



Koninklijke Muntshouwborg

Naar een modernisering van het personeelsbeheer





Rekenhof

Koninklijke Muntchouwborg

Naar een modernisering van het personeelsbeheer



Verslag goedgekeurd in de algemene vergadering van het Rekenhof van 19 juni 2024

Koninklijke Muntchouwborg – Naar een modernisering van het personeelsbeheer

De Koninklijke Muntchouwborg (de Munt) is een administratieve openbare instelling met beheersautonomie, die als kerntaak heeft om in België en in het buitenland voorstellingen van lyrische en choreografische kunst te organiseren.

Het Rekenhof heeft verschillende aspecten van het personeelsbeheer van de Munt onderzocht, in het bijzonder in het licht van de aanbevelingen van zijn audit uit 2014 die nog steeds relevant zijn.

De Munt hinkt achterop op het vlak van personeelsbeheer, zowel voor bepaalde beleidsmaatregelen (opleiding, beoordeling, feedback enz.) als voor de ontwikkeling van tools. Het huidige veranderingsbeleid lijkt een passende reactie op de problemen waarmee de Munt te kampen heeft: de huidige dynamiek moet helpen om het personeelsbeheer beter te beheersen.

De Munt moet alle geplande projecten voltooien, en in het bijzonder werk maken van een nieuw instrument voor loonbeheer en van een systeem voor de evaluatie van het personeel.

Als dat nieuwe instrument voor loonbeheer in gebruik wordt genomen, zal dat de uitrol van andere projecten vergemakkelijken. Het moet als een prioriteit worden beschouwd en hetzelfde geldt voor het evaluatiesysteem, dat belangrijk is voor het beheer en de ontwikkeling van de human resources.

Bovendien moeten de wedden, premies en andere voordelen die aan het personeel van de KMS worden toegekend, in een regelgeving worden vastgelegd. Een koninklijk besluit moet de naleving van de fundamentele principes van werken in overheidsdienst garanderen. Momenteel wordt aan een koninklijk besluit gewerkt, dat volgens het Rekenhof zo snel mogelijk moet worden goedgekeurd.

De aanvullende pensioenen van werknemers die vóór 1 januari 2018 zijn aangeworven, wegen voor de Munt financieel steeds zwaarder door en kunnen, bij een ongewijzigd globaal budget, de uitvoering van zijn artistieke taken in gevaar brengen. Er is dringend een duurzame oplossing nodig voor de juridisch en financieel problematische last van die aanvullende pensioenen.

Het Rekenhof formuleert verschillende aanbevelingen om onder meer de strategie en de doelstellingen van het personeelsbeheer beter te omschrijven en op te volgen. Het nieuwe instrument voor loonbeheer moet daarbij helpen. Ten slotte moet de beschrijving van de processen en de procedures die deze in de praktijk brengen, worden voortgezet. Verdere aandachtspunten zijn volgens het Rekenhof het bijhouden van personeelsdossiers en de uitbreiding van het aanbod aan opleidingen voor artistiek personeel.

Hoofdstuk 1	
Inleiding	6
1.1 Audit	6
1.2 Auditnormen en -methodes	7
1.2.1 Normen	7
1.2.2 Auditmethodes	7
1.3 Verloop van de audit	8
Hoofdstuk 2	
Goed bestuur	9
2.1 Opdracht en juridische vorm	9
2.2 Toezicht en controle	10
2.3 Statuut van het personeel en arbeidsreglementen	11
2.4 Aanvullende pensioenen	12
Hoofdstuk 3	
Personeelsbeheer	15
3.1 Organisatie van de human resources	15
3.2 Beheersovereenkomst en personeelsplan	16
3.3 Synergieën tussen de federale culturele instellingen	16
3.4 Personeelsevaluatie	17
3.5 Integriteitsbeleid	17
3.6 Ontwikkeling van HR-tools	17
3.7 Opleiding	18
3.8 Personeelsdossiers	18
3.9 Functiebeschrijvingen, loonschalenbeheer en aanwerving	19
Hoofdstuk 4	
Conclusies en aanbevelingen	21
4.1 Conclusies	21
4.2 Aanbevelingen	22

Hoofdstuk 1

Inleiding

1.1 Audit

De Koninklijke Muntchouwborg (de Munt) heeft als opdracht voorstellingen van lyrische en choreografische kunst te organiseren in België en in het buitenland, en de opleiding van zijn artistiek personeel te volmaken.

In 2014 onderzocht het Rekenhof de personeelscyclus van het Nationaal Orkest van België en van de Munt. In zijn auditverslag stelde het toen onder meer de volgende ernstige tekortkomingen vast bij de Munt¹:

- De omkadering van het personeel was ontoereikend.
- Er was geen beheersovereenkomst.
- Er was geen personeelsplan.
- Er was geen bezoldigingsregeling.
- Er was geen koninklijk besluit met daarin de aanwervingsprocedures e.a.

Tien jaar later heeft het Rekenhof besloten een audit uit te voeren van het personeelsbeheer bij de Munt, om verschillende aspecten van dat beheer te onderzoeken, onder meer in het licht van de aanbevelingen uit 2014 die nog relevant zijn².

De onderzoeksvraag luidt als volgt: *biedt het personeelsbeheer bij de Munt voldoende garanties voor conformiteit, doeltreffendheid, doelmatigheid en zuinigheid?*

Het onderzoek beoogde deze aspecten:

- de controleomgeving (doelstellingen, rapportering, beheersgegevens, goed bestuur (*governance*), risicoanalyse en het bestaan van uitgeschreven processen en procedures);
- de samenstelling van de personeelsdiensten (personeelsbestand en competenties);
- de programmering van de behoeften aan personeel;
- de aanwerving en selectie;
- de componenten van de arbeidsovereenkomst;
- de bepaling en uitbetaling van het loon (Zijn er regels? Worden de loonschalen in acht genomen? Hoe wordt het brutoloon berekend? Worden de bedragen die worden uitbetaald aan de personeelsleden gecontroleerd?), alsook van de toelagen, premies, vergoedingen en extralegale voordelen (in het bijzonder de aanvullende pensioenen);
- de opvolging van de prestaties en de evaluatieprocedure;
- de ontslagprocedure.

¹ Rekenhof, *Nationaal Orkest van België en Koninklijke Muntchouwborg. Personeelscyclus*, verslag aan de Kamer van Volksvertegenwoordigers, Brussel, augustus 2014, 36 p., www.rekenhof.be.

² Sommige aanbevelingen zijn niet meer actueel, gezien de tijd die verstreken is tussen de twee audits.

Het Rekenhof controleert ook regelmatig de rekeningen van de Munt. De laatste financiële controle had betrekking op de rekeningen van 2022. De resultaten van die controle zijn terug te vinden in het 180^e Boek van het Rekenhof³. In 2022 bedroegen de begrotingsuitgaven van de Munt nagenoeg 61,6 miljoen euro, waarvan 36,1 miljoen euro bestemd was voor personeelsuitgaven.

