bijvoorbeeld ook ter beschikking gesteld van de gewesten voor de materies waarvoor zij bevoegd zijn.

³ Het doel van het programma "Science for Policy" (S4Policy) is het uitvoeren van multithematisch onderzoek naar maatschappelijke kwesties die tot de prioriteiten van de FOD's en de federale overheid behoren.

⁴ Het Federaal Onderzoeksprogramma Drugs (het Programma Drugs) financiert onderzoeksprojecten die zowel gezondheidsaspecten als aspecten in verband met misdaadbestrijding omvatten. De reikwijdte van het onderzoek is dat van het Belgische beleid en omvat illegale drugs maar ook tabak, alcohol en psychoactieve geneesmiddelen.

Culturele instellingen: als instelling die artistieke en historische collecties van wereldniveau beheert en tentoonstelt via de museale activiteiten van de FWI, werkt het federaal Wetenschapsbeleid samen met tal van partners uit de culturele sector, met wie reeds jarenlang samenwerkingsverbanden bestaan. Deze partners omvatten zowel Belgische als internationale organisaties, zoals bibliotheken, archieven, uitgeverijen, musea, stichtingen, ...

Europese Unie en internationale en intergouvernementele organisaties: de POD Wetenschapsbeleid is partner van diverse onderdelen van de Europese Unie (de Europese Commissie, de Raad van de EU, maar ook administratieve organen zoals het ERAC -*European Research Area and Innovation Committee*) en van talrijke internationale entiteiten (ESA, EUMETSAT⁵, de World Meteorological Organization, het IPCC⁶, internationale beroepsverenigingen, intergouvernementele organisaties, buitenlandse musea, enz.).

De diversiteit van de opdrachten die aan de POD Wetenschapsbeleid zijn toevertrouwd, maakt dat ook de lijst van onze betrokken partijen bijzonder uiteenlopend is: zij reikt van vakbondsorganisaties (waarmee wij overleggen als beheerder van een omvangrijk personeelsbestand) tot scholen (waarmee het Wetenschapsbeleid belangrijke en frequente relaties onderhoudt, zowel via de educatieve diensten van de FWI als via de dienst Taalinspectie in het onderwijs, in het bijzonder met scholen in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest), en omvat ook ziekenhuizen (waaraan Belnet een netwerk met zeer hoge snelheid en performante en beveiligde diensten biedt).

Tot slot, en zeker niet onbelangrijk: ons personeel. Het is dankzij de relaties en samenwerkingen tussen de teams van de centrale administratie (Belspo), de FWI, Belnet en de satellietorganisaties van het Wetenschapsbeleid dat wij onze kernopdrachten kunnen realiseren.

Artikel 8 Contextuele analyse

Een contextanalyse maakt het mogelijk een eerste diagnose van de situatie van de organisatie te stellen, rekening te houden met haar omgeving en met externe en interne factoren, en trends, transitie en gebeurtenissen te identificeren die een impact kunnen hebben op onze werking tijdens de regeerperiode. Daartoe werden twee analyses uitgevoerd: een PESTEL-analyse en een SWOT-analyse.

Deze oefening heeft uiteraard haar beperkingen, waaronder de subjectiviteit (de resultaten zijn afhankelijk van de percepties van de personen die de analyse uitvoeren) en het "statische" karakter (er wordt een situatie op een bepaald moment vastgelegd).

Deze twee analyses werden eind 2024 uitgevoerd en nadien herzien en aangepast, begin 2025 en in de zomer van datzelfde jaar.

8.1 PESTEL-analyse

Politieke factoren

- **Europees beleid:** wijziging van de prioriteiten (de focus is verschoven van de *Green Deal* naar het gemeenschappelijk defensiebeleid en naar thema's zoals de strategische autonomie van de

⁵ EUMETSAT is de Europese organisatie voor de exploitatie van meteorologische satellieten. België is stichtend lid van EUMETSAT.

⁶ Het IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) is de internationale expertengroep van de Verenigde Naties die het klimaat evolueert en gezaghebbende rapporten opstelt over de gevolgen van klimaatverandering, de risico's van klimaatverandering en de aanpassingsstrategieën.

EU); rapporten van Draghi (over de toekomst van het concurrentievermogen van de EU, gebaseerd op de innovatiekloof, decarbonisatie en het concurrentievermogen en de defensie-industrie), Letta (over de interne markt) en Niinistö (over de veerkracht van de EU); toenemend belang van migratiebeleid, enz.

- **Beleid op mondiaal niveau en hernationalisering van internationale agenda's:** hoewel internationale engagementen zoals de *Sustainable Development Goals* van de Verenigde Naties of de *Cultural Conventions and Programmes* van de UNESCO nog steeds als referentie dienen voor veel landen en (samen met de globalisering en de klimaatcrisis) de roep om een betere balans tussen Noord en Zuid versterken, wordt tegelijk een hernationalisering van voorheen internationale agenda's vastgesteld (bv. inzake migratie of terrorisme) en een afnemend belang van multilaterale governance.
- **Hermilitarisering:** focus (op nationaal en internationaal niveau) op de versterking van de middelen van Defensie, om te anticiperen op huidige en toekomstige crises en conflicten.
- **Nieuwe federale regering:** tendens tot een inperking van zowel het federale niveau als de rol van de private sector; nieuwe beleidsoriëntatie voor het departement.
- **Sociaal contract onder druk:** evolutie van de verwachtingen van burgers ten aanzien van de publieke instellingen en versterking van de eisen inzake transparantie en participatie. Maatschappelijke kloof, versterkt door ontsporingen op sociale media en door een gevoel van straffeloosheid ten aanzien van gedragingen en uitlatingen die tot voor kort algemeen werden veroordeeld.
- **Oorlogen in Oekraïne en het Midden-Oosten, internationale destabilisatie:** impact op de positionering van Europa op het vlak van mondiale geopolitiek en op het gebied van onderzoek, ontwikkeling en innovatie, cultuur en de opbouw van een Europese identiteit. Dit beïnvloedt onze samenwerkingsverbanden met andere landen (bv. met China).
- **Gewestelijke en communautaire aanspraken:** de verschillende deelstaten beschikken over eigen bevoegdheden inzake onderzoek, wetenschap, onderwijs en cultuur. Ze kunnen elkaar op harmonieuze wijze aanvullen, maar vereisen soms ook een versterkte coördinatie om de complementariteit tussen de verschillende bevoegdheidsniveaus op het vlak van onderzoek en wetenschapsbeleid te waarborgen.

Economische factoren

- **Moeilijke economische situatie in Europa:** de stijging van de energieprijzen brengt de financiële gezondheid van de FWI in het gedrang, aangezien hun gebouwenbestand verouderd is en weinig energie-efficiënt. De stijging van andere prijzen en kosten ten laste van de werkgever verstoort eveneens het financiële evenwicht van diverse organisaties die door ons worden ondersteund (waaronder langdurige partners van de POD), evenals het deel van de fondsen dat wordt gefinancierd met eigen inkomsten van de FWI (uit hun begrotingssectie 1). Daarnaast heeft de daling van de koopkracht ook een impact op het budget dat de bevolking aan culturele activiteiten besteedt, en bijgevolg op bijvoorbeeld de inkomsten van de musea.
- **Europese strategische autonomie:** toenemend belang dat de EU hecht aan haar strategische autonomie, met name via een betere controle van de strategische toeleveringsketens en de ontwikkeling van een meer kritische houding ten aanzien van ondernemingen met participaties van derden (niet-EU).
- Risico van een **meer protectionistische internationale context** (VS, China, ...) met negatieve economische gevolgen.
- **Koolstofvrije economie/groene economie:** impact op O&O-programma's, herinvestering in kernenergie, die als "koolstofarm" wordt beschouwd. Gezien de afhankelijkheid van België van

de invoer van fossiele energiebronnen, kunnen bepaalde initiatieven ook opportuniteiten creëren.

- **"New Space"**: het Europese en Belgische ruimtevaartmodel, en breder de luchtvaartsector, evolueert naar een zogeheten "New Space"-model. Dit is een wendbaarder model, met een aanzienlijk kortere *product-to-market*-tijd, een grotere risicobereidheid, meer concurrentie binnen de EU en druk op de productiekosten.
- **Context van begrotingsaanpassing**: het departement wordt geconfronteerd met lineaire besparingen (ongeveer 9% op de personeelskredieten en de werkingsmiddelen) en specifieke besparingen (93 miljoen EUR bijkomende structurele besparingen tegen het einde van de legislatuur), die noodzaken tot een grondige denkoefening over de opdrachten en over de zoektocht naar aanvullende publiek-private financiering, zonder de toegankelijkheid en de wetenschappelijke onafhankelijkheid in het gedrang te brengen.
- **Evolutie van de arbeidsmarkt**: vergrijzing van de bevolking, arbeidskrapte, rekruteringsmoeilijkheden, verminderde aantrekkelijkheid van functies op federaal niveau, digitale transitie.
- **Economische impact van open data/open science** op de FWI: verschillende FWI leveren diensten aan het publiek (en delen bepaalde activiteitendomeinen met private actoren en andere organisaties); als deze diensten gratis worden, kan dit leiden tot een verlies aan inkomsten.

Sociale factoren

- **Nieuwe maatschappelijke verwachtingen**: in een tijd waarin het begrip democratie zelf in een crisis verkeert, evolueren de verwachtingen van de burgers: het garanderen van resultaten volstaat niet langer; er wordt ook gestreefd naar uitmuntendheid binnen een kader dat aandacht heeft voor duurzame ontwikkeling, circulaire economie, transparantie, toegang tot en bescherming van persoonsgegevens, genderkwesties, inclusie, enz.
- **Citizen science**: deelname van het publiek aan wetenschappelijk onderzoek, vaak in samenwerking met wetenschappers of onder hun toezicht.
- **Permanente crisistoestand**: de huidige generatie wordt geconfronteerd met opeenvolgende crises en ontwrichtingen waarvoor antwoorden moeten worden gevonden op het vlak van veerkracht, geloofwaardigheid en vertrouwen, hoop, innovatie, enz.
- **New ways of working**: de arbeidspraktijken zijn sterk geëvolueerd, met name in de verhouding van individuen tot werk (minder centrale plaats van werk, wijdverbreid gebruik van telewerk, ...). Het leidinggevend personeel moet zijn management aanpassen aan deze nieuwe arbeidspraktijken, die ook worden gekenmerkt door een vervaging van de grens tussen privé- en beroepsleven.
- **IT-tools en hun gevaren/beperkingen**: artificiële intelligentie (AI), sociale netwerken, platforms voor het delen van gegevens, gegevensopslag en -beheer, *fake news*, ...
- **Veranderende gevoeligheden**: met name in de wereld van kunst en cultuur, waar de samenleving soms op "provocerende" wijze in vraag wordt gesteld om debat uit te lokken, vormt deze maatschappelijke evolutie een echte uitdaging. Bepaalde erfgoedelementen kunnen plots problematisch worden wegens hun herkomst of de beeldvorming die zij uitdragen. Begrippen zoals *cancel culture*, *safe and brave spaces* (ruimten voor dialoog), intergenerationele vraagstukken enz. winnen aan belang. Het risico op maatschappelijke polarisatie is groot.

Technologische factoren

- **Cybersecurity** (zowel via de technologie als vanuit het gebruikersperspectief) staat centraal in de bekommernissen van de federale organisaties, en de POD vormt daarop geen uitzondering.

Ook de NIS2-richtlijn vormt voor ons een uitdaging (in het bijzonder voor Belnet als "essentiële entiteit⁷") en voor onze partners (waaronder de ESA via haar Belgische site⁸). Deze richtlijn verplicht tot het waarborgen van de veiligheid van de toeleveringsketen, wat een rigoureu leveranciersbeheer inhoudt.

- **Artificiële intelligentie** de ontwikkelingen inzake AI volgen elkaar in snel tempo op en zullen een impact hebben op de verschillende functies binnen het departement (administratief, wetenschappelijk, juridisch, collectiebeheer, enz.). Het is essentieel om tijdig te anticiperen op deze ontwikkelingen en ze te integreren.
- **Andere digitale technologieën** (*big data, quantum computing, cloud computing & storage, ...*): snelle ontwikkeling van digitale technologieën waaraan wij ons moeten aanpassen (interoperabiliteit, enz.).
- **Digitale kloof**: een deel van de bevolking heeft het digitale tijdperk nog niet betreden. Als overheidsdienst moeten wij alternatieve oplossingen aanbieden, rekening houdend met ongelijkheden in digitale vaardigheden, zelfs wanneer dit een uitzonderlijke procedure impliceert.

Milieu-factoren

- **Internationale engagementen**, zoals de Agenda 2030 (van de Verenigde Naties) voor duurzame ontwikkeling en de *Green Deal*: verschillende doelstellingen van de Agenda 2030, die België heeft onderschreven, hebben een directe impact op de opdrachten en de werking van de openbare diensten. Samen met de *Green Deal* (als stappenplan naar een klimaatneutraal Europa tegen 2050) moeten deze doelstellingen worden geïntegreerd in de doelstellingen van het departement (waarbij duurzame ontwikkeling niet beperkt blijft tot haar ecologische dimensie).
- Norm om tegen **2040** alle **federale gebouwen energieneutraal** te maken: dit vormt een bijzonder belangrijke uitdaging voor de FWI, die zijn gehuisvest in gebouwen uit een periode waarin milieunormen geen prioriteit waren.
- **Milieuveranderingen en -crises**: de strijd tegen klimaatverandering (preventie van de oorzaken, veerkracht, anticipatie en beperking van de gevolgen) en het verlies aan biodiversiteit zijn sleutelcomponenten van het overheidsbeleid en moeten worden ondersteund door kwalitatief hoogstaande multidisciplinaire onderzoeksacties en door een erfgoedbeheerbeleid in crisissituaties (bijvoorbeeld om kunstwerken te beschermen bij extreme weersomstandigheden).
- **Uitdaging van de terugkeer naar fossiele energie** aan de overzijde van de Atlantische Oceaan en van de **vertraging van de mondiale klimaatambities**.

Wettelijke & juridische factoren

- Het bestaande **institutionele landschap en juridisch (basis)kader** en de daaruit voortvloeiende bevoegdheidsbeperkingen. Deze zijn tweeledig: beschermend en destabiliserend, afhankelijk van de initiatieven van het regeerakkoord.
- **Verouderd of onbestaand wettelijk kader**: zowel het regelgevend kader van het departement als dat van de verschillende entiteiten van de POD voldoen niet langer aan de vereisten van een

⁷ De NIS2-richtlijn richt zich op twee soorten ondernemingen: operatoren van essentiële diensten ("essentiële entiteiten") en operatoren van belangrijke diensten ("belangrijke entiteiten"). In NIS2 is het begrip essentiële entiteit uitgebreid, onder meer met digitale infrastructuur (internetknooppunten, DNS-dienstverleners, enz.) en met het beheer van ICT-diensten (leveranciers van beheerde diensten en leveranciers van beheerde beveiligingsdiensten).

⁸ De ESA heeft een site in Wallonië, in Redu.





moderne, professionele en wendbare organisatie. Deze situatie leidt tot problemen die oplossingen *ad hoc* vergen en aanpassingen van het regelgevend kader noodzakelijk maken.

- **Overregulering en overmatige rapporteringslast (voor monitoring)** in bepaalde domeinen, vaak met een beperkte return in verhouding tot de tijdsinvestering.
- **Fiscale maatregelen ter bevordering van O&O en mogelijkheden tot aanpassing:** een juridisch sluitende toepassing van de maatregel, gebaseerd op een verbeterd artikel 275/3, is noodzakelijk (verduidelijking van het fiscale mechanisme van de gedeeltelijke vrijstelling van de betaling van bronbelasting ten gunste van kenniswerkers).
- **Toezicht in het onderwijs:** het juridisch kader dat de resterende verantwoordelijkheden van het departement inzake onderwijs regelt, is achterhaald. Aangezien het niet langer de realiteit op het terrein in Brussel en de rand weerspiegelt, zijn bepaalde bepalingen niet meer toepasbaar.
- **Complex Europees wettelijk kader:** ondanks een zekere administratieve vereenvoudiging van de Europese onderzoeksprogramma's en -initiatieven, blijft het moeilijk om via dit kanaal financiering te verkrijgen.
- **Ontbreken van een wettelijk kader voor mecenaat** door ondernemingen: dit vormt een belemmering voor het zoeken naar alternatieve financiering voor de FWI.



8.2 SWOT-analyse

Figuur 2: sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van/voor de POD Wetenschapsbeleid

<p style="text-align: center;">STERKTES </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Deskundig en gepassioneerd personeel met een erkende expertise (baanbrekend onderzoek) op nationaal en internationaal niveau in erg uiteenlopende en complementaire onderzoeksdomeinen; 2. Actieve aanwezigheid in nationale en internationale netwerken; 3. Enkele instellingen hebben een centrale ligging en zijn bekend bij de bevolking, waarbij de musea geliefd zijn door het publiek; 4. De federale collectie is uniek en waardevol; 5. Kruispuntfunctie tussen actoren binnen R&D in België (verbindend en coördinerend rol) en internationale legitimiteit; 6. Dienstverlening aan de maatschappij, o.a. enkele essentiële en unieke diensten; 7. Onderzoeksinfrastructuren ter beschikking gesteld (ontsluiting). 	<p style="text-align: center;"> ZWAKTES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gebrek aan personeel in bepaalde sleutelprofielen en <i>brain drain</i>, ten gevolge van zoals meer dan een decennium van budgettaire beperkingen als meer competitieve privé-sector en trage en zware administratieve procedures 2. Gebrekkige of geen beheersinstrumenten op heel wat terreinen; 3. Tekort aan samenhang en gefragmenteerde visie; 4. Gebrek aan beveiliging van onze data, maar ook onvoldoende acceptatie van digitale technologie; 5. Gebrekkige naamsbekendheid van Federaal Wetenschapsbeleid; 6. Verschil in visie (duur) tussen het onderzoek en de politiek; 7. Structuur van de <i>middle management</i> niet in overeenstemming met beleidsstructuur van de organisatie; 8. Gebrek aan financiële middelen om alle onze missies te vervullen; 9. Problematische toestand van infrastructuur (gebouwen)
<p style="text-align: center;">KANSEN </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De internationalisering van het onderzoek en de ontwikkeling van gedeelde infrastructuren kunnen de rol van de federale overheid versterken; 2. Crisissituatie creëert ook kansen voor R&D-activiteiten en voor de ontwikkeling van nieuwe expertise; 3. Een toename van investering in digitalisering; 4. Technologische evolutie; 5. Belgische astronaut binnenkort in de ruimte en andere positieve resultaten om mee te delen; 6. De tweehonderdste verjaardag van de onafhankelijkheid van België (kans om ambitieuze symbolische projecten te ontwikkelen); 	<p style="text-align: center;"> BEDREIGINGEN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Internationale geopolitieke instabiliteit (energicrisis, protectionisme, enz.); 2. Wetgeving niet altijd aangepast aan onze opdrachten; 3. Verregaande controlemechanismen (blokkerend effect op onze activiteiten) en soms ontoereikende ondersteuning; 4. Concurrentie van privé, andere overheden en universiteiten in onze domeinen; 5. Verhoogde uitvloeit van getalenteerd kennispersoneel en moeilijkheden bij het werven van nieuwe talenten; 6. Spionage en digitale aanvallen.

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 7. Meer samenwerking met privé-partners en andere federale entiteiten; 8. <i>Braindrain</i> uit andere landen; 9. Verhoging van de zichtbaarheid en prioritering van de onderzoeskuitdagingen op beleidsniveau; 10. De inkanteling van de POD in een andere federaal departement. | |
|--|--|

8.3 Opmerkingen over de contextuele analyse

Zoals aangegeven in artikel 1, is dit strategisch plan opgesteld in een vrij bijzondere context. De voorbereiding ervan begon in 2024, dat wil zeggen vóór de vorming van de huidige regering en vóór de diverse (ondertussen genomen) beslissingen inzake de hervorming van de federale administratie en de begrotingsbeperkingen. Hoewel het directiecomité tussen 2025 en 2026 verschillende onderdelen van het ontwerpplan herhaaldelijk heeft herzien (contextuele elementen, visie, strategische doelstellingen, middelen, enz.) om rekening te houden met de nieuwe factoren, bleven op het ogenblik van de afronding van dit document nog verschillende vragen onbeantwoord over de toekomst van de verschillende componenten van het Wetenschapsbeleid.

[Het federale regeerakkoord 2025-2029](#) vermeldt drie belangrijke transformatieassen die een directe impact hebben op het federaal Wetenschapsbeleid:

- De POD Wetenschapsbeleid opnieuw integreren in zijn oorspronkelijke FOD
- De federale wetenschappelijke instellingen dynamiseren
- De geplande besparingen op federaal niveau realiseren

Deze krachtlijnen werden ook vermeld in de algemene beleidsverklaring van 13 maart 2025 van de minister van Modernisering van de Overheid, belast met Wetenschapsbeleid, en werden ook beschouwd in de bredere context van de hervorming van de federale administratie.

Om bij te dragen aan de noodzakelijke denkoefeningen over de uitvoering van de door de federale regering vastgestelde maatregelen en door de minister in haar beleid overgenomen, heeft het directiecomité van de POD Wetenschapsbeleid voorstellen uitgewerkt voor elk van de drie hierboven vermelde punten. Deze voorstellen werden uiteengezet in een document getiteld "Héritage vivant, savoirs partagés - Un nouveau souffle pour la Politique scientifique fédérale", dat in april 2025 werd overgemaakt aan de voogdijminister en aan het College van voorzitters. Op dit document volgde een ondersteunende nota met "Aanvullende antwoorden en perspectieven" op enkele opmerkingen van de minister.

Op 23 december 2025 heeft de Ministerraad beslissingen genomen inzake de "Reorganisatie en centralisatie van het federale administratieve landschap", onder meer maatregelen met betrekking tot de toekomst van de POD Wetenschapsbeleid. De belangrijkste punten zijn:

- De "integratie van de POD Wetenschapsbeleid (...) in de FOD Economie, met uitzondering van Belnet en de ondersteunende diensten van de federale wetenschappelijke instellingen, die worden ingekanteld in de FOD BOSA".
- De integratie van Belnet als een administratieve dienst met boekhoudkundige autonomie (ADBA) binnen de FOD BOSA, via de aansluiting bij het toekomstige Digitaal Agentschap.

- De groepering van de federale wetenschappelijke instellingen in twee ADBA's (in plaats van tien afzonderlijke instellingen), namelijk "Aarde en Ruimte" en "Kunst en Erfgoed".

Op 30 april 2026 heeft de Ministerraad de transformatieplan van de POD Wetenschapsbeleid goedgekeurd. Deze transformatie past in de engagementen van het regeerakkoord 2025-2029 en meer bepaald de beslissing van de regering van 23 december vorig jaar. Zoals verwacht, werden de drie structurele veranderingen vastgelegd, die op 1 januari 2028 operationeel worden. De uitvoering daarvan zal worden opgevolgd door drie afzonderlijke stuurgroepen, die vanaf mei 2026 van start gaan: één voor de oprichting van de nieuwe DG bij de FOD Economie, één voor de integratie van Belnet in de FOD BOSA, en één gewijd aan de hervorming van de FWI. Thematische werkgroepen, waarin de betrokken partijen zitting hebben, zullen deze stuurgroepen van input voorzien.

Daarnaast werd eind 2025, als strategie om de bijkomende besparingsdoelstellingen te bereiken die werden vastgesteld op de Ministerraad van 14 februari 2025 (tweemaal 150 miljoen EUR structureel tegen 2029), een oefening opgestart rond de kerntaken van de federale overheid (het kerntakendebat).

Op het moment van de afronding van dit plan waren de conclusies van de politieke analyse van het kerntakendebat nog niet bekend bij de administratie en was het volledige transformatieplan van de POD nog in voorbereiding.

Artikel 9 Uitvoering van de beleidsverklaring

De strategische beleidsprioriteiten zijn opgenomen in het regeerakkoord. De daaruit voortvloeiende beleidsverklaringen bevatten de strategische keuzes en beleidslijnen van elk lid van de regering voor de duur van de regeerperiode. Zij worden gevolgd door jaarlijkse algemene beleidsnota's, waarin de projecten worden uiteengezet die het betrokken regeeringslid wenst te realiseren.

