

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

8 juni 2018

**DOORLICHTING VAN
DE REGIE DER GEBOUWEN**

**Hoorzitting met vertegenwoordigers van
Deloitte en gedachtewisseling met de vice-
eersteminister en minister van Veiligheid en
Binnenlandse Zaken, belast met
de Regie der Gebouwen**

VERSLAG

NAMENS DE COMMISSIE
VOOR DE FINANCIËN EN DE BEGROTING
UITGEBRACHT DOOR
DE HEREN **Benoît PIEDBOEUF** EN **Ahmed LAAOUEJ**

INHOUD

Blz.

- I. Inleidende uiteenzetting van de vertegenwoordigers van Deloitte.....
- II. Vragen van de leden
- III. Antwoorden van de vertegenwoordigers van Deloitte en de vice-eersteminister en minister van Veiligheid en Binnenlandse Zaken, belast met de Regie der Gebouwen en replieken.....

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

8 juin 2018

**RADIOSCOPIE DE
LA RÉGIE DES BÂTIMENTS**

**Audition des représentants de Deloitte et
échange de vues avec le vice-premier ministre
et ministre de la Sécurité et de l'Intérieur,
chargé de la Régie des bâtiments**

RAPPORT

FAIT AU NOM DE LA COMMISSION
DES FINANCES ET DU BUDGET
PAR
MM. **Benoît PIEDBOEUF** ET **Ahmed LAAOUEJ**

SOMMAIRE

Pages

- I. Exposé introductif des représentants de Deloitte
- II. Questions des membres
- III. Réponses des représentants de Deloitte et du vice-premier ministre et ministre de la Sécurité et de l'Intérieur, chargé de la Régie des bâtiments – répliques

**Samenstelling van de commissie op de datum van indiening van het verslag/
Composition de la commission à la date de dépôt du rapport**

Voorzitter/Président: Eric Van Rompuy

A. — Vaste leden / Titulaires:

N-VA Peter Dedecker, Johan Klaps, Robert Van de Velde,
Wim Van der Donckt
PS Stéphane Crusnière, Frédéric Daerden, Ahmed
Laaouej
MR Gautier Calomne, Benoît Piedboeuf, Vincent
Scourneau
CD&V Roel Deseyn, Eric Van Rompuy
Open Vld Luk Van Biesen, Dirk Van Mechelen
sp.a Peter Vanvelthoven
Ecolo-Groen Georges Gilkinet
cdH Benoît Dispa

B. — Plaatsvervangers / Suppléants:

Peter Buysrogge, Inez De Coninck, Peter De Roover, Bart De Wever
Olivier Henry, Emir Kir, Laurette Onkelinx, Sébastien Pirlot
Olivier Chastel, Philippe Goffin, Kattrin Jadin, Damien Thiéry
Hendrik Bogaert, Griet Smaers, Vincent Van Peteghem
Patricia Ceysens, Ine Somers, Carina Van Cauter
Karin Temmerman, Dirk Van der Maelen
Meyrem Almaci, Jean-Marc Nollet
Michel de Lamotte, Catherine Fonck

C. — Niet-stemgerechtigde leden / Membres sans voix délibérative:

VB Barbara Pas
PTB-GOI Marco Van Hees
DéFI Olivier Maingain
Vuye&Wouters Veerle Wouters

N-VA	:	Nieuw-Vlaamse Alliantie
PS	:	Parti Socialiste
MR	:	Mouvement Réformateur
CD&V	:	Christen-Democratisch en Vlaams
Open Vld	:	Open Vlaamse liberalen en democraten
sp.a	:	socialistische partij anders
Ecolo-Groen	:	Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen
cdH	:	centre démocrate Humaniste
VB	:	Vlaams Belang
PTB-GOI	:	Parti du Travail de Belgique – Gauche d'Ouverture
DéFI	:	Démocrate Fédéraliste Indépendant
PP	:	Parti Populaire
Vuye&Wouters	:	Vuye&Wouters

Afkortingen bij de nummering van de publicaties:	Abréviations dans la numérotation des publications:
DOC 54 0000/000: Parlementair document van de 54 ^e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer	DOC 54 0000/000: Document parlementaire de la 54 ^e législature, suivi du n° de base et du n° consécutif
QRVA: Schriftelijke Vragen en Antwoorden	QRVA: Questions et Réponses écrites
CRIV: Voorlopige versie van het Integraal Verslag	CRIV: Version Provisoire du Compte Rendu intégral
CRABV: Beknopt Verslag	CRABV: Compte Rendu Analytique
CRIV: Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaald beknopt verslag van de toespraken (met de bijlagen)	CRIV: Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu analytique traduit des interventions (avec les annexes)
PLEN: Plenum	PLEN: Séance plénière
COM: Commissievergadering	COM: Réunion de commission
MOT: Moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)	MOT: Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)

Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers	Publications officielles éditées par la Chambre des représentants
Bestellingen: Natieplein 2 1008 Brussel Tel.: 02/ 549 81 60 Fax: 02/549 82 74 www.dekamer.be e-mail: publicaties@dekamer.be	Commandes: Place de la Nation 2 1008 Bruxelles Tél.: 02/ 549 81 60 Fax: 02/549 82 74 www.lachambre.be courriel: publications@lachambre.be
De publicaties worden uitsluitend gedrukt op FSC gecertificeerd papier	Les publications sont imprimées exclusivement sur du papier certifié FSC

DAMES EN HEREN,

Uw commissie heeft deze hoorzitting en deze gedachtewisseling gehouden tijdens haar vergadering van 25 april 2018.

I. — INLEIDENDE UITEENZETTINGE VAN DE VERTEGENWOORDIGERS VAN DELOITTE

A. Ontstaansgeschiedenis

De heer Frédéric Sohet, partner bij Deloitte, schetst de ontstaansgeschiedenis van de doorlichtingsoefening door Deloitte.

In augustus 2016 werd een overheidsopdracht gepubliceerd in het kader van het traject 3 van het project *Redesign* om een vergelijkende studie uit te voeren over de Regie der Gebouwen. De spreker benadrukt dat het niet gaat om een financiële audit. Het gaat om een vergelijkende studie die zowel kwantitatief als kwalitatief is en drie blokken bevat: de huidige situatie (*as is*), de vergelijkende studie (*benchmark*) en aanbevelingen voor de toekomst (*to be*). Het gaat om een doorlichting van de Regie der Gebouwen zowel op het vlak van de activiteiten als de operationele structuur om de verhouding tussen de kosten en de baten te verbeteren vanuit een cliëntgerichte aanpak en om het vastgoedbeheer te optimaliseren vanuit het oogpunt van een proactieve *assetmanager*.

Na het binnenhalen van de overheidsopdracht werd een startvergadering gehouden in maart 2017. In april 2017 werd na grondige analyse een presentatie gegeven van de bestaande toestand (*as is*). Nadien werd overgegaan tot de *benchmark* waarbij de Regie der Gebouwen werd vergeleken met één Belgische en vier buitenlandse publieke vastgoedoperatoren. De *benchmark* werd uitgevoerd aan de hand van plaatsbezoeken bij de buitenlandse operatoren en op basis van informatie beschikbaar via het internationaal netwerk van publieke vastgoedoperatoren *Pure-Net* (*Public Real Estate Network*). Op basis van de *benchmark* en in overleg met het kabinet van minister Jambon en het management van de Regie werd in juli 2017 een *roadmap* gepresenteerd met de krachtlijnen van de transformatie (*to be*).

Bij het onderzoek heeft Deloitte vastgesteld dat een aantal actieplannen in het verleden in de praktijk niet werden uitgevoerd. Daarom heeft Deloitte de nadruk gelegd op een aantal concrete actiepunten.

Deze *roadmap* werd in het tweede semester van 2017 overlegd en besproken met de verschillende betrokken

MESDAMES, MESSIEURS,

Votre commission a organisé cette audition et cet échange de vues au cours de sa réunion du 25 avril 2018.

I. — EXPOSÉ INTRODUCTIF DES REPRÉSENTANTS DE DELOITTE

A. Historique

M. Frédéric Sohet, associé du cabinet Deloitte, expose la genèse de la radioscopie effectuée par Deloitte.

Un marché public portant sur la réalisation d'une étude comparative concernant la Régie des Bâtiments a été publié en août 2016, dans le cadre du trajet 3 du projet de *Redesign*. L'orateur souligne qu'il ne s'agit pas d'un audit financier, mais d'une étude comparative qui prend en compte l'aspect qualitatif et l'aspect quantitatif. Cette étude comporte trois volets: la situation actuelle (*as is*), l'étude comparative (*benchmark*) et les recommandations pour l'avenir (*to be*). Elle s'intéresse à la fois aux activités et à la structure opérationnelle de la Régie des bâtiments, l'objectif étant d'améliorer le rapport coût-efficacité en se fondant sur une organisation centrée sur le client et d'optimiser la gestion immobilière grâce à une approche qui doit être celle d'un *asset manager* proactif.

Après avoir obtenu le marché, Deloitte a organisé en mars 2017 une première réunion, suivie en avril 2017 d'une présentation de la situation existante (*as is*) fondée sur une analyse approfondie, puis du *benchmark*, au cours duquel la Régie des bâtiments a été comparée à d'autres opérateurs immobiliers publics (un belge et quatre étrangers). Deloitte s'est rendu à cet effet chez des opérateurs étrangers et a consulté les informations disponibles sur le réseau international d'opérateurs immobiliers publics *Pure-Net* (*Public Real Estate Network*). Une feuille de route précisant les lignes de force de la transformation (*to be*) et fondée sur le *benchmark* a été présentée en juillet 2017 en concertation avec le cabinet du ministre Jambon et la direction de la Régie.

Deloitte a constaté au cours de son analyse que certains plans d'action décidés dans le passé n'avaient pas été réalisés en pratique. L'accent a dès lors été mis sur plusieurs actions concrètes.

Cette feuille de route a été discutée au cours du second semestre 2017 avec les différents acteurs

actoren zoals het management, het personeel, het kabinet en de gebruikers (federale overheidsdiensten).

In januari 2018 werd de implementatie opgestart en werd het transformatieproces aangevat met de uitvoering van een aantal concrete actiepunten (tweede luik van de opdracht). Daartoe werd een transformatiebureau opgericht bij de Regie der Gebouwen samengesteld uit personeelsleden van verschillende diensten van de Regie en ondersteund door Deloitte. Dit bureau voert de concrete actiepunten uit en verzorgt de communicatie met het personeel van de Regie.

In maart 2018 werd er binnen de Ministerraad een akkoord bereikt over de omvorming van de Regie der Gebouwen naar een naamloze vennootschap van publiek recht. Begin 2019 zou deze naamloze vennootschap van publiek recht operationeel moeten zijn. De spreker beklemtoont dat de omvorming geen doel op zich is maar één van de middelen is om de transformatie te kunnen voltooien.

B. Analyse AS IS

De heer Frédéric Sohet geeft een analyse van de bestaande situatie in vijf punten:

— Het huidig operationeel model van de Regie der Gebouwen richt zich voornamelijk op de historische activiteiten “werken en onderhoud” ten koste van de activiteit van “beheer van portefeuille”. De Regie wordt hierdoor ernstig beperkt in het identificeren en realiseren van optimalisatiewinsten binnen de portefeuille. Het is van belang dat een vastgoedoperator aandacht besteedt aan de nieuwe vormen van werken en een toekomstvisie op dat vlak ontwikkelt. De analyse heeft aangetoond dat de Regie op dit vlak ernstig tekortschoot;

— De vastgoedportefeuille onder beheer wordt slechts gedeeltelijk gemonitord (slechts 1,2 miljoen m² op een totaal van 7,5 miljoen m² onder beheer). De Regie heeft dus maar een zeer gedeeltelijk zicht op de bezettingsgraad van het beheerde vastgoed. Bovendien bestaat er een aanzienlijke mogelijkheid tot optimalisering van de portefeuille. Tenslotte worden de ruimtes die op lange termijn ingehuurd worden, maar leegstaan, niet geoptimaliseerd door middel van onderverhuur aan federale publieke organisaties die momenteel geen klant zijn van de Regie der Gebouwen, ongeacht hun statuut;

— De Regie beschikt vandaag niet over de adequate organisatie en over het nodige personeel om haar uitdagingen het hoofd te bieden. Omdat de Regie zich voornamelijk bezighoudt met werken en onderhoud, beschikt zij hoofdzakelijk over technisch personeel. Met

impliqués, tels que la direction, le personnel, le cabinet et les utilisateurs (services publics fédéraux).

La mise en œuvre a débuté en janvier 2018 et le processus de transformation a été entamé par l'exécution de plusieurs actions concrètes (deuxième volet de la mission). Un bureau de transformation composé de membres du personnel de différents services de la Régie et soutenu par Deloitte a été créé à cette fin au sein de la Régie des bâtiments. C'est lui qui met en œuvre les actions concrètes et gère la communication avec le personnel de la Régie.

En mars 2018, le Conseil des ministres a conclu un accord sur la conversion de la Régie des bâtiments en société anonyme de droit public. Celle-ci devrait être opérationnelle début 2019. L'orateur souligne que cette conversion n'est pas un but en soi, mais un moyen parmi d'autres de mener à bien la transformation.

B. Analyse AS IS

M. Frédéric Sohet propose une analyse de la situation existante en cinq points:

— Le modèle opérationnel actuel de la Régie des bâtiments est largement concentré sur les activités historiques de “travaux et maintenance” au détriment de l'activité de “gestion de portefeuille”, ce qui limite fortement la capacité de la Régie à identifier et réaliser des gains d'optimisation du portefeuille. Il est capital pour un opérateur immobilier d'être attentif aux nouvelles formes de travail et de développer une vision d'avenir en la matière. L'analyse de la Régie a révélé d'importantes lacunes sur ce point;

— Le portefeuille immobilier sous gestion n'est que partiellement monitoré (1,2 million de m² seulement sur un total de 7,5 millions de m² sous gestion). La Régie n'a donc qu'une vue très partielle du taux d'occupation des immeubles gérés. En outre, il existe un important potentiel d'optimisation du portefeuille. Enfin, les espaces pris en location à long terme mais vides d'occupants ne sont pas optimisés par le biais de la sous-location à des institutions publiques fédérales qui ne sont pas actuellement clientes de la Régie, quel que soit leur statut;

— La Régie ne dispose pas aujourd'hui de l'organisation adéquate et des ressources humaines nécessaires pour faire face à ses défis. Les travaux et la maintenance étant sa principale activité, la Régie dispose d'un personnel essentiellement technique. Pour pouvoir mener

het oog op transformatie is er nood aan meer personeel dat zich bezighoudt met het *asset management*;

— De Regie beschikt vandaag evenmin over de nodige informaticatools om haar opdracht te vervullen. Zo beschikt de Regie niet over een bijgewerkte boekhoudkundige en financiële tool. Het huidige systeem dateert uit 1983 en wordt niet meer ondersteund. Ook op het vlak van het personeelsbeleid ontbreekt er een systeem om het personeel aan een bepaald project of een bepaalde werf toe te wijzen. Er bestaat wel een inventarisatiesysteem van de gebouwen maar de modaliteiten ervan zijn vrij beperkt. Ook is vastgesteld dat het bestaande informaticadepartement niet in staat is om het transformatieproces te kunnen voltooien;

— Tot slot blijkt het model tussen de Regie, de gebruikers en de overheid onvolledig te zijn. Door het feit dat de gebruikers niet zelf betalen voor de gebouwen die hen door de Regie der Gebouwen ter beschikking worden gesteld, wordt de gebruikte ruimte niet optimaal benut en worden de gebruikers onvoldoende geresponsabiliseerd. Elke gebruiker heeft bovendien aparte eisen die niet gestandaardiseerd zijn.

De heer Valentin Toubau, directeur bij Deloitte, vult aan dat de Regie der Gebouwen het vastgoed van de Staat beheert dat ongeveer 7,5 miljoen m² bedraagt. Een deel van dat vastgoed heeft de Regie in eigendom, een ander deel wordt gehuurd.

De Regie der gebouwen heeft zes sleutelfuncties die deel uitmaken van een waardeketen:

— *Asset management*: het beheer van de vastgoedportefeuille;

— *Property management*: het beheer van de huurcontracten en van de bezetting;

— *User advisory*: het advies aan de gebruikers over de gebruikte ruimte;

— *Maintenance*: het onderhoud van de gebouwen;

— *Facility management*: het beheer van nevendiensten (catering, poetsdienst,...);

— *Development, construction, renovation*: de ontwikkeling, constructie en renovatie van gebouwen.

Uit een analyse blijkt dat de Regie der Gebouwen sterk staat op het vlak van *Development, construction*,

à bien la transformation, il conviendrait de recruter davantage de personnes spécialisées dans l'*asset management*;

— La Régie ne dispose pas non plus actuellement des outils informatiques nécessaires pour réaliser sa mission et en particulier d'un outil comptable et financier à jour. Le système actuel date de 1983 et ne permet aucune évolution. Il n'existe pas non plus de système permettant d'affecter le personnel à un projet ou un chantier déterminé. La Régie dispose certes d'un système d'inventarisation des bâtiments, mais les modalités de celui-ci sont plutôt limitées. On a en outre pu constater que le département informatique actuel n'est pas en mesure de mener à bien le processus de transformation;

— Enfin, le modèle relationnel Régie – utilisateurs – pouvoirs publics est incomplet. Étant donné que les utilisateurs ne paient pas eux-mêmes pour les bâtiments mis à leur disposition par la Régie, l'espace disponible n'est pas utilisé de façon optimale et les utilisateurs ne sont pas suffisamment responsabilisés. De plus, les exigences diffèrent selon les utilisateurs; il n'y a aucune standardisation dans ce domaine.

M. Valentin Toubau, directeur chez Deloitte, ajoute que la Régie des Bâtiments gère le parc immobilier de l'État, qui représente quelque 7,5 millions de mètres carrés. La Régie a une partie de ce parc en propriété, l'autre partie étant louée.

La Régie des Bâtiments exerce six fonctions clefs qui font partie d'une chaîne de valeur:

— *Asset management*: la gestion du portefeuille immobilier;

— *Property management*: la gestion des baux et de l'occupation;

— *User advisory*: les conseils aux utilisateurs au sujet de l'espace utilisé;

— *Maintenance*: l'entretien des bâtiments;

— *Facility management*: la gestion des services connexe (restauration, service de nettoyage, ...);

— *Development, construction, renovation*: le développement; la construction et la rénovation de bâtiments.

Il ressort d'une analyse que la fonction *Development, construction, renovation* est le point fort de la Régie des

renovation maar slecht scoort voor wat betreft *Asset management*, *Property management* en *User advisory*.

Op het vlak van *Asset management* blijkt de samenstelling van de portefeuille gebaseerd te zijn op een reactieve aanpak eerder dan op een proactieve aanpak. De actuele bezettingsratio bedraagt 33m²/VTE (voltijdse equivalent), wat heel hoog is in vergelijking met de private vastgoedmarkt en buitenlandse publieke vastgoedoperatoren. Gezien de hoge vastgoedprijzen zijn hier belangrijke besparingen te realiseren. Op een personeelsbestand van 800 personen, zijn maar 10 mensen bezig met het beheer van de vastgoedportefeuille.

Op het vlak van *Property management* werd vastgesteld dat de onderhandelingen over de huurcontracten gefragmenteerd en regionaal gebeuren ondanks de sterke concentratie op de kantorenmarkt (10 vastgoedkantoren hebben maar liefst 80 % van de kantorenmarkt in handen). Dit plaatst de Regie in een slechte onderhandelingspositie ten opzichte van de private vastgoedkantoren. Ook blijkt de gemiddelde duurtijd van de huurcontracten lang te zijn (tot 27 jaar) in vergelijking met de marktpraktijk wat het beheer minder flexibel maakt. Dit leidt er toe dat gebouwen soms moeten worden onderverhuurd tegen een lagere prijs of huurcontracten moeten worden opgezegd met een hoge opzegvergoeding.

Op het vlak van *User advisory* werd geconstateerd dat de Regie der Gebouwen het moeilijk heeft om de principes van interoperabiliteit toe te passen waarbij dezelfde normen gelden voor elke gebruiker. Een betere interoperabiliteit kan de kosten van het onderhoud drukken en kan het portefeuillebeheer optimaliseren.

Op het vlak van *Maintenance* ontbreekt er een informaticaplatform om meldingen van gebruikers in verband met onderhoud te registreren. Alle communicatie gebeurt nog per telefoon en e-mail, wat een opvolging en een werklasmeting onmogelijk maakt.