1.2 Auditnormen en -methodes

1.2.1 Normen

De normen die werden gehanteerd bij deze auditopdracht zijn de wettelijke normen en de normen voor goed beheer (in het bijzonder die over personeelsbeheer), te weten:

- de Intosai-standaarden over de interne beheersing in de publieke sector;
- de regelgeving die geldt voor het personeel van instellingen van openbaar nut;
- de specifieke regelgeving over de Munt;
- het arbeidsrecht;
- de beginselen van goed bestuur en van goed beheer in de overheidsadministratie.

De audit steunt op de volgende wettelijke normen:

- de wet van 19 april 1963 tot oprichting van een openbare instelling genaamd Koninklijke Muntchouwborg;
- de wet van 16 maart 1954 betreffende de controle op sommige instellingen van openbaar nut;
- de wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten;
- de wet van 30 juni 1994 betreffende het auteursrecht en de naburige rechten;
- de arbeidswet van 16 maart 1971.

1.2.2 Auditmethodes

De audit werd voornamelijk uitgevoerd op basis van de ontvangen documenten en op basis van de gesprekken met leidinggevenden en medewerkers van de ondersteunende diensten van de Munt (in het bijzonder de directie Personeel & Organisatie), met ambtenaren van de FOD Kanselarij van de Eerste Minister en met regeringscommissarissen.

Het auditteam onderzocht een aselechte steekproef van 40 personeelsdossiers om de procedures te beoordelen op het vlak van aanwerving, vertrek, evaluatie, loonberekening en uitbetalingen. De steekproef besloeg de diverse functies (artistiek, technisch en administratief) en de diverse soorten contracten.

3 Rekenhof, *180^e Boek - Deel I : opmerkingen over de rekeningen 2022 van het algemeen bestuur, de administratieve diensten met boekhoudkundige autonomie, de administratieve openbare instellingen en de gelijkgestelde instellingen*, Volume I – Commentaar, verslag aan de Kamer van Volksvertegenwoordigers, p. 181-190, www.rekenhof.be.

1.3 Verloop van de audit

29 november 2023	Aankondiging van de audit aan de minister van Buitenlandse Zaken, die bevoegd is voor de federale culturele instellingen, aan de voorzitter van het directiecomité van de FOD Kanselarij van de Eerste Minister en aan de directeur van de Koninklijke Muntchouwborg
December 2023 – maart 2024	Uitvoering van de audit
April 2024	Verzending van het ontwerpverslag naar de minister die bevoegd is voor de federale culturele instellingen, naar de voorzitter van het directiecomité van de FOD Kanselarij van de Eerste Minister en naar de directeur van de Koninklijke Muntchouwborg
Mei 2024	Antwoorden van de voorzitter van het directiecomité van de FOD Kanselarij en van de directeur P&O van de Koninklijke Muntchouwborg

De minister bevoegd voor de federale culturele instellingen heeft niet geantwoord. De regeringscommissaris bij de Munt, die ook adviseur in de beleidscel is, heeft per mail van 22 mei 2024 wel preciseringen meegedeeld. Die zijn net als de andere antwoorden in voorliggend rapport verwerkt.

Hoofdstuk 2

Goed bestuur

2.1 Opdracht en juridische vorm

De Koninklijke Muntchouwborg (de Munt) werd opgericht door de wet van 19 april 1963⁴ en is een administratieve openbare instelling met beheersautonomie in het licht van de wet van 22 mei 2003 houdende organisatie van de begroting en van de comptabiliteit van de federale Staat. De Munt is een federale culturele instelling, net zoals het Nationaal Orkest van België (NOB) en het Paleis voor Schone Kunsten (Bozar). Die drie instellingen hebben sterk uiteenlopende kenmerken. Zo heeft het NOB voornamelijk statutair personeel in dienst, terwijl de Munt uitsluitend met contractuelen werkt. Bozar is een naamloze vennootschap van publiek recht, terwijl het NOB en de Munt als instellingen van openbaar nut (ION) van type B onderworpen zijn aan de wet van 16 maart 1954 betreffende de controle op sommige instellingen van openbaar nut.

Het bestuur van de Munt is toevertrouwd aan een intendant-directeur die handelt onder het gezag van de raad van bestuur. De directeur wordt bij zijn taken bijgestaan door een financieel beheerder. Beide functies worden uitgeoefend via een hernieuwbaar mandaat van zes jaar⁵.

De raad van bestuur telt dertien leden, die bij koninklijk besluit worden benoemd voor een periode van zes jaar⁶. Er zijn minstens zeven vergaderingen per seizoen (van september tot juni). Een derde van de leden moet elke twee jaar vernieuwd worden, zo bepaalt de organieke wet van de Munt. In 2023 stelde het Rekenhof vast dat die bepaling niet werd toegepast⁷. De opportuniteit ervan zou herzien kunnen worden naar aanleiding van een eventuele wetswijziging.

Bij de controle van de rekeningen 2022⁸ liet de Munt weten dat zijn organieke wet aan modernisering toe was. Het Rekenhof is van oordeel dat die modernisering er snel moet komen om verscheidene punten op te helderen en om bepalingen te wijzigen die niet meer opportuun of niet echt meer toepasselijk zijn⁹. In die gemoderniseerde versie zou de wet bovendien de uitoefening van het toezicht kunnen preciseren en de tussenkomsten kunnen verduidelijken van de verschillende instanties die bij het bestuur van en het toezicht op de Munt betrokken zijn (zie [punt 2.2](#)).

4 Wet van 19 april 1963 tot oprichting van een openbare instelling genaamd Koninklijke Muntchouwborg (hierna 'de organieke wet' genoemd).

5 Artikelen 14 en 14bis van de organieke wet.

6 Het laatste koninklijk besluit houdende samenstelling van de raad van bestuur van de Koninklijke Muntchouwborg dateert van 7 juni 2021.

7 Rekenhof, *ibid.*, p. 187.

8 Rekenhof, *ibid.*, p. 187-188.

9 Bv. de aanwezigheid van een balletgezelschap bij de Munt (dat komt ter sprake in het artikel in het 180° Boek).

2.2 Toezicht en controle

De controle van de drie federale culturele instellingen is in handen van dezelfde twee regeringscommissarissen (een Nederlandstalige en een Franstalige)¹⁰. Bij de Munt werd ook een regeringscommissaris van begroting aangesteld bij koninklijk besluit van 14 oktober 2021. De drie commissarissen wonen de vergaderingen van de raad van bestuur van de Munt bij.

Daarnaast oefent de FOD Kancelarij van de Eerste Minister toezicht uit op die instellingen¹¹. Die tussenkomsten zijn niet beschreven in een regelgevende tekst. Er is toezicht op twee niveaus: budgettair en administratief/juridisch. Omdat de bevoegde minister niet over een administratie beschikt die de instellingen ondersteuning kan bieden, staat de Kancelarij in voor de administratieve opvolging, in samenwerking met de beleidscel en de regeringscommissarissen. De Kancelarij heeft weinig rechtstreekse contacten met de Munt (alleen voor de begroting en de rekeningen) en haar tussenkomsten in het domein van de human resources beperkten zich tot ondersteuning bij de selectieprocedure naar aanleiding van de directiewissel die in 2025 zal plaatsvinden (ontvangst van de kandidaturen en analyse van de ontvankelijkheid, opmaak van het benoemingsbesluit en van de brieven aan de niet-geselecteerde kandidaten).