Zoals reeds vermeld, bevat het regeerakkoord drie zeer belangrijke punten voor onze instellingen, waarvan twee specifiek betrekking hebben op de POD: de integratie van Belspo in een ander federaal departement en het dynamiseren van de FWI. Zoals te verwachten, zijn deze twee maatregelen opgenomen in de algemene beleidsverklaring en in de algemene beleidsnota van het regeeringslid belast met het Wetenschapsbeleid.

9.1 Inhoud van de beleidsverklaring inzake Wetenschapsbeleid

De algemene beleidsverklaring van mevrouw Vanessa Matz, in haar hoedanigheid van minister van Modernisering van de Overheid, belast met het Wetenschapsbeleid, van 13 maart 2025, vangt aan met een inleiding waarin verschillende punten worden benadrukt: het strategische belang van wetenschappelijk onderzoek voor ons land; de rijkdom van de collecties en data die door onze FWI worden beheerd; de wil om de FWI te hervormen in het kader van de uitbouw van een modernere administratie (bevoegdheid toevertrouwd aan de minister in haar hoedanigheid van federaal minister van Modernisering van de Overheid, belast met Ambtenarenzaken); de vastberadenheid om partnerschappen voort te zetten ter versterking van de wetenschap; de steun voor de Belgische kandidatuur voor de bouw van de Einstein Telescoop; en het nemen van initiatieven om van wetenschap en cultuur een drijvende kracht van verandering te maken, onder meer door jongeren warm te maken voor wetenschap.

Het eerste hoofdstuk van de nota is gewijd aan het belang van de ruimtevaartsector voor onze samenleving. Daarin wordt de intentie uiteengezet om de synergieën met de defensiesector te versterken en wordt de opportuniteit benadrukt die de missie van de Belgische astronaut Rafael Liégeois biedt om de interesse van jonge generaties – in het bijzonder meisjes – voor wetenschap te stimuleren en om studierichtingen in de domeinen van wetenschap, technologie, engineering en wiskunde (STEM) onder de aandacht te brengen.

Vervolgens wordt de engagementverklaring van de minister ten gunste van innovatie uiteengezet, een engagement dat zij concreet wil maken via onder meer partnerschappen en door bepaalde thema's te behouden in de oproepen tot voorstellen in het kader van het S4Policy-onderzoeksprogramma, in lijn met de prioriteiten van het regeerakkoord (cyberveiligheid, weerbaarheid van de democratie, enz.).

Wat de Einstein Telescoop betreft, wordt in de beleidsverklaring aangegeven dat de POD zijn rol als "coördinator van het Belgische standpunt en als vertegenwoordiger van de federale regering" zal blijven vervullen, uiteraard in samenwerking met de FOD Buitenlandse Zaken. Ook de rol die bepaalde van onze FWI kunnen spelen in de bouwfase van deze infrastructuur, wordt benadrukt.

Er is een hoofdstuk gewijd aan de dynamisering van de FWI. Het komt erop aan "zich te richten op verschillende aspecten op het vlak van organisatie, budgettair en financieel beheer en personeel" van deze instellingen. Concreet betekent dat het volgende:

- Organisatie - de integratie van het "departement Wetenschapsbeleid in zijn oorspronkelijke federale overheidsdienst" wordt erin opgenomen. Een dergelijke actie moet het mogelijk maken om "de processen en de organisatie van alle ondersteunende diensten van het departement te rationaliseren, waarbij rekening wordt gehouden met de centralisatie en het bundelen van middelen met de oorspronkelijke federale overheidsdienst". De POD zal een strategisch plan moeten opstellen om zich op deze integratie voor te bereiden.
- Begrotings- en financieel beheer - er wordt gestreefd naar een betere controle van het beheer van de begroting en rekeningen en het ESR-evenwicht⁹, zowel binnen de FWI als voor Belnet, zonder afbreuk te doen aan de flexibiliteit die eigen is aan administratieve overheidsdiensten met boekhoudkundige autonomie. In deze optiek zullen de organieke regels van het financieel beheer van de FWI worden herzien, rekening houdend met de specifieke situaties van bepaalde instellingen die (volledig of gedeeltelijk) aan de btw zijn onderworpen, en van hun behoeften aan flexibiliteit in het kader van aankopen en verkopen op een concurrerende markt. De openbare dienstverlening zal worden ontwikkeld en gepromoot om onder meer de inkomsten te verhogen en nieuwe partnerschappen aan te trekken. De lijst van maatregelen omvat voorts fiscale ondersteuning ter stimulering en bevordering van O&O, alsook de beslissing om samen te werken met de Regie der Gebouwen (Regie) teneinde "gelooftwaardige, energiezuinigere of -neutrale alternatieven" te identificeren voor de niet-administratieve gebouwen die door het departement worden gebruikt, en om de opvolging van de noodzakelijke grote werken voor deze gebouwen te organiseren.
- Personeel – het doel is het statuut van de personeelsleden in management- en leidinggevende functies binnen de FWI te moderniseren en het wetenschappelijk statuut te herzien. Deze maatregelen zullen worden gevolgd door een herziening van de interne structuur (directieraden, wetenschappelijke raden, jury's) met het oog op een vereenvoudiging ervan. Er zal ook een hervorming van de aanwervingsprocedures worden opgestart om een versoepeling te garanderen (die gerechtvaardigd wordt door de zoektocht naar bepaalde specifieke functies, door, onder meer, Belnet). De mogelijkheid om in specifieke omstandigheden een beroep te doen op uitzendarbeid, zal worden onderzocht.

De verklaring eindigt met een verwijzing naar Belnet: er zal moeten worden nagedacht over hoe de Belnet-diensten "aantrekkelijker kunnen worden gemaakt en in de eerste plaats gericht kunnen worden op de federale overheid en de onderzoek- en onderwijsgemeenschap".

De volledige tekst van de beleidsverklaring van mevrouw Matz over wetenschapsbeleid is online beschikbaar: [de volledige beleidsverklaring](#)

9.2 Algemene beleidsnota's

Tijdens de voorbereiding van dit strategisch plan werden twee algemene beleidsnota's over Wetenschapsbeleid gepresenteerd door de voogdijminister.

⁹ Structureel begrotingsevenwicht. ESR verwijst naar het Europees systeem van de rekeningen, de hoeksteen van het begrotingsbeleid in België.

De nota voor 2025

Over het algemeen volgt de nota Wetenschapsbeleid van 24 april 2025 (de eerste onder de huidige regering) dezelfde structuur als de beleidsverklaring van de minister.

Na enkele inleidende beschouwingen wordt de focus gelegd op het internationale ruimtevaartbeleid. De minister wenst zich te concentreren op de versterking van de synergieën met de veiligheidssector en aldus de concurrentiekracht van de ruimtevaartsector in België te ondersteunen. Daartoe acht zij het noodzakelijk meer te investeren in de Europese ruimtevaartsector en de internationale partnerschappen te versterken. In dat opzicht wordt 2025 voorgesteld als een cruciaal jaar, aangezien België tijdens de ministeriële bijeenkomst van de ESA, gepland op 26 en 27 november, zijn financiële bijdrage aan het ESA-budget zal moeten aangeven. Daarnaast zijn ook andere acties met implicaties voor deze sector voorzien: de voortzetting van de steun voor de integratie van de activiteiten van EuroQCI¹⁰ in het nieuwe Europese vlaggenschipinitiatief IRIS2¹¹; de verdere ontwikkeling van het *European Space Security and Education Centre* (ESEC) van de ESA in Redu; de versterking van de synergieën met Defensie, met name via de verdere uitbouw van de samenwerkingsovereenkomst tussen Belpo en Defensie (KHID/IRSD) voor de uitvoering van het Belgische programma *Defence-Related Research Action* (DEFRA); de deelname aan de *EUMETSAT Polar System*-missies (EPS); en de steun voor de bouw van de Einstein Telescoop, onder meer via de identificatie van mogelijke bijdragen in natura op federaal niveau.

Zoals aangekondigd in de beleidsverklaring van de minister voor de legislatuur, zal ook worden ingezet op de sensibilisering van jongeren voor het belang van wetenschap. In dat kader zal ook de missie van de Belgische astronaut Rafael Liégeois worden ondersteund.

Wat de dynamisering van de FWI betreft, verwijst de nota voor 2025, naast de projecten die reeds in de beleidsverklaring zijn vermeld, naar nog enkele bijkomende initiatieven, vaak in samenwerking met andere departementen, met als doel wetenschap toegankelijk te maken voor een zo breed mogelijk publiek. Enkele voorbeelden van projecten die in de nota worden genoemd:

- Evaluatie van de opdrachten van de FWI;
- De uitwerking van een globale digitaliseringsstrategie, die onder meer de voortzetting van de digitalisering van de erfgoedcollecties mogelijk maakt;
- De ontwikkeling van een strategie voor de bescherming van het erfgoed van de federale overheidsdiensten, gebaseerd op de aanpak die reeds werd ontwikkeld door het KIK;
- De versterking en evaluatie van partnerschappen in het kader van bepaalde onderzoeksinfrastructuren die aan het federaal Wetenschapsbeleid zijn toevertrouwd (het oceanografisch onderzoeksschip Belgica II en het vliegtuig dat wordt ingezet voor de monitoring van de Noordzee);

¹⁰ EuroQCI is de benaming voor de toekomstige beveiligde kwantumcommunicatie-infrastructuur die de gehele EU zal bestrijken, met inbegrip van haar overzeese gebieden, en die in 2019 door de federale regering werd goedgekeurd.

¹¹ IRIS2 (afkorting van "Infrastructure for Resilience, Interconnectivity and Security by Satellite") is de benaming voor het project van een constellatie van 290 satellieten voor beveiligde communicatie, ontwikkeld door de Europese Commissie en de ESA. Het project heeft tot doel beveiligde diensten te leveren aan de overheden van de Europese Unie, aan private ondernemingen en aan Europese burgers, en tegelijk de toegang tot het internet te waarborgen.

- De ondersteuning van de ontwikkeling van publiek-private partnerschappen (en de versterking van bestaande partnerschappen), zowel in het kader van investeringen in de FWI als voor de financiering van bemiddelingsactiviteiten;
- De identificatie van maatregelen die het wetenschappelijk statuut moderniseren en de herziening van de evaluatie- en bevorderingsprocessen voor het personeel van de FWI.

De nota eindigt met een reeks projecten die specifiek zijn voor elke FWI en voor Belnet. Enkele voorbeelden:

- KMSKB:
 - Voorbereiding van de fase van de renovatiewerkzaamheden (gepland in 2027), met name door het opzetten van partnerschappen om een deel van de collecties elders tentoon te stellen gedurende de werkzaamheden;
 - Herziening van het museumparcours van het Old Masters Museum om werken van de 15e tot de 21e eeuw te tonen;
 - Tegelijk met het vorige project: de ontwikkeling van een geïntegreerd concept voor de musea Old Masters, Fin de Siècle en Moderne Kunst.
- AGR-ARA:
 - Ontwikkeling binnen de gCloud van een gekwalificeerde elektronische archiveringsdienst om de bewijskracht van gearhiveerde gegevens te garanderen, in samenwerking met de FOD BOSA en Smals (de gemeenschappelijke IT-dienstenorganisatie van de Belgische openbare instellingen);
 - Denkoefening over de herziening van de Archiefwet van 24 juni 1955 en de verschillende wijzigingen ervan om een kader vast te stellen voor *born-digital* archieven "met name om de overgang van fysieke documenten naar digitale gegevens te begeleiden en geactualiseerde definities op te nemen".
- BIRA: mobilisatie van het *Belgian User Support and Operation Centre* (B.USOC) rond vulgariserende publieksactiviteiten rond de vlucht van astronaut Raphaël Liégeois, door het B.USOC open te stellen voor het publiek.
- Belnet: implementatie in 2025 en 2026 van het project FedOSC (*Federal Open Science Cloud*).

Deze specifieke projecten zullen worden opgenomen in het strategisch plan voor elke FWI en voor Belnet.

De volledige algemene beleidsnota voor 2025 voor het Wetenschapsbeleid is online beschikbaar: [de ABN2025](#)

De nota voor 2026

Ook hier vertrekt de nota vanuit de beleidsverklaring van de minister om een deel van de reeds geboekte vooruitgang te belichten en de prioriteiten voor het jaar 2026 aan te kondigen.

De minister onderstreept opnieuw het belang van de synergieën tussen de ruimtevaartsector en de defensiesector en verklaart in dat kader het samenwerkingsprotocol van april 2024 inzake de Belgische bijdrage aan de programma's van de ESA te willen actualiseren (met name om de bijkomende cofinanciering door Defensie aan te pakken). In haar nota: kondigt zij de hervatting aan van de activiteiten van het oceanografisch onderzoeksschip Belgica en de oprichting van een permanente expertencommissie die kan worden ingezet in geval van een aanvraag tot restitutie van goederen uit de collecties van de FWI die worden beschouwd als roofkunst van tijdens de Tweede Wereldoorlog; benadrukt zij de investeringen van België in de ruimtevaartsector via de ESA (met

bijzondere aandacht voor de verbintenissen aangegaan tijdens de ministeriële conferentie van november 2025); verwijst zij naar het project voor de bouw van de Einstein Telescoop; licht zij de nieuwe dynamiek toe die zij aan het federaal Wetenschapsbeleid wil geven in het kader van de modernisering van de federale administratie.

Daarnaast worden ook de voortzetting van de opdracht van de POD om de besluitvorming te ondersteunen, evenals de noodzaak om te investeren in onderzoeksinfrastructuren, digitale transitie, cybersecurity en de digitalisering van erfgoedcollecties als prioriteiten voor 2026 aangemerkt. In dat verband wordt onder meer verwezen naar:

- de uitwerking van een nationaal plan op het vlak van kwantumtechnologie;
- de uitvoering van een nieuwe studie naar het fenomeen waarbij veel vrouwen vroegtijdig een onderzoekslapbaan verlaten (bekend als *leaky pipeline*);
- de creatie van een nieuw onderzoeksprogramma rond artificiële intelligentie. Dit initiatief zal worden versterkt door de federale deelname aan Europese projecten, met name op het vlak van AI-infrastructuur;
- de digitalisering van de erfgoedcollecties en de voorbereiding van een globale digitaliseringsstrategie, waarin vanaf 2027 het programma Digit kan worden geïntegreerd;
- nieuwe veiligheidsstandaarden die de veerkracht van het departement versterken via een gemeenschappelijke ICT-strategie;
- lancering van een overheidsopdracht, in samenwerking met Defensie, voor de aankoop van een nieuw toestel voor kustbewaking;
- de aanpassing van het project *Hydrogen Test Facility* van het Von Karman Instituut aan de veranderende marktomstandigheden, met het oog op de verdere uitwerking van het project voor de bouw van een laboratorium voor experimentele tests met waterstoftechnologie.

De nota vermeldt ook een aantal projecten van de federale wetenschappelijke instellingen en van Belnet die voor 2026 zijn gepland. Het gaat onder meer om:

- **KMKG:**
 - voortzetting van de werkzaamheden voor de heropening van de permanente zalen (presentatie van de zaal gewijd aan de Egyptische sarcofagen en de zaal gewijd aan precolumbiaanse objecten met veren);
 - tentoonstellingsproject dat de kunst van de Inuit in de kijker zet;
 - nieuw parcours voor de permanente tentoonstelling van het Muziekinstrumentenmuseum (MIM);
 - lancering van een communicatiecampagne rond de Hallepoort.
- **KSB:** in 2026 viert de KSB haar 200e verjaardag. Deze verjaardag wordt gevierd met een reeks activiteiten, waaronder een speciale postzegeluitgifte, een opendeurweekend, een wandeling door Brussel en concerten in het Planetarium.
- **KMMA:** creatie van een ruimte gewijd aan de contextuele voorstelling van bepaalde werken die verband houden met de koloniale geschiedenis.
- **Belnet** zal in 2026 een actieve rol spelen in verschillende initiatieven (vermeld in de nota van de minister), waaronder acties gericht op de modernisering van de digitale infrastructuur van de Staat en het waarborgen van de veiligheid en prestaties van de federale netwerken. Daarnaast zal zijn ondersteunende rol ten aanzien van de Belgische onderzoeks- en

onderwijsgemeenschap verder worden ontwikkeld, met name via de deelname van Belnet aan een aantal Europese initiatieven.

De volledige algemene beleidsnota voor 2026 voor het Wetenschapsbeleid is online beschikbaar: [de ABN2026](#)

9.3 Andere uit te voeren overheidsmaatregelen

In 2025 heeft de regering een aantal maatregelen genomen die in grote lijnen kunnen worden samengevat in de drie onderstaande punten:

- de hervorming van de federale administratie, die een andere configuratie inhoudt voor de entiteiten die vandaag de POD Wetenschapsbeleid vormen;
- nieuwe budgettaire beperkingen;
- de analyse van de essentiële of kerntaken van de POD.

Wat de hervorming betreft, zijn de grote lijnen die welke zijn opgenomen in het artikel van dit plan dat is gewijd aan de "Opmerkingen bij de contextanalyse" (art. 8.3).

Wat de nieuwe budgettaire beperkingen betreft, gaat het hier om de tweede golf van lineaire besparingen die werd aangekondigd tijdens het begrotingsconclaf van de initiële begroting 2026. Deze besparingen komen boven op de besparingen die reeds door de Ministerraad werden goedgekeurd op 14 februari 2025. Op het moment van het opstellen van dit plan was de verdeling van deze besparingen nog het voorwerp van politieke besprekingen en werd de concrete vertaling ervan in de meerjarige begrotingstabellen nog verwacht.

Wat de oefening "kerntaken" betreft die op federaal niveau wordt uitgevoerd en die kan leiden tot een herziening van de essentiële opdrachten van bepaalde federale departementen, is de impact ervan voorlopig onbekend. Deze oefening kan uiteraard gevolgen hebben voor de opdrachten die aan de POD en aan de departementen die bij de hervorming betrokken zijn, worden toevertrouwd (cf. artikel 8.3).

Artikel 10 Uitvoering van de kerntaken¹²

Op het ogenblik dat dit plan werd opgesteld, vormden de opdrachten en taken opgesomd in artikel 4 van dit strategisch plan nog steeds de kerntaken van de FOD Wetenschapsbeleid. Deze opdrachten en taken zullen worden vertaald in een selectie van kernprestatie-indicatoren (KPI's) in het operationeel plan, om de correcte uitvoering ervan op te volgen. De resultaten van deze KPI's zullen worden opgevolgd door het directiecomité van de POD Wetenschapsbeleid en zullen een sleutelement vormen in de evaluatie van de mandaathouders van het departement. Zij zullen

¹² Hier worden slechts 9 van de 11 opdrachten die aan het departement zijn toevertrouwd, vermeld. Bewust uitgesloten zijn (1) de opdrachten met betrekking tot de DWTI, die reeds zijn toegelicht in artikel 4 en eerder betrekking hebben op een middel (een oplossing om de aanvaarding van kredieten uit Europese projecten mogelijk te maken) dan op een doelstelling, en (2) het beheer van het Paleis van de Dynastie. Dit gebouw is momenteel het voorwerp van een overeenkomst inzake preciaire bezetting door een private operator die het voor culturele doeleinden gebruikt. Het staat onder het beheer van de Regie der Gebouwen en zal grondig moeten worden gerenoveerd, om vervolgens te worden uitgebaat door de private operator aan wie de opdracht zal worden gegund, in samenwerking met de KMSKB, en te worden geïntegreerd in de culturele dynamiek van de Kunstberg.

bovendien worden opgenomen in de tussentijdse rapporten en in het jaarlijks verslag over de uitvoering van het plan.

Het is evenwel aangewezen in dit artikel enkele kerndoelstellingen te identificeren die verband houden met de kernopdrachten van het departement:

1. De uitvoering van onderzoeksprogramma's, -acties en -netwerken op Belgisch niveau of in een internationale context: de POD Wetenschapsbeleid zal de nationale en internationale onderzoeksprogramma's uitvoeren die van kracht zijn op de datum van ondertekening van dit plan en waarvoor de POD zich heeft geëngageerd. Deze programma's, acties en bijbehorende onderzoeksnetwerken ondersteunen de door de federale regering vastgelegde onderzoeksprioriteiten en omvatten eveneens de Belgische deelname aan onderzoeksinfrastructuren.

2. Het beheer van de Belgische deelname aan de programma's en activiteiten van de ESA en andere nationale of internationale organisaties die bevoegd zijn op het vlak van onderzoek en wetenschappelijke dienstverlening. In een moeilijke economische context zal de uitdaging erin bestaan tegemoet te komen aan de toenemende financieringsvragen van de ESA, met name gelet op het strategische belang van de ruimtevaartsector voor het Europa van vandaag en morgen. Er zal bijzondere aandacht worden besteed aan de evoluties in de ruimtevaartsector en de daarmee samenhangende cruciale economische ontwikkelingen, evenals aan de nieuwe strategische uitdagingen op Europees niveau, met name op het vlak van autonomie en veiligheid. De POD zal er eveneens op toezien haar banden met andere nationale en internationale organisaties waarmee zij samenwerkt, te versterken en haar ondersteuning ervan te bestendigen;

3. De ondersteuning van de FWI bij hun administratief, financieel en materieel beheer en de coördinatie en valorisatie van hun onderzoeksactiviteiten en hun opdrachten van wetenschappelijke dienstverlening, met inbegrip van de opvolging van dossiers inzake publieks- en collectiebeheer (in samenwerking met de FWI). In het kader van de reorganisatie van het departement en de dynamisering van de FWI zal tijdens de legislatuur een transformatieprogramma worden uitgevoerd. In afwachting daarvan blijft de dubbele rol van ondersteuning en controle van de activiteiten van de FWI en van Belnet als ADBA actueel;

4. De coördinatie van het wetenschapsbeleid op federaal, interfederaal en internationaal niveau: de bestaande overleg- en coördinatieorganen (IMCWB, CIS CFS, enz.), evenals de Federale Raad van het Wetenschapsbeleid (FRWB), zullen worden geactiveerd rond diverse actuele thema's en elementen van het strategisch plan, om de best mogelijke input te leveren voor de besluitvorming inzake het Belgische wetenschapsbeleid, met name wat betreft de engagementen in grote infrastructuren (AI, Einstein-telescoop, enz.);

5. De ontwikkeling en analyse van O&O-indicatoren en hun opname in internationale databanken: de algemene directie Onderzoek & Ruimte levert, via de directie MERI, regelmatig input voor de internationale databanken inzake O&O en innovatie (OESO, EU, enz.) en ziet toe op de juistheid van de verzamelde en verspreide gegevens. Ze zal deze activiteiten ook in de toekomst voortzetten en daarbij haar instrumenten en methodes aanpassen aan de groeiende uitdagingen inzake gegevensbeheer op nationaal en internationaal niveau;

6. Het beheer van het Belgische telematicanetwerk voor onderzoek (Belnet): Belnet, als kritieke Belgische infrastructuur, speelt een essentiële rol in de toegang tot een stabiel, openbaar en soeverein internetnetwerk ten dienste van de onderzoekswereld en de administraties. De nadruk op cyberbeveiliging zet Belnet ertoe aan zijn activiteiten voortdurend te herzien om een betrouwbaar en

uitgebreid dienstenaanbod aan zijn verschillende partners te bieden. De invoering van nieuwe beveiligingsnormen zoals NIS2¹³ zal de ontwikkeling van innovatieve oplossingen stimuleren;

7. De opvolging van dossiers met betrekking tot de federale culturele bevoegdheden: naast de juridische monitoring en de enkele regelgevende en budgettaire aspecten die nog bestaan, zal een grondige denkoefening worden verricht om de banden te versterken tussen de POD Wetenschapsbeleid en de culturele instellingen die niet onder het Wetenschapsbeleid ressorteren, maar wel onder de federale bevoegdheid vallen of door de federale overheid worden gesubsidieerd;

8. De opvolging van dossiers met betrekking tot de federale bevoegdheden inzake onderwijs: de controleopdrachten in het onderwijs zullen worden voortgezet en de mogelijkheden om het wettelijk kader rond deze bevoegdheid te actualiseren (waarvan de uitvoeringsvoorwaarden, in het bijzonder in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en in de randgemeenten, niet in overeenstemming zijn met de realiteit op het terrein) zullen worden onderzocht;

9. Het beheer van de Staatsdienst met afzonderlijk beheer "Poolsecretariaat" voor het financieel en materieel beheer van de wetenschappelijke basis "Princess Elisabeth" op het Antarctisch continent: het huidige beheersmechanisme wordt momenteel herzien en kan leiden tot een wijziging van het juridisch statuut van de wetenschappelijke basis (die dan niet langer een ADBA zou zijn).