Op het vlak van *Facility management* dient de Regie momenteel geen diensten aan.

Op het vlak van *Development, construction, renovation* zijn de diensten het sterkst ontwikkeld maar ook daar ontbreken de nodige informaticatoepassingen om een goede opvolging van de werken toe te laten.

Bâtiments, mais que les fonctions *Asset management*, *Property management* et *User advisory* sont ses points faibles.

Dans le domaine de l'*Asset management*, il apparaît que la composition du portefeuille est basée sur une approche réactive plutôt que sur une approche proactive. Le ratio d'occupation actuel s'élève à 33m²/ETP (équivalent temps plein), ce qui est considérable par rapport au marché privé de l'immobilier et aux opérateurs publics étrangers de l'immobilier. Compte tenu des prix élevés de l'immobilier, des économies substantielles sont à réaliser à cet égard. Sur un effectif du personnel de 800 personnes, 10 seulement s'occupent de la gestion du portefeuille immobilier.

Dans le domaine du *Property management*, il a été constaté que la négociation des baux est fragmentée au niveau régional malgré la forte concentration sur le marché des bureaux (pas moins de 80 % du marché des bureaux sont entre les mains de 10 agences immobilières). Cela place la Régie dans une mauvaise position de négociation vis-à-vis des agences immobilières privées. Il apparaît également que la durée moyenne des baux est longue (jusqu'à 27 ans) par rapport aux pratiques du marché, ce qui nuit à la flexibilité de la gestion. Il en résulte que des bâtiments doivent parfois être sous-loués à un prix inférieur ou que des baux doivent être résiliés moyennant une indemnité de résiliation élevée.

Dans le domaine du *User advisory*, il a été constaté que la Régie des Bâtiments éprouve des difficultés à appliquer les principes d'interopérabilité en vertu desquels les mêmes normes s'appliquent à chaque utilisateur. Une meilleure interopérabilité permet de réduire les coûts d'entretien et d'optimiser la gestion du portefeuille.

Dans le domaine *Maintenance*, il manque une plateforme informatique permettant d'enregistrer les messages d'utilisateurs concernant l'entretien. Toute la communication se fait encore par téléphone et courriel, ce qui empêche de réaliser un suivi et de mesurer la charge de travail.

Dans le domaine du *Facility management*, la Régie ne propose aucun service actuellement.

C'est dans le domaine *Development, construction, renovation* que les services sont les plus développés, mais celui-ci est également dépourvu des applications informatiques nécessaires à un suivi de qualité des travaux.

Vervolgens gaat de spreker in op de samenstelling van de vastgoedportefeuille van de Regie der Gebouwen. De totale beheerde oppervlakte bedraagt 7,5 miljoen m², waarvan 50 % uit kantoren bestaat en 50 % uit specifieke activa zoals rechtbanken, gevangenissen en musea. 44 % van het vastgoed bevindt zich op grondgebied van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, 33 % op Vlaams grondgebied en 23 % op Waals grondgebied. De kantoren in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest vertegenwoordigen maar liefst 25 % van de totale portefeuille, waarvan het merendeel wordt gehuurd. Een groot gedeelte van de beheerde kantoren wordt vandaag niet gemonitord. Op korte termijn zal worden werk gemaakt van een gedegen monitoring van alle beheerde kantoren. Dit is van belang omdat 50 % van het budget van de Regie wordt besteed aan huurgeld.

Uit de *benchmark* kan men afleiden dat de gecorrigeerde bezettingsratio van het vastgoed dat door de Regie der Gebouwen wordt beheerd, zeer hoog ligt: 34m²/VTE. Bij de vergeleken buitenlandse publieke vastgoedoperatoren ligt de bezettingsratio tussen 17m²/VTE en 24m²/VTE.

Een analyse van het organogram van de Regie der Gebouwen toont aan dat 475 VTE op 800 bezig zijn met werken en onderhoud, terwijl maar 10 VTE beschikbaar zijn voor het beheer van de vastgoedportefeuille. De heer Toubau adviseert om alvast het aantal personeelsleden die zich met het portefeuillebeheer bezighoudt, sterk op te voeren. Bovendien is 46 % van het personeel ouder dan 50 jaar.

De heer *Frédéric Sohet* vult aan dat de hoge bezettingsratio te wijten is aan het feit dat vele gebouwen leegstaan, wat een hoge kost met zich mee brengt. Daarnaast gaat het soms om historische gebouwen die tot kantoren zijn omgebouwd maar die niet altijd een optimaal gebruik van de beschikbare ruimte toelaten.

Naast het onderhoud van de gebouwen moet de Regie meer aandacht besteden aan een goed gebouwenbeheer met een gedegen adviesverlening aan haar gebruikers.

De heer *Valentin Toubau* wijst erop dat er op vlak van personeel een tekort is aan financiële en juridische profielen en aan specialisten in *asset management*.

Uit een evaluatie van de IT-platformen van de Regie blijkt dat er vijf systemen noodzakelijk zijn om de Regie der Gebouwen goed te kunnen beheren:

— Boekhouding en financiën: Het huidige boekhoudprogramma dateert uit 1983 en wordt niet meer ondersteund. Dit programma laat zelfs geen automatisch

L'orateur aborde ensuite la composition du portefeuille immobilier de la Régie des Bâtiments. La surface totale gérée s'élève à 7,5 millions m², qui sont composés à 50 % de bureaux et à 50 % d'actifs spécifiques, tels que des tribunaux, des prisons et des musées. 44 % du portefeuille immobilier se trouvent sur le territoire de la Région de Bruxelles-Capitale, 33 % sur celui de la Région flamande et 23 % sur celui de la Région wallonne. Les bureaux dans la Région de Bruxelles-Capitale représentent pas moins de 25 % du portefeuille total, dont la majeure partie est louée. Actuellement, une grande partie des bureaux gérés ne sont pas monitorés. Un monitoring sérieux de tous les bureaux gérés sera organisé à court terme. C'est important, dès lors que 50 % du budget de la Régie des Bâtiments est consacré aux loyers.

On peut déduire du *benchmark* que le ratio d'occupation corrigé du portefeuille immobilier géré par la Régie des Bâtiments est très élevé: 34 m²/ETP. Chez les opérateurs immobiliers publics étrangers, avec lesquels la comparaison a été réalisée, le taux d'occupation se situe entre 17m²/ETP et 24m²/ETP.

Une analyse de l'organigramme de la Régie des Bâtiments montre que 475 ETP sur 800 sont affectés à des travaux et à l'entretien, tandis que 10 ETP seulement sont disponibles pour la gestion du portefeuille immobilier. M. Toubau conseille de déjà accroître sensiblement le nombre de membres du personnel assurant la gestion du portefeuille. En outre, 46 % du personnel ont plus de 50 ans.

M. *Frédéric Sohet* ajoute que le ratio d'occupation élevé est dû au fait que nombre de bâtiments sont inoccupés, ce qui engendre un coût élevé. Par ailleurs, il s'agit parfois de bâtiments historiques qui ont été transformés en bureaux mais qui ne permettent pas toujours une utilisation optimale de la surface disponible.

Outre l'entretien des bâtiments, la Régie doit veiller davantage à assurer une bonne gestion des bâtiments, tout en conseillant correctement ses utilisateurs.

M. *Valentin Toubau* souligne, en ce qui concerne le personnel, qu'il y a une pénurie de profils financiers et juridiques et de spécialistes en *asset management*.

Il ressort d'une évaluation des plateformes IT de la Régie que cinq systèmes sont nécessaires pour pouvoir gérer correctement la Régie des Bâtiments:

— Comptabilité et finances: le programme de comptabilité actuel date de 1983 et n'est plus soutenu. Ce programme ne permet même pas de payer

betaling van de huurgelden en de concessies toe en evenmin de indexerings ervan;

— *HRMS (Human Resources Management System)*: Er ontbreekt een informaticasysteem dat een adequate allocatie toelaat van het personeel over de verschillende werven en projecten;

— *FMIS (Facility Management Information System)*: Dit is een IT-platform dat toelaat om de onderhoudsactiviteiten op te volgen zoals het ruimtebeheer, de *facility ticketing* en het kostenbeheer. Dergelijk IT-platform bestaat reeds binnen de Regie maar dient nog verder te worden ontwikkeld;

— *Assets & contract register*: Alhoewel er een register bestaat met alle activa, heeft Deloitte vastgesteld dat deze verouderd is. Bovendien is er geen geconsolideerde en gecentraliseerde database die ook de huurcontracten en onderhoudscontracten omvat;

— *Data analytics*: Wegens het ontbreken van een gecentraliseerde database is het combineren van data uit verschillende databases moeilijk. Momenteel wordt gewerkt aan een update van de data en aan de registratie van alle huurcontracten om een betere analyse van de data mogelijk te maken.

C. Benchmark

De heer Frédéric Sohet gaat vervolgens dieper in op de *benchmark* die Deloitte heeft uitgevoerd met één Belgisch publieke vastgoedoperator (het Facilitair Bedrijf Vlaanderen) en vijf buitenlandse publieke vastgoedoperators uit Noorwegen, Finland, Nederland, Denemarken en Ierland. De benchmark kan worden samengevat in zes krachtlijnen:

— De analyse van de operationele modellen van de vijf vergeleken organisaties geeft een algemene evolutie weer van de versterking van het beheer van de portefeuille. Deze evolutie werd concreet gemaakt door middel van de ontwikkeling van de nodige competenties en tools voor het beheer van de portefeuille: monitoring, valorisatie van activa, raadgeving aan de gebruikers, beheer van de huurcontracten en onderverhuur;

— Alle gebenchmarkte organisaties hanteren een relationeel model waarbij de gebruikers huur betalen voor de ruimte die ze gebruiken. Dit brengt een fundamentele wijziging teweeg in de dynamiek tussen gebruikers en de publieke vastgoedbeheerder en draagt bij tot een verantwoordelijk gebruik van de ruimte;

automatiquement les loyers et les concessions ni de les indexer;

— *HRMS (Human Resources Management System)*: il manque un système informatique permettant une affectation adéquate du personnel aux différents chantiers et projets;

— *FMIS (Facility Management Information System)*: il s'agit d'une plateforme IT permettant de suivre les activités de maintenance, telles que la gestion de la superficie, le ticket de maintenance et la gestion des coûts. Une telle plateforme IT existe déjà au sein de la Régie mais son développement doit encore être poursuivi;

— *Assets & contract register*: bien qu'un registre de tous les actifs existe, Deloitte a constaté qu'il est dépassé. Qui plus est, il n'y a pas de base de données consolidée et centralisée contenant les baux et les contrats de maintenance;

— *Data analytics*: en l'absence d'une base de données centralisée, il est difficile de combiner des données provenant de différentes bases de données. On travaille actuellement à une mise à jour des données et à l'enregistrement de tous les baux afin de permettre une meilleure analyse des données.

A. Benchmark

M. Frédéric Sohet aborde ensuite plus en détail le *benchmark* que Deloitte a effectué avec un opérateur immobilier public belge (*het Facilitair Bedrijf Vlaanderen*) et cinq opérateurs immobiliers publics étrangers actifs en Norvège, en Finlande, aux Pays-Bas, au Danemark et en Irlande. Le benchmark peut être résumé en six lignes de force:

— L'analyse des modèles opérationnels des 5 organisations comparées a révélé une évolution générale vers le renforcement de la gestion de portefeuille. Cette évolution s'est concrétisée au travers du développement des compétences et des outils nécessaires à la gestion de portefeuille: monitoring, valorisation d'actifs, conseil aux utilisateurs, gestion des baux et sous-location.

— Toutes les organisations benchmarkées fonctionnent selon un modèle relationnel dans lequel les utilisateurs paient un loyer pour l'espace qu'ils occupent, ce qui transforme fondamentalement la dynamique entre les utilisateurs et le gestionnaire immobilier public et favorise une utilisation responsable de l'espace;

— In de vergeleken organisaties wordt elke activaklasse (kantoren, monumenten, gevangenissen,...) beheerd door een aparte cel. Elke activaklasse heeft zijn eigen specifieke kenmerken en vereist dus gespecialiseerd personeel. Het is aan te raden om de functies in verband met portefeuillebeheer af te splitsen van de functies in verband met onderhoud en werken. Ook ziet men in de buitenlandse organisaties een meer gecentraliseerd beheer van de activiteiten (minder regionaal georiënteerd);

— Over het algemeen beschikken de vergeleken organisaties over gespecialiseerd personeel en steunen zij meer op externe diensten voor de opvolging en het onderhoud van de vastgoedportefeuille;

— De gebenchmarkte organisaties beschikken over geavanceerde informaticaplatformen die geconnecteerd zijn met de databanken van de gebruikers, namelijk de andere overheidsinstanties;

— Tot slot hebben de gebenchmarkte organisaties structuren opgezet die een interne en een externe rapportering mogelijk maken en die worden ondersteund door de vermelde informaticatoepassingen.

De heer Valentin Toubau wijst erop dat de selectie van de vijf buitenlandse publieke vastgoedoperatoren gebaseerd is op de maturiteit van de waardeketen van deze organisaties. Uit analyse bleek dat de organisaties in Denemarken, Oostenrijk, Ierland, Finland, Noorwegen en Vlaanderen over de hoogste maturiteit beschikken. Bij de selectie werd rekening gehouden met vastgoedoperatoren met een vergelijkbare vastgoedportefeuille. In Nederland en Finland wordt het vastgoed van defensie ook beheerd door de publieke vastgoedoperator, wat niet het geval is in België en de andere landen.

De spreker wijst erop dat er drie vormen bestaan van relationeel model tussen de overheid, de gebruiker en de vastgoedoperator. Ten eerste is er het model “*No Rent*” waarbij de vastgoedoperator een budget krijgt van de overheid om ruimte aan de gebruikers gratis ter beschikking te stellen. Dit model vindt men terug in Vlaanderen en België. Ten tweede is er het Model “*TCO*” (*Total Cost of Occupancy*) waarbij de gebruikers een gemiddeld huurgeld betalen dat lager ligt dan de marktprijs. Dit model wordt toegepast in de meeste gebenchmarkte organisaties, behalve Noorwegen. Het derde model is het Model “*marktprijs*” waarbij de gebruikers als huurprijs de marktprijs betalen. Dit model wordt toegepast in Noorwegen. In Finland werd het model “*marktprijs*” toegepast maar werd dit recent gewijzigd naar het model “*TCO*”. Uit de *benchmark* kan worden afgeleid dat het model “*TCO*” duidelijk de voorkeur verdient.

— Dans les organisations comparées, chaque type d’actifs (bureaux, monuments, prisons, ...) est géré par une cellule distincte. Chaque type d’actifs a ses caractéristiques propres et requiert donc un personnel spécialisé. Il est recommandé de séparer les fonctions relatives à la gestion de portefeuille des fonctions ayant trait à la maintenance et aux travaux. Dans les organisations étrangères, on constate également une gestion plus centralisée des activités (moins régionale);

— D’une manière générale, les organisations comparées disposent de personnel plus spécialisé et s’appuient davantage sur des services externes pour le suivi et la maintenance du portefeuille immobilier;

— Les organisations benchmarkées disposent de plateformes informatiques avancées, connectées aux banques de données des utilisateurs, à savoir les autres autorités publiques;

— Enfin, les organisations benchmarkées ont mis en place des structures permettant un *reporting* interne et externe et qui sont supportées par les outils informatiques précités.

M. Valentin Toubau fait observer que la sélection des cinq opérateurs immobiliers publics étrangers se base sur la maturité de la chaîne de valeur de ces organisations. Il ressort de l’analyse que les organisations disposent de la plus grande maturité au Danemark, en Autriche, en Irlande, en Finlande, en Norvège et en Flandre. La sélection a été opérée en tenant compte d’opérateurs immobiliers possédant un portefeuille immobilier comparable. Aux Pays-Bas et en Finlande, l’immobilier de la défense est également géré par l’opérateur immobilier public, à l’inverse de ce qui se fait en Belgique et dans les autres pays.

L’orateur fait observer qu’il existe trois formes de modèle relationnel entre l’autorité, l’utilisateur et l’opérateur immobilier. Tout d’abord, il y a le modèle “*No Rent*”, dans lequel l’opérateur immobilier reçoit un budget de l’autorité pour mettre gratuitement de l’espace à la disposition des utilisateurs. Ce modèle existe en Flandre et en Belgique. Deuxièmement, il y a le modèle “*TCO*” (*Total Cost of Occupancy*), où les utilisateurs paient un loyer moyen inférieur au prix du marché. Ce modèle est utilisé dans la plupart des organisations benchmarkées, à l’exception de la Norvège. Le troisième modèle est le modèle “*prix du marché*”, dans lequel les utilisateurs paient le loyer au prix du marché. Ce modèle est appliqué en Norvège. En Finlande, le modèle “*prix du marché*” a été appliqué, mais il a été récemment remplacé par le modèle “*TCO*”. Il ressort du *benchmark* que c’est clairement le modèle “*TCO*” qui se recommande.

Het gekozen model gaat ook samen met een specifiek statuut. De publieke vastgoedoperators die het model “No Rent” hanteren zijn parastatale instellingen. De instellingen die het model “TCO” hanteren zijn *state owned companies* of naamloze vennootschappen van publiek recht. De operators die het model “marktprijs” gebruiken, zijn beursgenoteerde vennootschappen.

D. Situatie **TO BE**

De heer Frédéric Sohet overloopt de zes krachtlijnen van de situatie **TO BE**:

— Vooreerst onderlijnt de spreker dat het management van de Regie de vaststellingen van de doorlichtingsoefening onderschrijft. De Regie gaat ermee akkoord dat het vastgoedbeheer van de Federale Staat een fundamentele koerswijziging nodig heeft. Het vastgoedbeheer dient zich te concentreren op het beheer en de optimalisatie van de vastgoedportefeuille om zo aanzienlijke besparingen te genereren en de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Zo kunnen er nog besparingen worden gerealiseerd via de systematische opzegging van huurcontracten;

— De uitdagingen zijn groot en talrijk. Zo dient er in belangrijke mate geïnvesteerd te worden in de noodzakelijke informaticatoepassingen. Ook dient een nieuw relationeel model geïmplementeerd te worden: de overgang van het model “No Rent” naar het model “TCO”, wat zal zorgen voor een nieuwe dynamiek en een optimalisatie van de vastgoedportefeuille;

— De focus zal komen te liggen op het beheer van de vastgoedportefeuille. Hiervoor dienen de nodige organisatiestructuren te worden opgezet en de nodige informaticatools voor handen te zijn;

— Bij het beheer van de vastgoedportefeuille zal de nadruk worden gelegd op de consolidatie van de kantoorbezetting via de toepassing van nieuwe bezettingsratio's die gelden voor de nieuwe gebouwen in het kader van *the new ways of working* (10 à 13m²/VTE in functie van de mogelijkheden van de gebouwen). De transformatie naar de nieuwe bezettingsratio's zal geleidelijk en stapsgewijs plaatsvinden;

— Op het vlak van werken en onderhoud zal de nadruk worden gelegd op de centralisatie en de consolidatie van de onderhoudscontracten. Daartoe zal een methodologie worden ontwikkeld. Concreet zal er worden gestart met de onderhoudscontracten voor de liften in de verschillende gebouwen. Later komen de andere onderhoudscontracten aan bod;

Le modèle choisi est aussi fonction d'un statut spécifique. Les opérateurs immobiliers publics utilisant le modèle “No Rent” sont des institutions parastatales. Les institutions utilisant le modèle “TCO” sont des entreprises publiques ou des sociétés anonymes de droit public. Les opérateurs recourant au modèle “prix du marché” sont des sociétés cotées en bourse.