Diverse actoren zijn dus betrokken bij de controle en de externe ondersteuning van de Munt. De FOD BOSA, die verschillende opdrachten van dienstverlening voor de federale administraties uitvoert¹², zou zijn expertise op het vlak van human resources en ambtenarenrecht ook ter beschikking kunnen stellen. Volgens het Rekenhof is het nuttig om de verantwoordelijkheden van elke actor te verduidelijken door de regels en de vereisten van hun tussenkomsten te preciseren. De rol van de Kancelarij van de Eerste Minister is moeilijk te bevatten. De minister die bevoegd is voor de federale culturele instellingen en die zich laat vertegenwoordigen door de regeringscommissarissen, heeft immers geen gezag over die administratie maar oefent wel een controlebevoegdheid uit. Als de mogelijke of gewenste tussenkomsten van de diverse actoren niet worden verduidelijkt, dreigt de Munt de ondersteuning en het advies te verliezen die hij nodig kan hebben.

In zijn antwoord geeft de FOD Kancelarij aan positief te staan tegenover een duidelijkere formalisering van zijn taken in het kader van het begrotingstoezicht. Voor de juridische ondersteuning lijkt een dergelijke formalisering hem niet gerechtvaardigd door het ad-hockarakter ervan. De FOD Kancelarij haalt als mogelijke oplossing aan in de nieuwe bestuursovereenkomst die momenteel wordt uitgewerkt een artikel op te nemen over de ondersteuning waarop de Munt bij zijn toezichthoudende overheid een beroep kan doen. Op het vlak van begroting en beheerscontrole acht de Kancelarij het nuttig de volgende ondersteuning aan te geven: berekening van de jaarlijkse dotatie, uitwerking van de koninklijke besluiten voor de jaarlijkse dotatie en eventuele bijkomende subsidies, administratieve ondersteuning tijdens de begrotingsverrichtingen voor de documenten die de toezichthoudende minister moet ondertekenen.

Van zijn kant verklaart de regeringscommissaris bij de Munt dat de bestuursovereenkomst die voorbereid wordt, tegemoet zou komen aan de aanbeveling van het Rekenhof over de verduidelijking van de rol van de verschillende actoren.

¹⁰ Artikelen 150 tot 157 van de programmawet van 8 april 2003; het koninklijk besluit van 31 maart 2004 tot regeling van het statuut van de twee regeringscommissarissen bij de federale culturele instellingen.

¹¹ Overeenkomstig artikel 2, § 1, 5°, van het koninklijk besluit van 15 mei 2001 houdende oprichting van de Federale Overheidsdienst Kancelarij en Algemene Diensten.

¹² Die opdrachten staan opgesomd in artikel 2 van het koninklijk besluit van 22 februari 2017 houdende oprichting van de Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning (de FOD BOSA).

Binnen de raad van bestuur van de Munt werd een werkgroep *Governance* opgericht om, onder meer, de opmaak van het huishoudelijk reglement van de raad van bestuur voor te bereiden, met inbegrip van het formaliseren van de bevoegdheidsdelegaties (zie punt 2.3). Het Rekenhof is van oordeel dat die werkgroep een bijdrage zou kunnen leveren aan de denkoefening over de controle en het toezicht, en mogelijke oplossingen zou kunnen voorstellen.

De organieke wet van de Munt bepaalt bovendien dat de raad van bestuur via zijn reglement zijn werking regelt. Dat reglement moet bepalen binnen welke grenzen en in welke vorm de raad van bestuur een aantal van zijn bevoegdheden mag delegeren aan de directeur, aan de financieel beheerder en aan andere personeelsleden. Op 7 maart 2023 keurde de raad van bestuur van de Munt zijn huishoudelijk reglement goed. Dat omvat bepalingen die essentieel zijn voor de werking van de instelling: de opdrachten van de raad van bestuur, de bevoegdheden van de personen die de algemene leiding en het financiële beheer hebben, de bevoegdheidsdelegaties (onder meer voor het aanwerven van personeel), de werking van de raad van bestuur. Het richt ook een auditcomité¹³ en een bezoldigingscomité¹⁴ op en bepaalt dat zo nodig andere werkgroepen en commissies ad hoc te kunnen worden opgericht.

Het Rekenhof is van oordeel dat het reglement op belangrijke punten de werking verduidelijkt die wordt verwacht van de belangrijkste actoren van de instelling. Overeenkomstig artikel 10 van de organieke wet van de Munt is op 3 mei 2024 het reglement van inwendige orde van de raad van bestuur van de Koninklijke Muntchouwborg bij koninklijk besluit goedgekeurd (*Belgisch Staatsblad*, 17 mei 2024)¹⁵.

2.3 Statuut van het personeel en arbeidsreglementen

Overeenkomstig de wet van 16 maart 1954 betreffende de controle op sommige instellingen van openbaar nut moet een koninklijk besluit het statuut van het personeel van de Munt en meer in het bijzonder de geldelijke bepalingen die van toepassing zijn op het personeel, vastleggen¹⁶. Het Rekenhof heeft al meermaals¹⁷ opgemerkt dat dat belangrijke besluit nog altijd op zich laat wachten.

13 Dat comité moet de raad van bestuur bijstaan in de uitoefening van zijn verantwoordelijkheid om de rekeningen van de Munt af te sluiten en om toezicht te houden op de financiën en de boekhouding. Het bestond al informeel sinds november 2022.

14 Dat comité heeft als opdracht bepaalde beslissingen voor te bereiden in verband met de bezoldiging van de directeur-generaal en van de financieel beheerder, en in verband met het loonbeleid in het algemeen voor de personeelsleden.

15 Koninklijk besluit van 3 mei 2024 tot goedkeuring van het reglement van inwendige orde van de raad van bestuur van de Koninklijke Muntchouwborg.

16 Artikel 11, § 1, 1^e lid, van de wet van 16 maart 1954 betreffende de controle op sommige instellingen van openbaar nut.

17 Rekenhof, *Nationaal Orkest van België en Koninklijke Muntchouwborg. Personeelscyclus*, verslag aan de Kamer van Volksvertegenwoordigers, Brussel, augustus 2014, 36 p.; *180^e Boek - Deel I : opmerkingen over de rekeningen 2022 van het algemeen bestuur, de administratieve diensten met boekhoudkundige autonomie, de administratieve openbare instellingen en de gelijkgestelde instellingen*, Volume I – Commentaar, verslag aan de Kamer van Volksvertegenwoordigers, p. 187, www.rekenhof.be.