Artikel 11 Strategische doelstellingen en projecten

Op basis van de missie, taken en waarden van het departement en een analyse van de context, visie en beleidsprioriteiten zijn vijf strategische doelstellingen geselecteerd voor de huidige regeerperiode. Deze strategische doelstellingen (SD) zijn de volgende:

SD1) De transformatie van het Wetenschapsbeleid concreet vormgeven;

SD2) Een gemeenschappelijke visie op onderzoek implementeren, gebaseerd op uitmuntendheid, om zo goed mogelijk in te spelen op de maatschappelijke uitdagingen en de prioriteiten van de regering, en om een passende ondersteuning te bieden aan het wetenschappelijk potentieel van het land;

SD3) Onze aansluiting bij de digitale transformatie versnellen, zowel op het niveau van onze interne als externe diensten, om de kennis op innovatieve en beveiligde wijze te delen;

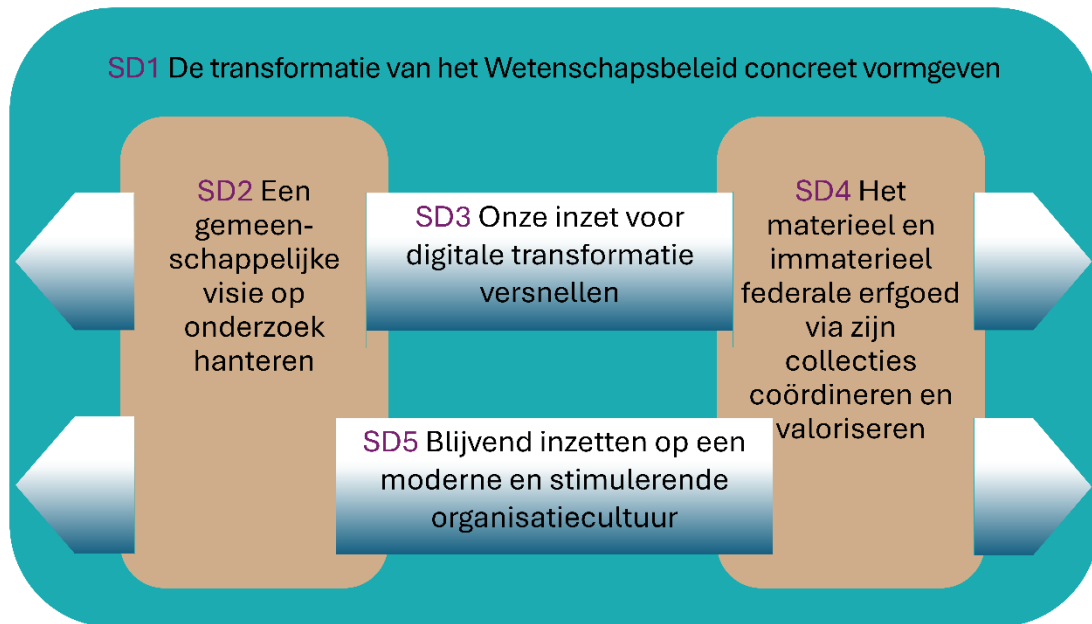
SD4) Het federaal materieel en immaterieel erfgoed coördineren en valoriseren via de collecties en door middel van een open en inclusieve dialoog met diverse publieksgroepen;

SD5) De ontwikkeling van een moderne en stimulerende organisatiecultuur waarin iedereen zich gewaardeerd, ondersteund en betrokken voelt, voortzetten.

Twee van deze doelstellingen verwijzen rechtstreeks naar de twee grote opdrachten van het departement: het onderzoek (SD2) en het beheer van de collecties (SD4). Twee andere hebben een meer transversaal karakter (SD3 en SD5). De eerste doelstelling (SD1) biedt het "kader" waarbinnen de strategie zal worden ontwikkeld en geconcretiseerd. Vanuit schematisch oogpunt kan dit worden weergegeven zoals in figuur 3.

¹³ NIS2 is het acroniem voor de Europese richtlijn *Network and Information Security 2* over cyberbeveiliging.

Figuur 3: onderlinge afstemming tussen de strategische doelstellingen van de POD voor de legislatuur



Elk van deze vijf doelstellingen wordt verder uitgewerkt in verschillende subdoelstellingen die diverse projecten omvatten.

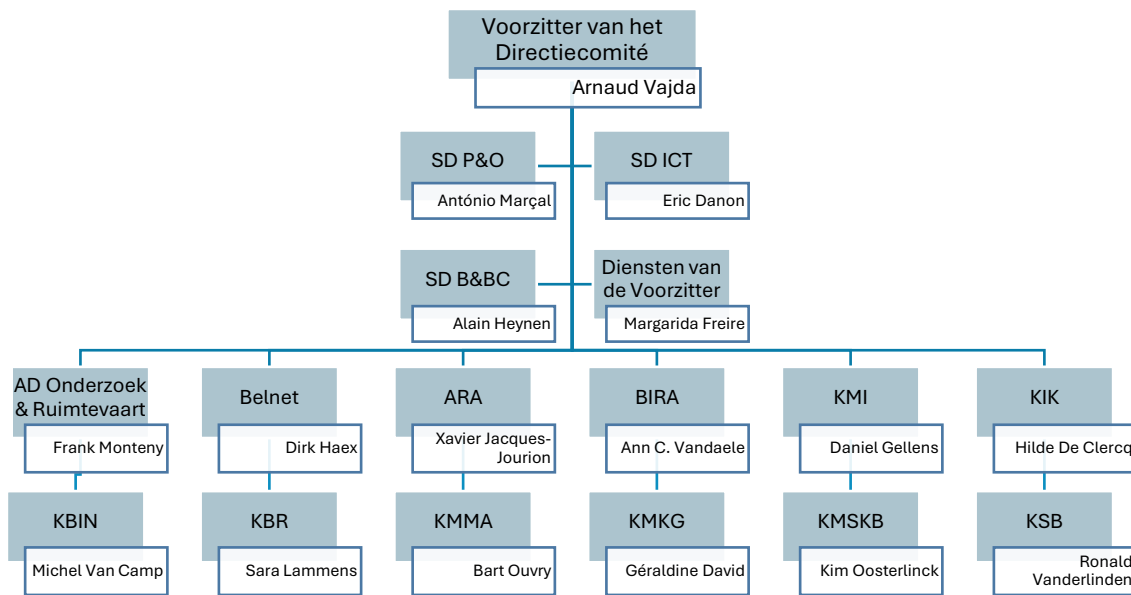
De lijst van subdoelstellingen in dit plan kan worden bijgewerkt om zo goed mogelijk in te spelen op nieuwe vastgestelde prioriteiten (cf. 8.3) of op wijzigingen in de beschikbare middelen.

Voor het lezen van de volgende pagina's gelden de volgende afkortingen:

- DVV: Directie Diensten van de voorzitter (of een van de diensten die er deel van uitmaken)
- SD P&O: Stafdienst Personeel & Organisatie
- SD ICT: Stafdienst Informatie- en Communicatietechnologieën
- SD B&BC: Stafdienst Begroting & Beheerscontrole
- AD O&R: Algemene directie Onderzoek & Ruimtevaart (of een van de diensten die er deel van uitmaken)
- ALL: de centrale administratie, het geheel van de tien FWI en Belnet

Het onderstaande organigram situeert deze verschillende actoren binnen de organisatie.

Figuur 4: vereenvoudigd organigram van de POD Wetenschapsbeleid



11.1. Inhoud van de strategische doelstellingen

Doelstelling SD1: de transformatie van het Wetenschapsbeleid concreet vormgeven

Deze strategische doelstelling beoogt tegemoet te komen aan de verwachtingen van de huidige federale regering: op 28 februari 2025 heeft de Ministerraad de integratie van de POD Wetenschapsbeleid in zijn oorspronkelijke FOD goedgekeurd. Eind datzelfde jaar heeft de Ministerraad de grote lijnen van de federale hervorming goedgekeurd en zijn voorzitter belast met het voorleggen aan de minister van een volledig transformatieplan voor de POD, vergezeld van een tijdschema.

De lopende reorganisatie is een complexe administratieve operatie, met meerdere risico's, waarbij het advies, de randvoorwaarden en de specifieke projecten van twee andere rechtstreeks betrokken federale departementen – de FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie en de FOD BOSA – niet kunnen worden genegeerd. De beslissing van de Ministerraad van 23 december 2025 laat toe om diverse integratietrajecten te identificeren (cf. art. 8.3); de beslissing van 30 april 2026 verduidelijkt het transformatieplan van de POD verder.

Parallel hiermee moet de dynamisering van de FWI worden voortgezet met het oog op hun groepering en de evaluatie van de noodzakelijke regelgevende aanpassingen.

Deze strategische doelstelling beoogt tevens in te spelen op verschillende punten die uit de SWOT-analyse naar voren komen: een gebrek aan afstemming tussen de structuur van het *middle management* en de governance van de organisatie; een gebrek aan samenhang en een gefragmenteerde visie binnen de POD; een zwakte of het ontbreken van beheersinstrumenten in tal van domeinen; een te zware, te trage en vaak onvoldoende op onze opdrachten afgestemde wetgeving; doorgedreven controlemechanismen en een soms gebrekkige ondersteuning.

Code	Wat (subdoelstelling)	Wie
SD1.01	De POD Wetenschapsbeleid hervormen en de dynamisering van de federale wetenschappelijke instellingen voortzetten	ALL

Naar aanleiding van de beslissing van de Ministerraad zal tijdens de legislatuur een traject worden uitgewerkt en uitgevoerd om de drie (oorspronkelijk vier) voorziene integratietrajecten te behandelen. Bij de definiëren ervan moet rekening worden gehouden met andere krachtlijnen die zijn opgenomen in het bredere dossier van de hervorming van de federale administratie (zoals de te realiseren besparingen en het toevertrouwen aan de Regie van een rol als verlener van facilitaire diensten voor de federale Staat, waarbij diensten zoals schoonmaak en beveiliging op gecentraliseerde wijze zouden worden gegroepeerd en beheerd). Het te plannen traject moet verschillende luiken omvatten die moeten worden ontwikkeld en geïmplementeerd door zowel het federaal Wetenschapsbeleid als de "ontvangende" administraties: juridisch, budgettair, vakbonden, personeel en statuut, veranderingsmanagement, IT en logistiek, enz. De wettelijke taken van de centrale administratie van de POD die door de ontvangende administratie zullen worden overgenomen, zullen een belangrijke aanpassing van het strategisch plan van deze administratie vereisen om de opdrachten, projecten en prioriteiten van de component(en) van de POD daarin te integreren.

Wat de voortzetting van de dynamisering van de FWI betreft: hoewel het regeerakkoord niet expliciet was over de reikwijdte en de betekenis van wat onder "dynamisering" wordt verstaan, bepaalt de beleidsnota dat "[deze] dynamisering van de instellingen zich zal moeten richten op verschillende aspecten van organisatie, budgetbeheer en personeel". Om de FWI op budgettair vlak maximale flexibiliteit en autonomie te bieden, en rekening houdend met de andere institutionele prioriteiten die in het regeerakkoord zijn vastgelegd (zoals de wil om de entiteiten met minder dan 500 VTE samen te voegen en om de ondersteunende diensten en stafdiensten gezamenlijk te organiseren), zullen verschillende initiatieven worden ontwikkeld. Dit is de achtergrond van de samenvoeging van de tien FWI in twee nieuwe juridische entiteiten, die in de beslissing van de Ministerraad worden aangeduid als ADDBA, rechtstreeks afhankelijk van de minister van Wetenschapsbeleid. Het statuut en de governance van deze twee entiteiten zullen moeten worden bepaald met inachtneming van de specifieke kenmerken van het personeel en de opdrachten, om deze entiteiten de nodige soepelheid en flexibiliteit te geven zodat zij dynamisch kunnen worden.

Vanuit operationeel perspectief zal de dynamisering van de FWI zich ook vertalen in de ontwikkeling van concrete acties gericht op het versterken van hun aantrekkelijkheid, toegankelijkheid en doeltreffendheid. Zo zullen onder meer initiatieven worden aangemoedigd op het vlak van de modernisering van het onthaal van het publiek (met name via de

verbetering van systemen voor ticketverkoop en online reservering), de bundeling van bepaalde ondersteunende functies waar dit relevant is, evenals een versterkte valorisatie van de collecties en wetenschappelijke gegevens ten aanzien van verschillende doelgroepen.

Concreet zullen op 1 januari 2028 twee nieuwe entiteiten "Aarde & Ruimte" en "Kunst & Erfgoed", die de tien huidige FWI groeperen, worden opgericht. Deze nieuwe entiteiten, die onder de verantwoordelijkheid van de minister van Wetenschapsbeleid blijven, zullen hun diensten gezamenlijk organiseren en daarbij streven naar maximale synergie om de impact van de momenteel beschikbare middelen te vergroten. De juridische omkadering van de twee nieuwe entiteiten zal in 2026 aan de Ministerraad worden voorgelegd, met als doel de FWI een grotere autonomie van handelen te bieden, gekoppeld aan een verhoogde responsabilisering en versterkte interne controlemechanismen. De voorgestelde wijzigingen zullen ervoor zorgen dat de FWI zich meer kunnen concentreren op hun kernberoepen: wetenschappelijk onderzoek, behoud en valorisatie van de hun toevertrouwde collecties, productie en gebruik van gegevens, en diensten die zij aan de burgers verlenen. De ondersteunende activiteiten, die deze kernopdrachten moeten ondersteunen, zullen gezamenlijk worden herbekeken om ook daar maximale synergie en een grotere impact tot stand te brengen.

De werking van de traditionele ondersteunende diensten en functies (P&O, IT, budget en logistiek) zal worden aangepast op basis van het model dat wordt ingevoerd in het kader van de hervorming van de federale administratie.

SD1.02 Verhogen van het maturiteitsniveau van de organisatiebeheersing voor het gehele departement ALL

Het wettelijke kader inzake organisatiebeheersing is inmiddels al meerdere jaren van toepassing op de verschillende entiteiten die samen de POD Wetenschapsbeleid vormen. Het principe van de "virtueuze cirkel" (continue verbetering) van een administratie die gericht is op deze processen, en die voortdurend wordt geauditeerd, geëvalueerd en verbeterd, draagt bij tot een beter gebruik van de financiële en menselijke middelen waarover zij beschikt.

In dit kader blijven de opvolging en uitvoering van de door de regering besliste *spending reviews* voor ons een prioriteit. Dat geldt eveneens voor de opvolging van de verschillende audits die worden uitgevoerd door de Federale Interne Audit (FIA), en voor de voortzetting van de EMAS-certificering voor de centrale administratie en de ISO-certificering voor bepaalde FWI.

De invoering van gemeenschappelijke regels voor projectbeheer, voor de beoordeling van doelstellingen, maar ook voor het gebruik van bepaalde boekhoudkundige mechanismen (1Invest, 1ExpoFin, *overhead*, enz.) en

bepaalde HR-processen maken deel uit van deze voortdurende inspanning voor professionalisering, via een zekere standaardisering die beantwoordt aan de behoeften van het departement. De invoering van gemeenschappelijke instrumenten en regels op het vlak van informatie- en communicatietechnologie past eveneens binnen dit kader en gaat gepaard met de integratie van nieuwe werkmethoden – met name afkomstig uit agile, collaboratieve en transversale benaderingen – die de administratie in staat stellen zich beter aan te passen aan veranderingen en de interdisciplinaire samenwerking te versterken. Deze methoden bevorderen de betrokkenheid van de personeelsleden, stimuleren innovatie en versterken de cultuur van continue verbetering.

Er zal een project worden opgezet dat gericht is op de identificatie en opvolging van indicatoren ter ondersteuning van de uitvoering van de opdrachten van de FWI.

Tot slot impliceert de integratie van nieuwe organisatorische processen een doordachte aanpassing van de bestaande werkingswijzen, met inzet op een resultaatgerichte governance, een coherente digitalisering en gerichte opleidingen om de personeelsleden bij deze transitie te begeleiden. Deze strategie past aldus in een proactieve moderniseringsaanpak – complementair aan SD5 – die erop gericht is de relevantie, veerkracht en legitimiteit van onze organisatie te waarborgen in een voortdurend veranderende omgeving.

Doelstelling SD2: een gemeenschappelijke visie op onderzoek hanteren om zo goed mogelijk in te spelen op maatschappelijke uitdagingen en de prioriteiten van de regering en om een gerichte ondersteuning te bieden aan het wetenschappelijke potentieel van ons land

De afgelopen jaren heeft het federaal wetenschapsbeleid zwaar ingezet op de uitwerking van onderzoeksstrategieën voor de diverse componenten: elk van de federale wetenschappelijke instellingen beschikt over een specifieke onderzoeksstrategie, gevalideerd door zijn wetenschappelijke raad.

Op basis van de verschillende individuele onderzoeksstrategieën werd een overkoepelende onderzoeksstrategie uitgewerkt, gebaseerd op 5 pijlers: nl. de ontwikkeling van onderzoeksnetwerken; de verdere ontwikkeling van een *open data*, *open science* en digitaliseringsbeleid; versterking van de maatschappelijke interactie; het voortdurend actualiseren van het collectiebeheer in lijn met de nieuwste ontwikkelingen in dit domein.

Zowel de individuele als de gemeenschappelijke onderzoeksstrategieën zullen op regelmatige tijdstippen worden geëvalueerd en geactualiseerd. Deze strategieën zullen de komende jaren worden uitgerold in lijn met de prioriteiten uit het regeerakkoord en de beleidsprioriteiten van de Minister.

In deze context werden de volgende vier strategische subdoelstellingen geïdentificeerd.

<i>Code</i>	<i>Wat (onderdoelstelling)</i>	<i>Wie</i>
SD2.01	<p>Actief inzetten op toegang tot en deelname aan onderzoeksinitiatieven met externe financiering</p> <p>Om de weerbaarheid en performantie van de onderzoekscapaciteit binnen de federale instellingen te verzekeren is het belangrijk in te zetten op de diversifiëring van de onderzoeksfinanciering. De huidige budgettaire precare situatie van de federale overheid versterkt deze noodzaak alleen maar.</p> <p>In die context zal actief worden ingezet op het vergroten van de deelname van de FWI aan regionale en Europese onderzoeksprogramma's en -acties. Om dit proces te ondersteunen zullen, binnen individuele FWI of clusters van FWI, speciale teams worden opgericht die helpen bij het indienen van onderzoeksvoorstellen. Zij zullen samenwerken met de contactpunten voor onderzoeksfinanciering (<i>National Contact Points</i>) bij de centrale administratie (Belspo). Er zal ook ingezet worden op het integreren van de onderzoeksprioriteiten van de federale onderzoeksinstellingen in de werkplannen van het kaderprogramma van O&O en andere onderzoeksinitiatieven van de EU.</p> <p>Belspo zal eveneens, via haar onderzoeksprogramma's en -initiatieven, actief blijven deelnemen aan de EU-acties die gemeenschappelijke oproepen tot voorstellen lanceren (partnerschappen, JPIs, Era-netten, enz.) zodat de FWI hieraan kunnen deelnemen.</p>	AD O&R FWI Belnet
SD2.02	<p>Vanuit onze coördinerende rol de positie van de actoren van de Belgische ruimtevaartsector versterken binnen het ecosysteem van het Europese/internationale ruimtevaartbeleid, rekening houdend met de versnelde evolutie van de sector</p> <p>De internationale ruimtevaartsector ondergaat aanzienlijke veranderingen: de opkomst van nieuwe institutionele en private spelers (deze laatste ondersteund door aangepaste aanbestedingsprocedures); een nieuwe race naar de ruimte – zowel op vlak van civiele als militaire activiteiten – waarbij de grote institutionele en private actoren enorme investeringen doen; de voortdurende toenemende impact van ruimtevaartactiviteiten op de klassieke beleidsdomeinen en; de opkomst van een globale ruimte-economie met aanzienlijke perspectieven gekoppeld aan de vaststelling dat Europa de afgelopen jaren marktdeel verliest. Om zijn plaats op de internationale scène te behouden heeft Europa ten minsten bijkomende investeringen, versterkte samenwerking tussen de verschillende institutionele actoren en aangepaste aanbestedingsprocedures nodig.</p> <p>Terzelfdertijd biedt de huidige geopolitieke situatie echter ook aanzienlijke opportuniteiten: de nood aan Europese autonomie in verschillende domeinen, zoals telecommunicatie, maar ook aardobservatie, zorgt voor nieuwe kansen, net in niches waar onze</p>	AD O&R

industrie sterk in is. Nieuwe samenwerkingen tussen ESA en de Europese commissie, zoals IRIS², toekomstige navigatiesatellieten, zijn hier voorbeelden van.

In deze context zet Europa ook in op een versterkte synergie tussen civiele en defensie gerelateerde ruimtevaartactiviteiten wat geïllustreerd wordt door de aanduiding van een EU Commissaris bevoegd voor Defensie en Ruimtevaart.

In dit sterk evolutieve landschap is het essentieel om het Belgisch ruimte-ecosysteem, dat gedurende jaren werd opgebouwd, zo goed mogelijk te positioneren en te versterken. Hiervoor zullen onder andere de haalbaarheid van nieuwe financieringsmodellen (versterkte cofinanciering door andere departementen) voor de bijdrage aan ESA worden onderzocht en de ontwikkeling van synergiën tussen de ruimtevaartsector en de veiligheidssector verder gestimuleerd worden. Daarnaast, zal er verder worden gewerkt aan de positionering van het Belgische ESA station (ESEC) binnen het Europese-landschap en binnen het Belgische onderzoek- en innovatie-ecosysteem en zullen de belangen van de Belgische actoren worden verdedigd o.a. in de context van de voorstellen van de Europese Commissie voor nieuwe *flagship* projecten, via informatiesessies voor de sector en andere initiatieven.

De toekomstige lancering van de astronaut Raphaël Liégeois zal ook een nieuw momentum voor de sector creëren, het nodige zal worden gedaan om de lancering zo spoedig mogelijk te laten verlopen en zo efficiënt mogelijk te valoriseren, inclusief het promoten van STEM studierichtingen bij de jongeren en van het een professionele carrière in de ruimtevaartsector. Hierbij zal worden samengewerkt met andere actoren.

SD2.03 Belpo positioneren als motor van een optimaal gebruik van de fiscale steunmaatregelen van O&I

AD O&R

De fiscale maatregelen zijn een essentieel element binnen het federaal instrumentarium ter ondersteuning van onderzoek en innovatie in ons land. Dit wordt als dusdanig bevestigd in het Regeerakkoord waarbij wel wordt aangegeven dat deze maatregelen geoptimaliseerd zullen worden. Belpo, de centrale administratie van de POD, is een belangrijke speler door zijn advies verlenende rol betreffende de aard van de activiteiten die door de private actoren worden aangemeld om in aanmerking te komen voor dergelijke voordelen en via de erkenning van de wetenschappelijke instellingen.

In deze context zal verder gewerkt worden aan het versterken van de recent opgestarte structurele dialoog met de FOD Financiën met het oog op de optimalisering van de maatregelen door het wegwerken van inefficiënties bij de uitvoering en het creëren van rechtszekerheid voor de begunstigden. Binnen de eigen bevoegdheden zal onder andere



aandacht besteed worden aan: het bijsturen van de aanmeldingsprocedure, het verduidelijken van het onderscheid tussen O&O activiteiten in de publieke en private sector en het verbeteren van de erkenningsprocedure van wetenschappelijke instellingen die in aanmerking komen voor fiscale O&O-steun. Het verfijnen van de perimeter van de maatregelen voor de federale wetenschappelijke instellingen, in lijn met wat voorzien is voor de academische sector, maar rekening houdend met de eigenheid van deze instellingen, zal eveneens deel uitmaken van de beleidsinitiatieven van Belspo. De verschillende doelstellingen zullen steeds in dialoog met de FOD Financiën uitgewerkt worden.

Dit alles met de bedoeling om de ondersteuning van onderzoek met een hoge toegevoegde waarde in België verder te optimaliseren.

SD2.04 Nieuwe wetenschappelijke synergiën ontwikkelen tussen de entiteiten van de POD en met externe actoren, in overeenstemming met de gemeenschappelijke onderzoeksstrategie, zonder de maatschappelijke uitdagingen uit het oog te verliezen

AD O&R
FWI

Om het federaal wetenschapsbeleid zo efficiënt mogelijk vorm te geven in een moeilijke budgettaire context en de excellentie van het wetenschappelijk onderzoek dat binnen de verschillende FWI wordt uitgevoerd verder te ondersteunen is het essentieel om strategische partnerschappen te ontwikkelen zonder daarbij de beleidsprioriteiten van de regering en de maatschappelijke impact van het onderzoek uit het oog te verliezen.