D. Situation **“TO BE”**

M. Frédéric Sohet passe en revue les six lignes de force de la situation **“TO BE”**:

— L'orateur souligne tout d'abord que le management de la Régie souscrit aux conclusions de la radioscopie. La Régie souscrit notamment à l'idée selon laquelle la gestion immobilière de l'État fédéral doit opérer un changement de cap fondamental et se concentrer sur la gestion et l'optimisation du portefeuille immobilier afin de capturer le potentiel d'économie important tout en améliorant la qualité du service rendu. Des économies pourront notamment être réalisées par le biais de la résiliation systématique des baux arrivant à échéance;

— Les défis sont nombreux et importants. Il s'agira notamment d'investir largement dans les outils informatiques nécessaires. Il faudra également mettre en œuvre un nouveau modèle relationnel en passant du modèle “No Rent” au modèle “TCO”, ce qui suscitera une nouvelle dynamique et entraînera une optimisation du portefeuille immobilier;

— L'accent sera mis sur la gestion du portefeuille immobilier. Pour ce faire, les structures organisationnelles nécessaires devront être mises en place et les outils informatiques nécessaires devront être disponibles;

— Sur le plan de la gestion du portefeuille immobilier, l'accent sera mis sur la consolidation de l'occupation des bureaux, et ce, via l'application de nouveaux taux d'occupation en vigueur dans les nouveaux immeubles où l'on applique les “new ways of working” (10 à 13 m² par ETP en fonction des possibilités des bâtiments). La transition vers les nouveaux taux d'occupation se fera progressivement et par étapes;

— Au niveau des travaux et de la maintenance, l'accent sera mis sur la centralisation et la consolidation des contrats de maintenance. Une méthodologie sera élaborée à cet effet. Concrètement, la première étape concernera les contrats de maintenance des ascenseurs dans les différents bâtiments. Les autres contrats de maintenance suivront dans un deuxième temps;

— Tot slot wordt er een transformatiebureau (*transformation office*) opgericht, samengesteld uit vertegenwoordigers van de Regie en de beleidscel van de bevoegde minister, dat zal belast worden met de implementatie van het transformatieproces en de uitvoering van de concrete actiepunten.

De heer Valentin Toubreau geeft aan dat Deloitte op basis van de analyse van de bestaande situatie (*as is*) en de vaststellingen van de *benchmark* samen met het management van de Regie en de beleidscel van de bevoegde minister de beheersprincipes heeft vastgelegd voor de toekomst van de Regie der Gebouwen. Het gaat om volgende principes:

— Een duidelijke strategie op korte en lange termijn voor het beheer van de vastgoedportefeuille;

— De belangrijkste focus van de Regie bestaat erin om het beheer van de portefeuille (*asset management*) te versterken en een operationele optimalisatie door te voeren van het beheer van werken en onderhoud;

— Op het vlak van klantenrelaties zullen de gebruikers voortaan huur betalen voor de ruimte die ze gebruiken via het model “TCO”;

— Op organisatorisch vlak worden er twee pijlers gecreëerd. De pijler “Assets” die het beheer van de portefeuille, het beheer van de huurcontracten en *user advisory* voor zijn rekening zal nemen. Daarnaast is er een pijler “Works” die zich zal bezighouden met de renovatie, de ontwikkeling, de constructie en het onderhoud van de gebouwen. Daarbij zal beroep gedaan worden op *out/co-sourcing* voor de valorisatie en de monitoring van de portefeuille;

— Wat het beheer van de portefeuille betreft, streeft de Regie naar een volledige monitoring van de portefeuille zodat de bezettingsratio drastisch kan worden verbeterd. Het doel is om de gemiddelde bezettingsratio van 34m²/VTE op enkele jaren te verlagen tot 25m²/VTE. Daartoe zullen 30 % van de VTE's worden ingeschakeld in het beheer van de portefeuille;

— De noodzakelijke informaticaplatformen zullen worden geïnstalleerd om de nieuwe taken te kunnen uitvoeren.

De spreker benadrukt dat deze beheersprincipes enkel kunnen worden uitgevoerd indien de Regie der Gebouwen wordt omgevormd tot een naamloze vennootschap van publiek recht omdat er nood is aan beheersautonomie en aan een zekere flexibiliteit. Het is van belang dat de Regie controle heeft op de samenstelling en de optimalisering van de portefeuille zonder

— Enfin, un bureau de transformation, composé de représentants de la Régie et de la cellule stratégique du ministre compétent, sera créé. Ce bureau sera chargé de la mise en œuvre du processus de transformation et de l'exécution des actions concrètes.

M. Valentin Toubreau indique que, sur la base de l'analyse de la situation existante (*as is*) et des résultats du benchmark, Deloitte, en collaboration avec la direction de la Régie et de la cellule stratégique du ministre compétent, a établi les principes de gestion pour l'avenir de la Régie des bâtiments. Il s'agit des principes suivants:

— Une stratégie claire à court et long terme pour la gestion du portefeuille immobilier;

— L'objectif principal de la Régie est de renforcer la gestion du portefeuille (gestion d'actifs) et de réaliser une optimisation opérationnelle de la gestion des travaux et de la maintenance;

— Dans le domaine des relations avec la clientèle, les utilisateurs paieront désormais un loyer pour l'espace qu'ils utilisent via le modèle “TCO”;

— Sur le plan organisationnel, deux piliers seront créés. Le pilier “Assets”, qui sera responsable de la gestion du portefeuille, de la gestion des contrats de location et du *user advisory*. En outre, il existe un pilier “Works” qui s'occupera de la rénovation, du développement, de la construction et de l'entretien des bâtiments. Il sera recouru au *out/co-sourcing* pour la valorisation et le monitoring du portefeuille;

— Pour ce qui est de la gestion du portefeuille, la Régie vise un monitoring complet du portefeuille afin d'améliorer considérablement le taux d'occupation. L'objectif est de ramener le taux d'occupation moyen de 34m²/ETP à 25m²/ETP en quelques années. À cette fin, 30 % des ETP seront associés à la gestion du portefeuille;

— Les plates-formes informatiques nécessaires seront installées pour mener à bien les nouvelles tâches.

L'orateur souligne que ces principes de gestion ne peuvent être mis en œuvre que si la Régie des bâtiments est transformée en société anonyme de droit public, dès lors qu'elle doit bénéficier d'une autonomie de gestion et d'un certain degré de flexibilité. Il est important que la Régie puisse contrôler la composition et l'optimisation du portefeuille sans interférence extérieure. En outre,

inmenging van buitenaf. Daarnaast is er flexibiliteit nodig om de ontvangsten van de verkoop en de onderverhuur te herinvesteren in activa, om de uitgaven af te trekken, om adequaat personeel aan te trekken en om de noodzakelijke informaticatools te kunnen aanschaffen.

Sinds januari 2018 is het transformatiebureau gestart met de implementatie van het actieplan. Dit actieplan bestaat uit zeven punten:

- De optimalisatie van de portefeuille en *user advisory*;
- Het beheer van de huurcontracten en de onderverhuur van leegstaande gebouwen (*sub lease*);
- De monitoring en de waardering van de gebouwen;
- De transformatie van de informaticaplatformen;
- De consolidatie van de contracten inzake onderhoud en werken;
- De organisatorische transformatie;
- *Transformation office en change management*

Voor elk actiepunt is een gedetailleerde timing opgesteld met te behalen doelstellingen. Zo is er een gedetailleerd plan voor gebouwen waarvan het huurcontract binnen 3 à 4 jaar afloopt. Ook voor de consolidatie van onderhoudscontracten van de liften bestaat er reeds een concreet plan. Momenteel bestaan er maar liefst 1 000 onderhoudscontracten voor 2 000 liften. Er wordt gewerkt aan een consolidatie van de onderhoudscontracten waardoor betere prijzen kunnen worden onderhandeld. Het doel is te komen tot 4 onderhoudscontracten voor alle liften: 1 voor Wallonië, 1 voor Vlaanderen en 2 voor Brussel.

De heer Frédéric Sohet besluit dat Deloitte de Regie zal begeleiden bij de uitwerking van de beheersprincipes en het actieplan. Momenteel wordt het transformatieproces geïmplementeerd binnen de verschillende diensten van de Regie. De spreker benadrukt dat er bij het personeel van de Regie veel bereidheid aanwezig is om mee te werken aan deze transformatie.

II. — VRAGEN VAN DE LEDEN

De heer Ahmed Laaouej (PS) erkent dat de Regie der Gebouwen nood heeft aan een modernisering op basis van de opgesomde vaststellingen. Hij verbaast er zich over dat deze modernisering nog niet eerder heeft

une certaine souplesse est nécessaire pour réinvestir le produit de la vente et de la sous-location dans des actifs, déduire les dépenses, attirer le personnel adéquat et acquérir les outils informatiques nécessaires.

Depuis janvier 2018, le bureau de transformation a commencé à mettre en œuvre le plan d'action. Ce plan d'action se compose de sept points:

- L'optimisation du portefeuille et du *user advisory*;
- La gestion des contrats de location et de sous-location des immeubles inoccupés (*sub-lease*);
- Le monitoring et l'évaluation des bâtiments;
- La transformation des plates-formes informatiques;
- La consolidation des contrats de maintenance et de travaux;
- La transformation organisationnelle;
- *Transformation office et change management*

Un calendrier détaillé reprenant les objectifs à atteindre est fixé pour chacun des points d'action. C'est ainsi qu'un plan détaillé existe pour les bâtiments dont le bail arrive à échéance dans les 3 à 4 ans. La consolidation des contrats de maintenance des ascenseurs fait, elle aussi, déjà l'objet d'un plan concret. Pour l'heure, on dénombre pas moins de 1 000 contrats de maintenance pour 2 000 ascenseurs. Une consolidation des contrats de maintenance est en préparation, ce qui permet de négocier de meilleurs tarifs. L'objectif est de conclure 4 contrats de maintenance pour l'ensemble des ascenseurs: un pour la Wallonie, un pour la Flandre et deux pour Bruxelles.

M. Frédéric Sohet conclut que Deloitte aidera la Régie à élaborer les principes de gestion et le plan d'action. Le processus de transformation est en cours de mise en œuvre au sein des différents services de la Régie. L'orateur souligne que la volonté du personnel de la Régie de collaborer à cette transformation est grande.

II. — QUESTIONS DES MEMBRES

M. Ahmed Laaouej (PS) reconnaît qu'au vu des constatations énumérées, la Régie des bâtiments a besoin d'être modernisée. Il s'étonne que cette modernisation n'ait pas été opérée plus tôt alors que les

plaatsgevonden terwijl de verschillende rapporten van het Rekenhof dienaangaande voldoende elementen bevatten om een ingrijpende hervorming te rechtvaardigen.

De spreker merkt op dat slechts 1,2 miljoen m² van de totale oppervlakte van de vastgoedportefeuille ten belope van 7,5 miljoen m² gemonitord wordt. Wat houdt deze monitoring exact in? De spreker gaat ervan uit dat de niet-gemonitorde oppervlakte niet zomaar aan haar lot overgelaten wordt, zonder enige vorm van toezicht, maar dat de term monitoring een bepaalde kwalitatieve invulling inzake de opvolging van de vastgoedportefeuille bevat.

Inzake de toekomstige werkpunten van de Regie der Gebouwen merkt de spreker op dat de enige optie de omvorming van de Regie der Gebouwen naar een naamloze vennootschap van publiek recht is. Heeft Deloitte een ander type beheersstructuur overwogen binnen de bestaande juridische beheersstructuur van de Regie der Gebouwen? Kan een meer dynamisch beheer van de vastgoedportefeuille ook niet plaatsvinden binnen de huidige beheersstructuur van de Regie der Gebouwen?

Volgens de vertegenwoordigers van Deloitte zal de geviseerde omvorming van de beheersstructuur eveneens een meer autonome beslissingscapaciteit met zich meebrengen ten opzichte van mogelijke politieke inmenging in het beheer van de Regie der Gebouwen. Deze beleidskeuze zal ervoor zorgen dat de politieke sfeer zich verder van de Regie der Gebouwen zal verwijderen waardoor de managementkeuzes van de Regie der Gebouwen steeds vaker gaan afwijken van de politieke doelstellingen die gelieerd zijn aan de noden van de specifieke overheidsdiensten. Kan een meer onafhankelijk en autonoom beheer van het vastgoedpatrimonium compatibel zijn met de dringende beleidskeuzes die de regering moet maken zoals bijvoorbeeld bij de asielcrisis of bij het departement justitie en de politie?

De spreker vraagt zich af of de fiscale aspecten die verbonden zijn aan een omvorming tot een naamloze vennootschap van publiek recht grondig bestudeerd zijn? Zal deze vennootschap onderworpen zijn aan de vennootschapsbelasting? Zullen de mogelijke winsten van de Regie der Gebouwen in de toekomst onderworpen zijn aan de tarieven van de vennootschapsbelasting? Wat met de btw inzake de professionele huurinkomsten? Wat is de impact van deze omvorming naar een naamloze vennootschap? Deze fiscale elementen moeten mee opgenomen worden in de beoordeling van de besparingen die men acht te kunnen realiseren in de omvorming naar een naamloze vennootschap van

différents rapports de la Cour des comptes contiennent suffisamment d'éléments pour justifier une réforme approfondie.

L'intervenant fait observer que seulement 1,2 million de m² de la surface totale du portefeuille immobilier de 7,5 millions de m² fait l'objet d'un monitoring. En quoi consiste exactement ce monitoring? L'intervenant part du principe que la surface qui ne fait pas l'objet d'un monitoring n'est pas simplement laissée à l'abandon sans aucune forme de surveillance, mais que le terme monitoring implique une certaine interprétation qualitative du suivi du portefeuille immobilier.

En ce qui concerne les futurs points d'action de la Régie des bâtiments, l'intervenant fait observer que la transformation de la Régie des bâtiments en une société anonyme de droit public constitue la seule option. Deloitte a-t-il envisagé un autre type de structure de gestion au sein de la structure de gestion juridique existante de la Régie des bâtiments? Une gestion plus dynamique du portefeuille immobilier ne peut-elle pas également avoir lieu dans le cadre de la structure de gestion actuelle de la Régie des bâtiments?

Les représentants de Deloitte ont indiqué qu'à la suite de la transformation envisagée de la structure de gestion, la capacité décisionnelle de la Régie des bâtiments sera moins vulnérable aux ingérences politiques éventuelles. Cela signifie que la Régie s'éloignera du monde politique et que ses choix de gestion seront de moins en moins en phase avec les objectifs politiques liés aux besoins des services publics spécifiques. Une gestion plus indépendante et plus autonome du patrimoine immobilier est-elle compatible avec les décisions stratégiques urgentes que doit prendre le gouvernement (dans le cadre de la crise de l'asile, par exemple, ou au niveau de la justice et de la police)?

L'intervenant se demande si les aspects fiscaux de la conversion en société anonyme de droit public ont fait l'objet d'une analyse approfondie. Cette société sera-t-elle soumise à l'impôt des sociétés? Les bénéfices éventuels de la Régie des bâtiments seront-ils dans le futur soumis aux taux de l'impôt des sociétés? Qu'en sera-t-il de la TVA sur les revenus locatifs professionnels? Quel sera l'impact de cette conversion? Il faudra tenir compte de ces éléments fiscaux dans le calcul des économies que l'on croit pouvoir réaliser grâce à la conversion en société anonyme de droit public. Ces économies sont la principale raison avancée pour justifier la conversion. L'intervenant s'interroge sur la

publiek recht. De belangrijkste reden voor de omvorming bestaat erin om besparingen te kunnen realiseren. De spreker vraagt zich af of deze inschatting juist ten opzichte van een mogelijke extra belasting?

De spreker meent uit de presentaties van de vertegenwoordigers van Deloitte te kunnen opmaken dat de Regie der Gebouwen in de toekomst haar opdrachten met minder personeel kan uitvoeren. Hebben de vertegenwoordigers van Deloitte hieromtrent concrete cijfers in hun hoofd? Daarnaast is er ook de behoefte aan expertise en aan nieuwe beroepsprofielen. Om welk type beroepsprofielen gaat het hier en hoeveel nieuwe medewerkers moeten hierbij aangeworven worden?

Voor wat betreft de keuze aangaande de *benchmarking*, moet de spreker toegeven dat hij niet echt overtuigd is van de keuze die hierin door Deloitte is gemaakt. De keuze voor Denemarken, Finland en Nederland is logisch. Een benchmarkoefening met de Vlaamse, Ierse en Noorse tegenhanger van de Regie der Gebouwen vindt hij dan weer geen goede keuze aangezien de verschillende organen niet vergelijkbaar zijn.

Bovendien merkt de spreker op dat het voorstel om de Regie der Gebouwen om te vormen tot een naamloze vennootschap van publiek recht een reorganisatie van de federale begroting in zijn geheel veronderstelt. In het kader van het TCO-model (*Total Cost of Occupancy*) dat naar voren geschoven wordt, moeten er bijkomende middelen getransfereerd worden naar de overheidsdiensten in de vorm van huurbudgetten. Dit veronderstelt een volledige reorganisatie van de begroting en een transformatieschema van de begrotingsstructuur van de Federale Staat.

Inzake het statuut van het personeel werd de spreker gecontacteerd door de vakbonden die zich veel zorgen maken aangezien het huidige personeelsbestand voor een groot deel uit statutaire medewerkers bestaat. Hoe zal de transitie verlopen indien de Regie der Gebouwen in de nabije toekomst zal omgevormd worden naar een naamloze vennootschap van publiek recht? De vertegenwoordigers van Deloitte merken op dat er vanuit het personeel soms een rem op de verandering wordt gezet. Dit effect zal enkel versterkt worden indien het management van de Regie der Gebouwen geen openheid verschaft over de start van het sociaal overleg.

De heer Luk Van Biesen (*Open Vld*) wijst erop dat er reeds een hoorzitting heeft plaatsgevonden in de subcommissie Rekenhof met vertegenwoordigers van het Rekenhof en de Regie der Gebouwen met betrekking tot de implementatie van de wet van 22 mei 2003 en de inventaris van het vastgoedpatrimonium van de Staat (DOC 54 3070/001). Tijdens deze vergadering

pertinence de ce raisonnement lorsqu'on y oppose le risque d'une imposition supplémentaire.

Les présentations faites par les représentants de Deloitte semblent indiquer que la Régie des bâtiments sera dans le futur en mesure de réaliser ses missions avec moins de personnel. Les représentants de Deloitte pourraient-ils citer des chiffres concrets? La nécessité de développer une expertise et d'attirer de nouveaux profils professionnels est également évoquée. De quel type de profils professionnels s'agit-il? Combien de nouveaux collaborateurs faudra-t-il engager?

L'intervenant indique ensuite qu'il n'est pas vraiment convaincu par les choix faits par Deloitte dans le cadre du *benchmarking*. La comparaison avec le Danemark, la Finlande et les Pays-Bas est logique. En revanche, la Flandre, l'Irlande et la Norvège ne sont pas des choix judicieux, étant donné que les différents organes ne sont pas comparables.

L'intervenant fait également remarquer que la proposition de transformer la Régie des Bâtiments en société anonyme de droit public implique une réorganisation du budget fédéral dans son ensemble. Dans le cadre du modèle TCO (*Total Cost of Occupancy*) qui est proposé, des moyens supplémentaires doivent être transférés aux services publics sous la forme de budgets destinés aux loyers. Cela suppose une réorganisation complète du budget et un schéma de transformation de la structure budgétaire de l'État fédéral.

En ce qui concerne le statut du personnel, l'intervenant a été contacté par les syndicats, qui sont très préoccupés, étant donné qu'une grande partie de l'effectif en personnel actuel est composée de collaborateurs statutaires. Comment se déroulera la transition si, dans un avenir proche, la Régie des Bâtiments est transformée en une société anonyme de droit public? Les représentants de Deloitte font observer que le personnel freine parfois le changement. Cet effet ne sera que renforcé si la direction de la Régie des Bâtiments ne fait pas preuve de transparence en ce qui concerne le début de la concertation sociale.

M. Luk Van Biesen (*Open Vld*) souligne qu'une audition concernant l'application de la loi du 22 mai 2003 et l'inventaire du patrimoine immobilier de l'État (DOC 54 3070/001) a déjà eu lieu au sein de la sous-commission Cour des Comptes avec des représentants de la Cour des Comptes et de la Régie des Bâtiments. Le fonctionnement concret de la Régie des Bâtiments

wordt er echter dieper ingegaan op de concrete werking van de Regie der Gebouwen. Beide hoorzittingen tonen aan hoe dramatisch de situatie is bij de Regie der Gebouwen.

De spreker betreurt dat de discussie niet enkel in deze commissie maar ook in de pers wordt gevoerd. Hij pleit ervoor om het debat in alle sereniteit ten gronde te voeren in de schoot van de desbetreffende commissie om zo de nodige antwoorden te kunnen formuleren op de vele problemen waarmee de Regie der Gebouwen thans wordt geconfronteerd.

Op basis van de uiteenzetting meent de spreker dat er vooral aanpassingen worden voorgesteld aan de beheersstructuur van de Regie der Gebouwen. Daarnaast wenst de spreker meer informatie over de concrete timing van de transformatie van de Regie der Gebouwen zoals de regering en de bevoegde minister dit voor ogen hebben. Hoe zal deze omvorming tot naamloze vennootschap van publiek recht concreet verlopen en geïmplementeerd worden? Hoe zal de transfer van de uitgebreide vastgoedportefeuille verlopen?