Bij gebrek aan een besluit dat het personeelsstatuut vastlegt, vormen de akkoorden die de directie van de Munt en de vakbonden in 2017 ondertekenden de normatieve grondslag voor de arbeidsvoorwaarden van het contractuele personeel, met inbegrip van de personeelsleden die via een seizoencontract voor de Munt werken. In die akkoorden werden de aanwervings- en selectieprocedure vastgelegd (artistiek, technisch en administratief personeel), de functieclassificatie (8 klassen sinds 2010), de bezoldigingsregeling, de procedure die een eventueel ontslag inleidt, en het aanvullend pensioen (zie punt 2.4). Meer specifieke bepalingen zijn terug te vinden in de bijlagen bij de akkoorden. Ze hebben betrekking op de aanwervingsprocedures, de functieclassificatie en de bezoldigingsregeling (waaronder een overzicht van de soorten premies per departement).

In samenspraak met de beleidscel van de toezichthoudende minister werd een ontwerpbesluit opgesteld om het statuut vast te leggen. Het omvat de aanwervings- en selectieprincipes en procedures, de rechten en plichten van het personeel alsook de bezoldigingen, toelagen, vergoedingen en de aanvullende pensioenen. Bovendien stelt het Rekenhof vast dat het ontwerp de regels in verband met de naburige rechten vastlegt¹⁸, zoals het had aanbevolen in zijn audit uit 2014. Ongeacht de verplichting om een statuut aan te nemen, benadrukt het Rekenhof het belang van dit besluit voor het contractuele personeel. Op het besluit wordt al jaren gewacht; het zal de bepalingen uit de akkoorden van 2017 op diverse punten consolideren. Zonder dat besluit ontbreekt er voor die bepalingen een toereikend wettelijk kader om de fundamentele beginselen van het openbaar ambt te waarborgen, meer bepaald de gelijke behandeling en gelijke toegang tot het openbaar ambt.

Bij de Munt bestaan verschillende arbeidsreglementen. Eén ervan bevat de algemene bepalingen die gelden voor alle personeelsleden. Het orkest, het koor en het technisch personeel hebben elk een eigen reglement. Het reglement dat van toepassing is op het orkest is al een twaalf jaar niet meer bijgewerkt.

Het Rekenhof acht de goedkeuring van het koninklijk besluit over een wettelijk kader dat de voorwaarden en wijze van indienstneming alsook de arbeidsvoorwaarden van het contractuele personeel vastlegt, prioritair. Bij die gelegenheid kan ook een nieuwe gecoördineerde versie van het arbeidsreglement worden opgesteld. Dat unieke document kan aparte secties omvatten voor de verschillende beroepen bij de Munt.

2.4 Aanvullende pensioenen

Zoals het Rekenhof al benadrukte¹⁹, leidt de problematiek van de aanvullende pensioenen tot onzekerheid die weegt op de meerjarenfinanciering van de Munt en de capaciteit om de opdracht van artistieke creatie voort te zetten.

Sinds 1967 kent de Munt een aanvullend pensioen toe aan zijn personeel met een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur, bovenop het wettelijke pensioen dat wordt betaald door de Federale Pensioendienst. Dat aanvullende pensioen moet de pensioenrechten van dat personeel in lijn brengen met de pensioenrechten van het vastbenoemde personeel van het openbaar ambt.

¹⁸ De artiesten staan hun rechten als uitvoerend kunstenaar af aan de Munt en in ruil daarvoor ontvangen ze auteursrechten ('naburige rechten'). Het afstand doen van die rechten is toegestaan voor prestaties die plaatsvinden tijdens opera's, symfonische concerten en kamermuziekconcerten.

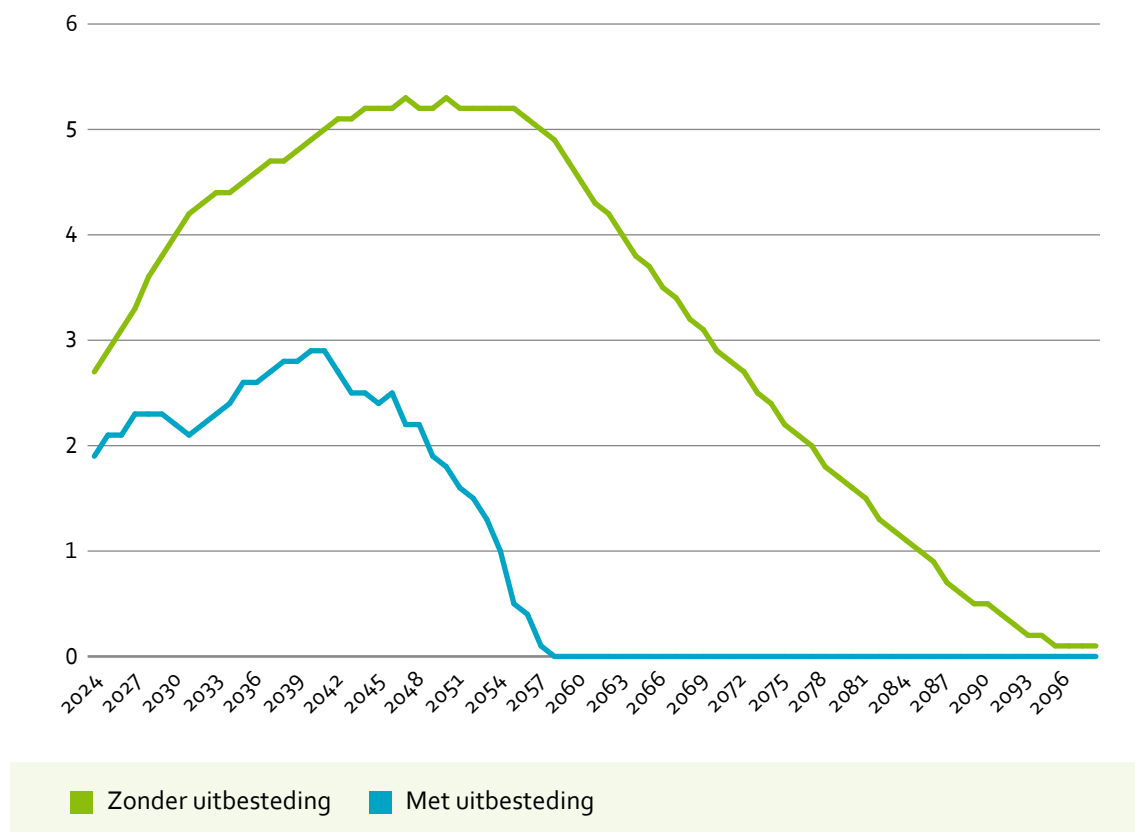
¹⁹ Zie onder meer Rekenhof, *180° Boek*, p. 181-190; *Nationaal Orkest van België en Koninklijke Muntscouwburg. Personeelscyclus*, 36 p., www.rekenhof.be.

