



CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

COMPTE RENDU ANALYTIQUE

BEKNOPT VERSLAG

COMMISSION DE LA MOBILITÉ, DES
ENTREPRISES PUBLIQUES ET DES INSTITUTIONS
FÉDÉRALES

COMMISSIE VOOR MOBILITEIT,
OVERHEIDSBEDRIJVEN EN FEDERALE
INSTELLINGEN

Mercredi
02-10-2019
Matin

Woensdag
02-10-2019
Voormiddag

N-VA	Nieuw-Vlaamse Alliantie
Ecolo-Groen	Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen
PS	Parti Socialiste
VB	Vlaams Belang
MR	Mouvement réformateur
CD&V	Christen-Democratisch en Vlaams
PVDA-PTB	Partij van de Arbeid – Parti du Travail de Belgique
Open Vld	Open Vlaamse Liberalen en Democraten
sp.a	socialistische partij anders
cdH	centre démocrate Humaniste
DéFI	Démocrate Fédéraliste Indépendant
INDEP-ONAFH	Indépendant - Onafhankelijk

Abréviations dans la numérotation des publications :		Afkortingen bij de nummering van de publicaties :	
DOC 55 0000/000	Document parlementaire de la 55 ^e législature, suivi du n° de base et du n° consécutif	DOC 55 0000/000	Parlementair stuk van de 55 ^e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer
QRVA	Questions et Réponses écrites	QRVA	Schriftelijke Vragen en Antwoorden
CRIV	Version provisoire du Compte Rendu Intégral	CRIV	Voorlopige versie van het Integraal Verslag
CRABV	Compte Rendu Analytique	CRABV	Beknopt Verslag
CRIV	Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le compte rendu intégral définitif et, à droite, le compte rendu analytique traduit des interventions (avec les annexes)	CRIV	Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaalde beknopt verslag van de toespraken (met de bijlagen)
PLEN	Séance plénière	PLEN	Plenum
COM	Réunion de commission	COM	Commissievergadering
MOT	Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)	MOT	Moties tot besluit van interpellaties (op beigekleurig papier)

Publications officielles éditées par la Chambre des représentants	Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers
Commandes :	Bestellingen :
Place de la Nation 2	Natieplein 2
1008 Bruxelles	1008 Brussel
Tél. : 02/ 549 81 60	Tel. : 02/ 549 81 60
Fax : 02/549 82 74	Fax : 02/549 82 74
www.lachambre.be	www.dekamer.be
e-mail : publications@lachambre.be	e-mail : publicaties@dekamer.be

SOMMAIRE

Le rapport d'audit de l'Inspection des Finances sur les développements budgétaires du projet de regroupement d'un grand nombre de services de la Police Fédérale dans le centre-ville de Bruxelles.	1
- Exposés du vice-premier ministre et ministre de la Justice, chargé de la Régie des Bâtiments, et de M. Laurent Vrijdaghs, administrateur général et président du Comité de direction de la Régie des Bâtiments	1
- Échange de vues	1
- Questions jointes de	1
- Kurt Ravyts à Koen Geens (VPM Justice et Régie des Bâtiments) sur "Les problèmes de gestion des projets de construction et l'absence de système de monitoring" (55000182C)	1
- Kurt Ravyts à Sophie Wilmès (Budget et Fonction publique) sur "La gestion de grands projets de construction par les SPF et l'absence d'un système de monitoring" (55000183C)	1
- Jean-Marc Delizée à Koen Geens (VPM Justice et Régie des Bâtiments) sur "Les conclusions d'un rapport de l'Inspection des Finances relatif à la Régie des Bâtiments" (55000185C)	1
- Jan Bertels à Sophie Wilmès (Budget et Fonction publique) sur "Le rapport d'audit de l'Inspection des Finances sur la Régie des Bâtiments" (55000179C)	1
<i>Orateurs:</i> Koen Geens , vice-premier ministre et ministre de la Justice, chargé de la Régie des Bâtiments, Laurent Vrijdaghs , administrateur général et président du Comité de direction de la Régie des Bâtiments, Jan Bertels , Kurt Ravyts , Tomas Roggeman , Gilles Vanden Burre , Laurence Zanchetta , Jef Van den Bergh , Marianne Verhaert , Maria Vindevoghel , Jean-Marc Delizée	

INHOUD

Het auditverslag van de Inspectie van Financiën over de budgettaire ontwikkelingen betreffende de hergroepering van een groot aantal diensten van de federale politie in het centrum van Brussel.	1
- Uiteenzettingen van de vice-eersteminister en minister van Justitie, belast met de Regie der Gebouwen en van de heer Laurent Vrijdaghs, administrateur-generaal en voorzitter van het directiecomité van de Regie der Gebouwen.	1
- Gedachtewisseling	1
- Samengevoegde vragen van	1
- Kurt Ravyts aan Koen Geens (VEM Justitie en Regie der Gebouwen) over "De problemen bij het beheer van bouwprojecten en het ontbreken van een monitoringsysteem" (55000182C)	1
- Kurt Ravyts aan Sophie Wilmès (Begroting en Ambtenarenzaken) over "Het beheer van grote bouwprojecten door de FOD's en het ontbreken van een monitoringsysteem" (55000183C)	1
- Jean-Marc Delizée aan Koen Geens (VEM Justitie en Regie der Gebouwen) over "De conclusies van een verslag van de Inspectie van Financiën over de Regie der Gebouwen" (55000185C)	1
- Jan Bertels aan Sophie Wilmès (Begroting en Ambtenarenzaken) over "Het auditrapport van de Inspectie van Financiën over de Regie der Gebouwen" (55000179C)	1
<i>Sprekers:</i> Koen Geens , vice-eersteminister en minister van Justitie, belast met de Regie der Gebouwen, Laurent Vrijdaghs , administrateur-generaal en voorzitter van het directiecomité van de Regie der Gebouwen, Jan Bertels , Kurt Ravyts , Tomas Roggeman , Gilles Vanden Burre , Laurence Zanchetta , Jef Van den Bergh , Marianne Verhaert , Maria Vindevoghel , Jean-Marc Delizée	

COMMISSION DE LA MOBILITE,
DES ENTREPRISES PUBLIQUES
ET DES INSTITUTIONS
FEDERALES

du

MERCREDI 02 OCTOBRE 2019

Matin

COMMISSIE VOOR MOBILITEIT,
OVERHEIDSBEDRIJVEN EN
FEDERALE INSTELLINGEN

van

WOENSDAG 02 OKTOBER 2019

Voormiddag

La réunion publique de commission est ouverte à 10 h 21 par M. Jean-Marc Delizée, président.

De openbare commissievergadering wordt geopend om 10.21 uur en voorgezeten door de heer Jean-Marc Delizée.

01 Le rapport d'audit de l'Inspection des Finances sur les développements budgétaires du projet de regroupement d'un grand nombre de services de la Police Fédérale dans le centre-ville de Bruxelles.