De huidige ontwikkelingen inzake digitalisering beïnvloeden sterk de noodzaak aan beschikbare ruimte voor het personeel. De specifieke uitdagingen verbonden aan deze ontwikkelingen kunnen beantwoord worden door de ontwikkeling van een flexibel beheer van het vastgoedpatrimonium.

De spreker gaat dieper in op de *sales and lease-back* strategie van de paarsgroene regering die thans in de privésector gemeengoed is geworden. Het enige nadeel zijn de weinig flexibele huurvoorwaarden waarbinnen deze strategie werd geconcretiseerd. De spreker vraagt zich af of de bestaande, nog lopende huurcontracten, beschikken over een clausule die stipuleert dat slechts de ruimte van het gebouw moet gehuurd worden naar rato van de noden of het aantal personeelsleden.

Daarnaast merkt de spreker op dat omwille van de opeenvolgende staatshervormingen de Regie der Gebouwen stapje per stapje ontmanteld wordt en dat hierbij een overdracht van gebouwen plaatsvindt tussen de Regie der Gebouwen en desbetreffende instellingen op het niveau van de gemeenschappen en de gewesten. Deze overdracht is echter nog niet volledig afgerond en de spreker wil meer informatie over de manier waarop deze laatste transacties zullen plaatsvinden. Wat is de concrete planning en opvolging door de regering hieromtrent zodat er een adequate terugkoppeling naar het parlement toe kan plaatsvinden?

est toutefois abordé de manière plus approfondie au cours de la présente réunion. Les deux auditions montrent à quel point la situation est dramatique à la Régie des Bâtiments.

L'intervenant déplore que la discussion soit menée non seulement au sein de cette commission mais aussi dans la presse. Il plaide pour que le débat sur le fond soit mené en toute sérénité au sein de la commission *ad hoc*, de manière à pouvoir formuler les réponses nécessaires aux nombreux problèmes auxquels la Régie des Bâtiments est actuellement confrontée.

Sur la base de l'exposé, l'intervenant estime que le gros des modifications proposées concerne la structure de gestion de la Régie des bâtiments. Par ailleurs, M. Van Biesen souhaiterait en savoir davantage sur le calendrier concret de la transformation de la Régie des bâtiments telle que l'envisagent le gouvernement et le ministre compétent. Comment cette transformation en une société anonyme de droit public se déroulera-t-elle et comment sera-t-elle mise en œuvre concrètement? Comment s'effectuera le transfert du large portefeuille immobilier de la Régie?

Les développements actuels en matière de numérisation ont une grande influence sur les besoins d'espace disponible pour le personnel. Les défis spécifiques liés à ces développements peuvent être relevés en élaborant une gestion flexible du patrimoine immobilier.

L'intervenant évoque de manière plus détaillée la stratégie *sales and lease-back* du gouvernement arc-en-ciel, qui s'est entre-temps généralisée dans le secteur privé. Le seul inconvénient de cette stratégie, c'est le manque de souplesse des conditions locatives dans lesquelles elle a été concrétisée. L'intervenant se demande si les baux existants, qui sont toujours en cours, comportent une clause stipulant que seul l'espace nécessaire, calculé proportionnellement aux besoins des membres du personnel ou à leur nombre, doit être loué.

L'intervenant souligne par ailleurs que suite aux réformes de l'État successives, la Régie des bâtiments se démantèle peu à peu, entraînant un transfert de bâtiments entre la Régie et les institutions concernées à l'échelon communautaire et régional. Ce transfert n'est toutefois pas encore totalement achevé, et l'intervenant souhaite en savoir davantage sur la manière dont ces dernières transactions se dérouleront. Comment se présentent concrètement le calendrier et comment s'effectue le suivi par le gouvernement en vue d'assurer un retour d'information adéquat vers le Parlement?

Tot slot wijst de spreker op de problematische operationele werking van de Regie der Gebouwen die zich boven op de laattijdige verwerking van de boekhoudkundige gegevens en de onvolledige inventarislijst als het voornaamste pijnpunt binnen de Regie der Gebouwen manifesteert. De bal ligt nu in het kamp van de bevoegde minister om aan te geven hoe hij in de loop van de komende jaren de nodige hervormingen zal doorvoeren om een antwoord te formuleren op de huidige problemen.

De heer Gautier Calomne (MR) stipt aan dat de presentatie van de vertegenwoordigers van Deloitte de omvang van de problemen binnen de Regie der Gebouwen haarscherp in beeld brengt alsook een begin van oplossing aanreikt in de vorm van een omvorming van het statuut en van haar operationeel kader in zijn geheel.

Vandaag de dag beheert de Regie der Gebouwen een vastgoedpatrimonium ten belope van 7,5 miljoen m². Een belangrijk antwoord op de problemen van de Regie der Gebouwen bestaat in een meer direct, doeltreffend en performant beheer van de vastgoedportefeuille.

De problemen inzake het personeelskader van de Regie der Gebouwen betreffen hoofdzakelijk een gebrek aan bepaalde beroepsprofielen, zoals juridische, technische en financiële beroepsprofielen. Daarnaast is er ook een gebrek aan technisch materiaal en recente informaticatoepassingen die een meer optimaal financieel en boekhoudkundig beheer zouden moeten mogelijk maken. De spreker merkt op dat er een antwoord op deze problemen moet gevonden worden om een betere dienstverlening ten aanzien van de gemeenschap te kunnen garanderen.

Een ander belangrijk onderdeel van de presentatie is de *benchmarking* waarbij men zich inderdaad vragen kan stellen bij de vergelijkbaarheid van de gekozen vergelijkingsselementen. De spreker wenst meer informatie over de criteria en motiveringen die de onderzoekers tot die keuze hebben gebracht.

De spreker stelt vast dat een versterking van de competenties en de managementtools als remedie naar voren geschoven wordt alsook een meer rationeel en intelligent gebruik van de beheerde werkruimtes. Hierbij verwijst de spreker naar de intentie om tegen 2025 ongeveer 1,1 miljoen m² minder vastgoed, in hoofdzaak burelen, te beheren en dit door de niet-verlenging van aflopende huurcontracten. Deze beleidsoptie past perfect binnen de strategie van een goede huisvader om onderbenutte ruimte niet langer te gebruiken waardoor de kosten hiervan niet langer op de gemeenschap

L'intervenant souligne enfin le fonctionnement opérationnel problématique de la Régie des bâtiments, qui se présente comme le principal problème au sein de la Régie, outre le retard dans le traitement des données comptables et le caractère incomplet de l'inventaire. Le ministre compétent a les cartes en main et c'est à lui qu'il incombe à présent d'indiquer comment il compte mettre en œuvre les réformes nécessaires, au cours des prochaines années, afin de résoudre les problèmes actuels.

M. Gautier Calomne (MR) indique que la présentation des représentants de Deloitte illustre très précisément l'ampleur des problèmes au sein de la Régie des Bâtiments, et évoque un début de solution consistant en une réforme du statut et de son cadre opérationnel dans son ensemble.

À l'heure actuelle, la Régie des Bâtiments gère un patrimoine immobilier de 7,5 millions de m². Une réponse importante aux problèmes de la Régie des bâtiments consiste en une gestion plus directe, plus efficace et plus performante du parc immobilier.

Les dysfonctionnements liés au cadre du personnel de la Régie des Bâtiments concernent principalement une pénurie de certains profils professionnels, notamment dans les domaines juridiques, techniques et financiers. On note également un manque de matériel technique et d'applications informatiques récentes, susceptibles d'optimiser la gestion comptable et financière. L'intervenant souligne qu'il convient de trouver une réponse à ces problèmes pour pouvoir garantir un meilleur service à la collectivité.

Une autre partie essentielle de la présentation est la *benchmarking*, pour lequel on peut en effet s'interroger sur la comparabilité des paramètres sélectionnés. L'intervenant s'enquiert des critères et des motivations qui ont présidé à ce choix des investigateurs.

L'intervenant constate qu'un des remèdes proposés est le renforcement des compétences et des outils de management, ainsi qu'une utilisation plus rationnelle et plus intelligente des espaces de travail gérés. À cet égard, l'intervenant renvoie à l'intention de réduire le parc immobilier, principalement des bureaux, d'1,1 million de m² d'ici à 2025, par la non-prolongation de baux venant à échéance. Cette option politique s'inscrit parfaitement dans la stratégie d'un bon père de famille consistant à renoncer aux espaces sous-utilisés, et donc à ne plus en répercuter le coût sur la collectivité.

moeten afgewenteld worden. De fractie van de spreker onderschrijft deze strategie dan ook ten volle.

In de presentatie wordt er gewag gemaakt van de zoektocht naar een evenwicht tussen twee belangrijke opdrachten van de Regie der Gebouwen, met name het onderhoud van het vastgoedpatrimonium enerzijds, en het beheer van de vastgoedportefeuille anderzijds. De spreker wenst meer inzicht over de manier waarop de bestaande middelen naar dit evenwicht toe zullen worden verdeeld. Daarnaast wil hij weten of er op termijn een vermindering van het huidige personeelsbestand overwogen wordt met een meer gerichte aanwerving van meer technische, juridische en financiële profielen.

Met betrekking tot de omvorming van het statuut van de Regie der Gebouwen tot een naamloze vennootschap van publiek recht wenst de spreker meer informatie over hoe deze transitie zal verlopen in het kader van het personeelsstatuut. Hoe zal de verhouding zijn tussen contractuele en statutaire medewerkers? Daarenboven wil de spreker meer uitleg over de manier waarop de Regie der Gebouwen in de toekomst een beroep zal doen op specifieke competenties voor zeer gerichte en punctuele opdrachten die vanuit de privésector zullen aangeleverd worden aangezien er geen noodzaak is om hiervoor eigen personeel aan te houden.

Tot slot wil de spreker weten of er reeds een *deadline* en een raming is van het kostenplaatje voor de aankoop van nieuwe technische apparatuur en de implementatie van nieuwe informaticatoepassingen.

De heer Gilles Vanden Burre (Ecolo-Groen) wijst erop dat zijn fractie sinds de start van de legislatuur de Regie der Gebouwen als hét zorgenkind bij uitstek beschouwt van de federale overheidsdiensten. Vandaar de vele tussenkomsten en interpellaties tijdens de voorstellingen van de beleidsnota's van de bevoegde minister of telkenmale het onderwerp in de commissie werd aangesneden.

De spreker verwijst naar de discussie omtrent de jaarrekeningen en de inventaris van de vastgoedportefeuille van de Regie der Gebouwen in de subcommissie Rekenhof naar aanleiding van het Boek van Opmerkingen van het Rekenhof (DOC 54 3070/001). De spreker vraagt zich af in welke mate de medewerkers van Deloitte contact hebben gehad met de desbetreffende medewerkers van het Rekenhof. Op welke manier werd het Rekenhof betrokken bij de doorlichtingsoefening van Deloitte?

Inzake de planning wil de spreker meer duidelijkheid over de aanbevelingen en de *roadmap* die vanuit

Le groupe de l'intervenant souscrit dès lors pleinement à cette stratégie.

Lors de la présentation, il a été fait état de la recherche d'un équilibre entre deux tâches importantes de la Régie des bâtiments, à savoir l'entretien du portefeuille immobilier, d'une part, et la gestion du portefeuille immobilier, d'autre part. L'intervenant souhaite des précisions sur la façon dont les ressources existantes seront réparties en vue d'atteindre cet équilibre. En outre, il aimerait savoir si, à terme, une réduction de l'effectif actuel est envisagée, avec un recrutement plus ciblé de profils plus techniques, juridiques et financiers.

En ce qui concerne la transformation du statut de la Régie des bâtiments en société anonyme de droit public, le membre souhaite obtenir davantage d'informations sur la manière dont cette transition se déroulera dans le cadre du statut du personnel. Quelle sera la relation entre les collaborateurs contractuels et les collaborateurs statutaires? En outre, l'intervenant souhaite obtenir davantage d'explications sur la manière dont la Régie des bâtiments fera, dans le futur, appel à des compétences spécifiques pour des missions très ciblées et ponctuelles qui seront fournies par le secteur privé, puisqu'il n'est pas nécessaire de conserver du personnel propre pour remplir ces missions.

Enfin, le membre aimerait savoir s'il existe déjà une date limite et une estimation du coût d'achat des nouveaux équipements techniques et de la mise en œuvre de nouvelles applications informatiques.

M. Gilles Vanden Burre (Ecolo-Groen) souligne que, depuis le début de la législature, son groupe considère la Régie des bâtiments comme la préoccupation majeure des services publics fédéraux. D'où les nombreuses interventions et interpellations lors de la présentation des notes de politique du ministre compétent ou à chaque fois que le sujet a été abordé en commission.

L'intervenant renvoie à la discussion sur les comptes annuels et l'inventaire du portefeuille immobilier de la Régie des bâtiments au sein de la sous-commission Cour des comptes, à la suite du Cahier d'observations de la Cour des comptes (DOC 54 3070/001). Le membre se demande dans quelle mesure les collaborateurs de Deloitte ont eu des contacts avec les collaborateurs concernés de la Cour des comptes. Comment la Cour des comptes a-t-elle été associée à la radioscopie réalisée par Deloitte?

S'agissant du calendrier, l'intervenant souhaite davantage de précisions sur les recommandations

Deloitte werden opgesteld en in juli 2017 werden voorgesteld. Meer specifiek wil hij weten of deze aanbevelingen definitief zijn vastgelegd en de basis vormen voor de volgende stap in het proces tot transformatie van de Regie der Gebouwen.

Voor wat betreft de monitoring van het patrimonium beheerd door de Regie der Gebouwen, verwijst de spreker naar een artikel in de media op basis van een antwoord op een schriftelijke vraag dat maar liefst 43 % van de gehuurde gebouwen van de Regie der Gebouwen voor de helft zouden leegstaan. Kunnen de vertegenwoordigers van Deloitte deze informatie bevestigen? Gezien de gebrekkige monitoring vraagt de spreker zich af hoe men erin slaagt om deze informatie te vergaren.

Betreffende de vele doelstellingen die in het rapport van Deloitte zijn opgelijst vraagt de spreker zich af of deze doelstellingen reeds bekrachtigd zijn binnen de Regie der Gebouwen of op het politieke niveau. De implementatie van het actieplan zou reeds begonnen zijn op 1 januari 2018. Dit impliceert dat de hierin opgenomen doelstellingen reeds bekrachtigd werden door de betrokken instanties. Daarnaast wenst de spreker meer informatie over het cijferwerk aangaande de huidige situatie om een beter inzicht te verkrijgen in de omvang van de opdracht die reeds begonnen is.

De spreker stelt zich veel vragen bij de verandering van het statuut van de Regie der Gebouwen. Een aantal argumenten zoals meer beheersautonomie en meer flexibiliteit inzake het aanwervingsbeleid houden wel degelijk steek maar de spreker hoedt zich voor een scenario waarbij er een privépartner aan boord van de Regie der Gebouwen komt en dus voor een gedeeltelijke privatisering van de Regie der Gebouwen. Hij wijst hierbij op het standpunt van een aantal meerderheidsfracties dat een privatisering het antwoord is op alle problemen en dat de juridische structuur van een naamloze vennootschap van publiek recht het ideale juridische vehikel is om privépartners te integreren. In welke mate is deze optie van een mogelijke gedeeltelijke privatisering van de Regie der Gebouwen reeds besproken in hoofde van de vertegenwoordigers van Deloitte?

De spreker uit heel sterk zijn vrees ten aanzien van een dergelijk scenario. Volgens zijn fractie is een gedeeltelijke privatisering niet het antwoord op de vele problemen die al jaren aanslepen binnen de Regie der Gebouwen. Hij pleit voor een beter beheer en een optimalisering van het beleid gekoppeld aan meer investeringen in de beheersstructuur en meer beleidsautonomie.

et la feuille de route qui ont été rédigées par Deloitte et présentées en juillet 2017. Plus spécifiquement, il demande si ces recommandations sont définitives et serviront de base pour la prochaine étape du processus de transformation de la Régie des Bâtiments.

S'agissant du contrôle du patrimoine géré par la Régie des Bâtiments, l'intervenant renvoie à un article rédigé sur la base d'une réponse à une question écrite qui est paru dans les médias et selon lequel quelque 43 % des bâtiments loués par la Régie des Bâtiments seraient à moitié inoccupés. Les représentants de Deloitte peuvent-ils confirmer cette information? Compte tenu du caractère boiteux du contrôle, l'intervenant se demande comment l'auteur de cet article est parvenu à obtenir cette information.

S'agissant des nombreux objectifs énumérés dans le rapport de Deloitte, l'intervenant se demande si ces objectifs ont déjà été validés au sein de la Régie des Bâtiments ou au niveau politique. La mise en œuvre du plan d'action devait déjà débuter le 1^{er} janvier 2018, ce qui signifie que les objectifs qui y sont inscrits ont déjà été validés par les instances concernées. Par ailleurs, l'intervenant souhaite davantage d'informations sur le chiffrage relatif à la situation actuelle, afin d'avoir une meilleure vue d'ensemble de l'ampleur du chantier qui a déjà débuté.

L'intervenant se pose beaucoup de questions au sujet du changement de statut de la Régie des Bâtiments. De nombreux arguments, comme ceux évoquant davantage d'autonomie de gestion et de flexibilité dans la politique de recrutement, sont tout à fait fondés, mais l'intervenant se méfie d'un scénario selon lequel un partenaire privé ferait son apparition au sein de la Régie des Bâtiments, ce qui constituerait dès lors une privatisation partielle de cette dernière. Il renvoie à cet égard au point de vue exprimée par plusieurs groupes de la majorité selon lequel la privatisation est la panacée et la structure juridique d'une société anonyme de droit public constitue le véhicule juridique idéal pour intégrer des partenaires privés. Dans quelle mesure cette option d'une éventuelle privatisation partielle de la Régie des Bâtiments a-t-elle déjà été examinée par les représentants de Deloitte?

L'intervenant exprime de très fortes craintes par rapport à un tel scénario. Selon son groupe, la privatisation partielle ne répond pas aux nombreux problèmes qui se posent depuis plusieurs années au sein de la Régie des bâtiments. Il plaide en faveur d'une meilleure gestion et d'une optimisation de la politique en combinaison avec un accroissement des investissements dans la structure de gestion et une plus grande autonomie stratégique.

Tot slot staat de spreker stil bij de toekomst van het personeel van de Regie der Gebouwen. Het personeelsbestand is thans sterk verouderd en niet afgestemd op de actueel vereiste competenties. De spreker vreest dat de analyse van Deloitte een vermindering van het personeelsbestand betekent en hij peilt hierbij naar de verschillende scenario's betreffende de toekomst van het personeel zowel inzake het statuut van het personeel als met betrekking tot het totaal aantal personeelsleden.

De heer Wim Van der Donckt (N-VA) wijst op de verdienste van de bevoegde minister om, en dit voor het eerst in meer dan 15 jaar tijd, de vele problemen van de Regie der Gebouwen in kaart te brengen en het begin van een oplossing aan te reiken.

De spreker richt zich eerst tot de minister en vraagt zich af of de aanbevelingen wel degelijk binnen de voorgestelde termijnen zullen geïmplementeerd worden en of de eerste resultaten reeds vanaf begin 2019 zichtbaar zullen zijn.

Inzake de aanbeveling van de vertegenwoordigers van Deloitte om het TCO-model binnen de Regie der Gebouwen te implementeren wil de spreker meer specifieke informatie krijgen. Een correcte implementatie van dit model impliceert dat naast de onderhouds- en de beheerskosten ook de kapitaalkost mee in rekenschap zal genomen worden. Welke rentevoet bevelen de medewerkers van Deloitte aan? Is dit de hypotheekrente of stellen zij eerder de obligatierente voor?

De spreker licht twee mogelijkheden toe: ofwel verplicht men aan alle overheidsdiensten om met al hun vastgoednaden aan te kloppen bij de Regie der Gebouwen, waardoor er een monopolie ontstaat dat met een TCO-model werkt waarbij er echter geen incentive is om efficiëntiewinsten te boeken, ofwel laat men de overheidsdiensten toe om zelf op de markt een dienst te kiezen die beter aansluit bij hun behoeften en budget. Welk model prijzen de medewerkers van Deloitte aan?