Op 1 december 2023 ontvingen 196 personen een aanvullend pensioen toegekend door de Munt. Tussen 1 januari 2024 en 1 januari 2031 zouden daar nog eens 139 personen bijkomen.

De beheersovereenkomst 2022-2024 bepaalde dat het oude stelsel van aanvullend pensioen bij de Munt via een koninklijk besluit zou worden beëindigd voor de personeelsleden die in dienst kwamen vanaf 1 januari 2018. Dat koninklijk besluit kwam er op 17 oktober 2023. Het personeel dat sinds 1 januari 2018 in dienst is getreden bij de Munt valt dus niet meer onder het systeem dat in 1967 werd ingevoerd. Het heeft daarentegen toegang tot het aanvullendpensioenstelsel van de federale overheid (tweede pensioenpijler)²⁰.

De beheersovereenkomst preciseert bovendien dat een duurzame oplossing moet worden gevonden voor de last van de aanvullende pensioenen uit het verleden. Daartoe moest de Munt aan de toezichthoudende overheid een berekening bezorgen van de geraamde pensioenlasten voor de komende jaren, rekening houdend met een eventuele gedeeltelijke uitbesteding²¹ van het stelsel aan een verzekeraar of aan een pensioenfonds. Een externe dienstverlener maakte die berekening op basis van fragmentarische gegevens van de Munt en een aantal hypothesen omdat bepaalde gegevens niet voorhanden waren (loon- en loopbaanhistoriek en raming van het wettelijk pensioen), onder meer die van vóór 2022. Die berekening is ook gebaseerd op hypothesen over de intrestvoet (2 %), het inflatiepercentage (2 %) en de gemiddelde levensverwachting.

Berekening van de jaarlijkse kosten van de toekomstige aanvullende pensioenen



Bron: KPMG via de Munt

²⁰ Koninklijk besluit van 11 december 2019 tot invoering van een aanvullend pensioen aan sommige personeelsleden van het federaal openbaar ambt, van het gerechtspersoneel en het personeel van de politiediensten.

²¹ Die uitbesteding zou alleen betrekking hebben op de aanvullende pensioenen die verschuldigd zijn aan personeelsleden die vóór 1 januari 2024 met pensioen gingen.

Volgens de gekozen berekeningshypothese zou de gedeeltelijke uitbesteding van het stelsel van de aanvullende pensioenen impliceren dat een initiële reserve van naar schatting 96,8 miljoen euro²² aan een pensioenfonds of een verzekeringsmaatschappij wordt gestort. Zoals op de grafiek te zien is, zouden de jaarlijkse kosten van de aanvullende pensioenen zonder uitbesteding tot in 2047 toenemen met 5,3 miljoen euro per jaar, en zouden ze dan dalen tot 2098. Ter vergelijking: de Munt gaf in 2023 nagenoeg 1,97 miljoen euro uit voor de aanvullende pensioenen. Door de aanvullende pensioenen gedeeltelijk uit te besteden, zouden de uitgaven kunnen worden uitgevlakt: de kosten van de aanvullende pensioenen zouden tot in 2040-2041 verder stijgen, tot 2,9 miljoen euro per jaar, en zouden dan dalen tot in 2057. Na dat jaar zou de Munt geen aanvullende pensioenen meer moeten dragen.

Tot in 2040 wordt het verschil tussen de twee opties geraamd op om en bij 2 miljoen euro per jaar. Vervolgens stijgt het, tot nagenoeg 5 miljoen euro in 2057. Vanaf die datum blijven de kosten voor de aanvullende pensioenen zonder uitbesteding aanzienlijk voor de begroting van de Munt. Ter vergelijking: de totale begrotingsuitgaven bedroegen in 2022 nagenoeg 61,6 miljoen euro, waarvan 36,1 miljoen euro voor de personeelsuitgaven. Niet uitbesteden zou dus meer kosten op lange termijn.

Met toepassing van het beheerscontract moet de politieke overheid volgens het Rekenhof snel en blijvend een oplossing vinden voor het juridische en financiële probleem van de aanvullende pensioenen (al dan niet uitbesteden) en moet ze de dotatie van de Munt overeenkomstig optrekken om te vermijden dat een onterechte last het artistieke budget van de Munt zou bezwaren²³.

²² Het Rekenhof heeft die inschatting niet onderzocht.

²³ Die verhoging van de dotatie wordt vermeld in artikel 16 van de bestuursovereenkomst 2022-2024.

Hoofdstuk 3

Personeelsbeheer

3.1 Organisatie van de human resources

De directie Personeel en Organisatie (P&O) van de Koninklijke Muntchouwborg (de Munt) bestaat uit de volgende diensten: *Legal & compliance*, *Salaries & contracts*, *Talent management*, *Internal Communications*, *Archives & collections management* en *Health & safety*. De opdrachten van die laatste drie diensten zijn niet geauditeerd.

Op 1 januari 2023 werd een nieuw hoofd voor de directie P&O aangeworven. Die neemt deel aan de vergaderingen van de raad van bestuur en legt aan die raad rekenschap af. Hij streeft naar een gemoderniseerde HR-functie door de administratieve functie van de directie om te vormen tot een steundienst ten behoeve van de interne klanten van de instelling.

De directie P&O werd de laatste jaren versterkt met verschillende personen met nieuwe expertise die onontbeerlijk is om goed te kunnen functioneren: een bedrijfsjurist (die onder meer het statuut moet opstellen), een overheidsopdrachtenspecialist en een verantwoordelijke voor aanwervingen en *talent management*. Die laatste houdt zich voornamelijk bezig met aanwerving van personeel, het onthaal en de integratie van nieuwe personeelsleden, talentbeheer, organisatie van opleidingen en prestatie management. De dienst *Salaries & Contracts* is bovendien versterkt met een nieuwe leidinggevende met ervaring in projectbeheer.

De Munt beschikt nog niet over een welomschreven strategische visie voor de human resources en heeft weinig SMART-doelstellingen bepaald (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden). Het ontbreken van een duidelijke strategische visie kan worden verklaard doordat in het verleden bij de Munt weinig risicoanalyses werden uitgevoerd en doordat er geen prestatie-indicatoren en beheersgegevens zijn. De Munt schakelde in het eerste kwartaal van 2023 een externe consultant in om een stand van zaken op te maken van de personeelsorganisatie en van de risico's die daarmee samenhangen. Die consultant stelde verschillende zwakke punten of risico's vast, o.a.:

- te veel onvoldoende geautomatiseerde taken (manuele handelingen zijn heel risicovol);
- te weinig documentatie over de processen;
- het ontbreken van onvoldoende deskundig personeel wanneer bepaalde personeelsleden afwezig zijn;
- het ontbreken van tools om bepaalde HR-processen geautomatiseerd te beheren;
- onduidelijkheid wie het voor het zeggen heeft als taken en verantwoordelijkheden worden gedeeld.