- Exposés du vice-premier ministre et ministre de la Justice, chargé de la Régie des Bâtiments, et de M. Laurent Vrijdaghs, administrateur général et président du Comité de direction de la Régie des Bâtiments

- Échange de vues

- Questions jointes de

- Kurt Ravyts à Koen Geens (VPM Justice et Régie des Bâtiments) sur "Les problèmes de gestion des projets de construction et l'absence de système de monitoring" (55000182C)

- Kurt Ravyts à Sophie Wilmès (Budget et Fonction publique) sur "La gestion de grands projets de construction par les SPF et l'absence d'un système de monitoring" (55000183C)

- Jean-Marc Delizée à Koen Geens (VPM Justice et Régie des Bâtiments) sur "Les conclusions d'un rapport de l'Inspection des Finances relatif à la Régie des Bâtiments" (55000185C)

- Jan Bertels à Sophie Wilmès (Budget et Fonction publique) sur "Le rapport d'audit de l'Inspection des Finances sur la Régie des Bâtiments" (55000179C)

01 Het auditverslag van de Inspectie van Financiën over de budgettaire ontwikkelingen betreffende de hergroepering van een groot aantal diensten van de federale politie in het centrum van Brussel.

- Uiteenzettingen van de vice-eersteminister en minister van Justitie, belast met de Regie der Gebouwen en van de heer Laurent Vrijdaghs, administrateur-generaal en voorzitter van het directiecomité van de Regie der Gebouwen.

- Gedachtewisseling

- Samengevoegde vragen van

- Kurt Ravyts aan Koen Geens (VEM Justitie en Regie der Gebouwen) over "De problemen bij het beheer van bouwprojecten en het ontbreken van een monitoringsysteem" (55000182C)

- Kurt Ravyts aan Sophie Wilmès (Begroting en Ambtenarenzaken) over "Het beheer van grote bouwprojecten door de FOD's en het ontbreken van een monitoringsysteem" (55000183C)

- Jean-Marc Delizée aan Koen Geens (VEM Justitie en Regie der Gebouwen) over "De conclusies van een verslag van de Inspectie van Financiën over de Regie der Gebouwen" (55000185C)

- Jan Bertels aan Sophie Wilmès (Begroting en Ambtenarenzaken) over "Het auditrapport van de Inspectie van Financiën over de Regie der Gebouwen" (55000179C)

01.01 Koen Geens, ministre (*en néerlandais*): Des décisions ont déjà été prises en 2017 concernant l'hébergement de services à la Cité administrative

01.01 Minister Koen Geens (*Nederlands*): Al in 2007 werden beslissingen genomen over de huisvesting in het Rijksadministratief Centrum

de l'État (CAE). Je n'ai nullement l'intention de m'attarder sur les rôles joués individuellement, mais je ne suis devenu ministre qu'en 2013. En ma qualité de ministre des Finances et ministre de tutelle du secrétaire d'État, j'ai approuvé à l'époque en Conseil des ministres deux augmentations budgétaires pour un montant de huit millions d'euros au total. À la suite de ces dépassements budgétaires, le gouvernement a demandé au Corps interfédéral de l'Inspection des Finances de réaliser un audit. Ce n'est que fin avril 2019 – six ans plus tard – que nous avons obtenu cet audit.

(En français) L'audit n'avait pas pour objectif d'établir l'exactitude des décomptes et des montants facturés ou l'opportunité technique des travaux supplémentaires. Pour comprendre le dossier, il s'agit de voir ce qu'a décidé le Conseil des ministres au fil du temps et d'examiner en détail les recommandations: j'évoquerai exclusivement celles qui ont trait à la Régie des Bâtiments.

Je rappellerai d'abord que le bâtiment voisin du monument au soldat inconnu a été vendu en 2002 par l'État, pour un prix modeste.

(En néerlandais) Lors du Conseil des ministres du 24 avril 2007, il fut décidé que la Police Fédérale devait, malgré les réticences exprimées par cette dernière, déménager dans le bâtiment WTC III. Après les élections et une longue période d'affaires courantes, le ministre des Affaires étrangères et la Police Fédérale évoquèrent le bâtiment CAE. Lors du Conseil des ministres du 23 janvier 2009, confirmé par le Conseil des ministres du 27 mars 2009, il fut décidé que d'autres services seraient logés dans le bâtiment WTC III. Le fait de retarder encore la décision aurait en effet entraîné une inoccupation et une perte de loyers de 9,3 millions d'euros pour le bâtiment.

La police restait demanderesse d'un regroupement. Le Conseil des ministres du 27 mars 2009 proposa dès lors une consultation du marché avec un programme de besoins de 29 000 m², 56 000 m² et 65 000 m². Se posa ensuite la question de savoir si une consultation du marché était bien suffisante.

(En français) Compte tenu de la jurisprudence de l'époque, on pensait pouvoir le faire sans marché public, s'agissant seulement de louer après des travaux de première installation. Mais, entre-temps, la jurisprudence de la Cour européenne avait clairement établi le contraire.

(En néerlandais) Le Conseil des ministres du

(RAC). Ik heb geen enkele intentie om de rol van individuen te vermelden, maar ik werd pas minister in 2013. Als minister van Financiën en voorgedijminister van de staatssecretaris keurde ik toen in de ministerraad wel twee budgetverhogingen van 8 miljoen euro mee goed. Na deze budgetoverschrijdingen bestelde de regering een audit aan het interfederaal korps van de Inspectie van Financiën. Pas eind april 2019 – zes jaar later – hebben we deze audit ontvangen.

(Frans) De audit had niet tot doel vast te stellen of de afrekeningen en de gefactureerde bedragen klopten, dan wel of bijkomende werken technisch gezien nodig waren. Om het dossier te begrijpen, moet men kijken wat de ministerraad in de loop der jaren beslist heeft en de aanbevelingen onder de loop nemen: ik zal uitsluitend stilstaan bij de aanbevelingen die betrekking hebben op de Regie der Gebouwen.

Ik wil er allereerst op wijzen dat het gebouw dat naast het graf van de onbekende soldaat is gelegen, in 2002 door de Staat voor een bescheiden prijs verkocht werd.

(Nederlands) Op de ministerraad van 24 april 2007 werd beslist dat de federale politie, ondanks haar tegenzin, naar het WTC III-gebouw moest verhuizen. Na de verkiezingen en een lange periode van lopende zaken wezen de minister van Binnenlandse Zaken en de federale politie op het RAC-gebouw. Op de ministerraad van 23 januari 2009, bekrachtigd door de ministerraad van 27 maart 2009, werd beslist dat andere diensten in het WTC III-gebouw zouden worden ondergebracht. Een verder uitstel van beslissing zou immers tot een gedeeltelijke leegstand met een derving van 9,3 miljoen euro voor het gebouw hebben geleid.