Indien men opteert voor een vrije marktwerking meent de spreker dat men op lange termijn de juiste keuze maakt maar omwille van de langdurige huurcontracten, en de daarbij gepaard gaande grote hoeveelheid aan *spare capacity*, waaraan de Regie der Gebouwen thans gebonden is, vraagt de spreker zich af of een marktgecorrigeerd TCO-model op korte termijn geen betere beleidsoptie is dan een zuiver TCO-model.

De heer Benoît Dispa (cdH) wenst in eerste instantie te benadrukken dat de presentatie bijzonder interessant en verhelderend was. Het is duidelijk dat het behoud van

Enfin, l'intervenant s'attarde sur l'avenir du personnel de la Régie des bâtiments. L'effectif du personnel actuel est âgé et ne maîtrise pas les compétences actuellement requises. Craignant que l'analyse de Deloitte ne se traduise par une réduction des effectifs, l'intervenant s'enquiert des différents scénarios pour l'avenir du personnel, en ce qui concerne tant le statut du personnel que le nombre total de membres du personnel.

M. Wim Van der Donckt (N-VA) fait observer que le ministre compétent a le mérite d'avoir, pour la première fois en plus de 15 ans, identifié les nombreux problèmes de la Régie des bâtiments et proposé un début de solution.

S'adressant d'abord au ministre, l'intervenant se demande si les recommandations seront effectivement mises en œuvre dans les délais prévus et si les premiers résultats seront visibles dès le début de 2019.

En ce qui concerne la recommandation formulée par les représentants de Deloitte en faveur de la mise en œuvre du modèle TCO à la Régie des bâtiments, l'intervenant souhaite obtenir des informations plus spécifiques. Une mise en œuvre correcte de ce modèle implique qu'outre les frais de maintenance et de gestion, le coût du capital sera également pris en compte. Quel taux d'intérêt les collaborateurs de Deloitte recommandent-ils? S'agit-il du taux hypothécaire ou proposent-ils plutôt le taux obligataire?

L'intervenant relève deux possibilités: ou bien, on oblige tous les services publics à s'adresser à la Régie des bâtiments pour l'ensemble de leurs besoins immobiliers, ce qui donne naissance à un monopole fonctionnant sur le modèle TCO, sans aucun incitant à enregistrer des gains d'efficacité; ou bien, on autorise les services publics à choisir sur le marché un service correspondant mieux à leurs besoins et à leur budget. Quel modèle les collaborateurs de Deloitte préconisent-ils?

Si l'on opte pour le jeu de la libre concurrence, l'intervenant estime que l'on fait le bon choix à long terme mais, en raison des baux de longue durée et de la grande quantité de *spare capacity* qui en découle, à laquelle la Régie des bâtiments est actuellement liée, il se demande si à court terme, un modèle TCO corrigé en fonction du marché ne constitue pas une meilleure option stratégique qu'un modèle TCO pur.

M. Benoît Dispa (cdH) tient tout d'abord à saluer la qualité de la présentation, qu'il a trouvée particulièrement intéressante et très instructive. Il est évident que

de status quo bij de Regie der Gebouwen helemaal géén optie is en dat er een breuk voor ogen moet gehouden worden ten aanzien van het vertrekpunt dat op alle domeinen ontoereikend is. Bovendien merkt de spreker op dat sinds jaar en dag de Regie der Gebouwen het zorgkind bij uitstek is van de federale overheidsadministraties waarover noch in de pers noch in het halfroond enig positief nieuws te rapen viel.

Ten eerste wil de spreker vernemen van de vertegenwoordigers van Deloitte waarom tot op de dag van vandaag de situatie bij de Regie der Gebouwen nog steeds zo ontoereikend is. Deze vraag dringt zich op, niet zozeer om de schuldigen te zoeken of een heksenjacht te beginnen, maar wel om veel beter de mogelijke valstrikken in te schatten in het kader van het lopende transformatieproces. Zijn de huidige wantoestanden te wijten aan een gebrekkige bewustwording van de betrokken verantwoordelijken, aan een vorm van ontkenning, aan een blokkering van de politiek of aan een onderfinanciering? Bovenop de vaststellingen dringt zich volgens de spreker ook een analyse op van die factoren die een verbetering van de beleidssituatie tot op de dag van vandaag binnen de Regie der Gebouwen verhinderd hebben.

De spreker ziet geen graten in het voorstel om de Regie der Gebouwen om te vormen tot een naamloze vennootschap van publiek recht maar hij meent dat, alvorens zich het hoofd te breken over de statuutwijziging van de Regie der Gebouwen, er andere problemen zijn die het meer verdienen om aangepakt te worden. De spreker meent dat een wijziging van het beheersstatuut geen magische truc is waarmee men alle huidige problemen kan wegtoveren. Er is een veelvoud aan moeilijkheden op het vlak van personeelsbeleid, organisatie, informatica en competentie management waaraan een loutere omvorming tot een naamloze vennootschap van publiek recht geen volwaardige bijdrage tot een oplossing levert indien deze omvorming niet gepaard gaat met de implementatie van flankerende maatregelen.

Voor wat betreft de kwestie van de omvorming tot een naamloze vennootschap van publiek recht en de mogelijkheid tot de privatisering van de Regie der Gebouwen vraagt de spreker zich af welke elementen de regering ertoe kunnen bewegen om niet te kiezen voor een eventuele privatisering. Welke specifieke publieke opdrachten die toebehoren aan de Regie der Gebouwen zorgen er voor dat de hypothese van een privatisering compleet onontvankelijk is?

De spreker merkt op dat er tijdens de presentatie uitvoerig is stilgestaan bij de noodzaak van een doorgedreven professionalisering en een meer performant en doeltreffend beheer maar dat er slechts weinig is gezegd

le *statu quo* ne peut pas être maintenu. Il faut opérer une rupture par rapport à la situation de départ de la Régie des bâtiments, qui est insatisfaisante dans tous les domaines. L'intervenant souligne en outre que la Régie des bâtiments est depuis toujours le maillon faible des administrations publiques fédérales. Aucun élément positif n'est jamais évoqué à son propos, ni dans la presse, ni dans l'hémicycle.

L'intervenant demande tout d'abord aux représentants de Deloitte pourquoi la situation de la Régie des bâtiments est toujours aussi médiocre à l'heure actuelle. Il est important de répondre à cette question, non pas pour identifier les coupables ou lancer une chasse aux sorcières, mais pour pouvoir mieux évaluer les pièges éventuels qui pourraient se présenter dans le cadre du processus de transformation en cours. Les problèmes actuels sont-ils dus à un manque de prise de conscience des responsables concernés, à une forme de déni, à des blocages politiques ou à un sous-financement? L'intervenant estime que maintenant que les constats ont été effectués, il s'agit de procéder à une analyse des facteurs qui ont jusqu'à présent fait obstacle à une amélioration de la gestion de la Régie des bâtiments.

L'intervenant n'est pas opposé à la proposition de transformer la Régie des bâtiments en une société anonyme de droit public, mais il estime que d'autres problèmes plus importants doivent être résolus avant de se pencher sur la modification du statut de la Régie. La modification du statut de gestion ne permettra pas de résoudre tous les problèmes actuels comme par enchantement. De nombreuses difficultés se présentent sur le plan des ressources humaines, de l'organisation, de l'informatique et de la gestion des compétences. La simple conversion en société anonyme de droit public n'y répondra pas efficacement si elle ne s'accompagne pas de la mise en œuvre de mesures d'encadrement.

En ce qui concerne la question de la transformation en une société anonyme de droit public et de la possibilité de privatiser la Régie des Bâtiments, l'intervenant se demande quels éléments peuvent conduire le gouvernement à ne pas opter pour une éventuelle privatisation. Quelles missions publiques spécifiques incombant à la Régie des Bâtiments font que l'hypothèse d'une privatisation est totalement inenvisageable?

L'intervenant signale que l'on s'est amplement penché sur la nécessité d'une professionnalisation approfondie et d'une gestion plus performante et plus efficace, au cours de la présentation, mais que très peu

over de dimensie van de publieke dienstverlening. Hij meent dat het belangrijk is om hierover een denkoefening te houden om zo beter te bepalen op welke punten de investeringen in het kader van de hervorming van de Regie der Gebouwen zich moeten richten.

Daarnaast had de spreker graag geweten of er een schatting is gemaakt van de kostprijs van de invoering van het actieplan tot transformatie van de Regie der Gebouwen. Er zullen op termijn besparingen kunnen gerealiseerd worden bijvoorbeeld inzake schaalvoordelen maar deze transformatie zal sowieso ook een kostprijs hebben inzake investeringen op het vlak van het personeelsbeleid en de informatica. Hebben de sprekers een zicht op het totale kostenplaatje?

Ten slotte wil de spreker meer weten over het verdere verloop van de opdracht die aan Deloitte werd gegeven in het kader van de doorlichtingsoefening bij de Regie der Gebouwen. Wat is de looptijd van het contract en de kostprijs van de opdracht? Hoe zal Deloitte in voorkomend geval betrokken worden bij de implementatie van het actieplan dat de sprekers hebben toegelicht?

Mevrouw Karin Temmerman (sp.a) sluit zich aan bij de vorige sprekers dat de presentatie heel interessant is. Zij is echter niet verrast door de problematische situatie waarin de Regie der Gebouwen zich thans bevindt. Iedereen is er dan ook van overtuigd dat er dringend moet ingegrepen worden.

Naar aanleiding van de aankondiging van de transformatie van de Regie der Gebouwen verkondigde de bevoegde minister dat er honderden miljoenen euro zouden kunnen bespaard worden. Hebben de vertegenwoordigers van Deloitte hierover specifieke berekeningen? Waar zullen die honderden miljoenen kunnen gerealiseerd worden wetende dat de transformatie ook extra investeringen zal vergen?

Tijdens de briefing aan het personeel is er vanuit de leiding van de Regie der Gebouwen vooral gepoogd om iedereen gerust te stellen. Elke huidige werknemer zal zijn statuut kunnen behouden maar in de toekomst zou er nog slechts louter personeel op contractuele basis aangeworven worden. Waarop is deze beleidskeuze gebaseerd? Is dit op basis van de gemaakte analyse of is dit omwille van de intentie tot omvorming van de Regie der Gebouwen tot een naamloze vennootschap van publiek recht? Spelen hierbij nog andere zaken? Hoe is het gehele transformatietraject afgetoetst bij de vakbonden en op welke manier zullen de vakbonden hierbij in de toekomst betrokken worden?

de choses ont été dites sur la dimension du service public. Il estime qu'il est important de réfléchir à cette question afin de mieux identifier les points sur lesquels les investissements doivent se concentrer dans le cadre de la réforme de la Régie des Bâtiments.

En outre, l'intervenant aurait aimé savoir si le coût de la mise en œuvre du plan d'action visant à transformer la Régie des Bâtiments a été évalué. Des économies pourront être réalisées à terme, par exemple en matière d'économies d'échelle, mais cette transformation aura de toute manière également un coût en termes d'investissements dans le domaine de la politique du personnel et de l'informatique. Les orateurs ont-ils une idée du coût total?

Enfin, l'intervenant veut en savoir davantage sur la suite de la mission qui a été confiée à Deloitte dans le cadre de la radioscopie de la Régie des Bâtiments. Quelle est la durée du contrat et quel est le coût de la mission? De quelle manière Deloitte sera-t-il associé, le cas échéant, à la mise en œuvre du plan d'action que les orateurs ont commenté?

Mme Karin Temmerman (sp.a) se rallie aux propos des intervenants précédents et estime également que la présentation est très intéressante. Elle n'est cependant pas surprise par la situation problématique dans laquelle la Régie des Bâtiments se trouve actuellement. Tout le monde est dès lors convaincu qu'il faut intervenir d'urgence.

À l'occasion de l'annonce de la transformation de la Régie des Bâtiments, le ministre compétent a indiqué que des centaines de millions d'euros pourraient être économisés. Les représentants de Deloitte disposent-ils de calculs spécifiques en la matière? Où ces centaines de millions d'économies pourront-elles être réalisées sachant que la transformation requerra également des investissements supplémentaires?

Lors de la séance d'information organisée pour le personnel, la direction de la Régie des bâtiments a surtout essayé de rassurer tout le monde. Chaque personne actuellement employée par la Régie pourra conserver son statut mais, à l'avenir, le recrutement de nouveaux membres du personnel ne se fera plus que sur une base contractuelle. Sur quoi cette politique de recrutement est-elle basée? Sur une analyse préalable ou est-ce une conséquence de l'intention de transformer la Régie des bâtiments en une société anonyme de droit public? Y a-t-il encore d'autres éléments qui entrent en ligne de compte? L'ensemble du processus de transformation a-t-il été préalablement soumis pour avis aux syndicats et de quelle manière y seront-ils associés à l'avenir?

De heer Kristof Calvo (Ecolo-Groen) meent dat er niet genoeg aandacht kan zijn zowel in het parlement als in de media voor de problematiek binnen de Regie der Gebouwen opdat de bevoegde minister ertoe aangezet wordt om de zaken grondig aan te pakken. De spreker merkt op dat hij zowel in de presentatie van de doorlichtingsoefening van Deloitte als in het 174^e Boek van Opmerkingen van het Rekenhof onwaarschijnlijke zaken heeft gelezen zoals bijvoorbeeld het gebruik van verouderde informaticatoepassingen die dateren van het begin van de jaren 80.

Inzake de transformatie naar de nieuwe beheersstructuur in de vorm van een naamloze vennootschap van publiek recht heeft de spreker weinig bezwaren. Hij hoopt evenwel dat er voldoende afwegingen zijn gemaakt tussen de verschillende alternatieven.

De spreker ziet zowel opportuniteiten als bedreigingen in bijvoorbeeld de intrede van een private partner in de structuur van de Regie der Gebouwen. De gedeeltelijke privatisering mag vooral geen gemakkelijksheidssoefening zijn om een jarenlang wanbeheer toe te dekken. In welke mate zijn de verschillende managementmodellen naast elkaar afgewogen?

De spreker wijst erop dat een inclusieve methode voor het transformatie- en veranderingsproces binnen de Regie der Gebouwen bijzonder belangrijk is. Hoe zal dit transformatieproces worden ontwikkeld en wat is de precieze samenstelling van het *transformation office* en zijn deze twee elementen voldoende inclusief? Hij is ervan overtuigd dat de mate van inclusiviteit een sterke invloed zal hebben op de slaagkansen van het totale transformatieproces.

Tot slot roept de spreker op om naast een institutionele hervorming van de Regie der Gebouwen ook in te zetten op een inhoudelijke hervorming van de Regie der Gebouwen. Een nieuwe inhoudelijk project kan heel wat mensen mobiliseren. De Regie der Gebouwen kan op maatschappelijk gebied een heel interessante en belangrijke rol spelen waarbij het een uitermate interessant investeringsvehikel kan zijn. De Regie der Gebouwen kan vanuit haar rol mee een oplossing bieden voor de mobiliteitsknoop en het klimaatvraagstuk. Een geslaagde hervorming van de Regie der Gebouwen impliceert niet alleen een optimalisering van de operationele werking van de organisatie maar ook de ontwikkeling van een sterk inhoudelijk toekomstverhaal waarin de Regie der Gebouwen zich ten volle kan inschrijven.

De heer Paul Delannois (PS) meent dat de bevoegde minister heel veel werk voor de boeg heeft

M. Kristof Calvo (Ecolo-Groen) estime qu'on ne saurait trop prêter attention, tant au sein du Parlement que dans les médias, aux problèmes qui se posent au sein de la Régie des bâtiments, afin d'inciter le ministre compétent à s'occuper sérieusement de ce dossier. L'intervenant souligne qu'il a lu, tant dans la radioscopie de Deloitte que dans le 174^e Cahier d'observations de la Cour des comptes, des choses invraisemblables comme, par exemple, l'utilisation d'applications informatiques obsolètes qui datent du début des années 80.

L'intervenant a en revanche peu d'objections par rapport au projet de transformation de la nouvelle structure de gestion en une société anonyme de droit public. Il espère toutefois que le gouvernement a suffisamment pesé le pour et le contre des différentes alternatives.

M. Calvo considère par exemple que l'arrivée d'un partenaire privé dans la structure de la Régie des bâtiments présente à la fois des opportunités et des risques. La privatisation partielle ne peut en aucun cas être une solution de facilité destinée à couvrir des années de mauvaise gestion. Dans quelle mesure a-t-on évalué les mérites des différents modèles de gestion les uns par rapport aux autres?

L'intervenant souligne qu'il est particulièrement important d'adopter une méthode inclusive pour le processus de transformation et de changement au sein de la Régie des bâtiments. Comment ce processus de transformation sera-t-il élaboré, quelle sera précisément la composition du bureau de transformation et ces deux éléments sont-ils suffisamment inclusifs? M. Calvo est convaincu que les chances de réussite du processus de transformation dans son ensemble dépendront fortement de son degré d'inclusivité.

Enfin, l'intervenant appelle à doubler la réforme institutionnelle de la Régie des Bâtiments d'une réforme de fond de l'institution. Un nouveau projet de fond est susceptible de mobiliser beaucoup de personnes. Sur le plan sociétal, la Régie des Bâtiments peut jouer un rôle très intéressant et très important et peut, à ce titre, se révéler un véhicule d'investissement particulièrement remarquable. La Régie des Bâtiments peut, de par son rôle, participer à la résolution des problèmes de mobilité et des questions liées au climat. Une réforme réussie de la Régie des Bâtiments implique non seulement une optimisation du fonctionnement opérationnel de l'organisation, mais aussi le développement d'une stratégie de fond pour l'avenir, dans laquelle la Régie des Bâtiments puisse s'inscrire pleinement.

M. Paul-Olivier Delannois (PS) considère que le ministre compétent a du pain sur la planche, étant donné

gezien het gebrekkige functioneren van de Regie der Gebouwen. Daarnaast verwijst de spreker naar de historische en tevens huidige hoofdopdracht van de Regie der Gebouwen, met name de herstelwerken en het onderhoud.

Omtrent deze herstel- en onderhoudswerken heeft de spreker een aantal vragen en meer bepaald rondom een aantal concrete werven die gelegen zijn in de gemeente waarvan hij thans dienstdoend burgemeester is, met name Doornik. Vooreerst haalt hij de rijkswachtkazerne te Doornik aan waarvan de Regie der Gebouwen zich slechts bewust werd van haar aanwezigheid in haar vastgoedportefeuille omwille van de mondelinge vraag die de spreker aan de bevoegde minister had gericht.

Ten tweede is er de gevangenis in Doornik waarvan er een nieuw deel werd gebouwd door de Regie der Gebouwen. Dit nieuwe gedeelte kan echter niet in gebruik worden genomen omdat er geen camera's werden geïnstalleerd.

Tot slot is er een nieuw politiesecretariaat te Doornik waarvan de Regie der Gebouwen op haar website claimt dat zij de bouwheer is. De spreker meent dat de Regie der Gebouwen dit best van haar website verwijderd aangezien zij zelf de officiële goedkeuring heeft afgeleverd van de elektrische installatie die zij zelf heeft aangebracht. Tien jaar na de oplevering verliest het gebouw de goedkeuring van haar elektrische installatie waarbij een ander controleorgaan aangeeft dat de elektrische installatie helemaal niet voldoet aan de huidige normen.

Voor wat betreft de hoogte van de huurprijzen heeft de spreker een specifieke vraag rondom de huurprijs voor het gebouw van de federale politie te Doornik. Dit bedrag is bijzonder hoog. Idem dito voor de gebouwen die de FOD Financiën huurt in Doornik en de rechtszaal die de FOD Justitie gebruikt. De spreker vraagt zich dan ook af wie er binnen de Regie der Gebouwen de hoogte van de huurprijzen bepaalt?

Tot slot heeft de spreker vragen bij de lamentabele staat van de archieven van het justitiepaleis te Doornik. Hij meent dat een privatisering van de Regie der Gebouwen geen wondermiddel is. Desalniettemin moet er gezocht worden naar oplossingen om de werking van de Regie der Gebouwen te optimaliseren opdat de pijnlijke blunders die de spreker heeft opgesomd zich niet meer voordoen.

De heer Eric Van Rompuy (CD&V) merkt op dat hij in de jaren '90 als Vlaams minister van Media de kans heeft gehad om de VRT te hervormen. Deze hervorming gebeurde op basis van een advies van het

le mauvais fonctionnement de la Régie des Bâtiments. L'intervenant évoque en outre la mission essentielle, historique et toujours actuelle, de la Régie des Bâtiments, à savoir les travaux de réparation et la maintenance.