Om die tekortkomingen te verhelpen is de directie P&O begonnen haar processen te beschrijven (aanwerving, onthaal, *payroll*, evaluatie enz.) en startte ze begin 2023 met een aanpak op basis van projectbeheer. De Munt identificeerde een veertigtal kernprocessen waarvan hij een beknopte beschrijving opstelde.

De directie P&O stelde een planning voor drie jaar (2023-2025) op om een twintigtal projecten uit te voeren, zoals opleiding, evaluatie, intranet, statuut, problematiek van de aanvullende pensioenen en overheidsopdrachten. Die planning, waarbij de verschillende stappen van de projecten, de verantwoordelijken en de medewerkers werden geïdentificeerd, is een goede praktijk. Het Rekenhof is van oordeel dat die moet worden voortgezet en ook meer in detail zou kunnen worden uitgewerkt.

Het Rekenhof stelt vast dat het vernieuwde HR-team recent vooruitgang heeft geboekt en projecten heeft gedefinieerd om dat beheer te blijven verbeteren. Het onderstreept hoe belangrijk het is om de opgestarte initiatieven af te werken en in de directie P&O het projectbeheer voort te zetten dat in 2023 werd ingevoerd. Voor het personeelsbeheer zou op middellange termijn een strategisch plan moeten worden gedefinieerd dat in lijn ligt met de overeenstemmende begrotingsvooruitzichten. Voor een optimale monitoring beveelt het Rekenhof bovendien aan jaarlijkse operationele plannen voor de directie op te stellen, beheersgegevens te verzamelen en indicatoren vast te leggen.

3.2 Beheersovereenkomst en personeelsplan

De Munt beschikt over een beheersovereenkomst voor de periode 2022-2024 en denkt al na over de inhoud van de beheersovereenkomst 2025-2027 die met de politieke overheid moet worden vastgelegd.

Het personeelsplan van de Munt dat de raad van bestuur op 25 maart 2022 goedkeurde, beslaat overeenkomstig de wet²⁴ en de beheersovereenkomst dezelfde periode als de overeenkomst, namelijk 2022-2024. Overeenkomstig artikel 28 van de beheersovereenkomst stelde de raad van bestuur bovendien een strategische nota 2024 op met daarin een geactualiseerd personeelsplan. Het personeelsplan voorziet in 403,27 VTE voor 420 personeelsleden voor 2023 en in 405,02 VTE voor 421 personeelsleden voor 2024.

3.3 Synergieën tussen de federale culturele instellingen

In de beheersovereenkomsten van de drie federale culturele instellingen zijn bepalingen opgenomen om onderling tot meer synergie te komen. Ze voorzien bijvoorbeeld in een gezamenlijke strategie voor culturele bemiddeling en educatie. De drie instellingen hebben zich ertoe verbonden voor de artistieke programmering samen te werken om te waarborgen dat de muzikale programmering complementair is met de kunstprojecten. Zo waren er verschillende artistieke samenwerkingen tussen de instellingen en met andere culturele actoren mogelijk. Bij de raad van bestuur van de Munt werd bovendien een werkgroep Synergie opgericht, maar zijn werkzaamheden zijn opgeschort.

Aan de instellingen wordt overeenkomstig hun beheersovereenkomsten ook gevraagd om via een gezamenlijke strategie synergieën te overwegen op het vlak van de ondersteunende diensten en activiteiten, waaronder het personeelsbeheer. Het is de bedoeling de boekhoudkundige en financiële informatiesystemen van de drie instellingen en de andere IT-systemen naar elkaar toe te laten groeien. Het Rekenhof stelt vast dat er nog geen concrete convergenties tussen de instellingen werden gerealiseerd. Het ontbreken van synergieën kan worden verklaard door het verschil in structuur en aard tussen de instellingen, niettegenstaande ze op bepaalde vlakken een gelijkaardig artistiek aanbod hebben.

²⁴ Artikel 11, § 2, van de wet van 16 maart 1954 betreffende de controle op sommige instellingen van openbaar nut.

3.4 Personeelsevaluatie

De huidige beheersovereenkomst bepaalt dat een evaluatiesysteem moet worden ingevoerd en dat is ook wat de raad van bestuur verwacht. Het Rekenhof onderstreept dat dit een onontbeerlijk instrument is om willekeur bij beslissingen ten aanzien van het personeel te vermijden, om het personeel de mogelijkheid te geven bepaalde tekortkomingen te verhelpen en zijn ontwikkeling te waarborgen (via opleidingen bijvoorbeeld) en om ervoor te zorgen dat het profiel van het personeelslid overeenstemt met de betrekking waarvoor het werd aangeworven.

Voor die evaluatie is een protocolakkoord voorgelegd aan de vakbonden. De voorgestelde evaluatie berust voornamelijk op regelmatige feedback om de prestatie van de personeelsleden te kunnen beoordelen ten aanzien van twee criteria, namelijk de vastgelegde doelstellingen en de verwachtingen van de organisatie. De prestatiecyclus start op 1 september (het begin van het seizoen) met de omschrijving van de doelstellingen en loopt over twee seizoenen (24 maanden): hij wordt afgesloten met prestatie-interviews die worden gepland van midden mei tot eind juni van het jaar N+2. Voor werknemers met een seizoencontract wordt een lichtere evaluatieprocedure gebruikt maar nog niet op een systematische wijze.

Het invoeren van een evaluatiesysteem kan bij het personeel weerstand oproepen. Het Rekenhof onderstreept dat de directie P&O het evaluatiesysteem vlotter ingang wil laten vinden door het eerst uit te rollen voor het directiecomité en het middenkader alvorens het op het hele personeel van toepassing te maken, en in eerste instantie de vaardigheid om feedback te geven, voldoende wil ontwikkelen. Het Rekenhof beveelt dan ook aan dat evaluatiesysteem zo snel mogelijk uit te rollen.

3.5 Integriteitsbeleid

Het personeel wordt onder meer geëvalueerd in het licht van een algemeen referentiekader van verwacht gedrag. De Munt heeft daartoe de essentiële waarden die de instelling wil verdedigen, gedefinieerd en begin 2024 op zijn website gepubliceerd: openheid, engagement, respect, innovatie en uitmuntendheid. Het Rekenhof is van oordeel dat de Munt op basis van die vijf waarden een integriteits- en ontplooiingsbeleid voor zijn personeel moet uitwerken dat inhaakt op de ingevoerde nieuwe feedbackcultuur en de tweejaarlijkse evaluatiecyclus.

3.6 Ontwikkeling van HR-tools

De Munt moet echt een nieuwe tool voor loonbeheer aanschaffen: de instelling werkt momenteel met een verouderd systeem dat heel wat manuele handelingen vergt, onder meer controles om eventuele fouten te corrigeren. Bovendien moet worden gewerkt met rekenbladen die bestemd zijn voor het financiële departement. De controles zijn daarenboven niet gestandaardiseerd, want elk personeelslid gebruikt een eigen controlelijst. Het risico op fouten is dus groot.