De politie bleef vragende partij voor een hergroepering. De ministerraad van 27 maart 2009 stelde daarom een marktbevraging voor met een behoefteprogramma van 29.000 m², 56.000 m² en 65.000 m². Vervolgens rees de vraag of een marktbevraging wel volstaat.

(Frans) Gelet op de toenmalige jurisprudentie dacht men dat het zonder aanbesteding kon, aangezien het alleen ging over een huurovereenkomst na eerste inrichtingswerken. Intussen heeft het Europees Hof in zijn jurisprudentie echter duidelijk het tegendeel gesteld.

(Nederlands) De ministerraad van 17 december

17 décembre 2009 a décidé de lancer une procédure de marchés publics par le biais d'une procédure négociée avec publicité. Comme une seule offre valable avait été introduite, à savoir celle du propriétaire de la CAE souhaitant mettre son bâtiment en location, la Régie a modifié la procédure en obligeant le propriétaire, dans le cadre des négociations, à appliquer lui-même une procédure similaire aux marchés publics pour les travaux d'installation. Il y avait donc coexistence de deux procédures.

Le Conseil des ministres du 15 décembre 2010 a autorisé l'attribution du marché public et la conclusion d'un bail de dix-huit ans pour le bâtiment de la CAE, ainsi que la réalisation des premiers travaux d'aménagement d'un montant de 23 millions d'euros. La Régie n'était pas parvenue à désigner un *quality- et quantitysurveyor* parce que l'estimation pour le marché était trop faible, de sorte qu'il a été décidé de confier cette mission au chef de projet de la CAE, désigné par le propriétaire.

(En français) Le Conseil des ministres du 1^{er} mars 2012 a approuvé l'extension et la location de l'intégralité du bâtiment ainsi qu'un budget passant de 23 à 30 millions pour les travaux de première installation. Le rapport parle d'une urgence créée par la Régie et la police dans la mesure où le bâtiment IBM aurait pu encore héberger la police en prolongeant le bail de six ans.

(En néerlandais) Face à 'des faits accomplis', le Conseil des ministres du 19 juillet 2013 a approuvé une hausse du premier budget d'aménagement. Il s'agissait de travaux d'un montant d'environ six millions d'euros dont les préparatifs étaient tellement avancés, qu'il n'y avait pas d'autre option que de les poursuivre.

Le Conseil des ministres du 22 novembre 2013 a, pour les mêmes raisons, approuvé un budget de 2,5 millions d'euros.

Le coût total des premiers travaux d'installation s'élevait ainsi à environ 39 millions d'euros.

Des décisions ayant trait à la maintenance technique du bâtiment ont également été adoptées par le gouvernement Michel lors des Conseils des ministres du 5 février et du 16 décembre 2016. Une première estimation évaluait le coût des travaux à 4 840 000 euros. La facture finale a atteint 6 532 000 euros.

2009 a décidé de lancer une procédure de marchés publics par le biais d'une procédure négociée avec publicité. Comme une seule offre valable avait été introduite, à savoir celle du propriétaire de la CAE souhaitant mettre son bâtiment en location, la Régie a modifié la procédure en obligeant le propriétaire, dans le cadre des négociations, à appliquer lui-même une procédure similaire aux marchés publics pour les travaux d'installation. Il y avait donc coexistence de deux procédures.

De ministerraad van 15 december 2010 gaf de toelating om de overheidsopdracht te gunnen en een huurovereenkomst te sluiten voor achttien jaar voor het RAC-gebouw en om de eerste inrichtingswerken uit te voeren ten bedrage van 23 miljoen euro. De Regie was er niet in geslaagd om een *quality- en quantitysurveyor* aan te stellen omdat de raming voor de opdracht te laag was, zodat werd beslist om die opdracht toe te vertrouwen aan de projectmanager van het RAC, aangesteld door de eigenaar.

(Frans) Op 1 maart 2012 heeft de ministerraad de uitbreiding en de locatie van het hele gebouw goedgekeurd, naast een budget dat van 23 naar 30 miljoen euro werd opgetrokken voor de eerste inrichtingswerken. In het verslag staat dat de dringende situatie in de hand gewerkt werd door de Regie der Gebouwen en de politie, aangezien de politie nog in het IBM-gebouw had kunnen blijven als de huurovereenkomst met zes jaar verlengd werd.

(Nederlands) Op 19 juli 2013 werd op de ministerraad een verhoging van het eerste inrichtingsbudget goedgekeurd wegens voldongen feiten. Het ging om werken waarvan de voorbereiding zodanig ver gevorderd was dat enkel een voortzetting van de werken mogelijk was, voor een bedrag van ongeveer 6 miljoen euro.

De ministerraad van 22 november 2013 keurde nogmaals een budget goed wegens voldongen feiten voor een bedrag van 2,5 miljoen euro.

Dit bracht de totale kostprijs van de eerste installatiewerken op ongeveer 39 miljoen euro.

Ook de regering-Michel nam op de ministerraden van 5 februari 2016 en 16 december 2016 beslissingen over het technisch onderhoud van het gebouw. In eerste instantie waren die werken geraamd op 4.840.000 euro. Uiteindelijk kwam men op 6.532.000 euro uit.

Une transaction d'un montant de 202 292 euros a aussi été conclue en 2016. La Cité administrative de l'État est redevable de cette somme à l'État en raison, notamment, des retards enregistrés par les travaux.

(En français) L'audit constate qu'il n'existait pas à l'époque de procédure fixe pour ce type de grands projets. De plus, le projet a débuté dans une urgence créée de toutes pièces et la répartition des tâches entre la Régie, la Police Fédérale et le propriétaire était imprécise, en raison du manque de personnel affecté au projet au sein de la Régie et de professionnalisme.

L'État s'est acculé lui-même dans une spirale néfaste de monopole et d'extrême urgence. Seul ce bâtiment répondait aux critères et il n'y avait qu'un concurrent locataire, cette négociation ne pouvait mener au meilleur prix, bien que les experts ne le jugent pas trop élevé.

Enfin, les objectifs initiaux du projet étaient flous. Le regroupement supposait une adaptation des décisions prises durant le marché ou la vente du bâtiment en 2002 ainsi que de la stratégie définie lors de la location des Jardins de la Couronne.

(En néerlandais) En ce qui concerne la prise en location, une situation de monopole avait en fait été créée. Les demandes de la police de ne pas devoir s'installer au WTC III et, dans le même temps, d'intégrer de nouveaux services dans le regroupement bruxellois, ont amené la Régie des Bâtiments à se sentir acculée. Cette situation a mené à une position de négociation défavorable, d'autant plus que la Commission européenne pouvait être intéressée par le bâtiment.

L'audit indique clairement qu'entre la Régie et la Police Fédérale, la faute et les responsabilités sont partagées et que la situation est due à une répartition floue des rôles et des responsabilités. Le programme des besoins n'était au départ pas suffisamment clair et détaillé.