L'intervenant pose une série de questions concernant ces travaux de réfection et de maintenance, et plus particulièrement au sujet d'une série de chantiers concrets situés dans la commune dont il est actuellement le bourgmestre *ad interim*, à savoir Tournai. Il cite tout d'abord la caserne de gendarmerie de Tournai, dont la Régie des Bâtiments ne s'est rendu compte de la présence dans son portefeuille immobilier qu'à la suite de la question orale que l'intervenant avait adressée au ministre compétent.

Deuxièmement, il y a la prison de Tournai dont une nouvelle partie a été construite par la Régie des Bâtiments. Cette deuxième partie ne peut toutefois pas être mise en service car des caméras n'y ont pas été installées.

Enfin, la Régie des Bâtiments prétend, sur son site internet, être le maître d'œuvre du nouveau secrétariat de police de Tournai. L'intervenant estime que la Régie des Bâtiments ferait bien d'ôter cette mention de son site internet, étant donné qu'elle a elle-même délivré la certification officielle de l'installation électrique qu'elle a elle-même placée. Dix ans après la livraison, le bâtiment a perdu cette certification, et un autre organe de contrôle a indiqué que l'installation électrique ne répond pas du tout aux normes actuelles.

En ce qui concerne le niveau des loyers, l'intervenant s'interroge en particulier sur le montant du loyer du bâtiment de la police fédérale à Tournai. Ce montant est particulièrement élevé. Il en va de même pour les bâtiments que le SPF Finances loue à Tournai et pour la salle d'audience qu'utilise le SPF Justice. L'intervenant se demande dès lors qui fixe le montant des loyers au sein de la Régie des Bâtiments.

Enfin, l'intervenant s'interroge sur l'état lamentable des archives du palais de justice de Tournai. Il estime qu'une privatisation de la Régie des Bâtiments ne constitue pas un remède miracle. Il convient néanmoins de chercher des solutions pour optimiser le fonctionnement de la Régie des Bâtiments afin d'éviter la répétition des lamentables erreurs que l'intervenant a énumérées.

M. Eric Van Rompuy (CD&V) souligne qu'en tant que ministre flamand des Médias, il a eu l'opportunité, dans les années nonante, de réformer la VRT. Cette réforme s'est effectuée sur la base d'un avis du bureau

consultancybureau MacKenzie waarbij dit bureau ook adviseerde om de VRT om te vormen tot een naamloze vennootschap van publiek recht.

In navolging van de hervorming van de VRT is het belangrijk om vanuit een heldere analyse het transformatieproces aan te vatten. Deze analyse inzake de Regie der Gebouwen is vandaag voorhanden getuige hiervan de presentatie door de vertegenwoordigers van Deloitte. Heel wat zaken lopen vandaag de dag fout bij de Regie der Gebouwen, zoals de informatica, het personeelsbeleid en de leegstand van heel wat burelen.

De vele problematieken binnen de Regie der Gebouwen vragen om een globale aanpak en de spreker meent dat men het momentum van de doorlichtingsoefening niet zomaar mag laten passeren. Op dit ogenblik ligt er een heldere analyse op tafel met de aanbeveling tot de omvorming naar een naamloze vennootschap van publiek recht. Hij meent eveneens dat een nieuw management ook opportuun is om op een geloofwaardige wijze afstand te kunnen nemen van het verleden.

De spreker roept de minister op om deze doorlichtingsoefening niet zomaar naast zich neer te leggen en polst naar de concrete timing van de verschillende transformatie-elementen die tijdens de presentatie aan bod kwamen. Op dit ogenblik stelt men vast dat helft van het budget van de Regie der Gebouwen ten belope van 890 miljoen euro naar de huur van de gebouwen gaat waarbij het vaak om langlopende contracten gaat. Hij meent dat het niet vanzelfsprekend is om deze situatie op korte termijn om te buigen.

Daarnaast valt ook het enorm lage percentage aan investeringen op. Deze investeringen bedragen slechts 109 miljoen euro op een totaal budget van 890 miljoen euro. De kosten voor het personeel bedragen 67 miljoen euro waarbij het merendeel van het personeel bestaat uit statutaire medewerkers. De spreker pleit voor een totale hervorming van de Regie der Gebouwen met een nieuw management en een nieuw personeelsstatuut en met een toekomstgericht investeringsplan met daarbij een oplossing om de loodzware huurportefeuille ten belope van een half miljard euro uit de Regie der Gebouwen te halen zoals dat ook met de loodzware pensioenfondsen van de VRT is gebeurd. De analyse van Deloitte moet het startschot zijn van een grondige hervorming van de Regie der Gebouwen waarbij onvermijdelijk een aantal taboes zullen moeten sneuvelen.

De heer Kristof Calvo (Ecolo-Groen) stipt aan dat zijn fractie wijst op de grote verantwoordelijkheid van het huidig management van de Regie der Gebouwen. Zijn fractie wenst dan ook na de presentatie van deze

de consultance MacKenzie, qui avait également recommandé de transformer la VRT en société anonyme de droit public.

À l'instar de la réforme de la VRT, il importe d'entamer le processus de transformation sur la base d'une analyse claire. Cette analyse concernant la Régie des Bâtiments est actuellement disponible, comme en témoigne la présentation faite par les représentants du cabinet Deloitte. De nombreux aspects posent actuellement problème à la Régie des Bâtiments, comme l'informatique, la politique des ressources humaines et les nombreux bureaux inoccupés.

Les nombreux problèmes au sein de la Régie des Bâtiments requièrent une approche globale et l'intervenant estime que l'on ne peut pas laisser passer l'occasion fournie par la radioscopie. On dispose actuellement d'une analyse claire qui recommande de transformer la Régie en société anonyme de droit public. Il estime également qu'il serait judicieux de mettre en place un nouveau management afin de pouvoir se distancier de manière crédible du passé.

L'intervenant appelle le ministre à tenir dûment compte de cette radioscopie et s'enquiert du calendrier concret des différents éléments de la transformation abordés lors de la présentation. Force est de constater qu'à l'heure actuelle, la moitié du budget de la Régie des Bâtiments, soit 890 millions d'euros, est consacrée à la location des bâtiments, essentiellement sous la forme de contrats de longue durée. L'intervenant estime qu'il n'est pas évident d'inverser cette situation à court terme.

Ce qui frappe par ailleurs, c'est le pourcentage incroyablement faible des investissements. Ceux-ci atteignent à peine 109 millions d'euros sur un budget total de 890 millions d'euros. Les frais de personnel – composé majoritairement de collaborateurs statutaires – s'élèvent à 67 millions d'euros. L'intervenant préconise une réforme complète de la Régie des Bâtiments et de doter celle-ci d'un nouveau management et d'un nouveau statut pour le personnel, ainsi que d'un plan d'investissement tourné vers l'avenir à même de libérer la Régie des Bâtiments du portefeuille locatif écrasant d'un demi-milliard d'euros, comme cela a été fait pour les fonds de pension qui grevaient la VRT. L'analyse de Deloitte doit donner le coup d'envoi d'une réforme approfondie de la Régie des Bâtiments, une réforme qui fera inmanquablement tomber une série de tabous.

M. Kristof Calvo (Ecolo-Groen) souligne que son groupe épingle l'énorme responsabilité de la direction actuelle de la Régie des Bâtiments. C'est pourquoi son groupe souhaite entendre, à l'issue de cette radioscopie,

doorlichtingsoefening het management van de Regie der Gebouwen, en meer in het bijzonder de huidige administrateur-generaal, heer Laurent Vrijdaghs, te horen. De spreker meent net zoals de heer Van Rompuy dat het huidige management niet aan het roer van de Regie der Gebouwen kan blijven staan.

De heer Paul Delannois (PS) treedt de heer Calvo bij in zijn vraag om het huidige management van de Regie der Gebouwen in deze commissie te horen.

III. — ANTWOORDEN VAN DE VERTEGENWOORDIGERS VAN DELOITTE EN VAN DE VICE-EERSTEMINISTER EN MINISTER VAN VEILIGHEID EN BINNENLANDSE ZAKEN, BELAST MET DE REGIE DER GEBOUWEN EN REPLIEKEN

De heer Frédéric Sohet gaat in op de vragen van de verschillende sprekers.

Vooreerst wil de spreker meer toelichting geven bij het transformatieproces. Inzake de keuze voor de *benchmarking* merkt hij op dat de Finse tegenhanger van de Regie der Gebouwen, met name Senaatti, de beste leerling van de klas is. Alle nationale beheerders van publieke gebouwen zijn het erover eens dat hun Finse collega het referentiepunt bij uitstek is.

Een van de aanbevelingen vanuit Deloitte bestaat erin om een fundamentele koerswijziging door te voeren. Zowel de voogdijminister als het bestuur van de Regie der Gebouwen gaan akkoord met deze keuze voor verandering. Dit veranderingsproces zal echter niet op een korte periode van drie maanden volledig gerealiseerd worden. Dit wil echter niet zeggen dat er op korte termijn geen concrete doelstellingen zijn die vervat zitten in het globale transformatieproces. De spreker verwijst hierbij naar de hertekening van aflopende huurcontracten of de omvorming van het statuut van de Regie der Gebouwen.

Inzake de monitoring wijst de spreker erop dat de Regie der Gebouwen thans beschikt over een informatietool om de inventaris op te maken van het geheel van de beheerde gebouwen. Op die manier beschikt de Regie der Gebouwen over een compleet beeld van het aantal vierkante meter aan gebouwen dat zij bezit of huurt. Wat houdt die monitoring nu exact in? Het is echter niet voldoende om eenvoudigweg het aantal vierkante meter aan beheerde gebouwen te kennen maar de Regie der Gebouwen moet ook op de hoogte zijn van datgene wat zich binnenin de gebouwen afspeelt. Hoe wordt het gebouw specifiek gebruikt? Op die manier kan

la direction de la Régie des Bâtiments, et plus particulièrement, son administrateur général actuel, M. Laurent Vrijdaghs. L'intervenant estime, à l'instar de M. Van Rompuy, que le management actuel ne peut rester à la tête de la Régie des Bâtiments.

M. Paul Delannois (PS) se rallie à la demande de M. Calvo d'auditionner le management actuel de la Régie des Bâtiments au sein de cette même commission.

III. — RÉPONSES DES REPRÉSENTANTS DE DELOITTE ET DU VICE-PREMIER MINISTRE ET MINISTRE DE LA SÉCURITÉ ET DE L'INTÉRIEUR, CHARGÉ DE LA RÉGIE DES BÂTIMENTS ET RÉPLIQUES

M. Frédéric Sohet répond aux questions des différents intervenants.

Tout d'abord, l'orateur fournit des explications supplémentaires concernant le processus de transformation. En ce qui concerne le choix retenu pour le *benchmarking*, il fait remarquer que le pendant finlandais de la Régie des bâtiments, à savoir Senaatti, est le meilleur élève de la classe. Tous les gestionnaires nationaux de bâtiments publics s'accordent à dire que leur collègue finlandais est la référence par excellence.

L'une des recommandations de Deloitte est d'opérer un changement de cap fondamental. Tant le ministre de tutelle que l'administration de la Régie des bâtiments souscrivent à cette option. Ce processus de transformation ne pourra toutefois pas être entièrement achevé en une courte période de trois mois. Cela ne signifie cependant pas que ce processus de transformation global ne prévoit pas d'objectifs concrets à court terme. L'orateur renvoie, à cet égard, à la refonte des baux venant à échéance ou au changement de statut de la Régie des bâtiments.

En ce qui concerne le monitoring, l'orateur souligne que la Régie des bâtiments dispose actuellement d'un outil informatique lui permettant de faire l'inventaire de l'ensemble des bâtiments gérés. La Régie des bâtiments peut ainsi avoir une vue complète du nombre de mètres carrés de bâtiments qu'elle possède ou loue. Qu'implique exactement ce monitoring? Il n'est pas suffisant de connaître simplement le nombre de mètres carrés de bâtiments gérés: la Régie des bâtiments doit également savoir ce qui se passe dans ces bâtiments. Quel est l'usage spécifique des bâtiments? La Régie des bâtiments pourra ainsi gérer son portefeuille

de Regie der Gebouwen haar bestaande vastgoedportefeuille meer optimaal beheren waarbij onderbenutting actief kan bestreden worden door alternatieven aan te bieden en leegstaande gebouwen te onderverhuren of af te stoten. Kortom, een performante monitoring zal de Regie der Gebouwen in staat stellen om een meer proactief *asset management* uit te bouwen.

Betreffende de keuze voor het desbetreffende transformatieproces, verwijst de spreker naar de periode na de zomer van 2017 toen de verschillende betrokken *stakeholders* – de bevoegde minister, Deloitte en de Regie der Gebouwen zelf – de massa aan verzamelde gegevens hebben doorploegd. Op basis van deze gegevens werd een reflectie- en evaluatieproces opgestart waarbinnen de modaliteiten van het transformatieproces werden vastgelegd. Dit proces heeft onder meer geleid tot het voorstel dat thans op tafel ligt, met name de omvorming van het statuut van de Regie der Gebouwen tot een naamloze vennootschap van publiek recht. Deze optie werd gekozen omwille van meerdere redenen waaronder meer beheersautonomie.

De spreker verwijst hierbij naar de huidige leiding van de Regie der Gebouwen die zich dag in dag uit geconfronteerd ziet met de jarenlange erfenis van de Regie der Gebouwen. Een van de kwalen is de weigering van de huidige huurders om de gebouwen te verlaten, zelfs al is de beschikbare ruimte veel te groot, of het voorrecht van de huidige huurders om zelf de nieuwe bestemming van hun burelen te mogen kiezen. De beheersautonomie richt zich dus op een meer aangepast kader van de vastgoedbeslissingen van de Regie der Gebouwen en impliceert geenszins een terugtrekking van de Regie der Gebouwen uit de publieke sfeer en een opening naar privékapitaal. Het blijft een beheersstructuur waarbinnen de overheid, aangezien zij nog steeds voor de volle 100 % aandeelhouder is, nog steeds een belangrijke mate aan zeggenschap zal behouden.

Daarnaast gaat de spreker ook dieper in op de vragen rondom de mogelijke privatisering van de Regie der Gebouwen. Hij wijst erop dat de Regie der Gebouwen nu reeds al in sterke mate een actor is op het private speelveld van het vastgoedbeheer aangezien zij nu al heel veel gebouwen verhuurt aan privéspelers. De spreker erkent dat de vele vragen omtrent een mogelijke privatisering vooral betrekking hadden op deelname van een private speler aan het kapitaal van de Regie der Gebouwen maar stipt toch de reeds aanwezige privédimensie van de Regie der Gebouwen aan.

Voor wat betreft de fiscale gevolgen van de statuutwijziging van de Regie der Gebouwen, geeft de spreker aan dat er veel werk op de plank ligt. De huidige analyse beveelt de inventaris aan van alle aandachtspunten

immobilier de manière plus optimale et lutter activement contre la sous-utilisation en proposant des alternatives et en sous-louant les bâtiments vides ou en s'en défaisant. Bref, un monitoring performant permettra à la Régie des bâtiments de mettre sur pied un *asset management* plus proactif.

En ce qui concerne le choix du processus de transformation en question, l'orateur renvoie à la période après l'été 2017, au cours de laquelle les différentes parties prenantes – le ministre compétent, Deloitte et la Régie des bâtiments elle-même – ont étudié la masse de données rassemblées. Sur la base de ces données, elles ont lancé un processus de réflexion et d'évaluation dans le cadre duquel les modalités du processus de transformation ont été fixées. Ce processus a notamment abouti à la proposition à l'examen, à savoir la transformation du statut de la Régie des bâtiments en une société anonyme de droit public. Cette option a été choisie pour plusieurs raisons, notamment l'accroissement de l'autonomie de gestion.

L'orateur renvoie à cet égard à la direction actuelle de la Régie des bâtiments qui se voit confrontée chaque jour à l'héritage de nombreuses années de gestion de la Régie. L'un des problèmes qui se posent est le refus des locataires actuels de quitter les bâtiments, même si l'espace disponible est beaucoup trop grand, ou la prérogative des locataires actuels de pouvoir choisir eux-mêmes la nouvelle destination de leurs bureaux. L'autonomie de gestion vise donc à créer un cadre plus adapté pour les décisions immobilières de la Régie des bâtiments et n'implique aucunement un retrait de la sphère publique ni une ouverture vers le capital privé. La Régie des bâtiments reste une structure de gestion où les autorités, vu qu'elles sont toujours actionnaires à 100 %, continueront à avoir leur mot à dire dans une large mesure.

Par ailleurs, l'orateur répond aussi de manière approfondie aux questions relatives à la privatisation possible de la Régie des bâtiments. Il souligne que cette dernière est déjà un acteur important sur le marché privé de la gestion immobilière, vu qu'elle loue déjà un très grand nombre de bâtiments à des acteurs privés. L'orateur reconnaît que les nombreuses questions relatives à une privatisation possible concernaient surtout la participation d'un acteur privé dans le capital de la Régie des bâtiments, mais il tient tout de même à souligner la dimension privée que possède déjà la Régie.

En ce qui concerne les conséquences fiscales du changement de statut de la Régie des bâtiments, l'orateur indique qu'il y a du pain sur la planche. L'analyse actuelle recommande de dresser l'inventaire de tous

zoals de mogelijke impact met betrekking tot de vennootschapsbelasting en de btw. Hij merkt trouwens op dat de btw op de huurinkomsten thans hervormd wordt. Op dit ogenblik is deze oplijsting volop aan de gang maar de spreker wenst te benadrukken dat de keuze voor het nieuwe statuut niet zomaar uit de lucht is komen vallen en reeds op voorhand geanalyseerd werd.

Inzake het debat over de omvang van het personeel wijst de spreker erop dat simpelweg het aantal beheerde vierkante meter te delen door het aantal personeelsleden, en dit te vergelijken met de meer performante publieke vastgoedbeheerders niet volstaat. Het volume aan personeel wordt onder meer bepaald door de structuur van de vastgoedportefeuille of het historisch gebrek aan investeringen in de vastgoedportefeuille waardoor er heel veel werven zijn die arbeidsintensief zijn. Op dit ogenblik is men niet in staat om er een precies cijfer op te plakken omdat er ook binnen het bestaande personeelbestand een transfer van competenties en reëffectaties zullen plaatsvinden die ook hun impact zullen hebben op het toekomstige personeelsverloop.

De keuze inzake de *benchmarking* maakte deel uit van de offerte van Deloitte in het kader van de openbare aanbesteding. Waarom heeft Deloitte ervoor geopteerd om het Facilitair Bedrijf Vlaanderen op te nemen in de *benchmarking*? Net omwille van het feit dat het Facilitair Bedrijf niet exact dezelfde functies vervuld zoals de Regie der Gebouwen. Het Facilitair Bedrijf heeft zich vooral toegespitst op het *facility management*. Deze functie wordt thans niet uitgeoefend door de Regie der Gebouwen vandaar dat het interessant was om het Facilitair Bedrijf ook op te nemen in de *benchmarking*.

De selectie van de openbare diensten inzake beheer van publiek vastgoed gebeurde op basis van een staal aan vergelijkbare diensten waarbij vooral die diensten werden opgenomen die reeds enkele stappen verder zaten in hun transformatieproces. Sommige diensten werden simpelweg niet weerhouden omdat ze niet geantwoord hebben op de vragenlijst van Deloitte. De meeste informatie werd vergaard in de onderlinge communicatie die tot stand kwam naar aanleiding van hun deelname aan het *benchmarking* proces. De spreker meent oprecht dat op basis van deze *benchmark* de voornaamste tendensen en aandachtspunten in kaart werden gebracht.

De keuze voor het TCO-model spruit voort uit de analyse van de *benchmark* en de spreker is zich eveneens bewust van de impact op de begroting van de Staat die dat model met zich mee zal brengen. De evolutie van

les problèmes potentiels tels que l'impact possible du changement en matière d'impôt des sociétés et de TVA. Il fait d'ailleurs observer que la TVA sur les revenus locatifs fait actuellement l'objet d'une réforme. Pour l'heure, l'établissement de cet inventaire est toujours en cours, mais l'orateur tient à souligner que le choix du nouveau statut n'est pas le simple fait du hasard et qu'il repose sur une analyse préalable.

Sur la question des effectifs, l'orateur souligne qu'il ne suffit pas simplement de diviser le nombre de mètres carrés gérés par la Régie par le nombre de membres du personnel et de comparer ce chiffre avec celui des gestionnaires immobiliers publics les plus performants. L'ampleur des effectifs est notamment fonction de la structure du portefeuille immobilier ou du manque d'investissements dont ce portefeuille immobilier a souffert dans le passé et qui fait qu'il existe de très nombreux chantiers en cours, ce qui nécessite beaucoup de personnel. À l'heure actuelle, il n'est pas possible de donner un chiffre précis, étant donné qu'au sein du personnel existant, il y aura également des transferts de compétences et des réaffectations qui auront à leur tour un impact sur le futur taux de rotation du personnel.