De potentiële maatschappelijke en beleidsimpact zal, naast excellentie van het onderzoek, een leidraad vormen voor het vastleggen van de verschillende onderzoeksprioriteiten.

De FWI zullen actief inzetten op de versterking van *citizen science* initiatieven om hun maatschappelijke inbedding te versterken; terzelfdertijd zal gewerkt worden aan strategische en coherente aanpak voor wat betreft wetenschappelijke en culturele diplomatie (zie ook OS4.03).

Er zal actief worden ingezet op de samenwerking met andere federale partners om de exploitatie van de federale onderzoeksinfrastructuren (Belgica, Princes Elisabeth station, monitoringsvliegtuig voor de Belgische kust, enz.) te optimaliseren en hun integratie in het Europees landschap van de onderzoeksinfrastructuren (ESFRI, ERIC) te bevorderen, maar ook om onderzoek in strategische beleidsdomeinen (b.v. artificiële intelligentie, SMR of E.T. gerelateerd onderzoek – zie ook SD2.02) maximaal te ondersteunen. Een sleutelrol zal worden gespeeld in de coördinatie en implementatie van AI-infrastructuurprojecten – en alle andere soortgelijke initiatieven.

De uitrol van het onderzoeksprogramma S4Policy, waar een nauwe samenwerking met de FODs centraal staat en met als doel een beleidsvoering gebaseerd op wetenschappelijke kennis (*Evidence Informed Policy Making* – EIPM), zal worden verder gezet waarbij gekeken zal worden naar aangepaste financieringsmodaliteiten.

De implementatie van nieuwe excellentiecentra, gedreven door de expertise van 1 of meerdere FWI en in samenwerking met externe onderzoeks-, beleids- en private actoren zal verder ondersteund worden.

Samen met de verschillende beleidsniveaus zal enerzijds actief worden ingezet op de opportuniteiten die de verschillende Europese programma's bieden ter ondersteuning van het Belgisch onderzoeks- en innovatiesysteem (onderzoeksinfrastructuren zoals de Einsteintelecoop, AI-faciliteiten zoals een AI-factory of Antenna, het nieuwe Europese Kaderprogramma van O&I, enz.) en anderzijds bekeken worden hoe de diverse onderzoeksfinancieringsmechanismen voor een meer coherent en efficiënt landschap kunnen zorgen. Om het wetenschappelijk potentieel van het land te versterken, zullen besprekingen worden gevoerd met de deelstaten om de bestaande financieringsinstrumenten voor onderzoekscentra in België doeltreffender te maken. Dit omvat het in kaart brengen van zowel belemmeringen voor de deelname van het FWI aan communautaire financiering als mogelijkheden om synergieën tussen de voorgestelde programma's te ontwikkelen. In dit verband zal de NCP-ploeg (*National Contact Points*) van Belspo de EU-financieringsmogelijkheden voor AI op het gebied van onderzoek en innovatie benadrukken.

Belspo zal ook een meer strategische en coherente aanpak op federaal en interfederaal niveau coördineren met het oog op de versterking van België binnen de Europese Onderzoeksruimte (EOR) en, voor wat betreft de uitwerking van een aangepast veiligheidsbeleid voor onderzoek, in lijn met de Europese ambities. Deze doel betreft ook de productie van de officiële indicatoren voor O&O en innovatie: zowel de uitwerking van een geharmoniseerde methodologie die toegepast wordt door alle Belgische betrokkenen als de uitvoering van beleidsondersteunend studiewerk moeten tot de kerntaken van het door Belspo gecoördineerd overlegorgaan CFS/STAT gerekend worden. Hiervoor zal rekening worden gehouden met nieuwe mogelijkheden (zoals machinerende algoritmes) om ook databronnen met beschrijvingen van onderzoeks- en innovatieprojecten inhoudelijk te analyseren en zal ook voor het opbouwen van de nodige expertise bekeken worden.



Doelstelling SD3 : onze inzet voor digitale transformatie versnellen, zowel op het niveau van onze interne als externe diensten, met het oog op het delen van kennis op een innovatieve en veilige manier

Met deze doelstelling trachten wij een antwoord te bieden op enkele elementen die uit de SWOT-analyse naar voren komen: enerzijds het benutten van de opportuniteiten "technologische evolutie" en "toename van investeringen in digitalisering", en anderzijds het inspelen op het zwakke punt "gebrek aan beveiliging van onze data, maar ook onvoldoende acceptatie van digitale technologie".

In de verklaring van de formateur van de huidige regering werd gewezen op het volgende: "Open data zijn een motor voor innovatie, economische groei, transparantie en participatie."¹⁴ Het versnellen van de aansluiting van de federale administratie bij de digitale transformatie is een van de doelstellingen van de Minister (die ook bevoegd is voor Modernisering van de Overheid en voor Digitalisering). De POD Wetenschapsbeleid is goed geplaatst om bij te dragen aan deze doelstelling. Wij beschikken over een bijzonder rijke materie, zowel op het vlak van cultuur als van wetenschap; het delen ervan, gebruikmakend van de talrijke mogelijkheden die de digitale wereld biedt, is onze wil en onze plicht. Niettemin moet een dergelijke aanpak op een veilige manier verlopen, wat ons ertoe aanzet onze conformiteit met NIS2 te versnellen, met name door onze interne en externe diensten vanuit veiligheidsoogpunt te herzien. Het project van een Federaal Digitaal Agentschap zal deze dynamiek ondersteunen.

We moeten erkennen dat opkomende technologieën (denk aan artificiële intelligentie, procesautomatisering, elektronisch documentbeheer en nieuwe collaboratieve tools) krachtige hefboomen vormen om de efficiëntie, kwaliteit en transparantie van de openbare diensten te verbeteren. AI kan bijvoorbeeld bijdragen tot een betere toewijzing van de middelen, het anticiperen op de behoeften van de gebruikers en de optimalisatie van de interne processen. AI biedt ook een onmetelijke ondersteuning voor wetenschappelijk onderzoek. De invoering van deze nieuwe tools vereist echter een strikte ethische governance, met name op het vlak van transparantie, gegevensbescherming, non-discriminatie, energie-impact en de duurzaamheid van de resultaten die met behulp van AI worden bereikt. Tegelijk maken de evolutie van de dreigingen en de risico's die met digitalisering gepaard gaan, een versterking van de digitale beveiligingsmaatregelen, detectieprotocollen en monitoring van goede praktijken noodzakelijk. Deze maatregelen kaderen binnen het door de NIS2-richtlijn vastgestelde kader en worden uitgerold in samenwerking met het Centrum voor Cybersecurity België (CCB).

Er moet ook worden opgemerkt dat de visie op open data en open wetenschap aanzienlijk is geëvolueerd: van een louter verspreidingsprincipe zijn we geëvolueerd naar een genuanceerde beleidsvereiste die een rigoureuus risicobeheer vereist. Het gaat niet langer enkel om het toegankelijk maken van de gegevens, maar om het op een verantwoorde manier openstellen ervan, rekening houdend met een complex regelgevend en geopolitiek landschap. Het leidende principe "zo open als mogelijk, zo gesloten als nodig" vormt daarbij de hoeksteen van het Wetenschapsbeleid om niet alleen een verantwoorde en veilige openstelling te waarborgen, maar ook om de maatschappelijke en economische impact te maximaliseren, met behoud van zijn kritieke activa. De verdere ontwikkeling en implementatie van een beleid inzake open data, *open science* en *open access* is een strategische noodzaak voor het federale wetenschappelijke onderzoek & innovatie. Ze is essentieel om samenwerking te stimuleren, ontdekkingen te versnellen en tastbare voordelen te genereren voor iedereen, en zal dus binnen deze doelstelling worden meegenomen.

¹⁴ "[Regeringsverklaring 2025-2029](#)", pagina 83 van de pfd.

In een bredere context sluit deze strategische doelstelling ook aan bij de pijler "digitalisering van de overheidsdiensten" van het actieprogramma voor het digitale decennium (ook "Digital Decade" genoemd), dat als basis dient voor de digitale transformatie van de EU en concrete doelstellingen voor 2030 omvat.

<i>Code</i>	<i>Wat (onderdoelstelling)</i>	<i>Wie</i>
SD3.01	Verder ontwikkelen en uitvoeren van een open data-, open science- en open accessbeleid Sinds de goedkeuring van de Europese richtlijn op dit gebied zijn open data een realiteit geworden in de verschillende onderdelen van de POD. Dit gaat gepaard met de <i>open science</i> -benadering, die tot doel heeft de banden te versterken tussen de componenten van het departement en met de onderzoekswereld buiten het departement. De inzet van een beleid inzake open data, <i>open science</i> en <i>open access</i> is tweeledig: enerzijds gaat het erom innovatie, transparantie en kennisdeling te bevorderen, en anderzijds om de competitiviteit van nationale actoren te versterken in een context van globalisering van kennis. De democratisering van de toegang tot gegevens en wetenschappelijke resultaten maakt het mogelijk barrières tussen disciplines te slechten, de reproduceerbaarheid van resultaten te bevorderen en internationale samenwerkingsprojecten te stimuleren. Deze openstelling kan echter enkel plaatsvinden met inachtneming van de regelgeving (met name de AVG ¹⁵) en rekening houdend met cyberbeveiligingsdreigingen en de noodzaak om bepaalde strategische gegevens te beschermen teneinde het federale wetenschappelijke potentieel te beschermen. Op dit niveau speelt het FedOSC-project een centrale rol in de structurering en de bundeling van de inspanningen op het vlak van open science binnen de federale wetenschappelijke instellingen. FedOSC fungeert als een federale katalysator die middelen bundelt, praktijken harmoniseert en de zichtbaarheid van het Belgische onderzoek versterkt, terwijl een gedeelde governance en interoperabiliteit met Europese standaarden worden gewaarborgd. Het vormt een essentiële bouwsteen om van open science een gestructureerde, duurzame en veilige realiteit te maken binnen het Belgische federale ecosysteem. Er zal dan ook een traject worden uitgewerkt om deze aanpak structureel te verankeren (en niet langer als een afzonderlijk project te behandelen).	AD O&R FWI Belnet SD ICT
SD3.02	Nieuwe technologieën, methodes en processen omarmen binnen de uitvoering van onze kerntaken In een context van versnelde digitale transformatie is deze strategische subdoelstelling van groot belang. Dit engagement weerspiegelt de wil om	ALL

¹⁵ Algemene Verordening Gegevensbescherming. Dit is een Europese verordening over het recht op privacy.

gelijke tred te houden met de technologische evoluties, teneinde een moderne, efficiënte en toekomstgerichte organisatie te waarborgen.

Het naleven van de goede praktijken en de nieuwe standaarden op het vlak van cyberbeveiliging, met name door de uitvoering van de verplichtingen die voortvloeien uit de NIS2-richtlijn, vormt dan ook een van de werven van het departement voor deze legislatuur. Via het beheer van risico's inzake informatiebeveiliging, de behandeling van deze risico's door de implementatie van geavanceerde protocollen, de permanente opleiding van de teams en de invoering van een proactieve, datagedreven organisatiecultuur inzake het beheer van digitale risico's (*security by design, data governance, identity and access management, third party security management, digital sovereignty & sustainability, enz.*) zullen wij een noodzakelijke vertrouwensbasis creëren voor elke digitale transformatie.

Naast deze strategie en projecten besteden we meer aandacht aan kritieke infrastructuren, in het bijzonder Europese ruimtevaartsystemen. "Onze afhankelijkheid van ruimtecapaciteiten blijft toenemen, wat het des te belangrijker maakt om satellietgegevens te beschermen, de veerkracht van onze ruimtelijke systemen te versterken en onze autonome toegang tot de ruimte te garanderen¹⁶." In dit kader vormt de versterking van de sleutelrol van ESEC in België voor de ESA een belangrijk element voor de volgende fases van de Belgische investeringen in de ruimtevaart.

Gegevens afkomstig van satellieten – of het nu gaat om observatie van de aarde, positionering of telecommunicatie – spelen een centrale rol in diverse opdrachten van openbare dienstverlening, zoals crisisbeheer, milieumonitoring, transportinfrastructuur of nationale veiligheid. Het is essentieel om de integriteit, beschikbaarheid en vertrouwelijkheid van deze gegevens te waarborgen. Dit impliceert zowel een versterkte samenwerking op Europees niveau, de toepassing van specifieke beschermingsnormen voor ruimtedata, als een versterking van de fysieke en digitale veerkracht van satellietssystemen.

Ook het nationale netwerk van Belnet is een kritieke infrastructuur¹⁷ die verplicht is verschillende maatregelen te nemen om de veiligheid van dit netwerk te waarborgen. In dat kader heeft Belnet in zijn dienstenaanbod cyberbeveiligingsoefeningen opgenomen, waaronder simulaties van crisissituaties, die moeten bijdragen tot de verbetering van de interne reactiemechanismen van elke begunstigde organisatie.

¹⁶ Beleidsnota - Wetenschapsbeleid van 24 april 2025, pagina's 8 en 9.

¹⁷ Belnet werd in juni 2022 door het Belgisch Instituut voor Postdiensten en Telecommunicatie aangeduid als "kritieke infrastructuur", in overeenstemming met de wet van 1 juli 2011 betreffende de beveiliging en bescherming van kritieke infrastructuren.

SD3.03 De online toegankelijkheid van het wetenschappelijke en culturele federale patrimonium ondersteunen en de digitale collecties valoriseren

AD O&R
FWI
Belnet
SD ICT

De verdere digitalisering van onze collecties en de toegang tot onze gegevens maken deel uit van de strategie van ons departement. Deze strategische subdoelstelling weerspiegelt een duidelijke wil om de rijkdom aan kennis, objecten en getuigenissen die door de federale instellingen worden bewaard, zichtbaar te maken, en tegelijk in te spelen op de verwachtingen van een samenleving die steeds meer verbonden is en op zoek is naar kwalitatieve digitale content. Ze is complementair aan subdoelstelling SD4.01 inzake de veerkracht van onze collecties, waarin ook de digitalisering van de collecties aan bod komt.

In een context waarin de toegang tot informatie en cultuur grotendeels via digitale kanalen verloopt, is het voor een federale overheidsorganisatie zoals de onze essentieel om te beschikken over een strategie voor digitale marketing (bv. sociale media) en content, gericht op een meer divers publiek. De externe communicatie van het departement zal dan ook een digitale marketingstrategie ontwikkelen die er met name op gericht is de jongere generaties bewust te maken van het belang van wetenschap. Het *momentum* dat wordt gecreëerd door de missie van Raphaël Liégeois aan boord van het Internationaal Ruimtestation (ISS), gepland voor eind 2026-begin 2027, biedt een unieke opportuniteit om deze doelstelling verder te realiseren. Dit zal bijdragen tot een grotere transparantie, burgerparticipatie en uitstraling van het federaal patrimonium, en tegelijk het onderzoek, het onderwijs en het collectief geheugen ondersteunen.

Om de online toegankelijkheid van het federale wetenschappelijke en culturele erfgoed te ondersteunen en de digitale collecties te valoriseren, zal er nauw worden samengewerkt tussen instellingen (musea, archieven, bibliotheken, wetenschappelijke instituten) en zullen voortdurende inspanning op het vlak van technologische innovatie worden geleverd om de beste praktijken inzake bewaring, metadata en gegevensbeveiliging te integreren. Aangezien deze strategie inclusief wil zijn, zal zij gepaard gaan met bijzondere aandacht voor digitale inclusie (bv. door het ontwikkelen van aangepaste formats voor personen met een handicap), voor de participatie van de belanghebbenden en voor voortdurende innovatie, onder meer door gebruik te maken van technologieën zoals artificiële intelligentie om documentaire opzoekingen te verrijken en de online-ervaring te verbeteren en te vergemakkelijken.

Een essentiële hefboom van deze strategie ligt in het proactief zoeken naar nieuwe samenwerkingen en innovatieve middelen om de digitalisering en de valorisatie van de collecties te versnellen. Dit impliceert het openstellen voor sterke partnerschappen, het bundelen van middelen tussen federale instellingen en de deelname aan Europese

en internationale initiatieven inzake digitalisering van het erfgoed. Het verkennen van alternatieve financieringsbronnen, de samenwerking met universiteiten, technologische *start-ups* of culturele platforms zullen een bepalende rol spelen om de nodige technische en menselijke capaciteiten te versterken.

Tot slot vereist het welslagen van de online toegankelijkheid van het federale wetenschappelijke en culturele erfgoed dat er voldoende bandbreedte beschikbaar is op het Belnet-netwerk dat alle actoren met elkaar verbindt. Dit vergt een nauwe samenwerking met Belnet, zodat het zijn netwerkinfrastructuur correct kan afstemmen op de huidige en toekomstige behoeften.

Door in te zetten op samenwerking, openheid en technologie beperkt de POD Wetenschapsbeleid zich niet tot het behoud van het erfgoed: de POD verhoogt de uitstraling ervan, maakt het toegankelijk en maakt er een motor van voor cohesie en vooruitgang.

Doelstelling SD4 : het materieel en immaterieel federale erfgoed via zijn collecties coördineren en valoriseren in een open en inclusieve dialoog met het diverse publiek

In haar beleidsverklaring gaf de minister duidelijk het belang aan van het blijven ontwikkelen, aanbieden en valoriseren van de openbare dienstverlening die de federale wetenschappelijke instellingen bieden door het identificeren van "nieuwe maatregelen, expertise, diensten en partnerschappen".¹⁸

Deze doelstelling plaatst het federaal erfgoed in het hart van de samenleving. Door de toegang voor iedereen te vergemakkelijken, wordt het erfgoed een hefboom voor dialoog, sociale cohesie en burgerparticipatie. Onze instellingen zijn plaatsen waar onze geschiedenis en identiteit worden doorgegeven; door dit gemeenschappelijk goed naar waarde te schatten, worden cohesie, collectief welzijn en democratische betrokkenheid gestimuleerd.

<i>Code</i>	<i>Wat (subdoelstelling)</i>	<i>Wie</i>
SD4.01	De collecties weerbaarder maken De bescherming en het behoud van onze collecties vormen een prioriteit. Rampenplannen, met gemeenschappelijke elementen (standaardprocedures, gemeenschappelijke principes, enz.) en de regels inzake BCM (<i>Business Continuity Management</i>), vormen de basis voor veerkrachtigere collecties. Het veerkrachtiger maken van erfgoedcollecties betekent dat deze collecties worden beschermd en bewaard door zich voortdurend aan te passen aan veranderende omstandigheden. Daartoe worden drie belangrijke werven geïdentificeerd:	FWI SD ICT

¹⁸ "Beleidsverklaring - Wetenschapsbeleid" van 13 maart 2025, pagina 7.

- Preventie en bescherming van de collecties: zoals vermeld in de Algemene Beleidsnota 2025 voor Wetenschapsbeleid zal het initiatief van het KIK om een strategie voor risicobeheer met betrekking tot het erfgoed van de FWI te ontwikkelen en te coördineren, worden voortgezet. In dat kader zal een audit worden uitgevoerd met betrekking tot de analyse van brandrisico's voor personen, infrastructuren en het erfgoed de FWI.
- Beveiliging van de gebouwen: in aansluiting op de beleidsverklaring voor het Vastgoedbeheer van de Staat zal samen met de Regie een denkoefening worden verricht om de gebouwen die door de FWI worden gebruikt, in overeenstemming te brengen met de normen voor veiligheid en instandhouding van de collecties. In dit verband zal bij de herziening van het masterplan voor de renovatie van het Jubelpark prioriteit worden gegeven aan de veiligheid van de site, evenals aan de toegankelijkheid ervan.
- Digitalisering van de collecties: in uitvoering van de algemene beleidsnota 2025 voor Wetenschapsbeleid zal de digitalisering van de collecties die in de FWI worden bewaard, worden voortgezet en waar mogelijk versneld. Daartoe zal het programma DIGIT als structureel instrument worden geïntegreerd in een globale digitaliseringsstrategie. Deze strategie zal de keuzes voor prioritair te digitaliseren collecties objectiveren en verantwoorden, en beoogt de toegang te verruimen, evenals het gebruik en de valorisatie van kwalitatieve digitale inhoud door de onderzoekswereld en het brede publiek te versterken, waarbij de instandhouding op lange termijn wordt gewaarborgd. De verwerving en uitrol van een nieuw CMS (software voor het beheer en de aanpassing van digitale inhoud), evenals de vernieuwing van bepaalde websites, zullen de digitale toegankelijkheid van de collecties verbeteren.



SD4.02 Versterken van synergiën met betrekking tot de federale collectie

FWI

Het departement zal een transversaal kader invoeren dat een maximale samenhang waarborgt tussen de goede praktijken voor de collecties die in de FWI worden bewaard. Dit kader zal de kwesties regelen met betrekking tot de volgende thema's:

- verwerving;
- afstoting;
- bewaring;
- restauratie;
- digitalisering en bewaring op lange termijn van de gegevens en de gedigitaliseerde objecten;
- waardebeoordeling van de stukken;
- bruiklenen;
- valorisatie van het betrokken erfgoed.



Op dit kader zal een plan volgen dat moet inspelen op de behoeften van de FWI, zodat zij de uitdagingen van vandaag en morgen beter het hoofd kunnen bieden en op een moderne, professionele en efficiënte manier kunnen functioneren.

SD4.03 Versterken van internationale culturele en wetenschappelijke samenwerking

AD O&R
FWI
DVV

Het versterken van de internationale culturele en wetenschappelijke samenwerking is essentieel geworden in een wereld die zowel sterk onderling verbonden is en mondiale uitdagingen deelt, als in toenemende mate wordt gekenmerkt door protectionisme en de verdediging van geopolitieke grenzen. Vanuit een perspectief van wetenschappelijke en culturele diplomatie bevorderen en versterken wetenschap en cultureel erfgoed de internationale dialoog.

Het gaat erom:

- de zichtbaarheid en de impact te vergroten van de wetenschappelijke expertise en de onderzoeksinfrastructuren waaraan de federale overheid bijdraagt, en meer bepaald de expertise en *knowhow* van de FWI (inclusief erfgoed en collecties). Deze instellingen moeten in het bijzonder beter worden gepositioneerd op wereldschaal als aantrekkelijke partner voor de samenwerking;
- de culturele en wetenschappelijke samenwerking op intra-Belgisch niveau te ontwikkelen en te versterken, met het oog op het bevorderen van de circulatie van kennis, het stimuleren van innovatie in erfgoedpraktijken en het bijdragen tot een betere toegankelijkheid, zichtbaarheid en maatschappelijke relevantie van het Belgische erfgoed in het algemeen;
- in samenwerking met de FOD Buitenlandse Zaken:
 - o onderzoeks- en erfgoedkwesties systematischer te integreren in de internationale betrekkingen, rekening houdend met de debatten en diepgaande veranderingen inzake het statuut van collecties die zijn verworven in een onrechtmatige context;
 - o bij te dragen aan het Belgische pleidooi voor multilateralisme en vrede (in verband met de G7, de G20, de OESO en de UNESCO), met bijzondere aandacht voor ruimtevaart-, klimaat-, water-, arctische, groene en culturele diplomatie;
- de rol als interface "wetenschap/beleid" in verband met mondiale uitdagingen te versterken via een op bewijsmateriaal gebaseerde beleidsvorming en besluitvorming, met name door de bijdrage van Belgische en federale experts aan internationale panels (IPCC,

- IPBES¹⁹, enz.), en tegelijk bij te dragen aan de bestrijding van desinformatie en de ondersteuning van de democratie;
- de Europese waarden en beginselen (inzake onderzoek en in bredere zin) te beschermen en te bevorderen, met name *open science* en de FAIR-principes inzake wetenschappelijke data (FAIR = vindbaar, toegankelijk, interoperabel en herbruikbaar).

SD4.04 Een inclusieve en verantwoorde benadering hanteren in het beheer, de valorisatie en het onderzoek betreffende het federaal erfgoed, teneinde burgerparticipatie te stimuleren, de diversiteit van het publiek te weerspiegelen en de maatschappelijke impact ervan te versterken ALL

Het hanteren van een inclusieve en verantwoorde aanpak betekent het erkennen en integreren van de diversiteit aan standpunten, kennis, genders, gemeenschappen en ethische verantwoordelijkheden. Het betekent ook het erkennen van de pluraliteit van erfgoed en het valoriseren van meervoudige herinneringen, met inachtneming van de verschillende gemeenschappen die in onze samenleving aanwezig zijn.