Il ressort également de l'audit que la complexité et l'incidence budgétaire du projet avaient été sous-estimées par les parties concernées.

(En français) Troisième série de constats, sur les

In 2016 werd ook een dading gesloten van 202.292 euro. Dit bedrag is het RAC verschuldigd aan de Belgische Staat, onder meer wegens vertraging van de werken.

(Frans) Uit de audit blijkt dat er destijds geen vaste procedure bestond voor dit soort grote projecten. Bovendien ging het project van start in een volledig kunstmatig gecreëerde situatie van hoogdringendheid en was de taakverdeling tussen de Regie der Gebouwen, de federale politie en de verhuurder onduidelijk wegens het gebrek aan personeel van de Regie der Gebouwen dat voor het project ingezet werd en het gebrek aan professionalisme.

De Belgische Staat heeft zichzelf klemgezet in een vicieuze cirkel, door de monopoliepositie en de hoogdringendheid. Enkel dat gebouw voldeed aan de criteria en er was slechts één andere kandidaat-huurder. Dergelijke onderhandelingen konden niet tot de beste prijs leiden, ook al vinden de deskundigen het kostenplaatje niet te hoog.

Ten slotte waren de oorspronkelijke doelstellingen van het project onduidelijk. Voor de hergroepering moesten er beslissingen herzien worden die bij de aanbesteding of de verkoop van het gebouw in 2002 genomen waren, en moest ook de strategie die in het kader van de huur van de Kroontuinen bepaald was, aangepast worden.

(Nederlands) Inzake de inhuurneming was er in feite een monopoliesituatie gecreëerd. Bij de Regie der Gebouwen leidden de vragen van de politie om niet naar WTC III te moeten gaan en tegelijkertijd nieuwe diensten te betrekken in de Brusselse groepering, tot een gevoel van verplichting. Dat leidde tot een ongunstige onderhandelingspositie, temeer omdat de Europese Commissie eventueel in het gebouw geïnteresseerd was.

De audit is er duidelijk over dat het gaat over een gedeelde schuld en een gedeelde verantwoordelijkheid tussen de Regie en de federale politie, die aan een onduidelijke rolverdeling en een onduidelijke verdeling van verantwoordelijkheden te wijten is. Het behoefteprogramma was bij de aanvang niet duidelijk en was onvoldoende uitgewerkt.

De audit stelt ook vast dat de complexiteit en de budgettaire impact van het project door de betrokkenen werden onderschat.

(Frans) Een derde reeks vaststellingen gaat over de

travaux de première installation: le rapport constate un surcoût important par rapport à l'estimation initiale de 23 millions, qui est passée à 39 millions. L'audit mentionne un manque de transparence concernant la répartition de la charge des travaux entre le propriétaire et l'État. L'audit conclut que, bien que le projet ait été présenté comme urgent, il n'a pas été préparé correctement et constate que la réglementation relative aux marchés publics n'a pas été suffisamment maîtrisée.

(En néerlandais) Les auteurs de l'audit formulent cinq recommandations: mettre en place une gestion de projets intégrée avec une répartition claire des rôles entre la Régie et le client; renforcer le suivi des projets; aboutir à une responsabilisation financière; formaliser la tolérance des risques par une approche quantitative expressément incluse dans le budget du projet; enfin, instaurer une politique générale des bâtiments de l'État belge.

Dix zones de risques pouvant donner lieu à des mesures immédiates sont également établies dans l'audit. En énumérant ces mesures, l'audit avance deux priorités: la réforme de l'organisation et du fonctionnement de la Régie et la gestion intégrée et professionnelle de grands projets.

(En français) Quant à la première priorité, à savoir l'amélioration du fonctionnement interne de la Régie, cette dernière a déjà pris de nombreuses initiatives et j'en ai moi-même pris. On travaille à l'élaboration d'un nouvel organigramme orienté sur le travail par projets qui permettra des affectations flexibles en fonction des projets à réaliser. Deuxièmement, la Régie compte actuellement le nombre de collaborateurs le plus bas de toute son histoire, à savoir 690 personnes sur un cadre de 967 collaborateurs. Ceci est dû à la difficulté de trouver du personnel qualifié. Cette année, nous avons prévu de pourvoir 151 postes supplémentaires, afin d'éviter des situations de sous-effectifs.

(En néerlandais) Le recrutement doit se dérouler plus rapidement. Nous sommes parvenus à faire entrer dans le service des fonctionnaires certifiés par le Selor qui procèdent au recrutement à la Régie. Ceci permet un meilleur suivi et une meilleure résorption des pénuries de personnel.

Nous avons lancé une politique de rétention, car la Régie n'avait pas uniquement des problèmes en termes de recrutement. La Régie dispose de

première inrichtingswerken. In het rapport wordt er gewezen op aanzienlijke meerkosten in vergelijking met de aanvankelijke schatting van 23 miljoen, die al werd verhoogd tot 39 miljoen. In het auditverslag is er sprake van een gebrek aan transparantie inzake de verdeling van de tenlasteneming van de werken tussen de eigenaar en de overheid. In het auditverslag wordt geconcludeerd dat het project, hoewel het als dringend werd voorgesteld, niet fatsoenlijk werd voorbereid en dat men de reglementering inzake de overheidsopdrachten niet voldoende beheerste.

(Nederlands) De audit doet vijf aanbevelingen: een geïntegreerd projectbeheer met een duidelijke rolverdeling tussen de Regie en de klant; versterking van de opvolging van de projecten; financiële responsabilisering; formalisering van de risicotolerantie door een gekwantificeerde benadering die uitdrukkelijk in de begroting van het project wordt opgenomen en ten slotte de invoering van een algemeen gebouwenbeleid van de Belgische Staat.

In de audit worden tien risicozones vastgesteld waartegen alle actoren onmiddellijk maatregelen kunnen nemen. Bij de opsomming van die maatregelen schuift de audit twee prioriteiten naar voren: de hervorming van de Regie zelf in haar organisatie en haar werking en het geïntegreerd en geprofessionaliseerd beheer van grote projecten.

(Frans) Wat de eerste prioriteit betreft, met name de verbetering van de interne werking van de Régie, heeft die laatste al tal van initiatieven genomen en ik heb er zelf ook al enkele genomen. Er wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuw op werkprojecten gericht organogram dat het mogelijk maakt personeelsleden op basis van de uit te voeren projecten flexibel in te zetten. Ten tweede telt de Régie momenteel het laagste aantal werknemers in haar geschiedenis, 690 op een personeelsformatie van 967 medewerkers. Dit is te wijten aan de moeilijkheid om gekwalificeerd personeel te vinden. Dit jaar zullen we 151 extra posten vervullen om onderbezetting te voorkomen.

(Nederlands) Het rekruteren moet sneller verlopen. Wij zijn erin geslaagd om Selorgecertificeerde ambtenaren in de dienst te krijgen die op de Régie tot rekrutering overgaan. Zo kunnen personeelstekorten beter worden opgevolgd en weggewerkt.