Le choix en matière de *benchmarking* faisait partie de l'offre de Deloitte dans le cadre de l'adjudication publique. Pourquoi Deloitte a-t-il choisi d'associer l'agence *Facilitair Bedrijf Vlaanderen* au *benchmarking*? Précisément parce que *Facilitair Bedrijf* n'exerce pas exactement les mêmes fonctions que la Régie des bâtiments. L'agence *Facilitair Bedrijf* se concentre en effet principalement sur le *facility management*. Or cette fonction n'est actuellement pas exercée par la Régie des bâtiments. C'est pourquoi il était intéressant d'associer cette agence au volet *benchmarking*.

La sélection des services publics engagés dans la gestion d'immeubles publics s'est faite sur la base d'un échantillon de services comparables, échantillon dans lequel ont été privilégiés les services qui étaient déjà plus avancés dans leur processus de transformation. Certains services n'ont simplement pas été retenus du fait qu'ils n'avaient pas répondu au questionnaire de Deloitte. La plupart des informations ont été récoltées dans le cadre d'un dialogue qui s'est installé suite à la participation des services concernés au processus de *benchmarking*. L'orateur estime sincèrement que cet exercice de *benchmarking* a permis de faire apparaître les principales tendances et les principaux problèmes potentiels.

L'orateur indique que le choix du modèle TCO se fonde l'analyse du *benchmark* et qu'il est conscient de l'impact que ce choix aura sur le budget de l'État. Il souligne que les projets de transformation actuels

het huidige relatiemodel wordt op basis van de huidige transformatieplannen niet op de lange baan geschoven maar de wijziging van het relatiemodel is niet één van de eerste stappen in het transformatieproces. De spreker wijst erop dat men bij Senaatti nog steeds bezig is om hun relatiemodel, dat een TCO-model is, verder te verfijnen met de betrokken huurders en dit terwijl het transformatieproces reeds 10 jaar geleden werd opgestart.

Voor wat betreft het personeelsstatuut, zijn de vertegenwoordigers van het personeel betrokken geweest bij de opmaak van het transformatieproces en hebben zij informatie ontvangen vanuit het *transformation office*. Op dit ogenblik is een denkoefening over de verschillende statuten opgestart. Er worden verschillende pistes naast elkaar geanalyseerd.

De fundamentele koerswijziging die de Regie der Gebouwen moet inzetten gaat samen met een transformatie die niet sequentieel is. Een sequentiële transformatie is de belangrijkste manier om vooral niets te doen. Het huidige transformatieproces dat binnen de Regie der Gebouwen werd opgestart bestaat uit verschillende pistes die naast elkaar evolueren waarbij de aansturing van dit proces over de verschillende pistes heen op een dynamische manier moet gebeuren. Indien men dit proces op een sequentiële manier wenst door te voeren loopt men het risico om telkens te stoten op problematieken waardoor men globaal geen enkele vooruitgang boekt. De spreker meent dat men niet eerst een hele resem analyses moet afwachten om reeds voluit werk te maken van het nieuwe personeelsstatuut of van nieuwe, meer performante informaticatoepassingen.

Inzake de overdracht van de vastgoedportefeuille in het kader van de omvorming van de Regie der Gebouwen naar een naamloze vennootschap van publiek recht licht de spreker toe dat men op dit ogenblik werkt vanuit de bestaande beheersstructuur met de oprichting van een *business case*.

De definitieve bepaling van het toekomstig personeelsstatuut, statutair of louter contractueel, maakt inherent deel uit van de huidige analyseoefening en het sociaal overleg hieromtrent zal nog moeten plaatsvinden. Dit is zeker een heel belangrijke dimensie van de vele andere dimensies van het transformatieproces.

Inzake de coördinatie met het Rekenhof, merkt de spreker op dat Deloitte rekening heeft gehouden met alle rapporten en analyses van het Rekenhof. Er is echter niet samengewerkt met de medewerkers van het Rekenhof. Het werk dat doorheen de tijd door het Rekenhof is geleverd omtrent de situatie binnen de

n'auront pas pour effet de remettre aux calendes grecques l'évolution du modèle relationnel actuel et que la modification de ce modèle ne constitue pas l'une des premières étapes du processus de transformation. L'orateur souligne que chez Senaatti, ils sont toujours en train d'affiner leur modèle relationnel, qui est un modèle TCO, alors que le processus de transformation y a été entamé il y a déjà dix ans.

En ce qui concerne le statut du personnel, les représentants du personnel ont été associés à la conception du processus de transformation et ils ont obtenu des informations qui leur ont été communiquées par le bureau de transformation. Un exercice de réflexion a été lancé dernièrement sur la question des différents statuts. Diverses pistes sont examinées en parallèle.

Le changement de cap fondamental que la Régie des bâtiments doit opérer va de pair avec une transformation qui n'est pas séquentielle. Une transformation séquentielle est la meilleure manière de ne rien faire. L'actuel processus de transformation lancé au sein de la Régie des bâtiments comporte différentes pistes qui évoluent en parallèle, le pilotage de ce processus devant s'effectuer de manière dynamique sur l'ensemble des pistes envisagées. Si l'on voulait mener ce processus de manière séquentielle, on courrait le risque de se heurter chaque fois à des problèmes qui empêcheraient de réaliser le moindre progrès sur le plan global. L'orateur estime qu'il ne faut attendre les résultats de toute une série d'analyses avant de s'atteler pleinement à l'élaboration du nouveau statut du personnel et à la mise en œuvre de nouvelles applications informatiques plus performantes.

En ce qui concerne le transfert du portefeuille immobilier dans le cadre de la transformation de la Régie des bâtiments en une société anonyme de droit public, l'orateur explique que la Régie est occupée à élaborer un *business case* en s'appuyant pour l'instant sur la structure de gestion existante.

La définition finale du futur statut du personnel, tant statutaire que simple contractuel, fait partie inhérente de l'actuel exercice d'analyse et la concertation sociale à ce sujet doit encore avoir lieu. Il s'agit sans aucun doute d'une dimension très importante parmi les nombreuses autres dimensions du plan de transformation.

En ce qui concerne la coordination avec la Cour des comptes, l'orateur indique que Deloitte a tenu compte de tous les rapports et analyses de la Cour des comptes. Toutefois, il n'y a pas eu de collaboration avec les collaborateurs de la Cour des comptes. Le travail fourni par la Cour des comptes au fil du temps concernant

Regie der Gebouwen werd geïntegreerd binnen deze doorlichtingsoefening.

Inzake de strakke timing merkt de spreker op dat deze slechts kon gerespecteerd worden door actieve samenwerking vanuit de leiding van de Regie der Gebouwen en het kabinet van de bevoegde minister. Hierdoor kon men in een periode van amper 3 maanden tijd (april 2017 tot en met juli 2017) zowel de situatie “as is”, de *benchmark* en de situatie “to be”, inclusief de *road-map*, voorstellen. Sinds kort zijn er gesprekken aan de gang over de uitvoering van concrete actiepunten alsook de start van de implementatie van de concrete beleidslijnen. Deze fase werd echter voorafgegaan door een reflectiefase waarbinnen de vele cijfergegevens en analyses werden verteerd.

De spreker merkt op dat het cijfer met betrekking tot het feit dat 43 % van de gebouwen, beheerd door de Regie der Gebouwen, voor de helft zou leegstaan, niet afkomstig is vanuit Deloitte. Omwille van de afwezigheid van enige vorm van monitoring beschikt men vanuit Deloitte niet over dergelijke cijfergegevens.

De heer Valentin Toubau merkt op dat Deloitte zicht heeft op de totale omvang van de portefeuille en op het totale aantal VTE's die daarin werken. Op basis van deze gegevens kan men een ratio opstellen met behulp van een aantal correctiefactoren en hypothesen maar dit specifieke cijfer is niet vanuit Deloitte afkomstig. Op dit ogenblik kan men een bezettingsgraad berekenen voor de totale vastgoedportefeuille. Voor specifieke gebouwen kan men dit echter niet, behalve dan voor de 1,2 miljoen m² waarover monitoringgegevens bestaan. De spreker merkt tevens op dat ook de andere cijfers die in de pers geciteerd worden niet van Deloitte afkomstig zijn.

De heer Frédéric Sohet stipt hierbij aan dat men op dit ogenblik wel bezig is met het in kaart brengen van de bezettingsgraad van die gebouwen waarvan de huur in de loop van de komende 5 jaar zal aflopen zodat men op de korte termijn reeds een deel van de vastgoedportefeuille op proactieve wijze kan beheren.

De spreker benadrukt dat deze presentatie van de doorlichtingsoefening besproken en bekrachtigd is door zowel het kabinet van de bevoegde minister als door de leidinggevendenden binnen de Regie der Gebouwen. Er is geopteerd voor een duidelijke koerswijziging maar dat sluit niet uit dat er in de loop van het transformatieproces aanpassingen aan doelstellingen worden doorgevoerd op basis van gegevens afkomstig uit lopende analyses.

la situation au sein de la Régie des Bâtiments a été intégré à cet audit.

En ce qui concerne le calendrier serré, l'orateur indique qu'il n'a pu être respecté que grâce à une coopération active de la direction de la Régie des Bâtiments et du cabinet du ministre compétent. Il a ainsi été possible, en l'espace d'à peine trois mois (d'avril 2017 à juillet 2017), de présenter tant la situation “as is”, que le *benchmark* et la situation “to be”, feuille de route incluse. Depuis peu, des discussions sont en cours au sujet de l'exécution de certains points concrets du plan d'action, ainsi que de la mise en œuvre de certaines stratégies politiques concrètes. Cette phase a néanmoins été précédée d'une phase de réflexion au cours de laquelle les nombreuses analyses et données chiffrées ont été assimilées.

L'orateur souligne que le chiffre selon lequel 43 % des bâtiments gérés par la Régie des Bâtiments seraient à moitié inoccupés ne vient pas de Deloitte. Deloitte ne dispose en effet pas de telles données chiffrées en raison de l'absence d'une quelconque forme de suivi à cet égard.

M. Valentin Toubau indique que Deloitte connaît le volume total du portefeuille, ainsi que le nombre total d'ETP qui y travaillent. Il est possible d'établir un ratio sur la base de ces données et à l'aide d'un certain nombre d'hypothèses et de facteurs correctifs, mais ce chiffre spécifique ne vient pas de Deloitte. À ce stade, on peut calculer un degré d'occupation pour le portefeuille immobilier total. Ce n'est toutefois pas possible pour des bâtiments spécifiques, sauf pour les 1,2 million de m² pour lesquels il existe des données de suivi. L'orateur indique en outre que les autres chiffres cités dans la presse ne viennent pas non plus de Deloitte.

M. Frédéric Sohet indique à cet égard qu'une analyse du taux d'occupation des bâtiments dont le contrat de location expirera dans les cinq années à venir est actuellement en cours, de sorte qu'à court terme, il soit déjà possible de gérer de manière proactive une partie du portefeuille immobilier.

L'orateur souligne que cette présentation de la radioscopie a été examinée et approuvée, tant par le cabinet du ministre compétent que par la direction de la Régie des Bâtiments. Il a été opté pour un changement de cap clair, ce qui n'exclut toutefois pas que des modifications soient apportées aux objectifs au fil de la mise en œuvre du plan de transformation sur la base de données issues des analyses en cours.

Inzake de huidige stand van zaken geeft de spreker aan dat het voor een overzicht van het exacte cijfermateriaal betreffende het vastgoedpatrimonium nog een beetje te vroeg is. De oorspronkelijke missie bestond uit twee grote luiken. Er is een vast budget voorzien voor het eerste deel dat bestaat uit de situatie “as is”, de benchmark en de situatie “to be”, inclusief *roadmap*, en er is een aantal werkdagen en een uurtarief voorzien voor de implementatie van het transformatieproces.

Inzake de mogelijke privatisering merkt de spreker op dat er verschillende opties werden besproken maar dat men op dit ogenblik niet in een privatiseringslogica zit. Waarom niet? Er wordt heel veel over burelen gesproken maar de drie grote categorieën van de vastgoedactiva van de Regie der Gebouwen zijn het patrimonium, de specifieke vastgoedactiva die zich exclusief in het publieke domein bevinden en de burelen waarvan een deel verhuurd wordt.

Voor wat betreft de toekomst van het monopolie van de Regie der Gebouwen, bestaat de aanbeveling van Deloitte erin om een exclusiviteit te behouden voor het beheer van het publieke patrimonium bij de Regie der Gebouwen omdat het essentieel is bij de uitvoering van het transformatieproces. De Regie der Gebouwen moet doorheen deze optimalisering bewijzen ten aanzien van haar huurders dat zij in staat is om competitieve voorwaarden aan te bieden waarbij de kosten niet het dubbele zijn van datgene wat een privéonderneming zou kunnen aanbieden. Het operationeel kader dat thans in voege is, verplicht de overheidsdiensten om gebruik te maken van de Regie der Gebouwen om hun vastgoeden op te lossen. Dit zal de Regie der Gebouwen ook toelaten om een betere dienstverlening aan te bieden.

De heer Valentin Toubéau merkt op dat er strictu sensu geen sprake is van een monopolie van de Regie der Gebouwen aangezien de toelevering van de gebouwen voor burelen van de overheidsdiensten voor het overgrote deel wordt verzorgd door tien verschillende grote spelers. De toelevering van werkruimte is dus niet het monopolie van de Regie der Gebouwen. De exclusiviteit van de Regie der Gebouwen moet zich situeren in de directe klantenrelatie om de noden in kaart te brengen en een match te maken, tussen de vastgoedportefeuille die zij beheert en de verzuchtingen van de cliënt.

De heer Frédéric Sohet gaat dieper in op de vragen omtrent de implementatie van het TCO-model, de bijdrage aan het kapitaal en de geldende interestvoet. Hij geeft aan dat daar binnen de huidige stand van zaken van het transformatieproces nog geen antwoord op kan worden gegeven. Op dit ogenblik zit men op het principeniveau. Tevens merkt de spreker op dat ook andere openbare vastgoedbeheerders nog steeds volop bezig

En ce qui concerne l'état actuel de la situation, l'orateur indique qu'il est encore un peu trop tôt pour disposer des chiffres exacts concernant le patrimoine immobilier. La mission initiale se composait de deux grands volets. Un budget fixe a été prévu pour le premier volet, qui comportait la situation “as is”, le *benchmark* et la situation “to be”, feuille de route incluse, et plusieurs jours de travail et un tarif horaire ont été prévus pour la mise en œuvre du plan de transformation.

En ce qui concerne l'éventuelle privatisation, l'orateur indique que plusieurs options ont été évoquées, mais que la privatisation n'est actuellement pas privilégiée. Pourquoi pas? On parle énormément des bureaux, mais les trois grandes catégories d'actifs immobiliers de la Régie des Bâtiments sont le patrimoine, les actifs immobiliers spécifiques, qui se trouvent exclusivement dans le domaine public, et les bureaux, dont une partie est louée.

En ce qui concerne l'avenir du monopole de la Régie des Bâtiments, Deloitte recommande que la Régie des Bâtiments conserve l'exclusivité de la gestion du patrimoine public, ce volet étant essentiel à l'exécution du plan de transformation. Cette optimisation doit permettre à la Régie des Bâtiments de prouver à ses locataires qu'elle est capable de proposer des conditions concurrentielles à des coûts qui ne s'élèvent pas au double de ce que pourrait proposer une entreprise privée. Le cadre opérationnel actuellement en vigueur oblige les services publics à faire appel à la Régie des Bâtiments pour résoudre leurs besoins immobiliers. Cela permettra également à la Régie des Bâtiments d'offrir une meilleure prestation de services.

M. Valentin Toubéau fait observer qu'au sens strict, il n'est pas question d'un monopole de la Régie des bâtiments, étant donné que les bâtiments pour les bureaux des services publics sont fournis pour l'essentiel par dix grands acteurs différents. La Régie des bâtiments n'a dès lors pas le monopole de la fourniture d'espaces de travail. L'exclusivité de la Régie des bâtiments doit concerner la relation directe avec le client afin d'identifier les besoins et de faire correspondre le portefeuille immobilier qu'elle gère et les aspirations du client.

M. Frédéric Sohet s'attarde sur les questions relatives à la mise en œuvre du modèle TCO, à la contribution au capital et au taux d'intérêt appliqué. Il indique que dans l'état actuel d'avancement du processus de transformation, il n'est pas encore possible de fournir une réponse. Pour l'instant, on en est au niveau des principes. L'orateur fait également observer que, pour l'heure, d'autres gestionnaires immobiliers publics

zijn om hun model te verfijnen in functie van de evolutie van de vastgoedmarkt.

De spreker geeft aan niet te kunnen antwoorden op de vraag waarom de huidige situatie binnen de Regie der Gebouwen nog steeds ontoereikend is. De doorlichtingsoefening concentreert zich op de toekomst en niet zozeer op het verleden van de Regie der Gebouwen. De aanpak die Deloitte voorstaat concentreert zich niet op vraag waarom de Regie der Gebouwen zich vandaag in de huidige situatie bevindt maar wel op de opmaak van een stand van zaken “as is”, de ontwikkeling van een *benchmark* en een *roadmap* “to be” voor een meer performante werking van de Regie der Gebouwen.

Inzake de publieke dienstverlening is er inderdaad een belangrijke functie weggelegd voor de Regie der Gebouwen zeker voor wat betreft de specifieke vastgoedactiva. Inzake de burelen moet de Regie der Gebouwen bijdragen tot een goede dienstverlening inzake vastgoed aan de publieke overheidsdiensten. Een van de uitdagingen zal erin bestaan om te ontsnappen aan de huidige drang naar specificiteit bij de huurders van de burelen omdat men dan de werkomgeving te sterk aanpast aan de noden van één specifieke functie waarbij men de aangepaste ruimte bij een vermindering van een welbepaalde functie niet meer kan gebruiken voor andere doeleinden.

Inzake het actieplan en de schatting van de kostprijs van de transformatie en de *business case* is er reeds heel wat werk verzet en is men op dit ogenblik bezig met het verfijnen van de *business case* en het vastleggen van de actiepunten.

Is het huidige transformatieproces voldoende inclusief? Dit was een bezorgdheid. Er werd een specifiek communicatieplan ontwikkeld met andere communicatietools dan dat de Regie der Gebouwen voorheen gebruikte. Zo is er een film ontwikkeld en een specifieke portaalsite alsook een programma bestaande uit ambassadeurs van het personeel van de Regie der Gebouwen. Er zijn heel veel aanvragen vanuit het personeel om mee te werken in het kader van het transformatieproces.

Met betrekking tot het inhoudelijke project van de Regie der Gebouwen meent de spreker dat de toegevoegde waarde van de Regie der Gebouwen erin bestaat om de huurders te helpen om zelf hun vastgoedstrategie te bepalen. Inzake de mobiliteitsknoop kan de Regie der Gebouwen vastgoedoplossingen op maat aanbieden waarbij er bijvoorbeeld een mix is van telewerk en burelen in de buurt van grote stations. Voor wat betreft de klimaatuitdaging en de duurzame

s'activent encore à affiner leur modèle en fonction de l'évolution du marché immobilier.

L'orateur indique qu'il n'est pas en mesure de répondre à la question de savoir pourquoi la situation actuelle au sein de la Régie des bâtiments est encore insatisfaisante. La radioscopie se concentre sur l'avenir plutôt que sur le passé de la Régie des bâtiments. L'approche préconisée par Deloitte ne se concentre pas sur la question de savoir pourquoi la Régie des bâtiments se trouve aujourd'hui dans la situation actuelle, mais cherche à dresser un état de la situation “as is”, à établir un benchmark et une feuille de route “to be” afin que la Régie des bâtiments puisse fonctionner de manière plus performante.

En matière de service public, la Régie des bâtiments a effectivement un rôle important à jouer, en particulier en ce qui concerne les actifs immobiliers spécifiques. Dans le domaine des bureaux, la Régie des bâtiments doit fournir de bons services immobiliers aux pouvoirs publics. L'un des défis consistera à se soustraire à l'actuelle propension à la spécificité des locataires de bureaux, l'espace de travail étant trop fortement adapté aux besoins d'une fonction spécifique déterminée, si bien qu'en cas de recul de cette fonction, l'espace adapté ne peut plus être utilisé à d'autres fins.