Er zal een gestructureerd kader worden uitgewerkt om een gemeenschappelijke aanpak te hanteren, met behoud van de autonomie voor de FWI om hun aanpak af te stemmen op de verwachtingen en behoeften van hun specifieke betrokken partijen. Deze aanpak zal worden uitgewerkt rond een brede waaier aan projecten en maatregelen, waaronder:

- co-creatie van de narratieven met bewoners, dragers van herinneringen, lokale kunstenaars en/of kunstenaars uit de landen van herkomst, met gebruik van methodes van de participatieve museologie;
- toegankelijk erfgoed door te streven naar fysieke, digitale en cognitieve toegankelijkheid (vertalingen, gebarentaal, eenvoudige taal);
- inclusieve vormen van publieksbemiddeling: meertalige audiogidsen, technologieën op basis van artificiële intelligentie, interactieve tentoonstellingen, enz.;
- diversiteit in het onderzoek om bias op basis van gender, leeftijd, afkomst, enz. te vermijden, zowel in de teams, de onderzoeksthema's als de methodologische benaderingen.

Binnen deze verschillende trajecten en, meer in het algemeen, bij de uitvoering van de opdrachten van ons departement, zullen wij ernaar

¹⁹ IPBES (*Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services*) is een onafhankelijk orgaan dat ontworpen is om het raakvlak tussen wetenschap en beleid op het gebied van biodiversiteit te versterken.

streven burgers, verenigingen en lokale actoren op verschillende manieren te betrekken:

- voor de productie van kennis: via participatieve onderzoeksprojecten en *crowdsourcing*;
- om maatschappelijke vraagstukken (over klimaat, artificiële intelligentie, bio-ethiek, de herinnering, ...) onder de aandacht te brengen: via de organisatie van burgerfora, participatieve conferenties, collaboratieve workshops ...;
- om jongeren, minderheden, kansarme en moeilijk bereikbare doelgroepen aan te trekken en zo het erfgoed, en in het bijzonder de musea, toegankelijker te maken: door het woord te geven aan actoren die vaak weinig worden gehoord, bijvoorbeeld via onze communicatieacties.

SD4.05 Ons publiek uitbreiden en nieuwe samenwerkingen ontwikkelen

FWI
DVV

Een van de doelstellingen in de beleidsverklaring van de minister is de wens om de bezoekersaantallen in de verschillende musea te verhogen, de daarmee samenhangende inkomsten te vergroten en nieuwe partnerschappen met de privésector aan te trekken. De ontwikkeling van publiek-private partnerschappen (en de versterking van bestaande partnerschappen), zowel in het kader van investeringen in de FWI als voor de financiering van bemiddelingsactiviteiten, zal dus een van de doelstellingen vormen.

Om het publiek te verruimen en te diversifiëren, is het essentieel om de sociale rol van erfgoedinstellingen te heroverwegen. Het gaat er niet langer alleen om musea te beschouwen als plaatsen van bewaring, maar om ze – net als andere erfgoedinstellingen – te zien als levende, hybride, inclusieve en participatieve ruimtes, verankerd in hedendaagse realiteiten en verwachtingen. In het algemeen is het de bedoeling erfgoedinstellingen te laten evolueren naar flexibelere en meer open modellen: "hybride geheugeninstellingen²⁰" die een actieve rol kunnen spelen in sociale cohesie, inclusie, welzijn en burgerparticipatie.

Een van de geplande projecten is het integreren van residenties voor onderzoekers en kunstenaars om transdisciplinaire benaderingen rond de collecties te stimuleren.

Er zal een gemeenschappelijke marketingaanpak worden ontwikkeld met en voor de FWI, waarbij voldoende ruimte blijft voor elke instelling om haar eigen marketingplan aan te passen en uit te werken. Deze aanpak zal onder meer worden ondersteund door boodschappen op sociale media en content gericht op een meer divers publiek. Hier zullen onder meer de volgende projecten deel van uitmaken:

²⁰ We hebben het hier over instellingen die informatie- en communicatietechnologieën combineren met meer traditionele activiteiten gebaseerd op direct, fysiek contact met het publiek.

- een publieksstudie, met een cartografie van (niet-)bezoekers (enquêtes, analyses en raadplegingen door het Publieksobservatorium + analyse van bezoekers via het gemeenschappelijke ticketingsysteem van de vijf federale musea en het Planetarium), aangevuld met een *benchmarking* met vergelijkbare musea in België en de buurlanden;
- ondersteuning met het oog op de aanpassing van het museale aanbod:
 - o aangepaste tarifiering;
 - o verruimde toegankelijkheid, onder meer met behulp van AI-oplossingen (meertalige informatie, bemiddeling voor blinde en/of slechtziende personen, gedifferentieerde parcoursen, enz.);
 - o inclusieve co-creatie (zie SD4.04).

Zoals al vermeld in SD3.03 moet de missie van Raphaël Liégeois ook vanuit het oogpunt van wetenschapsmarketing de nodige aandacht krijgen.

Doelstelling SD5: blijvend inzetten op een moderne en stimulerende organisatiecultuur waarin iedereen zich gewaardeerd, gesteund en betrokken voelt

In de inleiding van haar Algemene Beleidsnota 2025 benadrukt de Minister duidelijk haar wil om te werken aan een modernere administratie op het vlak van het wetenschapsbeleid.

In een snel veranderende wereld is een moderne en stimulerende organisatiecultuur essentieel als we wendbaar, innovatief en toekomstgericht willen blijven. Door voortdurend te investeren in een cultuur waarin het personeel zich gewaardeerd, ondersteund en betrokken voelt, creëren we een werkomgeving die talent aantrekt, behoudt en motiveert.

Deze strategische doelstelling weerspiegelt onze overtuiging dat een positieve en inclusieve cultuur niet alleen het welzijn van onze personeelsleden bevordert, maar ook rechtstreeks bijdraagt aan de verwezenlijking van onze organisatiedoelstellingen en aan de maatschappelijke impact.

Als organisatie zijn wij ervan overtuigd dat onze kracht begint bij ons personeel. Door actief te werken aan de zichtbaarheid en het imago van het federale wetenschapsbeleid binnen het federale onderzoekslandschap, versterken we de betrokkenheid, verbondenheid en trots van onze personeelsleden. Personeelsleden die zich herkennen in het verhaal van de organisatie en er trots op zijn, worden onze ambassadeurs. Zij dragen onze waarden uit, versterken onze reputatie en dragen met meer motivatie en inzet bij aan onze gemeenschappelijke doelstellingen.

Ook de groei van individuen in hun loopbaan is essentieel voor een toekomstgerichte organisatie. Door de personeelsleden de mogelijkheid te bieden hun talenten te ontwikkelen, versterken we hun motivatie en betrokkenheid. Loopbaanontwikkeling zorgt ervoor dat mensen zich gewaardeerd voelen en stimuleert hen om hun volledige potentieel te bereiken.

In een context van toenemende maatschappelijke verwachtingen en complexiteit is het belangrijk dat de personeelsleden weten wat er van hen wordt verwacht en dat er een cultuur heerst waarin

openheid, verantwoordelijkheid en respect centraal staan. Een sterk integriteitsbeleid helpt niet alleen risico's te beheersen, maar creëert ook een veilige werkomgeving.

Om als organisatie duurzaam te zijn, is een sterk en toekomstgericht *leadership* onontbeerlijk. De invoering van een traject gericht op de ontwikkeling van competenties inzake *leadership* vormt dan ook een strategische hefboom. Het *leadership* bepaalt in grote mate de cultuur, de wendbaarheid en de prestaties van een organisatie. Door te investeren in de groei van de leidinggevenden – op het vlak van visie, communicatie, *coaching* en besluitvorming – versterken we niet alleen de efficiëntie van de teams, maar ook het vertrouwen, de betrokkenheid en het welzijn van de personeelsleden.

Het federaal Wetenschapsbeleid streeft naar een zo inclusief mogelijk beleid, waarbij wordt beoogd dat iedereen, ongeacht afkomst, gender, leeftijd, handicap of overtuigingen, zich welkom, gewaardeerd en gerespecteerd voelt. Omdat diversiteit innovatie en creativiteit stimuleert, gaat het niet alleen om maatschappelijke verantwoordelijkheid en sociale rechtvaardigheid, maar ook om kwaliteit en efficiëntie.

Deze strategische doelstelling vertaalt zich in drie subdoelstellingen, telkens met concrete projecten.

<i>Code</i>	<i>Wat (onderdoelstelling)</i>	<i>Wie</i>
SD5.01	De personeelsleden een motiverend loopbaan pad aanbieden Onder een motiverende loopbaan wordt een traject verstaan waarin veel aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van het personeel. Het gaat om een aantal projecten, waaronder verschillende die de Minister al heeft aangekondigd. Project nr. 1: een ontwikkelingsbeleid invoeren dat is gebaseerd op het concept van de “lerende organisatie”, goed doordacht en gericht op continue groei en ontwikkeling van het personeel, teneinde bij te dragen aan een sterke, innovatieve en flexibele organisatie. Project nr. 2: het leadershipstraject voor alle leidinggevenden van het departement actief voortzetten, met inbegrip van hun voorbereiding en ondersteuning. Er zal worden gestreefd naar maximale integratie in de bestaande federale programma's en -initiatieven rond <i>leadership</i> . Project nr. 3: het statuut van het wetenschappelijk personeel van de FWI actualiseren en vereenvoudigen. Project nr. 4: in overleg met de FOD BOSA en rekening houdend met de geldende of toekomstige regelgeving een doeltreffend en efficiënt aanwervingskader invoeren dat beantwoordt aan de specifieke kenmerken en behoeften van de FWI, zodat de operationele werking van de instelling(en) wordt gewaarborgd.	SD P&O (ALL)
SD5.02	Een gezonde en stimulerende werkomgeving tot stand brengen Het doel is om een veilige, gezonde en stimulerende werkomgeving te hebben waarin medewerkers zich fysiek, mentaal en sociaal gesteund	SD P&O DVW (ALL)

voelen; een omgeving die bevorderlijk is voor groei, evenwicht en verbondenheid.

Project nr. 1: van *leadership* een van onze drijvende krachten maken. Met dit project beogen wij de bijdrage van het management van het departement aan de intrinsieke ontwikkeling van onze organisaties te versterken, via diverse acties: actieve en open communicatie door het leidinggevend personeel en dialoog met de andere personeelsleden, aanwezigheid op de werkvloer, voorbeeldgedrag (*walk the talk* van de waarden van de POD Wetenschapsbeleid en andere initiatieven), een cultuur van *feedback*, enz. Er worden regelmatig gesprekken en feedbackmomenten met het personeel georganiseerd om te peilen naar de perceptie van de organisatie, zodat het beleid en de acties kunnen worden bijgestuurd.

Project nr. 2: voortzetting van het traject *Via Essentia* (fasen 2 & 3). Na de keuze van de waarden van onze POD (fase 1) worden deze waarden verduidelijkt, evenals de bijbehorende gedragingen. Vervolgens (fase 3) worden deze kernwaarden vertaald in concrete en zichtbare gedragingen (opleidingsprogramma om de vereiste competenties te ontwikkelen), in het bijzonder in onze interne en externe communicatie.

Project nr. 3: werken aan het imago en de identiteit van de POD (of van de nieuwe structuren waarin die zal worden gereorganiseerd, afhankelijk van de voortgang van de strategische subdoelstelling SD1.01). Enerzijds zullen wij werken aan het "verenigen" van ons personeel rond een zekere fierheid (namelijk het werken voor het federaal Wetenschapsbeleid, de Staat en Europa) en aan het aantrekken van nieuw talent, anderzijds past deze versterking van het imago ook in de wil om een betere dienstverlening aan de samenleving te bieden, zodat potentiële begunstigden van onze activiteiten ons gemakkelijker kunnen vinden. Om dit te bereiken zijn twee hoofdlijnen gepland:

- een hoofdlijn gericht op interne communicatie (met concrete acties die kunnen gaan van het opstellen van een "gids" voor interne communicatie in crisissituaties tot het produceren en verspreiden van *podcasts* of video's die het werk van personeelsleden verspreiden en in de kijker zetten);
- een andere gericht op externe communicatie, via de uitwerking en uitvoering van een gemeenschappelijk en solide extern communicatieplan dat bijdraagt tot de duidelijke definiëring van kernboodschappen, doelgroepen en kanalen, en dat gebruikmaakt van een coherente huisstijl. Het plan wordt uitgevoerd via diverse acties (zoals het publiceren van *blogs* en artikelen over relevante thema's of het organiseren van studiedagen) die de maatschappelijke relevantie van onze activiteiten illustreren.

Project nr. 4: beschikken over een geïntegreerd welzijnsbeleid en concrete actieplannen die bijdragen tot een organisatie waarin welzijn structureel verankerd is in het beleid, de cultuur en de praktijk.

Project nr. 5: een integriteitsbeleid ontwikkelen om vertrouwen, geloofwaardigheid en goed bestuur te waarborgen door een kader te bieden voor ethisch handelen, transparante besluitvorming en verantwoordelijk *leadership*. Dit project beoogt de bewustwording en kennis inzake integriteit bij alle personeelsleden te bevorderen. We moeten een veilige meldcultuur creëren waarin integriteitskwesaties kunnen worden besproken en behandeld aan de hand van duidelijke richtlijnen en procedures.

Aangezien "integriteit" een van onze waarden is, hangt dit project nauw samen met *Via Essentia* (een ander project binnen deze subdoelstelling). Beide projecten moeten de verankering van integriteit als kernwaarde van onze organisatiecultuur waarborgen.

Project nr. 6: beschikken over een actieplan ten gunste van inclusie en diversiteit dat bijdraagt tot een inclusieve organisatiecultuur waarin elk individu gelijke kansen heeft om zich te ontwikkelen, bij te dragen en zich thuis te voelen. Dankzij een actief beleid inzake inclusie en gendergelijkheid streven wij naar een diverse, rechtvaardige en moderne organisatie.

Project nr. 7: een toekomstgerichte organisatie uitbouwen die haar ecologische, sociale en economische impact bewust beheert. Via een geïntegreerd duurzaamheidsbeleid streven wij naar een verantwoorde omgang met mensen, middelen en het milieu, en nemen wij actief onze rol op in de overgang naar een duurzame samenleving.

SD5.03 De hervorming van de POD begeleiden met een beleid inzake veranderingsbeheer

SD P&O
DVV
(ALL)

Om het welslagen van toekomstige evoluties te waarborgen, bereidt de POD Wetenschapsbeleid zijn personeelsleden actief voor en ondersteunt hij hen gedurende het hele proces. Wij zorgen ervoor dat de doelstellingen en de praktische regelingen van de veranderingen duidelijk worden toegelicht en geleidelijk worden uitgerold, waarbij de individuele personen worden begeleid bij onzekerheden.

De administratie anticipeert op weerstand tegen verandering, ook in omgevingen met een sterk verankerde innovatiecultuur, en beperkt de mogelijke impact ervan, zoals een daling van de productiviteit, een daling van de arbeidstevredenheid of het vertrek van personeelsleden.

De administratie maakt van de menselijke dimensie van verandering een prioriteit en voert een gestructureerd beheer van het proces, door

passende acties, verantwoordelijkheden en *follow-up* te definiëren, om het welslagen van de organisatorische transformatie te garanderen.

In dat kader integreert zij volledig het beheer van de menselijke factor als centrale hefboom van het reorganisatieproject, en ziet zij erop toe dat hiermee in elke fase van het proces rekening wordt gehouden.

Project: de verandering beheren binnen Belspo, Belnet en de FWI.

In een context van organisatorische transformatie is het gebruikelijk dat het personeel verschillende fasen van aanpassing doorloopt. Er kan met name een periode van onzekerheid ontstaan, die een duidelijke richting, passende begeleiding en een zekere flexibiliteit vereist om het ontstaan en het uitproberen van nieuwe praktijken te bevorderen.

Het succes van de verandering hangt af van de uitvoering van gestructureerde acties, waaronder de betrokkenheid van het personeel bij de besluitvormings- en operationele processen. Dit veronderstelt eveneens de uitvoering van een risicoanalyse en het opstellen van een gedetailleerde planning met mijlpalen.

In het toekomstige transitieplan worden verschillende thema's als prioritair beschouwd: HR, IT, Budget & Beheerscontrole, Juridische zaken en *core business*. Deze thema's vormen de veranderingsassen en worden "streams" genoemd. Binnen elke *stream* moeten de acties die nodig zijn voor de uitvoering van het transitieplan binnen het respectieve bevoegdheidsdomein worden opgesomd en uitgevoerd. Het veranderingsbeheer zal daarbij in elk van deze *streams* aanwezig moeten zijn.

11.2 Andere strategische lijnen die specifiek zijn voor elke organisatie

De AGR-ARA

Het Rijksarchief (AGR-ARA) wil zich profileren als een strategische speler in het hart van de digitale transformatie van de federale administratie, door een ambitieus beleid te ontwikkelen op het vlak van het archiveren van *born-digital* gegevens. De instelling streeft naar een trekkersrol en een verbindende functie in dit domein, door openbare besturen te begeleiden en bij te dragen aan de evolutie van het organisatorische en normatieve kader. Tegelijkertijd blijft de instelling streven naar operationele uitmuntendheid in het beheer van haar infrastructuur en collecties, om een homogene, performante en kwaliteitsvolle openbare dienstverlening te garanderen over het hele grondgebied. Deze ambitie gaat gepaard met de wil om de duurzaamheid van haar model te versterken, door een rigoureuus gebruik van de publieke middelen te verzekeren en de verworvenheden van het ingezette budgettaire herstel te consolideren.

Het Rijksarchief zal er bovendien over waken haar menselijke middelen en werkingsmodellen voortdurend aan te passen, om efficiënt in te spelen op de evolutie van haar opdrachten en de maatschappelijke verwachtingen.

Ten slotte zal de instelling zich volledig inschakelen in de moderniseringsdynamiek op federaal niveau, door actief bij te dragen aan de uitvoering van de hervorming van het wetenschapsbeleid en aan de versterking van de impact van de federale wetenschappelijke instellingen.

De KBR

De Koninklijke Bibliotheek van België (KBR) zal de komende jaren, samen met haar partners, nieuwe verbindingen creëren tussen mensen, kennis en erfgoed. Ze zet daarbij in op een kwalitatieve en uitnodigende beleving in haar gebouw in het hart van Brussel én op toegankelijke, performante digitale diensten die een breed en divers publiek stimuleren om de collecties te ontdekken, te interpreteren, te onderzoeken en actief te gebruiken. KBR wil als betrouwbare bron van kennis en informatie bijdragen tot een duurzame samenleving.

De instelling zal het beheer, de organisatie en de ontsluiting van haar collecties verder professionaliseren, met aandacht voor standaardisering, interoperabiliteit en duurzame (digitale) preservatie. Openheid en gebruiksgemak staan centraal binnen een professioneel erfgoedbeheer en bij de ondersteuning van onderzoek en kenniscreatie.

Tegelijk wil KBR actief aansluiting zoeken bij actuele maatschappelijke thema's en ruimte creëren voor participatie, inclusie en kritische reflectie. Deze ambities worden gedragen door een verantwoord en ethisch gebruik van technologie, door samenwerking binnen en buiten de federale context, en door blijvende investeringen in de competenties en het welzijn van de medewerkers, als fundament voor een duurzame en wendbare organisatie.

Tot slot engageert KBR zich om bij te dragen tot de hervorming van het departement Wetenschapsbeleid, door deel te nemen aan de verdere modernisering van de governance, de automatisering van de processen en de vermenigvuldiging van transversale samenwerkingsvormen.

De KMG

In de komende vier jaar willen de Koninklijke Musea voor Kunst en Geschiedenis (KMG) hun rol als toonaangevende federale wetenschappelijke instelling verder versterken, ten dienste van de samenleving en volledig in lijn met de prioriteiten van het Federaal Wetenschapsbeleid. In een context die gekenmerkt wordt door toenemende verwachtingen op het vlak van toegang tot cultuur, maatschappelijke verantwoordelijkheid en belangrijke infrastructurele uitdagingen, steunt onze strategie op een pragmatische, geleidelijke en structurerende aanpak.

Prioriteit zal worden gegeven aan de uitvoering van de geplande infrastructurele verbeteringen op onze drie sites, in nauwe samenwerking met de publieke partners (Regie der Gebouwen en Beliris), om de veiligheid van de collecties, de bezoekers en het personeel te waarborgen en tegelijk de leesbaarheid en aantrekkelijkheid van de sites te verbeteren. Parallel hieraan zal het museum de ontwikkeling van een wetenschappelijk en cultureel aanbod, gebaseerd op de uitzonderlijke rijkdom van zijn collecties, verderzetten, met bijzondere aandacht voor transversale en toegankelijke benaderingen, in overeenstemming met de verwachtingen van het publiek en de hedendaagse maatschappelijke uitdagingen.

Er zal bijzondere aandacht worden besteed aan de versterking van het onderzoek, met name op het vlak van context en herkomst, materialiteit en interdisciplinariteit, om de wetenschappelijke legitimiteit van de instelling binnen het federale en internationale landschap verder te consolideren. Deze dynamiek gaat gepaard met een verhoogde aandacht voor de valorisatie van de collecties, zowel ter plaatse als in de digitale omgeving, met het oog op een bredere verspreiding van kennis.

Op organisatorisch vlak zal de komende periode gericht zijn op het versterken van de interne fundamenten van de instelling, door het verduidelijken van verantwoordelijkheden, het bevorderen van transversaliteit en het ontwikkelen van een cultuur van samenwerking en engagement. De uitwerking en implementatie van een Wetenschappelijk en Cultureel Project zullen hierbij een structurerend instrument vormen om acties en prioriteiten op elkaar af te stemmen.

Tot slot zal het museum zijn inspanningen voortzetten op het vlak van diversificatie van middelen en optimalisatie van zijn werking, met respect voor de principes van goed bestuur, efficiëntie en duurzaamheid die de federale overheidswerking kenmerken.

Deze strategie vertrekt vanuit een gematigde maar vastberaden ambitie: op lange termijn de bewaring en overdracht van een erfgoed van nationaal en internationaal belang verzekeren, en tegelijk de bijdrage van het museum aan de hedendaagse wetenschappelijke, culturele en maatschappelijke dynamieken versterken.

De KMSKB

De Koninklijke Musea voor Schone Kunsten van België (KMSKB) zullen de komende jaren een grondige renovatie ondergaan. Tijdens deze periode, en met het oog op het toegankelijk maken van de volledige collecties voor een zo breed mogelijk publiek, zullen samenwerkingen met internationale musea worden opgezet voor tijdelijke tentoonstellingen. Daarnaast, om tegemoet te komen aan de grote vraag van het publiek om de collecties moderne kunst opnieuw te ontdekken, zal het museumparcours van het Old Masters Museum worden herzien om werken te presenteren die een tijdspanne beslaan van de 15e tot de 21e eeuw. Tegelijkertijd zal er een herwerking van de museumidentiteit plaatsvinden, met als doel een geïntegreerd concept te ontwikkelen voor de musea Old Masters, Fin de Siècle en Moderne Kunst.

Het KIK

Het Koninklijk Instituut voor het Kunstpatrimonium (KIK) werd in 1948 opgericht als federale wetenschappelijke instelling met als kernopdracht het verrichten van wetenschappelijk onderzoek en het verzekeren van de conservering van het nationaal erfgoed. Dankzij zijn uitgesproken interdisciplinaire benadering – waarbij kunsthistorici en documentalisten, chemici en fysici, evenals conservatoren-restaurateurs structureel samenwerken – heeft het KIK zich van bij de oprichting gepositioneerd als een pionier binnen de erfgoedzorg.

De context waarbinnen het KIK zijn opdrachten uitvoert, is de afgelopen decennia echter ingrijpend geëvolueerd. Zowel maatschappelijke verwachtingen, technologische ontwikkelingen als budgettaire randvoorwaarden oefenen toenemende druk uit op de werking van de instelling. Deze veranderde omgeving maakt een voortzetting van het bestaande model ("business as usual") niet langer houdbaar, noch op inhoudelijk, noch op organisatorisch vlak.

Tegen deze achtergrond werd de voorbije jaren een grondige interne reflectie opgestart, gevoed door input van externe stakeholders en experts. Dit traject mondde in 2024 uit in een strategisch kader voor de legislatuur 2025-2029.