Er is een retainbeleid opgestart, want de Régie had niet alleen problemen met de instroom. De Régie heeft een hooggekwalificeerd personeelsbestand en

personnel hautement qualifié et il y avait, de ce fait, un flux sortant important vers d'autres jobs auprès d'employeurs similaires dans le secteur privé et le secteur public.

Des rencontres avec des membres du personnel ont révélé qu'il y a pas mal de grains de sable dans l'engrenage, et ce sous la forme de tâches et de procédures administratives internes inutiles. Nous nous attelons dès lors à une simplification administrative.

Toutes les tâches juridico-administratives qui vont de pair avec le lancement d'un projet de construction ou de rénovation doivent être retirées des mains de l'équipe technique afin de permettre à celle-ci de se concentrer sur les aspects techniques. D'où la mise en place d'un service central des achats totalement spécialisé dans les marchés publics.

Ce service des achats démarre en octobre 2019 pour tous les marchés publics à Bruxelles au-delà de 30 000 euros. À partir du 1^{er} janvier 2020, ce service des achats travaillera pour l'ensemble du pays.

(En français) Pour des missions DBFM, la Régie doit miser davantage sur des équipes multidisciplinaires de négociateurs afin d'arriver à la table de négociation avec autant de force que les acteurs privés. L'État doit garder des compétences très spécialisées pour ne pas dépendre de consultants externes.

L'audit recommande une gestion intégrée et professionnelle des grands projets. La relation avec les clients de la Régie doit être plus claire et réglée par un manuel de relations clients, en remplacement de l'actuel règlement administratif. Il faut libérer les clients des tracasseries pratiques. La Régie doit garantir des lieux de travail modernes, intégralement équipés, dans des bâtiments durables. Cela inclut l'entretien. Laisser à l'occupant le soin de certains travaux n'a pas de sens.

Un contrat de logement doit par ailleurs reprendre des accords clairs et précis.

(En néerlandais) L'Inspection des Finances dit également que nous devons introduire le principe du "Qui décide, paie". Dans ce cadre, un programme des besoins sera développé et consigné dans un contrat. Si ces besoins changent soudainement au cours du processus de prise en location ou de construction, et que ces

daardoor was er ook een grote uitstroom naar andere jobs bij vergelijkbare werkgevers in de private en de publieke sector.

Uit ontmoetingen met personeelsleden bleek dat er nogal wat zand in de motor zit, in de vorm van nutteloze, interne administratieve taken en procedures. Daarom maken wij werk van administratieve vereenvoudiging.

Alle administratief-juridische taken, die samengaan met het lanceren van een bouw- of renovatieproject, moeten uit handen worden genomen van de technische equipe zodat zij zich op de technische aspecten kan richten. Daarom komt er een centrale aankoopdienst die volledig gespecialiseerd is in overheidsopdrachten.

Die aankoopdienst start in oktober 2019 voor alle overheidsopdrachten in Brussel boven 30.000 euro. Vanaf 1 januari 2020 zal die aankoopdienst voor heel het land werken.

(Frans) Voor DBFM-opdrachten moet de Regie vaker een beroep doen op multidisciplinaire teams van onderhandelaars om met evenveel slagkracht als de private actoren aan de onderhandelingstafel te komen. Om niet afhankelijk te worden van externe consultants, moet de Staat zeer gespecialiseerde competenties intern houden.

In de audit wordt een geïntegreerd en professioneel beheer van de grote projecten aanbevolen. De relatie met de klanten van de Regie moet duidelijker zijn en moet geregeld worden door een handboek voor klantrelaties, dat het huidige administratief reglement vervangt. De klanten moeten gespaard blijven van praktische beslommeringen. De Regie moet zorgen voor moderne, volledig uitgeruste werkplekken in duurzame gebouwen. Dat omvat ook het onderhoud. Het heeft geen zin om bepaalde werkzaamheden aan de gebruiker van het gebouw over te laten.

Een huisvestingsovereenkomst moet ook duidelijke en nauwkeurige afspraken bevatten.

(Nederlands) Ook de Inspectie van Financiën zegt dat we het principe 'Wie beslist, betaalt' moeten invoeren. Daarbij wordt een behoefteprogramma ontwikkeld en ingeschreven in een contract. Als in de loop van het proces van inhuurneming of aanbouw die behoeften plots wijzigen in budgettair negatieve zin, dan moeten de kosten daarvan niet

changements ont une influence négative sur le budget, les coûts ne doivent pas être pris en charge par la Régie mais par le client. Ce principe implique une certaine responsabilisation. On ne peut pas sans cesse décider d'étendre les besoins pendant les travaux.

Dans le nouveau manuel des relations clients, il est proposé que les inspections collaborent le mieux possible. L'Inspection des Finances des autorités qui occuperont le bâtiment devra valider le programme des besoins dès le départ. L'inspection de la Régie elle-même devra également le faire.

En ce qui concerne le *front office*, il faut se baser, pour les travaux de sécurité, sur une norme qui s'applique à chaque type de clients. C'est pourquoi j'ai demandé à la Régie d'organiser un groupe de travail avec la Justice, la police et d'autres partenaires afin d'élaborer des procédures et normes de sécurité uniformes. Il n'est pas nécessaire de sécuriser l'ensemble des palais de justice, des bâtiments de la police et des prisons en fonction des souhaits spécifiques des clients. Cela doit se faire de manière uniforme.

Le *front office* doit établir une ligne de conduite pour les dossiers qui sont soumis à l'approbation du Conseil des ministres. Cela doit se faire de façon claire et transparente, de sorte que le gouvernement puisse assurer un suivi optimal.

Cet audit a démontré son utilité. C'est une longue histoire dont on peut tirer de nombreuses recommandations auxquelles il faut nous atteler sans tarder. Cela fait longtemps déjà que la Régie s'occupe de ce dossier dans lequel je m'efforce d'épauler autant que possible le président, M. Vrijdaghs. Il importe en effet de ne pas réitérer ce type d'expérience pour notre parc de bâtiments publics.

01.02 **Laurent Vrijdaghs** (*en français*): Sur la base du rapport d'audit et de certaines recommandations de l'Inspection des Finances, la direction de la Régie des Bâtiments a décidé d'actions ces dix dernières années, dont certaines répondent déjà aux recommandations de l'Inspection des Finances, d'autres sont en cours et d'autres en attente. Les détails sont disponibles dans un plan d'action élaboré par notre cellule de contrôle interne. Ces actions permettront de répondre à plusieurs recommandations tout en tenant compte du statut actuel et de la structure de la Régie.

door de Regie, maar door de klant worden gedragen. Dat betekent responsabilisering. Men kan niet permanent beslissen om tijdens de werken de behoeften uit te breiden.