Er werd een overheidsopdracht gelanceerd voor een nieuwe beheerstool, om zo goed mogelijk alle HR-processen, waaronder het loonbeheer, te harmoniseren. Dat moet meer automatisatie mogelijk maken, waardoor de werklast en de daarmee gepaard gaande risico's op fouten verminderen. Uit het aantal overuren dat in 2022 binnen de directie P&O werd aangegeven, blijkt dat er naar schatting 30 % personeel te kort is. Het hoofd van de directie P&O is van oordeel dat dat personeelsgebrek zou worden opgevangen door de invoering van de nieuwe HRM-applicatie en dat op termijn zelfs 1 VTE bespaard zou kunnen worden.

Het bestek voor de overheidsopdracht werd opgesteld samen met de personeelsleden die de nieuwe tool zullen gebruiken en houdt rekening met hun specifieke behoeften. Het departement Financiën werd ook geraadpleegd om zijn behoeften te begrijpen en te integreren.

Het Rekenhof benadrukt dat dat proces moet waarborgen dat de nieuwe tool aan de behoeften van de organisatie zal zijn aangepast en aan de verwachtingen van de gebruikers zal beantwoorden. Het merkt ook op dat boeteclausules voor vertragingen zijn vastgelegd, waardoor het risico op overschrijding van de aangekondigde deadlines kan worden beperkt. Een dergelijk systeem zou onder meer geautomatiseerde controles mogelijk moeten maken om het aantal fouten te beperken. De toepassing zal bovendien verschillende beheersgegevens verstrekken. Het Rekenhof beveelt aan om, zodra het systeem is uitgerold, de manuele tussenkomsten en controles duidelijk te omschrijven en uniform te laten toepassen door het personeel dat de tool gebruikt. Het Rekenhof is van oordeel dat de nieuwe tool bij voorrang moet worden ingevoerd aangezien het huidige systeem ondermaats presteert.

Het Rekenhof beveelt aan de invoering van de nieuwe toepassing te baat te nemen om met de beheersgegevens ervan een reeks Smart-doelstellingen en *key performance indicators* (KPI's of prestatie-indicatoren) te definiëren om de opvolging te verzekeren.

3.7 Opleiding

De Munt heeft een opleidingsbeleid ingevoerd met een catalogus en een aantal dagen per jaar die aan opleiding worden toegewezen, en met een opvolging daarvan. Het Rekenhof is van oordeel dat het opleidingsbeleid ten volle efficiënt zal zijn als het wordt gecoördineerd met de feedback aan de personeelsevaluaties, zodat elk personeelslid zijn zwakste punten kan bijschaven.

De opleidingscatalogus bevat weinig opleidingen die specifiek op het artistiek personeel gericht zijn. De directe P&O wil dergelijke opleidingen ontwikkelen om te komen tot een vooraf vastgelegd aantal dagen opleiding voor die personeelscategorie.

Het Rekenhof benadrukt het belang van de artistieke opleiding die de Munt geeft en die de tweede opdracht uit haar organieke wet vormt. De beheersovereenkomst 2022-2024 omvat trouwens een verbintenis om die specifieke opdracht voort te zetten.

3.8 Personeelsdossiers

Het Rekenhof heeft 40 personeelsdossiers geanalyseerd die op aselecte basis uit alle diensten van de Munt werden gekozen. Op die manier wilde het Rekenhof de arbeidsovereenkomsten, de wetgeving van de lonen en premies, de volledigheid van de loonfiches en de elementen in samenhang met de personeelsaanwerving analyseren.

Uit de analyse van de verschillende arbeidsovereenkomsten blijkt dat de aanwerving van een bedrijfsjurist de redactie van die overeenkomsten positief heeft beïnvloed: de overeenkomsten werden gestandaardiseerd en daardoor vollediger en nauwkeuriger.

Er rijzen problemen bij een klein aantal dossiers (2 dossiers op 40): er ontbreekt een arbeidsovereenkomst of er zijn verschillende overeenkomsten van bepaalde duur (OBD) die elkaar over lange periodes opvolgen. Het Rekenhof brengt in herinnering dat het belangrijk is de aanwervingen van personeel met een OBD overeenkomstig de wet te plannen.

Bij gebrek aan een bezoldigingsregeling baseerde het Rekenhof zich op de protocolakkoorden die de directie van de Munt met de vakbonden had gesloten om de wettigheid van de lonen en van de uitbetalingen te analyseren. Die protocollen vermelden alle loonschalen en premies die bij de Munt bestaan (een vijftigtal verschillende premies). Het Rekenhof stelt vast dat de geanalyseerde lonen de loonschalen en de akkoorden over de premies naleven. De aansluiting tussen de berekening van de lonen en de uitbetalingen van die lonen biedt een redelijke zekerheid dat de uitbetalingen correct gebeuren.

De directeur P&O is van oordeel dat de administratieve verwerking van bepaalde premies een aanzienlijke werklast vertegenwoordigt en dat een forfaitair systeem zou kunnen worden overwogen dat verschillende premies dekt. Het Rekenhof beval in zijn auditverslag van 2014 aan de wettigheid en verantwoording van de verschillende looncomplementen te onderzoeken. De Munt is daarmee nog niet klaar. Het Rekenhof is van oordeel dat dat moet plaatsvinden om alle toegekende geldelijke voordelen zoveel mogelijk te rationaliseren.

Het Rekenhof benadrukt tot slot dat er te weinig documentatie is bij de aanwerving van personeel. Maar in een kleine minderheid van dossiers (6 dossiers op 40) zitten elementen die de aanwerving verantwoorden, waardoor niet kan worden beoordeeld of het aanwervingsbeleid efficiënt is of niet. Het Rekenhof stelt bovendien vast dat het voor sommige dossiers heel lang duurt voordat de noodzakelijke gegevens werden bezorgd en dat essentiële gegevens ontbreken. Het Rekenhof beveelt aan het beheer van de personeelsdossiers te verbeteren en de dossiers op één plaats te centraliseren.

3.9 Functiebeschrijvingen, loonschalenbeheer en aanwerving

De Munt beschikt over een heel groot aantal functiebeschrijvingen die werden uitgewerkt met een consultant. Zij vermelden in detail zowel de verantwoordelijkheden van elke functie als de vereiste kwalificaties. Elke functie werd (nog steeds samen met de consultant) beoordeeld om er een loonschaal aan toe te kennen. Dat gebeurde in overleg met de vakbonden. Als een functie wijzigt, kan een wegingscomité (met personen die de consultant bij de Munt heeft geaccrediteerd) de loonschaal van een functie wijzigen.

Die functiebeschrijvingen worden vervolgens als basis gebruikt om jobaanbiedingen op te stellen en te publiceren. Die worden naargelang van de aard van elke betrekking (artistiek, technisch of administratief) via verschillende kanalen verspreid. Via die aanpak kan men doeltreffend de potentiële kandidaten bereiken en die aanpak is ook in overeenstemming met het beginsel van de gelijke toegang tot de overheidsbetrekkingen.