Deze strategische oefening resulteert in vijf prioritaire assen:

1. Het KIK als internationaal erkend innovatief expertisecentrum op vlak van erfgoedzorg
2. De interdisciplinaire expertise van het KIK ten dienste van de erfgoedsector
3. Het KIK als bevoorrechte erfgoedpartner voor de federale overheid
4. Crisisbeheer en preventie: het KIK als centraal aanspreekpunt voor bedreigd erfgoed
5. Het KIK als digitale hub voor het Belgische erfgoed

Ter operationalisering van deze strategische assen worden volgende doelstellingen vooropgesteld:

- Samenwerking en synergiën met de andere FWI en federale partners versterken
- Bijkomende financieringsmogelijkheden voor onderzoek benutten
- De dienstverlening afstemmen op de noden van de sector

- Expertisedeling met de sector via vormingen en workshops
- Het KIK positioneren als federaal aanspreekpunt voor erfgoed in crisis
- Het KIK positioneren als open en verbindend digitaal kennisplatform verrijkt met erfgoedwetenschappelijke data

Verschillende elementen uit deze strategie werden door Minister Matz expliciet meegenomen in haar beleidsnota 2026 (cf. artikel 9.2), samen met het initiatief "Erfgoedchallenge", dat de steun geniet van de Nationale Loterij, en uitgebreid werd tot ErfgoedTombola, met Prométhéa en Museumpass als nieuwe samenwerkingspartners.

In zijn strategische positionering profileert het KIK zich nadrukkelijk als wetenschappelijk expertisecentrum en als brugfunctie tussen de academische wereld, de erfgoedsector en de brede samenleving. De focus ligt op toegepast wetenschappelijk onderzoek, georganiseerd binnen de Research Office en in lijn met de onderzoeksstrategie, ter ondersteuning van een kwalitatieve en toekomstgerichte wetenschappelijke dienstverlening.

Parallel hieraan engageert het KIK zich in een inhoudelijke herijking van zijn kerntaken. Dit omvat onder meer de uitwerking van een duidelijke onderzoeksagenda, de opmaak van een transparante dienstencatalogus en een herstructurering van de interne organisatie, met het oog op een efficiënte en performante dienstverlening.

Met deze strategische en operationele keuzes legt het KIK de fundamenten voor een duurzame, toekomstgerichte en wendbare organisatie, die adequaat kan inspelen op de uitdagingen van een evoluerend erfgoedlandschap en als deel van de toekomstige entiteit erfgoed.

Het KSB

De strategische doelstellingen van de Koninklijke Sterrenwacht van België (KSB) voor de komende jaren zijn geïnspireerd op de langetermijnvisie vastgelegd door de Directieraad: "Wij streven naar uitmuntendheid in wetenschappelijk onderzoek en wetenschappelijke dienstverlening. Binnen onze vakgebieden willen we internationaal toonaangevend zijn (d.w.z. blijven of worden) met erkende expertise in het wetenschappelijk onderzoek; we willen binnen deze domeinen eveneens een betrouwbare en toegankelijke partner zijn voor wetenschappelijke dienstverlening aan de maatschappij in al zijn geledingen." Beide componenten, t.t.z. het wetenschappelijk onderzoek en de wetenschappelijke dienstverlening, gaan hand in hand en hebben een gelijk belang.

In het nastreven van deze visie houden we rekening met de budgettaire en politieke context, alsmede met alle interne en externe omgevingsfactoren.

De KSB heeft een sterke positie uitgebouwd in het ruimtevaartonderzoek binnen onze expertisedomeinen. Wij blijven erop inzetten om deze positie te consolideren, enerzijds door de exploitatie van gegevens afkomstig van de aangevatte projecten, anderzijds door proactief deel te nemen aan nieuwe ruimtevaartprojecten, terwijl we ook zelf actief betrokken zijn in de conceptie van beloftevolle toekomstige ruimtevaartprojecten. We doen dit in constructieve samenwerking met de Belgische ruimtevaartindustrie en andere Belgische en internationale wetenschappelijke instellingen, voornamelijk binnen het kader van de Europese ruimtevaartorganisatie ESA.

De KSB vervult een belangrijke maatschappelijke rol door onze dienstverlenende activiteiten. Deze omvatten bijvoorbeeld de realisatie en verspreiding van de wettelijke tijd in België, alsmede informatie aan de bevolking en de overheden over astronomische verschijnselen en efemeriden. Minstens even belangrijk is onze dienstverlening gericht op het opvolgen van natuurlijke risico's in verband met seismische activiteit en ruimteweer, waarvoor we de samenwerking met andere

relevante actoren versterken. In het bijzonder richten we ons hierbij op een verregaande samenwerking met Defensie, waardoor we bijdragen aan de versterking van de operationele autonomie van ons land die zeer belangrijk is binnen de huidige geopolitieke context. We stellen onze expertise betreffende natuurlijke en geïnduceerde seismische risico's ter beschikking van economische en politieke actoren.

Het belang van de bijdrage van de KSB aan STEM-gerichte educatieve activiteiten enerzijds, en wetenschapsvulgarisatie anderzijds, mag niet onderschat worden, en we blijven erin investeren via ons Planetarium. Gedragen door vooruitstrevend wetenschappelijk onderzoek in diverse disciplines van de sterrenkunde, waarbij we eveneens gebruik maken van opportuniteiten geboden door investeringen van ons land in grootschalige onderzoeksinfrastructuur en -projecten, sensibiliseren we de burger voor het belang van een correcte wetenschappelijke fundering van maatschappelijke keuzes, en inspireren we jongeren voor een keuze in carrières binnen STEM-domeinen. Hierbij streven we naar een vergroting van onze actieradius.

Het KMI

Het Koninklijk Meteorologisch Instituut (KMI) heeft als opdracht diensten te verlenen op het gebied van meteorologie, klimatologie en geofysica om de veiligheid en de permanente informatievoorziening aan de bevolking te waarborgen. Aangezien de weersomstandigheden en de ruimtemeteorologie zeer snel en vaak kunnen veranderen, hebben ze invloed op alle aspecten van ons maatschappelijk leven. Om beleidsmakers en gebruikers bij hun activiteiten te ondersteunen, zet het KMI zich in om weerswaarschuwingen op gemeentelijk niveau op te stellen en ervoor te zorgen dat alle Belgen tijdig de juiste informatie ontvangen via een combinatie van informatiekanaalen (media, website, smartphone-app, ...).

Het KMI zal voortdurend de mogelijkheden onderzoeken om machine learning-technieken in te zetten ter verbetering van zijn weers- en geofysische voorspellingscapaciteiten, met name door de ontwikkeling van machine learning-methoden voor modellen voor onmiddellijke neerslagvoorspelling. Het KMI zal onderzoek blijven verrichten naar extreme weersomstandigheden en simulaties van het toekomstige klimaat met hoge ruimtelijke resolutie voor België, om de impact van de klimaatverandering op de frequentie van ingrijpende gebeurtenissen, zoals droogtes, hevige neerslag en hittegolven, te evalueren.

Waarnemingen en gegevensverzameling zijn van essentieel voor het leveren van hoogwaardige dataproducten en diensten. Het KMI zal daarom investeren in de optimalisatie en ontwikkeling van zijn waarnemingsinfrastructuur. Dit omvat met name de uitrol van een nieuw automatisch klimatologisch netwerk ter vervanging van het huidige handmatige netwerk, evenals de installatie van nieuwe instrumenten om het gebruik ervan te verkennen en nieuwe gegevensbronnen te verwerven.

De activiteiten van het Belgisch Klimaatcentrum en de organisatie van synergieën rond klimaatonderzoek tussen de verschillende Belgische overheden en academische instellingen zullen essentieel zijn om de verschillende onderzoeksniveaus te coördineren. Ze zullen meer specifiek gericht zijn op het samenhangend maken van het klimaatbestendighedsbeleid van het land.

Op internationaal niveau zal het KMI zijn activiteiten en onderzoek integreren met die van de Europese meteorologische infrastructuur, die de nationale meteorologische diensten en intergouvernementele organisaties zoals EUMETSAT en ECMWF omvat, evenals met andere mondiale organisaties zoals het WMO, INTERMAGNET of de International Union of Radio Science (URSI) op gebied van geofysica.

Het BIRA

Het Koninklijk Belgisch Instituut voor Ruimte-Aeronomie (BIRA) zal in de eerste plaats verder streven naar wetenschappelijke excellentie in een omgeving waar individuen zich kunnen ontplooiën en hun inzet erkend en gewaardeerd wordt, met aandacht voor integriteit, sociale verantwoordelijkheid, respect, transparantie en creativiteit.

In zijn zoektocht naar nieuwe externe financieringsbronnen wil het BIRA een financieel plan uitrollen waarin klanten betalen voor het leveren van gegevens (met de toegevoegde waarde van onze expertise), het gebruik van de laboratoria, het volgen van opleidingen of het gebruiken van de door het BIRA ontwikkelde wetenschappelijke diensten. Het BIRA wil met name de activiteiten van het B.RCLab (Belgian Radiometric Characterisation Laboratory) uitbreiden, dat ondersteuning biedt bij de karakterisering van (ruimte-)instrumenten, via een officiële erkenning door ESA en openstelling voor externe partners.

Het B.USOC, dat Belgische onderzoekers en industriële bedrijven samenbrengt rond het Internationaal Ruimtestation ISS, zal een actieve rol blijven spelen bij het onder de aandacht brengen van de ruimtevaartactiviteiten van het BIRA, evenals de experimenten die Raphaël Liégeois aan boord van het ISS zal uitvoeren.

Daarnaast zal het BIRA transversale initiatieven zoals FedOSC blijven ondersteunen. Het BIRA voert zijn activiteiten uit in overeenstemming met zijn waarden, met name die met betrekking tot klimaatverandering, door zijn ecologische voetafdruk te monitoren.

Het KBIN

Drie prioriteiten structureren de werking van het Koninklijk Belgisch Instituut voor Natuurwetenschappen (KBIN) richting 2030:

- het versterken van de wetenschappelijke ondersteuning van het overheidsbeleid, door onafhankelijke en direct inzetbare expertise te leveren rond de grote nationale en internationale uitdagingen;
- het welslagen van de integratie van de expertises die voortvloeien uit de fusie, om de synergie, de efficiëntie van de diensten en de impact van de wetenschappelijke opdrachten te maximaliseren;
- het consolideren van een excellentiepool ten dienste van de transitie, met name op het vlak van biodiversiteit, wetenschappelijke collecties, oceanografie en het mariene milieu, evenals duurzaam beheer van natuurlijke hulpbronnen, in het bijzonder energie en kritieke grondstoffen.

Tegen 2030 positioneert het KBIN zich als een centrale actor ten dienste van de openbare, die de Belgische Staat de capaciteit biedt om te anticiperen, te informeren en te handelen in overeenstemming met zijn nationale en Europese engagementen.

In het kader van de fusie waarin is voorzien in het regeerakkoord, zullen de expertises van het KBIN, het KMI, de KSB en het BIRA worden geïdentificeerd en geïntegreerd ingezet om de efficiëntie van de ondersteunende diensten te verhogen en de impact van de wetenschappelijke en maatschappelijke opdrachten te versterken.

Het Instituut profileert zich als een wetenschappelijk adviseur bij uitstek voor de federale en gewestelijke overheden. Het ondersteunt de publieke besluitvorming rond strategische kwesties – milieu-impact, risicobeheer, internationale engagementen – en draagt bij tot het oriënteren van onderzoeksprioriteiten naargelang van de noden van het overheidsbeleid. Het staat ook in voor een betrouwbare en toegankelijke verspreiding van kennis, via zijn ambitieuze educatieve en museale

initiatieven, waaronder jaarlijkse tentoonstellingen, waar mogelijk reizend, evenals de renovatie van de dinosaurussenzaal tegen 2030.

Het KBIN vormt een excellentiepool ten dienste van de grote transitie. Het zet zijn expertise in op sleutelgebieden zoals biodiversiteit, terrestrische en mariene milieus en duurzaam beheer van natuurlijke hulpbronnen, ter ondersteuning van de regulerings- en anticipatienoden van de Staat.

In een context van budgettaire beperkingen zet het KBIN een operationele transformatie in, gebaseerd op prioritering, efficiëntie en optimalisatie van middelen, om een performante en zichtbare wetenschappelijke openbare dienstverlening te waarborgen die volledig is afgestemd op de verwachtingen van de overheden en de burgers.

Het KMMA

De wetenschappers van het AfricaMuseum blijven aanwezig op het terrein met partnerschappen in meer dan dertig Afrikaanse landen. Hun wetenschappelijk onderzoek is meer dan ooit maatschappelijk relevant met thema's zoals gezondheid, natuurlijke risico's, gezondheid, herkomstonderzoek of klimaatwijziging. Een excellentiecentrum rond identificatie van hout, planten of dieren is van direct nut voor het respect van nationale en internationale regelgeving. Daarbij gaat veel aandacht naar co-creatie en participatief samenwerken met onze partners in het Zuiden: het verhogen van de expertise van onze partners is een prioriteit en vergt een nieuwe, dekoloniale manier van werken.

De Publieksdiensten staan voor de uitdaging een wereld museum van de 21e eeuw te worden. Steeds meer jongeren hebben een migratie achtergrond en (zij niet allen overigens) verwachten van een AfricaMuseum een kritische kijk op ons koloniaal verleden maar evengoed op actuele thema's zoals strategische mineralen of de rol van Afrikaanse cultuur in onze hedendaagse kunstscène. Jaarlijks een tijdelijk tentoonstelling en een actualisering van de permante tentoonstelling is daarom onontbeerlijk om aantrekkelijk te blijven voor een publiek waarvan de verwachtingen snel evolueren. Jongeren en personen van Afrikaanse afkomst zijn een prioritair publiek maar het Museum wil ook toegankelijk zijn voor een breed, familiaal publiek. Door organisatie van evenementen spelen we onze rol van forum waarin diverse perspectieven en meningen aan bod komen voor een respectvol debat.

Het AfricaMuseum heeft een nieuw departement collectiebeheer opgericht dat alle kennis en vaardigheden op dat vlak samenvoegt. Dat is meer dan ooit actueel in een internationale context waarbij steeds meer musea zich engageren voor restitutie van culturele voorwerpen, menselijke resten of archieven verworven in een koloniale omgeving. Digitalisering, artificiële intelligentie en burgerwetenschappers zijn belangrijk instrumenten voor collectiebeheer en breder ook voor onze wetenschappelijk geloofwaardigheid.

De werkomgeving van onze medewerkers moet veiliger en rationeler worden: in samenwerking met de Regie der Gebouwen worden de meest noodzakelijke investeringen gedaan met het oog op het verzekeren van gezondheid, veiligheid en het toepassen van de nieuwe manier van werken. In ons personeelsbeheer streven we naar diversiteit en welzijn in een veilige ruimte - wat in het bijzonder voor een AfricaMuseum een prioriteit is.

Belnet

Als nationaal onderzoeksnetwerk en federale ICT-partner bouwt Belnet mee aan het onderwijs, het onderzoek en de overheid van morgen door veilige, betrouwbare en innovatieve netwerkinfrastructuren en bijhorende diensten te ontwikkelen met en voor zijn doelgroepen. Onze strategie 2026-2029 vertaalt de vijf strategische doelstellingen in een concrete project- en

dienstenportfolio. Ten dienste van onderzoek en innovatie investeren we onder andere in het project BOOSTED rond veilige tijds- en frequentiesignalen en onze bijdrage aan het BE-AIFA consortium voor de Belgische AI-community. We versnellen de digitale transformatie via FedOSC en DMPonline.be ter ondersteuning van Open Science, het BENELUX-QCI-project voor grensoverschrijdende kwantumcommunicatie en onze deelname aan GN5-2 (en later GN5-3) binnen de Europese NREN-gemeenschap.

Voor de transversale ICT-dienstverlening aan de Federale Overheid focussen we op de verdere uitrol van het FEDWAN-programma conform de beslissingen van de Ministerraad én op onze rol als Service Owner binnen G-Cloud voor de ons toegekende diensten zoals FedWAN, Belnet Cloud Solutions en FedSender. Uiteraard zal Belnet mee zijn schouders zetten onder de inkanteling als ADBA in de FOD BOSA en de uitbouw van het Digitaal Agentschap. De nieuwe opdrachten en strategische doelstellingen die vanuit het Digitaal Agentschap zullen opgemaakt worden zullen vertaald worden in de bijbehorende operationele doelstellingen. Het koninklijk besluit van 1 februari 2000 tot vaststelling van de organieke voorschriften voor het financieel en materieel beheer van Belnet zal worden aangepast.

Als organisatie investeren we in NIS2-conformiteit en de hieraan gelieerde ISO 27001-certificering, een nieuwe CRM, coherent datamanagement, AI-gedreven automatisering én een structurele verbetering van een kostenanalytische boekhouding met bijhorend platform (FedCOM 2.0).

Gezien het snel evoluerende ecosysteem blijven wij ons flexibel opstellen om nieuwe initiatieven vanuit de federale overheid, G-Cloud en onze andere doelgroepen te integreren. Samenwerking, co-creatie en innovatie – met de deelstaten, op federaal niveau en binnen de GÉANT-associatie – blijven de drijvende krachten achter onze opdracht. Zo verankert Belnet zijn rol als strategische hefboom voor de digitale toekomst van België.

11.3 Duurzame ontwikkeling in de strategische doelstellingen

Zoals veel andere landen heeft België zich ertoe verbonden de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (DOD's) van de Verenigde Naties te realiseren. Deze verbintenis beïnvloedt al jaren de strategie en de acties van de POD Wetenschapsbeleid. Figuur 5 illustreert de bijdrage van elke strategische doelstelling aan de DOD's.

Figuur 5: bijdrage aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (DOD's) van de Verenigde Naties

DOD's van de Verenigde Naties	Strategische doelstellingen en subdoelstellingen (strategisch plan 2026-2029)																		
	SD1_ De transformatie van het Wetenschapsbeleid concreet vormgeven				SD2_ Een gemeenschappelijke visie op onderzoek implementeren, gebaseerd op uitmuntendheid				SD3_ Onze aansluiting bij de digitale transformatie versnellen			SD4_ Het federaal materieel en immaterieel erfgoed coördineren en valoriseren					SD5_ De ontwikkeling van een moderne en stimulerende organisatiecultuur voortzetten		
	01	02	03	04	01	02	03	04	01	02	03	01	02	03	04	05	01	02	03
1. Geen armoede																			
3. Goede gezondheid en welzijn																			
4. Kwaliteitsonderwijs																			
5. Gendergelekkheid																			
6. Schoon water en sanitair																			
8. Eerlijk werk en economische groei																			
9. Industrie, innovatie en infrastructuur																			
10. Ongelijkheid verminderen																			
11. Duurzame steden en gemeenschappen																			
12. Verantwoorde consumptie en productie																			
13. Klimaatactie																			
16. Vrede, justitie en sterke publieke diensten																			
17. Partnerschap om doelstellingen te bereiken																			

Artikel 12 Deelname aan transversaal beleid

Bepaalde activiteitendomeinen worden door de federale regering als transversaal beschouwd, wat betekent dat zij in het strategisch plan van elk federaal departement moeten worden opgenomen.

Aangezien de transversale domeinen en hun respectieve prioriteiten nog niet zijn bepaald, zullen zij later aan het strategisch plan worden toegevoegd via een *addendum*.

Artikel 13 Intern beheer

Zoals uiteengezet in artikel 1 is de POD Wetenschapsbeleid een organisatie die een klassieke administratie, een staatsdienst met autonome boekhouding die commerciële diensten aan derden aanbiedt (Belnet), en tien wetenschappelijke instellingen samenbrengt die hun activiteiten in variabele verhoudingen verdelen tussen onderzoek en dienstverlening aan het publiek. Deze zeer uiteenlopende realiteiten maken allemaal deel uit van de federale administratie en vallen onder de regelgeving die daarop van toepassing is. In een moeilijke economische context moet een traject voor de optimalisering van de werkprocessen worden voortgezet. Dit omvat onder meer (cf. artikel 11, SD1.02) de toepassing van de concepten, regels en instrumenten van de organisatiebeheersing (beheerscontrole, interne controle, risico-identificatie, controlemaatregelen, *Plan-Do-Check-Act*-logica, maturiteitsindex, enz.) of een gemeenschappelijke methodologie voor projectbeheer (PMO-benadering). Deze elementen moeten de controle vergemakkelijken en een gestructureerde opvolging van dit strategisch plan mogelijk maken.

De personeelsleden van het departement vormen de voornaamste sterkte van de POD Wetenschapsbeleid (zoals geïdentificeerd in de SWOT-analyse). Hun professionalisme, hun inzet en hun expertise zijn de motor die het departement in staat stelt zijn opdrachten te vervullen, ondanks een complexe context die wordt gekenmerkt door structurele budgettaire beperkingen die een impact hebben gehad op de capaciteiten van het departement. Het is dan ook aangewezen hun werkzaamheden te vergemakkelijken door het waarborgen van een aangename, inclusieve, rechtvaardige en milieuverantwoorde werkomgeving, en door aantrekkelijke en flexibele arbeidsvoorwaarden te bieden die inspelen op de verwachtingen van werknemers op het vlak van het evenwicht tussen werk en privé (cf. artikel 11, SD5).

Daartoe moeten de stafdiensten en directies van de ondersteunende diensten van het departement zo goed mogelijk samenwerken en diensten aanbieden die beantwoorden aan deze verwachtingen, die met name worden bepaald door de aangekondigde hervorming van de federale administratie. De analyse van de processen (BPM²¹ en BPR²²) zal ervoor zorgen dat binnen eenzelfde proces de opeenvolgende stappen op de juiste plaats worden uitgevoerd, met de juiste middelen en de juiste competenties.

De aanpassingen die sinds het vorige strategisch plan zijn aangebracht aan de interne besluitvormingsorganen van het departement en aan het governancemodel in zijn geheel, moeten nog worden aangevuld met andere wijzigingen. Om een optimaal, modern, soepel en wendbaar beheer van de verschillende entiteiten van het departement mogelijk te maken of (om

²¹ BPM = Business Process Management.

²² BPR = Business Process Re-engineering.

de uitdrukking te gebruiken die in het regeerakkoord wordt gebruikt) "de federale wetenschappelijke en culturele instellingen te dynamiseren", moet een ingrijpender project worden uitgevoerd. In dat verband zijn in het artikel van dit plan dat gewijd is aan de strategische doelstellingen en werven van deze legislatuur, diverse specifieke acties voorzien.

Artikel 14 Communicatieplan

Het communicatieplan dat in de onderstaande tabel (figuur 6) is samengevat, is opgesteld om ervoor te zorgen dat alle betrokken partijen zich de inhoud van dit strategische plan volledig eigen kunnen maken.

Figuur 6: schema van het communicatieplan voor het strategisch plan 2026-2029

Type	Doelgroep	Actie	Kanaal	Timing (vanaf D1)
Interne communicatie	Personeelsleden	a) Publicatie van het strategisch plan	Extranet & e-mail naar het personeel van de POD	Max. 2 dagen na D1
		b) Infosessie per entiteit (Belspo, FWI, Belnet)	Fysieke of hybride vergaderingen	Max. 2 maanden na D1
	Inspecteur van Financiën	c) Doorgifte van het plan	E-mail / vergadering	Max. 2 dagen na D1
		d) Indien relevant, specifieke infosessie	Fysieke vergadering	Nog te bepalen
	Vakbonden	e) Presentatie van het strategisch plan in het Intermediair Overlegcomité (IOC)	Fysieke vergadering	Eerste IOC na D1
Externe Communicatie	Betrokken partijen	f) Publicatie van het strategisch plan	Website	Max. 1 week na D1
		g) Verspreiding van het plan via andere middelen	Diversen: tijdschrift <i>Science Connection</i> , specifieke mailings, enz.	Nog te bepalen
	Algemeen publiek	h) Ondertekeningssessie	Evenement, met berichtgeving op de sociale media	D1
		i) Publicatie van het strategisch plan	Website	Max. 1 week na D1
		j) Specifieke communicatie op de sociale media	Facebook, LinkedIn, Instagram	Max. 2 dagen na D1

De externe communicatieacties worden toevertrouwd aan de dienst externe communicatie (die deel uitmaakt van de DVV).

De interne communicatieacties, bestemd voor de personeelsleden, worden toevertrouwd aan de attaché belast met interne communicatie, die zal samenwerken met de externe communicatie (om de coherentie van de te communiceren inhoud te waarborgen). De overige acties op het vlak van de interne communicatie worden toevertrouwd aan de voorzitter van het directiecomité.