In de nieuwe handleiding voor de klantenrelaties wordt voorgesteld de inspecties zo goed mogelijk te laten samenwerken. De Inspectie van Financiën van de bezettende overheid zal van in het begin het behoefteprogramma moeten valideren. Ook de inspectie van de Regie zelf zal dat moeten doen.

Inzake de frontoffice moet voor de veiligheidswerken een norm gehanteerd worden die geldt voor elk van de types cliënten. Daarom heb ik de Regie gevraagd een werkgroep op te starten met Justitie, politie en andere veiligheidspartners, om te komen tot eenvormige normen en procedures in verband met beveiliging. Niet elk justitiegebouw, niet elke gevangenis, niet elk politiegebouw moet immers beveiligd worden op maat van de wensen van de klant. Dat moet eenvormig gebeuren.

De frontoffice moet een beleidslijn uitwerken inzake de dossiers die aan de ministerraad ter goedkeuring worden voorgelegd. Dit moet duidelijk en transparant gebeuren, zodat de regering dit optimaal kan opvolgen.

Deze audit heeft zijn nut bewezen. Het is een lang verhaal waaruit vele aanbevelingen te trekken zijn, aanbevelingen waar wij snel aan moeten werken. Daar is de Regie nu al een hele tijd mee bezig. Ik probeer de voorzitter, de heer Vrijdaghs, daar zo goed mogelijk bij te helpen. Het is immers belangrijk voor ons publiek gebouwenpark dat wij dit soort ervaringen in de toekomst niet herhalen.

01.02 **Laurent Vrijdaghs** (*Frans*): Op basis van het auditverslag en sommige aanbevelingen van de Inspectie van Financiën heeft de directie van de Regie der Gebouwen de voorbije tien jaar een aantal maatregelen genomen. Sommige daarvan beantwoorden al aan de aanbevelingen van de Inspectie van Financiën, andere maatregelen zijn momenteel in uitvoering of zitten in de pijplijn. De details zijn te raadplegen in een actieplan dat door de cel Interne Controle werd opgesteld. Deze maatregelen zullen tegemoetkomen aan meerdere aanbevelingen, rekening houdend met het huidige statuut en de structuur van de Regie der Gebouwen.

L'application d'un marché public de promotion pour

Het uitschrijven van een promotieopdracht van

la prise en location d'un bâtiment d'une surface supérieure à 5 000 m² était une procédure nouvelle en 2007-2008: la Régie n'appliquait aucune règle de la sorte à l'époque ni ne publiait de marché public pour la prise en location pure.

(En néerlandais) Le projet de déménagement du SPP Politique scientifique, approuvé en 2009, et le projet de centralisation du SPF Finances, approuvé en 2007, étaient les premiers projets pour lesquels les règles en matière de marchés publics s'appliquaient pour la prise en location et les premiers travaux d'aménagement d'un bâtiment. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une tâche usuelle pour la Régie des Bâtiments, celle-ci l'a menée à bien. La procédure a également été considérablement améliorée ces dix dernières années.

La Régie des Bâtiments a pris toute une série de mesures depuis le début du projet CAE afin de limiter les risques dénoncés par l'Inspection des Finances. D'autres mesures seront mises en œuvre à brève échéance.

(En français) L'Inspection des Finances évoque la vente de l'ex-Cité administrative, alors désaffectée. Les éléments repris dans le rapport d'audit portent sur une décision bien antérieure au projet RAC et nous pouvons difficilement les commenter vu que la décision de vendre le bâtiment a été prise par l'État fédéral il y a vingt ans. À l'époque, seule la partie tour des Finances devait être prise en location après désamiantage et modernisation afin de centraliser les services du SPF Finances répartis sur 21 sites. Il n'y avait pas alors de demande pour d'autres services publics, y compris la centralisation de services de police à proximité du Palais de Justice de Bruxelles.

Il n'était pas dans les intentions du gouvernement de racheter ce type de biens immobiliers: trois ans auparavant, il avait décidé de se séparer pour un montant de 600 millions d'euros de biens publics repris en location. Il semblait donc impensable d'organiser une acquisition d'un bien vendu dix ans plus tôt, pour éviter des dépenses immédiates en entretien et rénovation.

Des décisions de la Police Fédérale ou du ministre de l'Intérieur ont limité le champ d'action de la Régie dans ses intentions d'optimiser le portefeuille immobilier qu'elle gère pour le compte de l'État.

werken voor de huur van een gebouw met een oppervlakte van meer dan 5.000 m² was in 2007-2008 een nieuwe procedure. De Regie paste destijds dergelijke regels niet toe en schreef ook geen overheidsopdrachten uit voor een zuivere huur.

(Nederlands) Het verhuisproject van de POD Wetenschapsbeleid, goedgekeurd in 2009, en het centraliseringsproject van de FOD Financiën, goedgekeurd in 2007, waren de eerste projecten waarbij de regels inzake overheidsopdrachten van toepassing waren voor de inhuurneming en eerste installatiewerken van een gebouw. Hoewel dit geen gebruikelijke taak is voor de Regie der Gebouwen, bracht ze dit tot een goed einde. De voorbije tien jaren werd de procedure ook aanzienlijk verbeterd.

De Regie der Gebouwen nam sinds de aanvang van het RAC-project talrijke maatregelen om de risico's te beperken die aangekaart werden door de Inspectie van Financiën. Andere maatregelen zullen op korte termijn worden geïmplementeerd.

(Frans) De Inspectie van Financiën verwijst naar de verkoop van het vroegere Rijksadministratief Centrum, dat toen niet meer gebruikt werd. De gegevens in het auditverslag hebben betrekking op een beslissing die ruim vóór het RAC-project genomen werd en we kunnen die moeilijk becommentariëren daar de beslissing om het gebouw te verkopen 20 jaar geleden door de federale overheid genomen werd. Destijds moest er met het oog op de centralisatie van de diensten van de FOD Financiën, die over 21 sites verspreid zaten, enkel het perceel Financietoren gehuurd worden na de asbestverwijdering en de modernisering ervan. Er was toen geen vraag naar de centralisatie van andere overheidsdiensten, dus evenmin naar een centralisatie van de politiediensten in de omgeving van het Justitiepaleis te Brussel.

De regering was niet van plan dergelijke onroerende goederen terug te kopen. Drie jaar eerder had ze beslist overheidsgoederen ter waarde van 600 miljoen euro van de hand te doen om ze dan achteraf te leasen. Het leek dan ook ondenkbaar een aankoop te organiseren van een pand dat tien jaar eerder verkocht werd teneinde directe uitgaven voor onderhoud en renovatie te voorkomen.

Beslissingen van de federale politie en de minister van Binnenlandse Zaken hebben het actieterrein van de Regie in haar voornemen om de vastgoedportefeuille die zij voor rekening van de

Staat beheert te optimaliseren, beperkt.

Plusieurs décisions préalables de la Police Fédérale ou du ministre de l'Intérieur ont limité l'optimisation de la gestion du portefeuille immobilier de l'État par la Régie.