Het aanwervingsproces doorloopt vervolgens de traditionele stappen, van de analyse van de cv's tot het afnemen van de interviews. De procedure is niet volledig geformaliseerd, maar er wordt een leidraad voor de interviews gebruikt om de gelijke behandeling van de kandidaten te waarborgen. Die leidraad wordt aangepast naargelang van het functieprofiel en waar nodig (onder meer voor technische functies) wordt hulp gevraagd aan het toekomstige diensthoofd van de aan te werven persoon.

Er wordt gepland wanneer nieuwe personeelsleden in dienst treden. Dat houdt in dat één week voor het opnemen van de functie een mail wordt verstuurd, dat een informatiesessie wordt georganiseerd in de eerste werkweek en dat in de loop van de tweede en achtste maand opvolgingsgesprekken plaatsvinden. Er worden ook facultatieve activiteiten voorgesteld om de integratie vlot te laten verlopen, zoals een rondleiding. Het Rekenhof is van oordeel dat die elementen een goede praktijk vormen om de nieuw aangeworven persoon zo goed mogelijk te integreren.

Hoofdstuk 4

Conclusies en aanbevelingen

4.1 Conclusies

Het Rekenhof stelt vast dat de Koninklijke Muntchouwborg (de Munt) achterophinkt op het vlak van humanresourcesbeheer, zowel voor de uitbouw van bepaalde beleidsmaatregelen als voor de ontwikkeling van tools. In die context lijkt het lopende veranderingsbeleid een passende reactie op de problemen waarmee de Munt te kampen heeft. Het Rekenhof is van oordeel dat de Munt via de huidige dynamiek op basis van projectbeheer in staat kan zijn tegemoet te komen aan de meeste aanbevelingen van 2014.

Het Rekenhof beveelt aan al die projecten tot een goed einde te brengen, in het bijzonder de ontwikkeling van de nieuwe tool voor loonbeheer en de invoering van een personeelsevaluatiesysteem gebaseerd op een integriteitsbeleid. Door de nieuwe loonbeheertool zullen andere projecten kunnen worden ontwikkeld. De invoering van die tool moet als een prioriteit worden beschouwd. Daarbij moet bijzondere aandacht uitgaan naar geautomatiseerde controles. Hetzelfde geldt voor het evaluatiesysteem, gezien het belang ervan voor het beheer en de ontwikkeling van de human resources.

Het Rekenhof herinnert er, net zoals in 2014, aan dat de lonen, premies en andere voordelen die aan het personeel van de Munt worden toegekend, in de regelgeving moeten worden vastgelegd. De goedkeuring van een koninklijk besluit waarborgt de naleving van de fundamentele beginselen van het openbaar ambt. Het Rekenhof stelt vast dat de Munt hiermee bezig is en is van oordeel dat dat ontwerp zo snel mogelijk moet worden goedgekeurd.

Tot slot beveelt het Rekenhof aan een duurzame oplossing te zoeken voor de last van de aanvullende pensioenen van de personeelsleden die vóór 1 januari 2018 in dienst kwamen. Die aanvullende pensioenen wegen immers financieel steeds zwaarder op de Munt en kunnen de uitvoering van zijn artistieke opdrachten in gevaar brengen.

Die verschillende problemen moeten bij voorrang worden opgelost.

Voor het overige beveelt het Rekenhof aan de rollen en verantwoordelijkheden op het vlak van toezicht beter te omschrijven, maar ook een strategie en doelstellingen voor de HR-activiteiten te definiëren, formaliseren en mee te delen, op basis van een risicoanalyse. De beheersgegevens en de indicatoren die het nieuwe beheersysteem moet verstrekken, kunnen als input dienen voor dat strategisch proces.

Ook de processen en procedures moeten verder worden uitgeschreven. Het bijhouden van het personeelsdossier en de uitbouw van een opleiding voor het artistiek personeel zijn ook aandachtspunten.

Het Rekenhof wijst op verscheidene goede praktijken en benadrukt het belang van de huidige dynamiek waardoor het humanresourcesmanagement kan worden verbeterd, als die dynamiek op termijn wordt volgehouden en de volgende aanbevelingen in acht neemt.

4.2 Aanbevelingen

Thema	Aanbeveling	Gericht tot	Zie punt
Bestuur	1 De organieke wet van de Munt aanpassen om rekening te houden met de actuele context, en verouderde of moeilijk toepasbare bepalingen corrigeren	Politieke overheid	2.1
	2 De toezichthoudende verantwoordelijkheden van de FOD Kanselarij verduidelijken ten opzichte van de bevoegdheden van de minister die bevoegd is voor de federale culturele instellingen, en verduidelijken welke ondersteuning eventueel verwacht wordt van de FOD BOSA		
	3 Het ontwerp van koninklijk besluit dat de voorwaarden en wijze van indienstneming en tewerkstelling van het contractuele personeel bepaalt snel voltooien en er alle componenten van de bezoldiging in opnemen (loon, premies, aanvullend pensioen, naburige rechten, andere voordelen)	De Munt Politieke overheid	2.3
	4 Een samenvattend arbeidsreglement opstellen voor alle personeelsleden, met specifieke secties voor de artistieke, technische en administratieve beroepen bij de Munt	De Munt	2.3
	5 Snel een duurzame oplossing vinden voor het probleem van de aanvullende pensioenen van de personeelsleden die in dienst kwamen voor 1 januari 2018	De politieke overheid	2.4
Personeels-beheer	6 Een strategie op middellange termijn (5 jaar) definiëren voor het personeelsbeheer op basis van de geraamde budgettaire marge	De Munt	3.1 en 3.2
	7 Jaarlijkse operationele plannen voor de directie Personeel en Organisatie opstellen, beheersgegevens verzamelen en <i>key performance indicators</i> vastleggen (zie aanbeveling 10)		3.2
	8 Zo snel mogelijk een personeelsevaluatiesysteem invoeren op basis van continue feedback en daarnaast een integriteitsbeleid definiëren in samenhang met de waarden van de Munt		3.4 en 3.5
	9 Prioritair een nieuwe HRM-tool invoeren en die invoering te baat nemen om de verzamelde beheersgegevens te gebruiken om <i>key performance indicators</i> te definiëren (zie aanbeveling 8)		3.6

Thema	Aanbeveling	Gericht tot	Zie punt
Personeels- beheer	10 Een specifiek opleidingsbeleid ontwikkelen voor het artistieke personeel	De Munt	3.7
	11 Alle premies bij de Munt analyseren en zoveel mogelijk rationaliseren		3.8
	12 De documentatie in de personeelsdossiers verbeteren en die dossiers centraliseren		3.8

Dit verslag is beschikbaar in het Nederlands
en in het Frans op rekenhof.be



WETTELIJK DEPOT

D/2024/1128/27

PREPRESS

Centrale drukkerij van de Kamer van Volksvertegenwoordigers

COVERFOTO

Studio MDF / Shutterstock

ADRES

Rekenhof
Regentschapsstraat 2
1000 Brussel

TEL.

+32 2 551 81 11
rekenhof.be