En ce qui concerne le plan d'action et l'estimation du coût de la transformation et le *business case*, beaucoup de travail a déjà été réalisé. Par ailleurs, l'affinage du *business case* et la définition des points d'action sont en cours.

Le processus de transformation actuel est-il suffisamment inclusif? C'était une préoccupation. Un plan de communication spécifique a été élaboré avec des outils de communication différents de ceux utilisés auparavant par la Régie des Bâtiments. Un film et un portail dédié ont ainsi été mis au point, ainsi qu'un programme composé d'ambassadeurs du personnel de la Régie des Bâtiments. Nombreuses sont les demandes émanant du personnel en vue de collaborer dans le cadre du processus de transformation.

En ce qui concerne le projet intrinsèque de la Régie des Bâtiments, l'orateur estime que la valeur ajoutée de la Régie des Bâtiments consiste à aider les locataires à définir eux-mêmes leur stratégie immobilière. En ce qui concerne les problèmes de mobilité, la Régie des Bâtiments peut offrir des solutions immobilières sur mesure consistant, par exemple, en un mélange de télétravail et de bureaux à proximité de grandes gares. En ce qui concerne le défi climatique et le développement

ontwikkeling is er een hele resem aan initiatieven genomen voor een ganse reeks vastgoedsites. Kan de Regie der Gebouwen hier beter doen? De spreker meent van wel en dit zowel op het gebied van implementatie van concrete maatregelen als op het gebied van reporting.

Voor wat betreft de aandachtspunten aangaande Doornik en meer bepaald de hoogte van de huurgelden wijst de spreker erop dat dit enerzijds deel uitmaakt van de monitoring en anderzijds verbonden is aan de *sale and lease back-operaties* uit het verleden waarbij een hoge huur één van de middelen was om de waarde van een gebouw te verhogen. Bovendien merkt de spreker op dat het niet meer dan logisch is dat de huurprijzen van een gebouw met een specifieke finaliteit in een omgeving met weinig bureelruimte relatief hoog zijn.

Tot slot stipt de spreker aan dat in het kader van het transformatieproces het huidige management op een uiterst efficiënte wijze samenwerkt met de andere stakeholders.

De heer Jan Jambon, vice-eersteminister en minister van Veiligheid en Binnenlandse Zaken, belast met de Regie der Gebouwen, wenst eerst een kanttekening te plaatsen bij de cijfers die deze ochtend in de pers zijn verschenen. Deze cijfers zijn niet rechtstreeks afkomstig van de Regie der Gebouwen noch van de doorlichtings-oefening uitgevoerd door Deloitte, maar zijn een eigen berekening van het betrokken kamerlid (Franky Demon, CD&V-kamerlid nvdr.). Zijn analyse bevat een aantal opmerkelijke cijfers die door het betrokken kamerlid verkeerd werden geïnterpreteerd. De drie grote gebouwen die de basis vormen voor de bewering dat 43 % van de beheerde oppervlakte voor de helft leegstaat zijn de volgende; Eurostation, dat volgens de cijfers in de pers voor 74 % leeg zou staan maar in werkelijkheid staat dit gebouw voor 3,8 % leeg, de WTC-gebouwen III en IV die voor 68 % leegstaan en dit omwille van het feit dat er ingrijpende renovatiewerken plaatsvinden in deze gebouwen en ten slotte de Financietoren die volgens de cijfers voor 44 % zou leegstaan maar dit gebouw blijkt in werkelijkheid slechts voor 1,9 % leeg te staan.

Inzake de timing van het transformatieproces wijst de minister erop dat de implementatie van de aanbevelingen sinds begin 2018 begonnen is. Het *transformation office* is operationeel en ziet erop toe dat de 7 verschillende actiepunten uitgevoerd worden. Het element uit het transformatieproces dat het meest in het oog springt, met name de omvorming van de Regie der Gebouwen naar een naamloze vennootschap van publiek recht, heeft een principiële bespreking in de schoot van de regering gehad. De regering schaaft zich achter dit

durable, tout un éventail d'initiatives ont été prises pour toute une série de sites immobiliers. La Régie des Bâtiments n'est-elle pas en mesure de faire mieux à cet égard? L'orateur pense que si et ce tant dans le domaine de la mise en œuvre de mesures concrètes que dans celui du rapportage.

Quant aux points concernant Tournai et plus particulièrement le montant des loyers, l'orateur souligne qu'ils font partie du monitoring, d'une part, et qu'ils sont liés aux opérations de *sale and lease back* réalisées par le passé, d'autre part, dans le cadre desquelles un loyer élevé constituait un des moyens d'accroître la valeur d'un bâtiment. De plus, l'orateur fait remarquer qu'il est tout à fait logique que les loyers d'un immeuble ayant une finalité spécifique et situé dans un environnement où les espaces de bureaux sont rares soient relativement élevés.

L'orateur souligne enfin que le management actuel collabore de manière extrêmement efficiente avec les autres parties prenantes dans le cadre du processus de transformation.

M. Jan Jambon, vice-premier ministre et ministre de la Sécurité et de l'Intérieur, chargé de la Régie des Bâtiments, souhaite tout d'abord revenir sur les chiffres qui ont été publiés dans la presse ce matin. Ces chiffres n'émanent pas directement de la Régie des Bâtiments, ni de la radiographie effectuée par Deloitte, mais il s'agit d'un calcul personnel du député concerné (Franky Demon, député CD&V, ndlr.). Son analyse contient une série de chiffres étonnants que le député a mal interprétés. Les trois grands immeubles sur la base desquels il prétend que 43 % de la surface gérée sont, pour moitié, inoccupés, sont les suivants: Eurostation, qui, selon les chiffres cités dans la presse, serait vide à 74 %, alors qu'en réalité, seuls 3,8 % de la surface est inoccupée, les immeubles du WTC III et IV, qui sont inoccupés à 68 % en raison d'importants travaux de rénovation et, enfin, la tour des Finances dont, selon les chiffres, 44 % seraient inoccupés, alors qu'en réalité, seul 1,9 % de la surface est vacante.

En ce qui concerne le calendrier du processus de transformation, le ministre souligne que la mise en œuvre des recommandations a débuté en 2018. Le bureau de transformation est opérationnel et il veille à l'exécution des 7 points d'action. L'élément du processus de transformation qui saute le plus aux yeux, à savoir la conversion de la Régie des Bâtiments en une société anonyme de droit public, a fait l'objet d'une discussion de principe au sein du gouvernement, qui souscrit à ce modèle futur pour la Régie des Bâtiments. Le projet

toekomstig model voor de Regie der Gebouwen. Het wetsontwerp dienaangaande moet nog binnen de regering besproken worden. De regering heeft op dit ogenblik het groen licht gegeven om een wetgevend initiatief ter zake te redigeren. Deze omvorming is niet de essentie maar wel nodig om de Regie der Gebouwen in de toekomst op een meer performante manier te laten functioneren. De essentie van het transformatieplan bestaat erin om op korte termijn al resultaten te boeken met de implementatie van de 7 actiepunten vervat in het actieplan van het *transformation office*.

De minister wil er zich echter wel toe engageren om een meer in detail uitgewerkt implementatieplan op te stellen met *tentative timings* waarbij hij op regelmatige basis een stand van zaken geeft van het verloop van het transformatieproces.

Inzake de aanbevelingen van Deloitte bevestigt de minister het sterke engagement om met deze aanbevelingen aan de slag te gaan en te realiseren, maar ook te evalueren en na te gaan indien de implementatie van deze aanbevelingen tot het gewenste resultaat leidt en of er geen bijstellingen moeten gebeuren. Het transformatieproces is een dynamisch proces dat continu moet gemonitord worden.

Voor wat betreft de mogelijke privatisering benadrukt de minister dat er binnen de regering nooit gesproken is over de privatisering van de Regie der Gebouwen. De omvorming van de Regie der Gebouwen naar een naamloze vennootschap van publiek recht kadert helemaal niet in de doelstelling om de Regie der Gebouwen te privatiseren noch in zijn geheel noch gedeeltelijk. De omvorming van de beheersstructuur is ingegeven vanuit andere overwegingen en doelstellingen zoals meer flexibiliteit en doeltreffendheid in het dagelijkse beheer van de Regie der Gebouwen.

Betreffende de rol van het consultancybureau Deloitte en de methodiek die gehanteerd wordt bij de implementatie van het transformatieproces, geeft de minister aan dat Deloitte de doorlichtingsoefening volledig zelf heeft uitgevoerd inclusief de presentatie van de aanbevelingen. Vanaf de start van de implementatie van de aanbevelingen, vervat in de doorlichtingsoefening, werken het kabinet, de Regie der Gebouwen en Deloitte in de vorm van een regie samen zodat de consultants mee vorm kunnen geven aan de aanbevelingen die zij hebben uitgevaardigd. De inbreng van Deloitte bestaat er vooral in om de sleutelpersonen binnen de Regie der Gebouwen te trainen en vaardigheden bij te brengen opdat zij mee gestalte kunnen geven aan het transformatieproces binnen de Regie der Gebouwen. Bovendien zetelen de medewerkers van Deloitte ook in het *transformation office*. De bedoeling is om de *knowhow* van het *change*

de loi y afférent doit encore être examiné au sein du gouvernement. Pour l'heure, celui-ci a déjà donné son feu vert à la rédaction d'une initiative législative en la matière. Cette conversion n'est pas l'essentiel du projet, mais elle est indispensable à l'optimisation future du fonctionnement de la Régie des Bâtiments. Le cœur du plan de transformation consiste à réaliser des résultats dès le court terme, grâce à la mise en œuvre des 7 points énoncés dans le plan d'action du bureau de transformation.

Le ministre tient toutefois à s'engager à élaborer un plan de mise en œuvre plus détaillé comprenant un calendrier indicatif, selon lequel il fera régulièrement état de l'avancement du processus de transformation.

Concernant les recommandations de Deloitte, le ministre confirme qu'il s'est fermement engagé à se fonder sur ces recommandations, à les mettre en œuvre, mais également à évaluer et à examiner si la mise en œuvre de ces recommandations aboutit au résultat souhaité et s'il n'y a pas lieu d'opérer des ajustements. Le processus de transformation est un processus dynamique qui doit faire l'objet d'un suivi permanent.

En ce qui concerne la privatisation éventuelle, le ministre souligne qu'il n'a jamais été question, au sein du gouvernement, de privatiser la Régie des Bâtiments. La transformation de la Régie des Bâtiments en société anonyme de droit public ne s'inscrit pas du tout dans le cadre d'un objectif de privatisation intégrale ou partielle de la Régie des Bâtiments. La transformation de la structure de gestion est motivée par d'autres considérations et objectifs tels que la volonté d'accroître la flexibilité et l'efficacité de la gestion quotidienne de la Régie des Bâtiments.

En ce qui concerne le rôle du bureau de consultance Deloitte et la méthode utilisée lors de la mise en œuvre du processus de transformation, le ministre indique que le bureau Deloitte a réalisé lui-même l'intégralité de la radioscopie, y compris la présentation des recommandations. Depuis le début de la mise en œuvre des recommandations énoncées dans la radioscopie, le cabinet, la Régie des Bâtiments et Deloitte travaillent ensemble en régie, afin que les consultants puissent aider à concrétiser les recommandations qu'ils ont émises. La contribution de Deloitte consiste surtout à former les personnes ressources au sein de la Régie des Bâtiments et à leur faire acquérir des compétences afin qu'elles puissent également contribuer au processus de transformation au sein de la Régie des Bâtiments. En outre, les collaborateurs de Deloitte siègent également au sein du *transformation office*. Le but est de permettre

management over te dragen in de bestaande organisatie van de Regie der Gebouwen.

Inzake de *governance* wijst de minister erop dat de omvorming van de beheersstructuur geenszins betekent dat de overheid de Regie der Gebouwen volledig zal loslaten. Vermits dat de Regie der Gebouwen voor 100 % in handen van de overheid is, zal de raad van bestuur van deze naamloze vennootschap van publiek recht door de overheid samengesteld worden. Daarnaast zal er een beheersovereenkomst zijn tussen de regering en de Regie der Gebouwen met evaluatiemomenten. Bovendien zal er op regelmatige basis een heronderhandeling van de beheerscontracten, die voor een bepaalde duur van kracht zijn, plaatsvinden. Daarbij is er de garantie dat de Regie der Gebouwen geen weg inslaat die men vanuit de politiek niet wil.

Het beheerscontract vormt volgens de minister het document bij uitstek om de maatschappelijke opdracht van de Regie der Gebouwen vorm te geven en daarin duidelijke doelstellingen te verwerken die gekoppeld zijn aan de mobiliteitsproblematiek en de uitdagingen inzake de klimaatdoelstellingen en duurzaamheid.

Tot slot wijst de minister erop dat hij sinds eind 2014 de politieke verantwoordelijkheid draagt en dat hij misschien te lang gepoogd heeft om intern bij de Regie der Gebouwen de nodige veranderingen door te voeren. Midden 2016 heeft hij de beslissing genomen om een drastische reorganisatie door te voeren waarbij er gestart wordt met een grondige analyse waaruit aanbevelingen voortspruiten die vervolgens geïmplementeerd worden. Het is cruciaal om deze drie fases goed te doorlopen om zo meer garanties op een bevredigend resultaat te hebben. De minister herhaalt zijn voornemen om een meer gedetailleerd implementatieplan uit te werken en dit plan voor te stellen om zo op een meer grondige wijze samen met de leden van de commissie de opvolging van de transformatie van de Regie der Gebouwen te kunnen monitoren.

De heer Gilles Vanden Burre (Ecolo-Groen) is voor eerst tevreden over het antwoord van de bevoegde minister betreffende de cijfers die in de media zijn verschenen. Deze cijfers kunnen nu in hun juiste perspectief geplaatst worden.

Inzake de omvorming van de Regie der Gebouwen naar een naamloze vennootschap van publiek recht vindt de spreker het idee van een beheerscontract heel interessant waarbij tevens de bestuursautonomie van de betrokken organisatie gewaarborgd blijft. Voor wat betreft de mogelijke privatisering van de Regie der Gebouwen neemt de spreker akte van de verklaringen

le transfert du savoir-faire de l'équipe de gestion du changement au sein de l'organisation actuelle de la Régie des Bâtiments.

En ce qui concerne la gouvernance, le ministre fait observer que la transformation de la structure de gestion n'implique aucunement que les autorités lâcheront la Régie des bâtiments. La Régie des bâtiments étant entièrement aux mains des autorités, le conseil d'administration de cette société anonyme de droit public sera composé par les autorités. Un contrat de gestion, prévoyant des moments d'évaluation, sera en outre conclu entre le gouvernement et la Régie des bâtiments. De plus, les contrats de gestion, qui sont applicables pour une durée déterminée, feront régulièrement l'objet d'une renégociation. Il est ainsi garanti que la Régie des bâtiments n'empruntera pas une voie dont le politique ne veut pas.

Selon le ministre, le contrat de gestion est le document par excellence pour définir la mission sociale de la Régie des bâtiments en y intégrant des objectifs clairs liés au problème de mobilité et aux défis en matière d'objectifs climatiques et de durabilité.

Enfin, le ministre fait observer qu'il assume la responsabilité politique depuis la fin de 2014 et qu'il a peut-être trop longtemps essayé d'opérer en interne les changements nécessaires à la Régie des bâtiments. À la mi-2016, il a décidé de procéder à une réorganisation drastique en partant d'une analyse approfondie débouchant sur des recommandations qui seraient ensuite mises en œuvre. Il est essentiel de bien passer par ces trois phases, la garantie d'obtenir un résultat satisfaisant s'en trouvant accrue. Le ministre répète qu'il entend élaborer un plan de mise en œuvre plus détaillé et le présenter afin de pouvoir surveiller le suivi de la transformation de la Régie des bâtiments de manière plus approfondie avec les membres de la commission.

M. Gilles Vanden Burre (Ecolo-Groen) se réjouit avant tout de la réponse du ministre de tutelle au sujet des chiffres parus dans les médias. Ces chiffres peuvent à présent remplacés dans la juste perspective.

En ce qui concerne la conversion de la Régie des Bâtiments en une société anonyme de droit public, l'intervenant trouve très intéressante l'idée d'un contrat de gestion, l'autonomie de gestion de l'organisation concernée étant ainsi garantie. En ce qui concerne la privatisation éventuelle de la Régie des Bâtiments, l'intervenant prend acte des déclarations du ministre,

van de minister maar hij merkt wel op dat er regeringspartners zijn die niet afkerig staan tegenover een (gedeeltelijke) privatisering van de Regie der Gebouwen waardoor zijn fractie toch bevreesd blijft voor een mogelijke privatisering.

Betreffende de planning verbaast de spreker er zich over dat de minister geen informatie heeft gegeven over het pas opgestarte transformatieproces binnen de Regie der Gebouwen toen hij eind maart 2018, samen met de gedelegeerd bestuurder van de Regie der Gebouwen, met name de heer Laurent Vrijdaghs, aanwezig was bij een gedachtewisseling in de subcommissie Rekenhof met betrekking tot de opmerkingen van het Rekenhof aangaande de jaarrekeningen en de opmaak van de inventaris van het patrimonium van de Regie der Gebouwen (DOC 54 3070/001).

De heer Jan Jambon, vice-eersteminister en minister van Veiligheid en Binnenlandse Zaken, belast met de Regie der Gebouwen, werpt op dat hij tijdens de gedachtewisseling in de subcommissie Rekenhof gewag heeft gemaakt van de doorlichtingsoefening van Deloitte met betrekking tot de Regie der Gebouwen. Op dat ogenblik heeft hij het aanbod gedaan om tijdens een zitting van de commissie voor de Financiën en de Begroting bijkomende tekst en uitleg te verschaffen bij de doorlichtingsoefening opgemaakt door Deloitte en het hieraan verbonden transformatieproces van de Regie der Gebouwen. Bovendien werden de betrokken documenten in alle transparantie doorgestuurd naar de leden van de commissie voor de Financiën en de Begroting.

De heer Gilles Vanden Burre (Ecolo-Groen) meent dat de leden van deze commissie voor een voldongen feit zijn geplaatst met een transformatieproces dat sinds begin 2018 reeds opgestart is. Bovendien is de berichtgeving omtrent dit transformatieproces en de omvorming tot een naamloze vennootschap van publiek recht kort na de gedachtewisseling in de subcommissie Rekenhof in de pers verschenen. De spreker wou hieromtrent toch wel de puntjes op de i zetten.

De Rapporteurs,

Benoît PIEDBOEUF
Ahmed LAAOUEJ

De Voorzitter,

Eric VAN ROMPUY

tout en soulignant que certains de ses partenaires du gouvernement ne seraient pas opposés à une privatisation (partielle) de l'institution, ce qui ne rassure pas complètement son groupe politique.

En ce qui concerne le calendrier, l'intervenant s'étonne que le ministre n'ait fourni aucune information sur le processus de transformation qui vient d'être entamé au sein de la Régie des Bâtiments lorsqu'à la fin de mars 2018, il était présent avec l'administrateur délégué de la Régie des Bâtiments, M. Laurent Vrijdaghs, lors d'un échange de vues en sous-commission Cour des comptes concernant les observations formulées par la Cour des comptes sur les comptes annuels et l'inventaire du patrimoine de la Régie des Bâtiments (DOC 54 3070/001).

M. Jan Jambon, vice-premier ministre et ministre de la Sécurité et de l'Intérieur, chargé de la Régie des Bâtiments, rétorque qu'au cours de l'échange de vues en sous-commission Cour des comptes, il a fait état de la radiographie de Deloitte au sujet de la Régie des Bâtiments. Il a alors proposé de fournir un texte et des explications supplémentaires au sujet de la radiographie de Deloitte et du processus de transformation y afférent durant une réunion de la commission des Finances et du Budget. Les documents concernés ont en outre été transmis en toute transparence aux membres de la commission des Finances et du Budget.

M. Gilles Vanden Burre (Ecolo-Groen) estime que les membres de cette commission ont été mis devant le fait accompli, dès lors que le processus de transformation a débuté dès le début de 2018. En outre, la communication relative à ce processus de transformation et à la conversion en une société anonyme de droit public a paru dans la presse peu après l'échange de vues en sous-commission Cour des comptes. L'intervenant tenait tout de même à mettre les points sur les i à cet égard.

Les rapporteurs,

Benoît PIEDBOEUF
Ahmed LAAOUEJ

Le président,

Eric VAN ROMPUY