Verschillende voorafgaande beslissingen van de federale politie of van de minister van Binnenlandse Zaken hebben de optimalisatie van het beheer van de vastgoedportefeuille van de Staat door de Regie der Gebouwen bemoeilijkt.

Deux décisions de la Police Fédérale, dont une validée en Conseil des ministres en 2007, ont perturbé le schéma de structure de la Régie, suffisamment abouti en 2007-2009 pour rationaliser les espaces vides dans les bâtiments déjà loués: l'avis défavorable de la Police Fédérale quant à un déménagement au WTC III inoccupé et son refus de prolonger le bail de la tour IBM.

Twee beslissingen van de federale politie, waarvan er één goedgekeurd werd door de ministerraad in 2007, hebben het structuurplan van de Regie der Gebouwen, dat in 2007-2009 voldoende ver gevorderd was om de leegstand in de reeds gehuurde gebouwen te rationaliseren, doorkruist: het ongunstige advies van de federale politie over de verhuizing naar het leegstaande WTC III-gebouw en haar weigering om het huurcontract voor de IBM-toren te verlengen.

(En néerlandais) Le souhait de la Police Fédérale de centraliser ses services administratifs et certains services opérationnels dans le centre de Bruxelles démentait le souhait exprimé trois ans auparavant, lorsqu'en 2004 et 2005, elle avait choisi de regrouper les sections dans les trois quartiers des casernes situés en dehors de la ville de Bruxelles. En 2008, le choix du centre de Bruxelles a été avalisé par l'Inspection des Finances. La Police Fédérale et le ministre de l'Intérieur ont ensuite prié la Régie des Bâtiments de chercher un immeuble conforme aux besoins. Ils avaient, en outre, déjà cité le bâtiment de la Cité administrative de l'État en 2008, longtemps avant qu'il ne soit question d'une prospection ou de marchés publics.

(Nederlands) De wens van de federale politie om haar administratieve en sommige operationele diensten te centraliseren in het centrum van Brussel was in tegenstrijd met haar wens van drie jaar ervoor, toen ze er in 2004 en 2005 voor koos om de afdelingen te groeperen in de drie kazernewijken buiten de stad Brussel. In 2008 keurde de Inspectie van Financiën de keuze voor het centrum van Brussel goed, waarna de federale politie en de minister van Binnenlandse Zaken de Regie der Gebouwen verzochten om op zoek te gaan naar een gebouw dat aan de behoeften voldeed. Overigens maakten ze al in 2008, lang voor er sprake was van een overheidsprospectie of overheidsopdrachten, gewag van het RAC-gebouw.

(En français) Le Conseil des ministres du 27 mars 2009 a autorisé la Régie à analyser la possibilité de regrouper une grande partie des services de police dans le centre de Bruxelles.

(Frans) Op 27 maart 2009 heeft de ministerraad de Regie gemachtigd te onderzoeken of een groot deel van de politiediensten samen ondergebracht kan worden in het centrum van Brussel.

On a d'abord choisi de prospecter le marché locatif pour conclure un contrat de location et de lancer ensuite un marché public pour les travaux de première installation. Ce fut validé par un groupe de travail composé de représentants du ministre de l'Intérieur, du ministre des Finances, de la police, de la Régie et des Inspections des Finances.

Eerst werd ervoor gekozen om aan prospectie te doen op de huurmarkt om een huurovereenkomst af te sluiten en daarna een overheidsopdracht uit te schrijven voor de eerste inrichtingswerken. Dat werd goedgekeurd door een werkgroep van vertegenwoordigers van de minister van Binnenlandse Zaken, de minister van Financiën, de politie, de Regie en de Inspecties van Financiën.

Suite à cela, en concertation avec la police, la Régie a consulté le marché locatif par avis de marché du 29 juin 2009, en vue d'une centralisation en 2013, date de l'échéance de contrats de location de la tour IBM et du parc Atrium. Le résultat fut présenté au Conseil des ministres du 17 décembre 2009 qui a, à juste titre, chargé la Régie d'entamer une procédure négociée avec publicité, conformément à la loi.

Op 29 juni 2009 heeft de Regie dan in overleg met de politie een beroep gedaan op de huurmarkt via een aankondiging van opdracht met de bedoeling de diensten tegen 2013 te centraliseren, het jaar waarin de huurovereenkomsten van de IBM-toren en het Park Atrium verstreken. Het resultaat werd op 17 december 2009 voorgelegd aan de ministerraad, die de Regie terecht opgedragen heeft om een onderhandelingsprocedure met

bekendmaking op te starten, zoals de wet vereist.

Le 30 juin 2010, le Conseil des ministres a également demandé que lui soit soumis une proposition d'attribution du marché. Toutes les instances concernées étaient donc conscientes du calendrier strict du marché.

Pour la prospection du marché locatif ou la procédure négociée, la Régie ne pouvait contredire les critères dégagés par la Police Fédérale en vue de garantir son hébergement dans des conditions optimales de sécurité: avoir un seul bâtiment ou deux au maximum, au centre de Bruxelles, à proximité des autorités judiciaires, à l'écart des itinéraires de rassemblement et de manifestation; accès aux transports en commun, dont les grandes gares; préférence pour un bâtiment avec beaucoup de parkings, qui ne pouvaient se situer sous le socle du bâtiment et avec une hauteur sous plafond suffisante pour le charroi. Le WTC III avait donc été abandonné auparavant.

La définition des surfaces nécessaires au bon fonctionnement de la Police Fédérale était laissée à la seule appréciation des futurs occupants, dont les départements DirCo et DirJu de la Police Fédérale. On aurait dû confier l'analyse et la critique des besoins exprimés à un organe neutre de contrôle composé d'experts compétents dans les matières liées au fonctionnement et aux activités de la Police Fédérale.

Cette procédure de marché public ne différait de la précédente procédure que par le nouveau délai de mise à disposition du bâtiment. Les critères de la Police Fédérale n'avaient pas été réévalués, vu que la Police Fédérale n'avait aucune intention d'y déroger.

Concernant les travaux de première installation, on a appliqué à la passation des marchés des procédures de type "marché public" mais elles n'étaient pas en tous points identiques à celles appliquées par les institutions publiques.

(En néerlandais) Il a été rappelé à plusieurs reprises à la Régie des Bâtiments que les prix pratiqués en 2009 sur le marché locatif n'étaient pas comparables à leur montant actuel. De plus, la Régie des Bâtiments a elle-même indiqué que le prix qui avait été approuvé se situait dans la partie supérieure de la fourchette des prix pratiqués à l'époque pour un bâtiment comparable. La direction générale Stratégie et Gestion Immobilière dispose en effet d'une base de données régulièrement mise

Op 30 juni 2010 heeft de ministerraad bovendien gevraagd om hem een gunningsvoorstel voor te leggen. Alle betrokken instanties waren dus op de hoogte van het strakke tijdschema van de overheidsopdracht.