Artikel 15 Middelenplan

De POD Wetenschapsbeleid wil de partner bij uitstek zijn van de overheid. De POD bevestigt nogmaals dat het departement alles in het werk zal stellen om bij te dragen aan het welslagen van de nieuwe legislatuur. De POD zal samenwerken met de regering in een relatie van wederzijds vertrouwen, met als doel het regeerakkoord uit te voeren. De POD zal acties ontwikkelen om de doelstellingen te realiseren die door het bevoegde regeringslid in zijn of haar beleidsverklaring zijn vastgelegd.

15.1 Financieel kader

Zoals aangegeven in de contextanalyse (artikel 8.3) verwijst het regeerakkoord van 4 februari 2025 naar het voornemen om aanzienlijke besparingen door te voeren op federaal niveau. Een dergelijke maatregel heeft een impact op de financiële middelen van het departement. In een beperkt aantal gevallen zullen oplossingen *ad hoc* kunnen worden toegepast om het tekort aan financiële middelen te verhelpen (bijvoorbeeld door een beroep te doen op de interdepartementale voorziening voor de uitvoering van de Europese NIS2-richtlijn en de projecten inzake cyberbeveiliging).

Globaal budget

De door de federale regering voor deze legislatuur vastgestelde besparingsmaatregelen die van toepassing zijn op ons departement en in het kader van deze oefening in overweging moeten worden genomen, zijn de volgende:

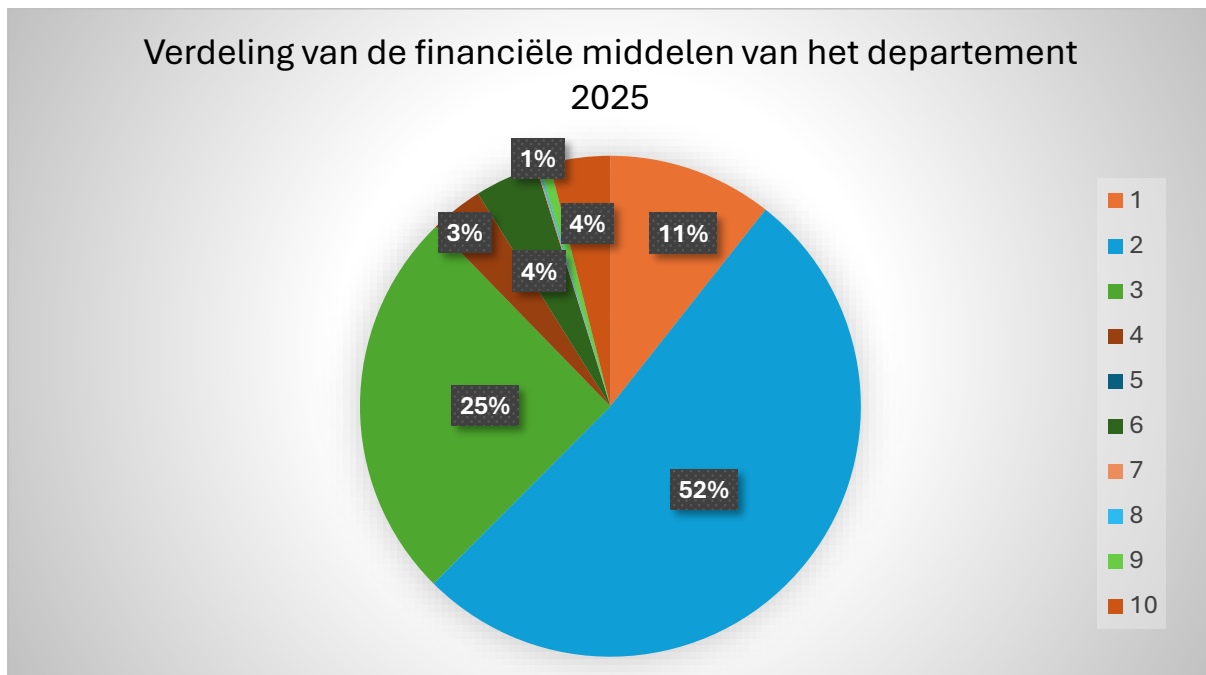
- een besparing van 1,8% per jaar, cumulatief over de periode 2025-2029, op personeel en werking;
- een geleidelijke besparing van 38 miljoen euro in 2025 (reeds geïntegreerd in de basisgegevens 2025 ten opzichte van 2024) tot 93 miljoen euro tegen 2029. Deze besparingen, toegepast op onze kernopdrachten, zijn periodiek terugkerend.

Deze besparingen zijn opgenomen in de meerjarenbegroting van het departement.

Tijdens het begrotingsconclaf van de initiële begroting 2026 werd een tweede golf van lineaire besparingen aangekondigd. De verdeling van deze besparingen is nog het voorwerp van politieke besprekingen en wordt daarom momenteel niet in dit plan weergegeven.

De totale middelen die zijn toegewezen aan de POD Wetenschapsbeleid in 2025 bedragen 550.097K euro. Dit bedrag houdt reeds rekening met de twee hierboven vermelde punten. De onderstaande grafiek illustreert de verdeling ervan volgens de kerndoelstellingen die verband houden met onze kernopdrachten, zoals beschreven in artikel 10 van dit plan en aangevuld met een tiende punt om het beheer van Belspo op te nemen.

Figuur 7: uitsplitsing van de financiële middelen van het departement - begroting 2025



Herinnering aan de belangrijkste doelstellingen:

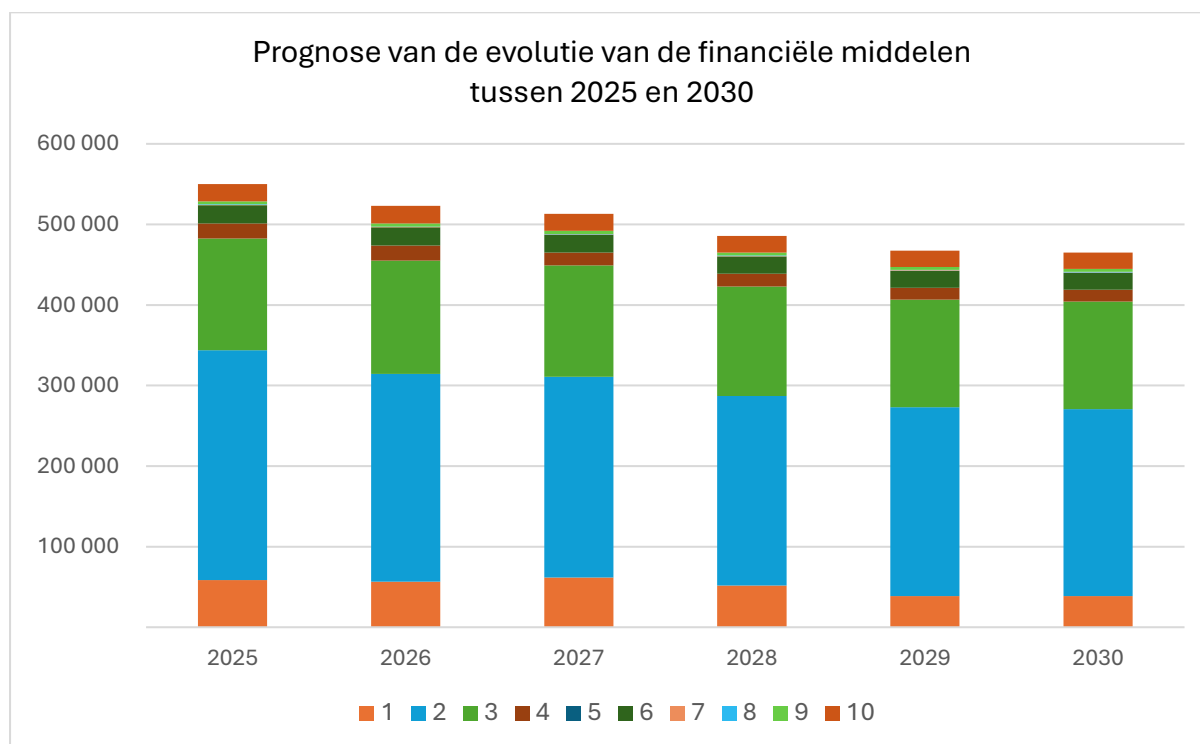
1. de tenuitvoerlegging van programma's, acties en onderzoeksnetwerken op Belgisch vlak of in internationaal verband;
2. het beheer van de Belgische medewerking aan de programma's en activiteiten van de ESA en van andere nationale en internationale organisaties die bevoegd zijn inzake onderzoek en wetenschappelijke openbare dienstverlening;
3. de ondersteuning van de FWI bij hun administratief, financieel en materieel beheer en de coördinatie en valorisatie van hun onderzoeksactiviteiten en hun opdrachten van wetenschappelijke dienstverlening, met inbegrip van de opvolging van dossiers inzake publieks- en collectiebeheer in samenwerking met de FWI;
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. de opvolging van de dossiers inzake de federale culturele bevoegdheden;
8. de opvolging van de dossiers inzake de federale bevoegdheden op het vlak van onderwijs;
9. het beheer van de Staatsdienst met afzonderlijk beheer "Poolsecretariaat" voor het financiële en materiële beheer van de wetenschappelijke basis "Princess Elizabeth";
+
10. het beheer van Belspo: personeels- en werkingskosten van de centrale administratie.

Zo illustreert de bovenstaande grafiek het belang van de activiteiten die verband houden met de ruimtevaartsector, de federale wetenschappelijke instellingen en O&O binnen de begroting van

het departement. Aangezien de categorieën 5, 7 en 8 te klein zijn, worden ze niet weergegeven in de grafiek. Er moet ook worden opgemerkt dat de personeels- en werkingskosten slechts 4% van ons globaal budget vertegenwoordigen.

Als we vervolgens kijken naar de verwachte evolutie van het budget voor de komende jaren (figuur 8), stellen we vast dat de globale impact van de vermelde besparingen zal leiden tot een aanzienlijke vermindering van onze middelen: van 550.097K euro in 2025 evolueren we naar 465.030K euro tegen 2030, wat neerkomt op een totale daling van 15,5% van alle kredieten in deze periode.

Figuur 8: prognose van de evolutie van de financiële middelen van de POD Wetenschapsbeleid van 2025 tot 2030 (in keuro) per doelstelling



Naast de lineaire besparingen van 1,8% werden ook keuzes gemaakt binnen de andere voorgestelde besparingsmaatregelen. De hierboven weergegeven projectie houdt dan ook rekening met de geraamde toestand van de besparingen na de bilaterale begrotingsvergadering van 2 juni 2025, waarbij de volgende methodologie werd gehanteerd:

- Op het niveau van O&O werden bepaalde programma's geïdentificeerd die volledig of gedeeltelijk moeten worden stopgezet om zo het beoogde besparingsbedrag op deze kredieten te realiseren;
- Wat de facultatieve subsidies betreft, werd een besparing van 10% toegepast in 2026, gevolgd door een jaarlijkse cumulatieve besparing van 2% tot en met 2029;
- Tot slot werd het grootste deel van de besparingen toegepast op de ruimtevaartkredieten (aangezien daar de grootste budgettaire bedragen van de POD te vinden zijn), in afwachting van de beslissingen van het begrotingsconclaf van oktober 2025.

Begroting per staatsdienst met autonome boekhouding

De onderstaande tabel geeft de begroting voor 2025 weer van de tien FWI, opgesplitst in ontvangsten en uitgaven.

Figuur 9: begrotingen voor 2025 van de FWI (in k euro)

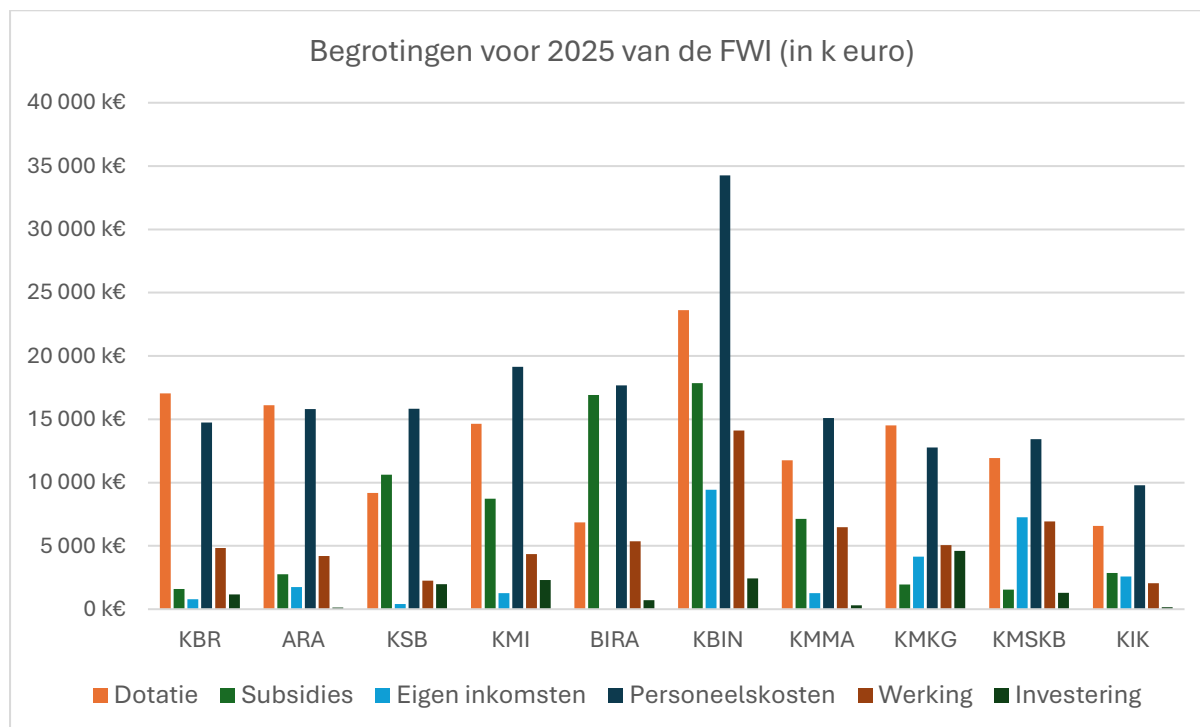
In (k euro)	KBR	AGR-ARA	KSB	KMI	BIRA	KBIN	KKMA	KMKG	KMSKB	KIK
ONTVANGSTEN										
Dotatie	17 041	16 114	9 178	14 656	6 861	23 625	11 771	14 510	11 942	6 573
O&O-contracten	1 604	2 759	10 612	8 731	16 907	17 856	7 138	1 950	1 545	2 866
Eigen ontvangsten	800	1 753	410	1 272	/	9 435	1 280	4 162	7 271	2 575
UITGAVEN										
Personeelskosten	14 737	15 816	15 823	19 137	17 673	34 268	15 107	12 761	13 435	9 796
Werving	4 843	4 199	2 243	4 361	5 374	14 100	6 475	5 062	6 929	2 041
Investing	1 168	139	1 986	2 296	721	2 428	310	4 599	1 290	157

Wat de ontvangsten betreft, dienen enkele aspecten te worden verduidelijkt:

- de post "dotatie" komt overeen met de ontvangsten afkomstig van Belspo;
- de post "O&O-contracten" vertegenwoordigt de ontvangsten die rechtstreeks verband houden met de O&O-activiteiten van elke FWI;
- onder "eigen ontvangsten" worden de inkomsten verstaan die worden gegenereerd door bepaalde activiteiten van de FWI, zoals tentoonstellingen (permanente en tijdelijke), de verhuur van lokalen, het tegen betaling ter beschikking stellen van gegevens of informatie, of zelfs de restauratie van kunstwerken (zoals uitgevoerd door het KIK).

Deze informatie wordt samengevat in de volgende grafiek:

Figuur 10: samenstelling van de begroting van elke FWI (in k euro)

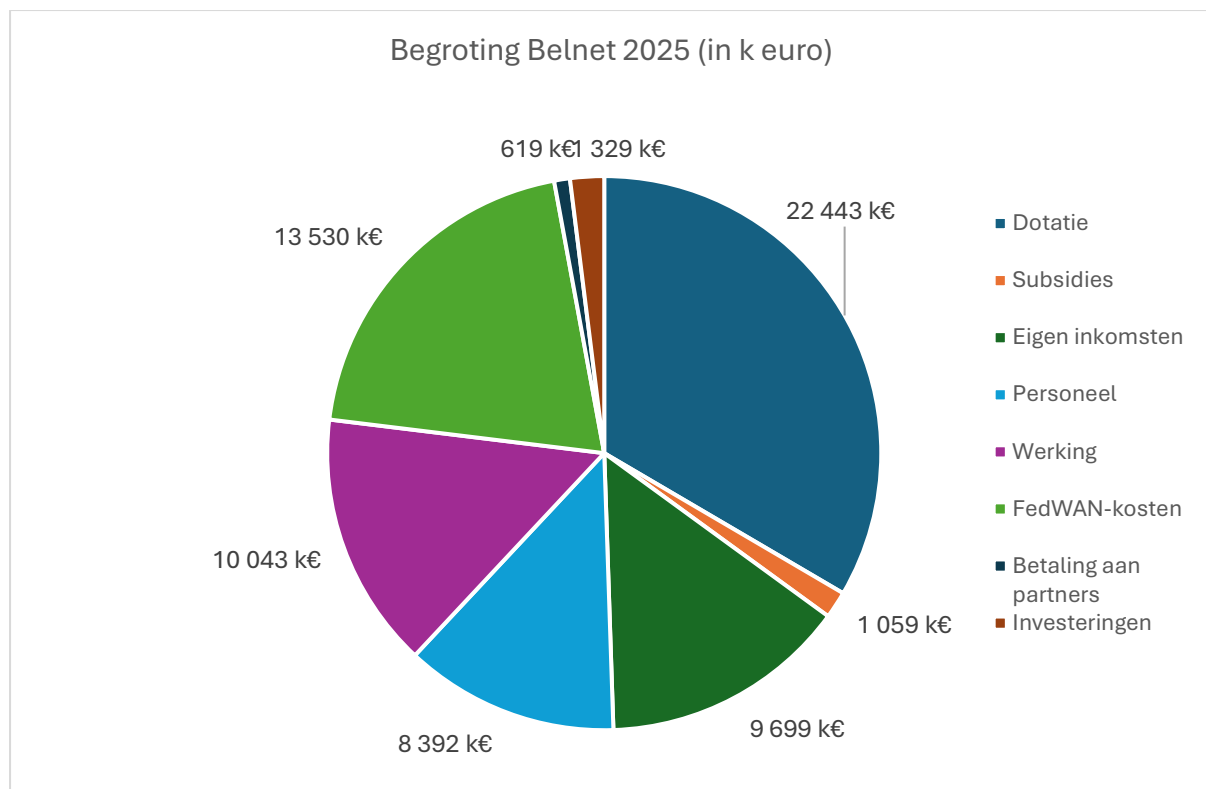


In de komende jaren dient zich een belangrijke uitdaging aan, aangezien de dotaties een jaarlijkse cumulatieve besparing van 1,8% zullen ondergaan gedurende de regeerperiode en de subsidies van de FWI die verband houden met O&O-projecten eveneens zouden kunnen dalen als gevolg van de besparingen op de O&O-activiteiten van Belspo. Aangezien de bedragen van de dotaties en de subsidies ook een impact hebben op de capaciteit van de FWI om eigen ontvangsten te genereren, zal dit leiden tot een aanzienlijke druk op de financieringsmodellen van de FWI. De bundeling van bepaalde diensten wordt dan ook een noodzaak en bijgevolg zullen aanpassingen nodig zijn op het vlak van de governance en het gebruik van de middelen die aan deze diensten worden toegekend.

Wat Belnet betreft, moet in de eerste plaats worden opgemerkt dat het om een organisatie gaat met een enigszins afwijkende kostenstructuur. Zo blijkt bijvoorbeeld uit de FedWAN-kosten dat deze verband houden met de overdracht van dotaties van andere federale entiteiten.²³ In 2025 zullen de uitgaven in verband met deze activiteit een piek vertonen; na afloop van deze operatie is het de bedoeling dat de efficiëntiewinsten die eruit voortvloeien, opnieuw worden toegewezen aan de departementen die deze opdracht aan Belnet hebben toevertrouwd.

Tot slot houden de initiële kredieten voor 2025 die in de onderstaande figuur zijn weergegeven, nog geen rekening met de impact van de beslissingen inzake de toepassing van de NIS2-richtlijn, noch met de bijkomende middelen die aan Belnet moeten worden toegekend in het kader van de versterking van andere cyberbeveiligingsmaatregelen.

Figuur 11: samenstelling van de begroting van Belnet in 2025 (in k euro)



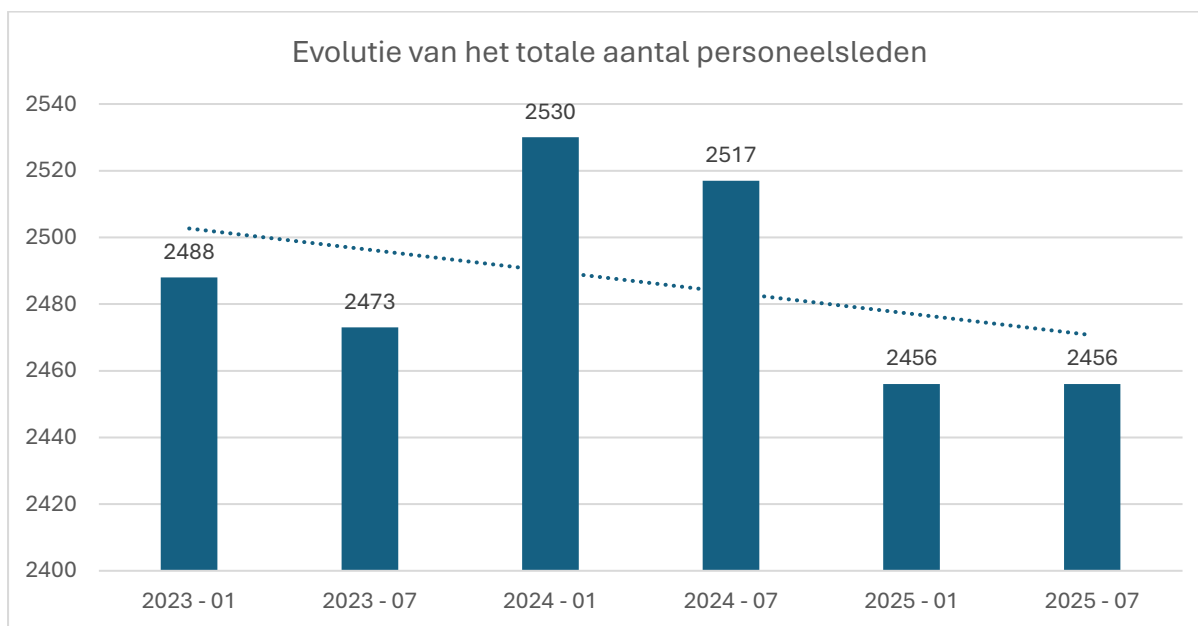
²³ Deze overdracht vond plaats in de jaren 2023 en 2024, in uitvoering van een *spending review* betreffende de centralisatie van beveiligde connectiviteitsdiensten door Belnet, met het oog op het realiseren van efficiëntiewinsten.

15.2 Personeel

De belangrijkste hulpbron van ons departement is uiteraard ons deskundig en gepassioneerd personeel.

Op 1 juli 2025 telde de POD Wetenschapsbeleid 2.456 personeelsleden, wat overeenkomt met 2.215 voltijdse equivalenten (VTE). In de afgelopen drie jaar is het personeelsbestand van de POD relatief stabiel gebleven (zie figuur 12).

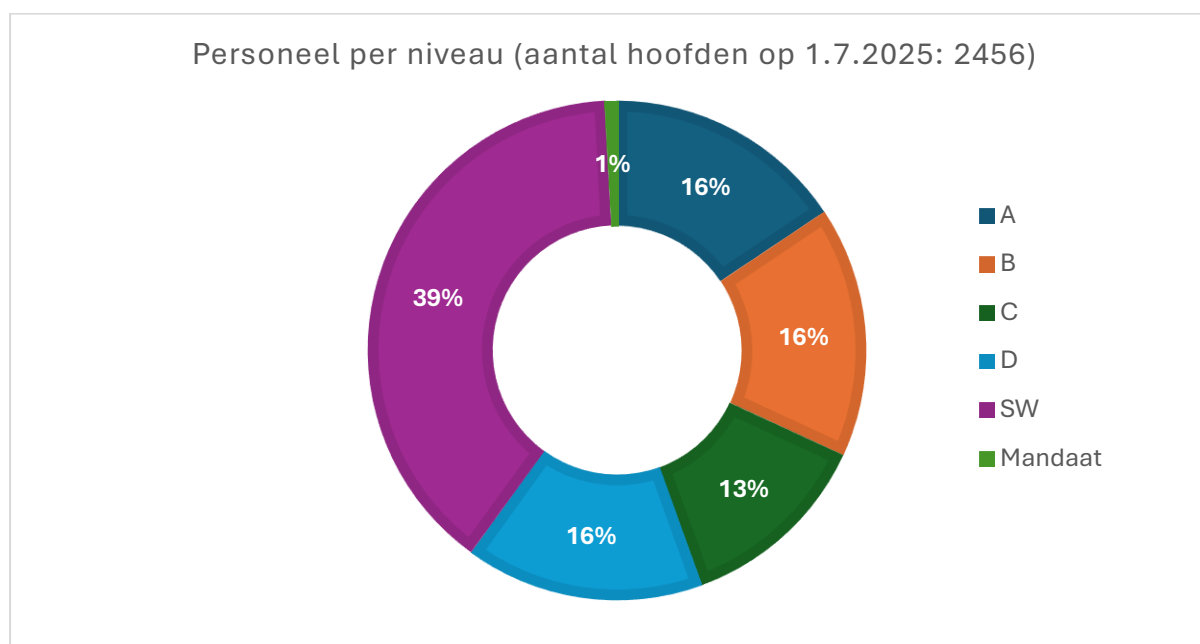
Figuur 12: evolutie van het aantal personeelsleden per semester van januari 2023 tot juli 2025



Hoewel de cijfers op het eerste gezicht een dalende trend lijken te vertonen, wordt deze indruk voornamelijk beïnvloed door de piek in 2024. Deze tijdelijke stijging is rechtstreeks toe te schrijven aan het Belgische voorzitterschap van de Raad van de Europese Unie. Deze uitzonderlijke context heeft geleid tot een tijdelijke toename van het personeelsbestand, wat zichtbaar is in de cijfers van dat jaar. De cijfers omvatten het volledige personeel van het departement: Belspo, de FWI en Belnet.

Gelet op de aard van het departement is er een groot aandeel universitair geschoold personeel. Dit komt tot uiting in het aantal personeelsleden van niveau A en in het bijzonder in niveau SW (wetenschappelijke loopbaan), dat het grootste segment van het personeelsbestand vormt (zie figuur 13). Dit wetenschappelijk personeel is essentieel voor de uitvoering van het onderzoeksbeleid.

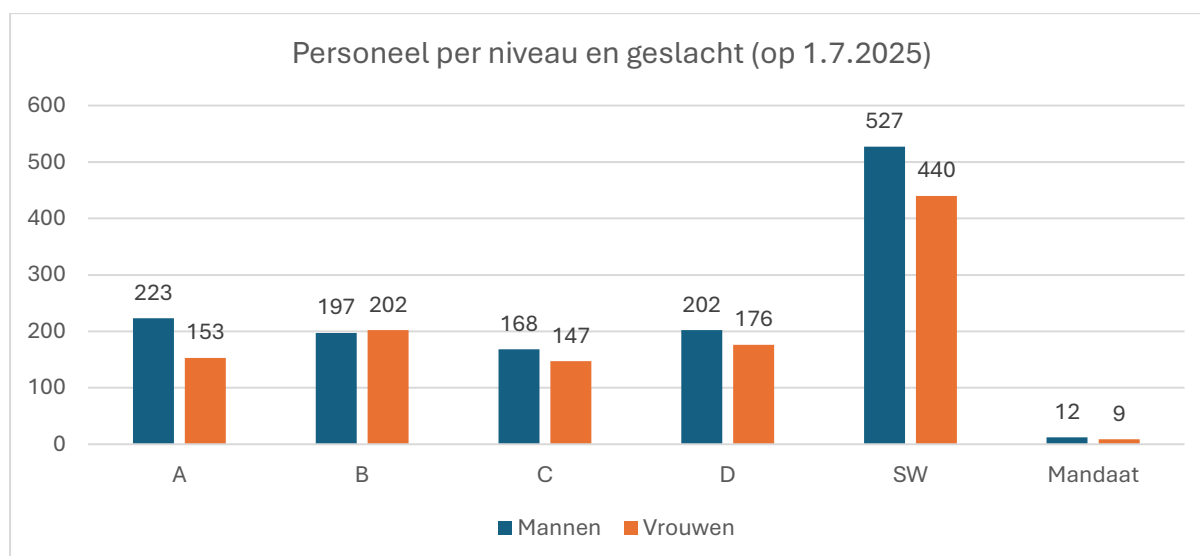
Figuur 13: verdeling van het personeel van de POD Wetenschapsbeleid per niveau



Het niveau D omvat functies voor de bewaking van het erfgoed, een van de moeilijkst te vinden profielen, aangezien het steeds moeilijker wordt om dergelijke profielen op de arbeidsmarkt aan te trekken. Een dergelijk tekort kan uiteraard een impact hebben op de openingsuren van onze musea.

De onderstaande grafiek (uitgedrukt in aantal personen) geeft een overzicht van het aantal vrouwen en mannen binnen het personeel van het departement, per niveau.

Figuur 14: personeel van de POD Wetenschapsbeleid per niveau en per geslacht in 2025



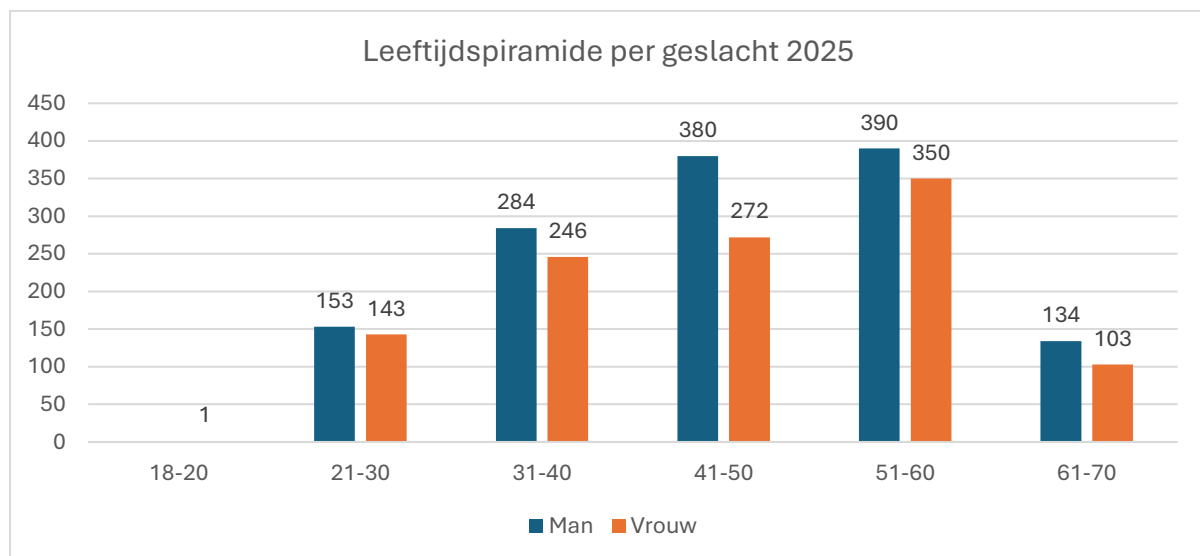
In 2025 bedraagt de globale verhouding 46% vrouwen tegenover 54% mannen. Deze verhouding wijkt af van de algemene tendens binnen het federaal openbaar ambt, waar het aandeel vrouwen doorgaans hoger ligt. Binnen het departement wordt dit verschil grotendeels verklaard door de specifieke samenstelling van het personeelsbestand. Dit hangt met name samen met de samenstelling van het wetenschappelijk personeel (SW), waar, op internationaal niveau,

mannen nog steeds in de meerderheid zijn. Deze relatief evenredige verdeling wijkt af van de internationale tendens, volgens welke vrouwen wereldwijd slechts 31,7% van de onderzoekers uitmaken, volgens het UNESCO-rapport 2024.

Ook binnen het personeel van niveau A (dat onder meer de ICT-profielen van Belnet omvat) is het aandeel mannen hoger dan dat van vrouwen. De ondervertegenwoordiging van vrouwen in de ICT-sector draagt ongetwijfeld bij tot deze verdeling.

De leeftijd van het personeel, uitgesplitst naar geslacht (verdeling mannen-vrouwen – zie figuur 15), geeft een meer gedetailleerd beeld van de samenstelling van het personeelsbestand.

Figuur 15: personeel van de POD Wetenschapsbeleid per leeftijdsgroep en per geslacht in 2025



De bovenstaande grafiek toont duidelijk aan dat mannen in alle leeftijdsgroepen sterker vertegenwoordigd zijn dan vrouwen. Naarmate de leeftijd toeneemt, wordt deze kloof tussen mannen en vrouwen groter. In de categorie 21 tot 30 jaar is het verschil beperkt, wat wijst op een evenwichtige instroom. In deze grafiek is ook een duidelijke vergrijzing van het personeelsbestand zichtbaar: een aanzienlijk deel van het personeel bevindt zich in de leeftijdscategorie van 41 tot 60 jaar, met een piek in de groep van 51 tot 60 jaar. Dit wijst op een ervaren en deskundig personeelsbestand.

Voor de periode waarop dit plan betrekking heeft, zal de lineaire besparing van 1,8% per jaar, cumulatief op de personeels- en werkingskosten, leiden tot moeilijke beslissingen, niet alleen op het vlak van het personeelsplan (vervanging van pensioneringen, nieuwe aanwervingen, enz.), maar ook met betrekking tot de uit te voeren activiteiten, rekening houdend met de vermindering van de middelen.

Daarnaast heeft de regering tijdens het begrotingsconclaf van de initiële begroting 2026 beslist om de werkgeversbijdragen voor statutaire ambtenaren te verhogen tot het niveau van die voor contractuelen. Hoewel de exacte berekening van deze maatregel nog niet bekend is, wordt een impact verwacht op de toekomstige aanwervingsmogelijkheden. Evenzo kunnen evoluties inzake de prioritering van vervangingen van personeel de operationele capaciteit van het departement beïnvloeden en een impact hebben op het vermogen om de aan de verschillende onderdelen van de POD toevertrouwde opdrachten uit te voeren.



Artikel 16 Wederzijdse verbintenissen

De POD Wetenschapsbeleid verbindt zich ertoe zijn opdrachten naar behoren uit te voeren ten aanzien van zijn begunstigden, de burgers en zijn verschillende betrokken partijen, van de minister en van zijn partners, met name door een zo groot mogelijk aantal doelstellingen te realiseren die in het strategisch plan en in de operationele plannen zijn opgenomen.

De POD Wetenschapsbeleid verbindt zich ertoe, binnen de grenzen van de beschikbare middelen en de toevertrouwde opdrachten, alle nodige acties te ondernemen om de langetermijnstrategie en de strategie voor de legislatuur zoals beschreven in dit strategisch plan te realiseren.

De minister ondersteunt ten volle de realisatie van de doelstellingen die zijn opgenomen in het strategisch plan en in de operationele plannen.

De minister en de POD Wetenschapsbeleid verbinden zich ertoe een structureel overleg te voeren met het oog op het sluiten en uitvoeren van wederzijdse engagements, in een geest van partnerschap en met inachtneming van de volgende basisprincipes:

1. proactief overleg en uitwisseling van informatie;
2. voortdurend streven naar evenwicht tussen de te bereiken doelstellingen en de beschikbare middelen;
3. een gezamenlijke opvolging en evaluatie van de behaalde resultaten, rekening houdend met de impact van alle beïnvloedende factoren.

De partijen die het strategisch plan sluiten, verbinden er zich als echte partners toe de basisbeginselen voor de uitvoering van het strategisch plan na te leven.

16.1 Overleg en uitwisseling van informatie

De minister werkt nauw samen met de POD Wetenschapsbeleid bij de uitwerking van alle relevante wettelijke stappen, rekening houdend met eventuele wijzigingen die tijdens de procedure worden aangebracht.

In dit kader verbinden beide partijen zich ertoe nauwe contacten te onderhouden om enerzijds rekening te houden met de technische aspecten en de uitvoerbaarheid van de beoogde wettelijke en reglementaire wijzigingen, en anderzijds de voorbereiding van de noodzakelijke aanpassingen binnen een redelijke termijn te plannen en de betrokken partijen vanaf het begin van het proces te raadplegen en te betrekken.

Na overleg met de POD Wetenschapsbeleid zal de minister de datum bepalen waarop de beoogde wijzigingen of nieuwe maatregelen in werking treden, rekening houdend met onder meer de tijd die nodig is voor eventuele IT-aanpassingen en om de betrokken partijen correct te informeren. Binnen dit kader zal elk verzoek om informatie of elke beslissing die een impact kan hebben op de werking of de uitvoering van de opdrachten van de POD, binnen een redelijke termijn plaatsvinden. De begrotingsaankondigingen die tijdens het begrotingsconclaaf worden gedaan, met de nodige toelichtingen, evenals de vragen en verzoeken (parlementaire vragen, vragen van burgers of belanghebbenden, vragen van de strategische cellen) waarop de POD Wetenschapsbeleid moet antwoorden, zullen zo snel mogelijk worden meegedeeld, met een voor beide partijen vastgestelde en aanvaardbare antwoordtermijn. De POD Wetenschapsbeleid verbindt zich ertoe te antwoorden binnen de termijnen die met de politieke overheid zijn overeengekomen of die door het Parlement worden opgelegd.

Als een van de stakeholders de aangegane verbintenissen niet of slechts gedeeltelijk kan nakomen, zal die de andere partij daarvan onmiddellijk op de hoogte brengen en met haar overleggen om maatregelen overeen te komen om de situatie te verhelpen of op te lossen.

16.2 Wijzigingen van het strategisch plan

Het strategisch plan kan tijdens zijn geldigheidsperiode worden gewijzigd. Elk van de in artikel 1 van dit strategisch plan bedoelde betrokken partijen kan een wijziging voorstellen, waarvan de gevolgen zullen worden besproken. Op basis van dat voorstel zal de POD Wetenschapsbeleid een ontwerp van wijziging van het strategisch plan opstellen, zodat alle leidinggevende en toezichthoudende personeelsleden er actief bij betrokken zijn, althans gedeeltelijk en ten minste voor wat de elementen betreft die betrekking hebben op hun functie en hun verantwoordelijkheidsdomein. Wanneer de POD Wetenschapsbeleid zelf een wijziging voorstelt, gebeurt dit in de vorm van een ontwerp van wijziging.

Een wijziging van het strategisch plan wordt van kracht zodra ze door alle partijen is ondertekend. Na ondertekening zal de POD Wetenschapsbeleid de inhoud van de wijziging op zijn website publiceren.

Elke nieuwe opdracht die aan de POD Wetenschapsbeleid wordt toegewezen door of krachtens een wet of een regelgevingsbeslissing, zal aanleiding geven tot een wijziging van het strategisch plan volgens de hierboven beschreven procedure.

De minister zal de POD zo spoedig mogelijk informeren over het voornemen van de federale regering om nieuwe opdrachten of taken toe te wijzen aan de POD Wetenschapsbeleid of om bepaalde daarvan te schrappen, en zal de POD raadplegen in het kader van de besprekingen over de effectieve uitvoering van deze opdrachten of taken. Na deze kennisgeving zal de POD Wetenschapsbeleid zo snel mogelijk de impact meedelen van de beleidsbeslissingen (toevoeging of schrapping) met betrekking tot zijn opdrachten of taken op de bestaande opdrachten, de uitvoering ervan, de strategie en het budget. Indien, ondanks deze raadpleging, de beslissingen om nieuwe opdrachten of taken toe te vertrouwen aan de POD of om bepaalde daarvan te schrappen de uitvoering van de opdrachten, doelstellingen en projecten van dit strategisch plan in het gedrang brengen en indien geen interne oplossing kan worden gevonden binnen de POD, zal de minister erop toezien dat de POD Wetenschapsbeleid de doelstellingen van zijn strategisch plan kan aanpassen.

Belangrijke wijzigingen op operationeel niveau worden toegelicht in het jaarverslag aan de minister.

16.3 Gezamenlijke evaluatie en opvolging van de resultaten

De betrokken partijen die het strategisch plan sluiten, verbinden zich ertoe de voortgang van de uitvoering van de strategieën voor de legislatuur, zoals opgenomen in het strategisch plan en in eventuele wijzigingen daarvan, evenals de realisatie van de operationele doelstellingen in het operationeel plan voor het betrokken jaar en de processen, projecten, acties en/of initiatieven die deze doelstellingen ten uitvoer leggen, nauwgezet op te volgen.

Een verslag over de geboekte vooruitgang wordt minstens eenmaal per jaar opgesteld door de voorzitter van het directiecomité en uiterlijk op 15 maart van het kalenderjaar volgend op het jaar waarop het verslag betrekking heeft, aan de minister voorgelegd. De POD Wetenschapsbeleid maakt gebruik van dashboards om de verwezenlijking van het strategisch plan en de operationele plannen die daaraan uitvoering geven, op te volgen en erover te

rapporteren. Er wordt op semestriële basis een activiteitenverslag opgesteld, dat de voorzitter van het directiecomité aan de minister overmaakt via de directeur of directrice van de strategische cel, overeenkomstig het koninklijk besluit van 7 november 2000 houdende oprichting en samenstelling van de organen die gemeenschappelijk zijn aan iedere federale overheidsdienst. De voortgangsverslagen worden ook besproken in het directiecomité. Het jaarlijkse evaluatieverslag omvat de cumulatieve voortgangsrapporten op semestriële basis.

Naast deze geconsolideerde rapportage en de opvolging via het directiecomité worden er regelmatig follow-upvergaderingen georganiseerd met de beleidscel van de minister met betrekking tot de doelstellingen, processen, projecten, acties en/of initiatieven die onder hun bevoegdheid vallen.

In het kader van het evaluatieproces van de vooruitgang bij de uitvoering van het strategisch plan en de operationele plannen zal de POD Wetenschapsbeleid tijdig de potentiële of verwachte impact meedelen van maatregelen die na de ondertekening van het strategisch plan werden beslist of ingevoerd en die hebben geleid tot een relevante en meetbare toename van de opdrachten van de POD Wetenschapsbeleid, van hun complexiteit of van bepaalde uitgaven (zoals tijdelijke aanpassingen van de doelstellingen en het budget of het al dan niet tot stand komen van nieuwe partnerschappen), zodat de minister hiermee rekening kan houden.

Tabel met illustraties

Figuur 1: betrokken partijen van de POD.....	14
Figuur 2: sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van/voor de POD Wetenschapsbeleid	21
Figuur 3: onderlinge afstemming tussen de strategische doelstellingen van de POD voor de legislatuur	32
Figuur 4: vereenvoudigd organigram van de POD Wetenschapsbeleid	33
Figuur 5: bijdrage aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (DOD's) van de Verenigde Naties.....	62
Figuur 6: schema van het communicatieplan voor het strategisch plan 2026-2029	64
Figuur 7: uitsplitsing van de financiële middelen van het departement - begroting 2025	66
Figuur 8: prognose van de evolutie van de financiële middelen van de POD Wetenschapsbeleid van 2025 tot 2030 (in k euro) per doelstelling.....	67
Figuur 9: begrotingen voor 2025 van de FWI (in k euro)	68
Figuur 10: samenstelling van de begroting van elke FWI (in k euro)	68
Figuur 11: samenstelling van de begroting van Belnet in 2025 (in k euro).....	69
Figuur 12: evolutie van het aantal personeelsleden per semester van januari 2023 tot juli 2025	70
Figuur 13: verdeling van het personeel van de POD Wetenschapsbeleid per niveau	71
Figuur 14: personeel van de POD Wetenschapsbeleid per niveau en per geslacht in 2025	71
Figuur 15: personeel van de POD Wetenschapsbeleid per leeftijdsgroep en per geslacht in 2025	72



Lijst van acroniemen

KB = koninklijk besluit

Bespo = synoniem, in dit plan, voor de centrale administratie van de POD Wetenschapsbeleid

AGR-ARA = Algemeen Rijksarchief en Rijksarchief in de Provinciën

ESA = *European Space Agency*

FWI = federale wetenschappelijke instelling(en)

FedOSC = *Federal Open Science Cloud*

AI = artificiële intelligentie

BIRA = Koninklijk Belgisch Instituut voor Ruimte-Aeronomie

KMI = Koninklijk Meteorologisch Instituut van België

KBIN = Koninklijk Belgisch instituut voor natuurwetenschappen

KIK = Koninklijk Instituut voor het Kunstpatrimonium

KBR = Koninklijke Bibliotheek van België

KMMA = Koninklijk museum voor Midden-Afrika

KMKG = Koninklijke Musea voor Kunst en Geschiedenis

KMSKB = Koninklijke Musea voor Schone Kunsten van België

KSB = Koninklijke Sterrenwacht van België

SD = strategische doelstelling

PESTEL = politieke, economische, sociale, technologische, milieu- en juridische factoren

R&D = *Research and Developpement*

R&I = *Research and Innovation*

ADBA = Administratieve dienst met boekhoudkundige autonomie

FOD = Federale Overheidsdienst

S4Policy = *Science for Policy*

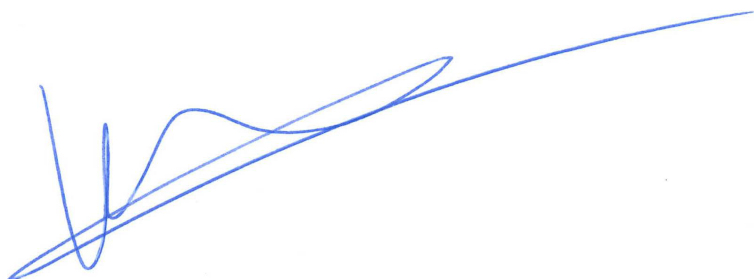
STEM = *Science, Technology and Mathematics*

STEAM = *Science, Technology, Arts and Mathematics*

SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

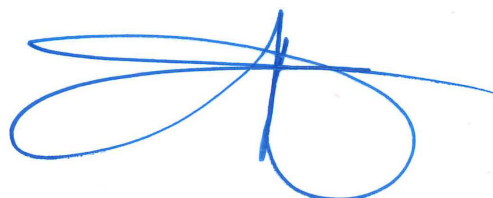
Handtekeningen

De Voorzitter van het directiecomité

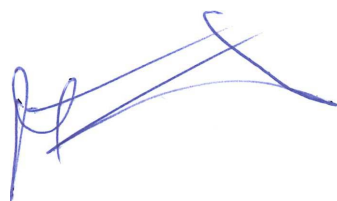


Arnaud Vajda

De Minister van Modernisering van de Overheid, belast met Wetenschapsbeleid,



Vanessa Matz



Frank Monteny

Algemeen directeur Onderzoek en Ruimtevaart



Michel Van Camp

Algemeen directeur van het Koninklijk Belgisch Instituut voor Natuurwetenschappen



Géraldine David

Algemene directrice van de Koninklijke Musea voor Kunst en Geschiedenis



Hilde Declercq

Algemene directrice van het Koninklijk Instituut voor het Kunstpatrimonium

Daniel Gellens

Algemeen directeur van het Koninklijk Meteorologisch Instituut van België



Xavier Jacques-Jourion

Algemeen directeur van het Algemeen Rijksarchief

Sara Lammens

Algemene directrice van de Koninklijke
Bibliotheek van België

Ronald Van der Linden

Algemeen directeur van de Koninklijk
Sterrenwacht van België

Kim Oosterlinck

Algemeen directeur van de Koninklijke
Musea voor Schone Kunsten van België

Bart Ouvry

Algemeen directeur van het Koninklijk
Museum voor Midden-Afrika

Ann Carine Vandaele

Algemene directrice van het Koninklijk
Belgisch Instituut voor Ruimte-Aeronomie



POD Wetenschapsbeleid

Simon Bolivarlaan 30 bus 7

1000 Brussel

België



+32 (0)2 238 34 11



www@belspo.be



www.belspo.be



belspo_



belspo



be.linkedin.com/company/belgian-science-policy-office



@belspo.be