Voor de prospectie van de huurmarkt of de onderhandelingsprocedure kon de Regie niet ingaan tegen de criteria van de federale politie, die gericht waren op een huisvesting waarbij de veiligheid optimaal zou zijn: één of maximum twee gebouwen in het centrum van Brussel, dicht bij de gerechtelijke overheden, ver van routes waar vaak samenscholingen of betogingen plaatsvinden; vlot bereikbaar met het openbaar vervoer, nabij de grote stations; bij voorkeur een gebouw met veel parkeerruimte, die zich niet onder de sokkel van het gebouw mocht bevinden en waarvan het plafond hoog genoeg moest zijn om plaats te bieden aan het wagenpark. De piste van de WTC III was eerder dan ook al verlaten.

De bepaling van de oppervlakte die nodig is voor de goede werking van de federale politie werd overgelaten aan de toekomstige gebruikers, waaronder de departementen DirCo en DirJu van de federale politie. Men had de analyse en beoordeling van de gemelde behoeften moeten toevertrouwen aan een neutraal controleorgaan bestaande uit deskundigen die bevoegd zijn voor de werking en de activiteiten van de federale politie.

Het verschil tussen die overheidsopdracht en de vorige bestond enkel in de nieuwe termijn voor de terbeschikkingstelling van het gebouw. De criteria van de federale politie werden niet opnieuw geëvalueerd, aangezien de federale politie niet van plan was ervan af te wijken.

Wat de eerste inrichtingswerken betreft, heeft men voor het gunnen van de overheidsopdrachten voor de procedures voor een openbare aanbesteding gekozen, maar die procedures waren niet in alle opzichten identiek aan die welke door de overheidsinstellingen gevolgd worden.

(Nederlands) De Regie der Gebouwen werd er meermaals aan herinnerd dat de prijzen van de huurmarkt in 2009 niet vergelijkbaar zijn met die van vandaag. Bovendien gaf de Regie der Gebouwen zelf aan dat de goedgekeurde prijs zich in een hoge vork bevond van de toen gehanteerde prijzen voor een gelijkaardig gebouw. Het directoraat-generaal Strategie en Vastgoedbeheer beschikt immers over een database met huurprijzen die regelmatig wordt bijgewerkt. Een verbeterpunt is

à jour de prix pratiqués sur le marché locatif. Une amélioration aurait pu consister à y inclure l'évolution dans le temps en vue de permettre de comparer les prix.

(En français) Le fait que le prix se situe dans la fourchette haute s'explique par la concurrence avec la Commission européenne, intéressée par le même bâtiment. La décision du Conseil des ministres du 17 décembre 2009 de relancer une nouvelle procédure et d'écarter les résultats de la prospection du marché 2009 a indirectement entraîné des complications dans la négociation.

La Commission européenne a finalisé ses négociations financières et techniques avec le propriétaire début octobre 2010. Elle exigeait dès lors une offre juridiquement engageante de la part du propriétaire. Cependant, comme le propriétaire s'était engagé envers l'État dans son offre du 13 juillet 2010 pour une période de six mois, le RAC n'était pas en mesure de fournir une telle offre liante. La Commission devait attendre le 9 janvier 2011 avant de pouvoir poursuivre. La marge de manœuvre de la Régie pour négocier un loyer compétitif était ainsi limitée par cette concurrence. Afin d'éviter une surenchère regrettable, le vice-premier ministre en charge de la Régie a proposé, le 28 octobre 2010, que la Régie assiste la Commission européenne pour rechercher une alternative.

Pour le commissaire européen, le RAC restait l'option privilégiée. La Commission pourrait considérer d'éventuelles alternatives pour autant que celles-ci soient accompagnées de compensations de la part du gouvernement belge. Il n'y a eu aucune compensation à ce jour.

La Régie rappelle que le ratio brut/net du bâtiment ne peut être considéré comme défavorable.

Une troisième amélioration a été la validation par le Conseil des ministres en juin 2012 des nouvelles normes d'occupation des bureaux. La Régie des Bâtiments a qualifié les surfaces en m² de surface utile à l'activité de l'occupant et en les limitant à 13,5 par agent équivalent temps-plein corrigé. Cette norme a été abaissée en juillet 2018 à 10,5 m² PA à la suite de l'application des nouvelles règles en matière d'utilisation dynamique et modulable des espaces de travail.

La Régie a rappelé que la Police Fédérale a

dat die database ook de evolutie in de tijd zou bevatten om prijsvergelijkingen mogelijk te maken.

(Frans) Dat de prijs in het hoge segment ligt, is te wijten aan de concurrentie met de Europese Commissie, die voor hetzelfde gebouw interesse had. De beslissing van de ministerraad van 17 december 2009 om een nieuwe procedure op te starten en de resultaten van het marktonderzoek van 2009 naast zich neer te leggen, heeft indirect tot complicaties bij de onderhandelingen geleid.

De Europese Commissie heeft begin oktober 2010 haar financiële en technische onderhandelingen met de eigenaar afgerond. Ze eiste bijgevolg een juridisch bindende offerte van de eigenaar. Aangezien de eigenaar zich echter in zijn offerte van 13 juli 2010 tegenover België voor een periode van zes maanden verplicht had, kon het RAC zo geen bindende offerte opstellen. De Europese Commissie moest tot 9 januari 2011 wachten voordat zij verder kon gaan. De manoeuvreerruimte van de Regie der Gebouwen om over een scherpe huurprijs te onderhandelen werd door deze concurrentie dus ingeperkt. Teneinde een betreuwenswaardig opbod te voorkomen heeft de vice-eersteminister die bevoegd was voor de Regie der Gebouwen op 28 oktober 2010 voorgesteld dat de Regie der Gebouwen de Europese Commissie zou bijstaan bij het zoeken naar een alternatief gebouw.

Voor de Europese commissaris bleef het RAC de voorkeur krijgen. De Europese Commissie zou mogelijke alternatieven kunnen overwegen, op voorwaarde dat deze gepaard zouden gaan met een compensatie vanwege de Belgische regering. Tot op heden is er geen enkele compensatie geweest.

De Regie herinnert eraan dat de bruto-nettoverhouding van het gebouw niet als ongunstig mag worden beschouwd.

Een derde verbetering was de goedkeuring door de ministerraad in juni 2012 van de nieuwe normen inzake het gebruik van de kantoorruimte. De Regie der Gebouwen heeft de nuttige oppervlakte bepaald voor de activiteit van de gebruiker van het gebouw en die beperkt tot 13,5 m² per gecorrigeerde voltijdequivalent. Deze norm werd in juli 2018 verlaagd naar 10,5 m² primary area, als gevolg van de toepassing van de nieuwe regels inzake het dynamische en flexibele gebruik van kantoorruimte.

De Regie der Gebouwen wees erop dat de federale

toujours été associée aux décisions relatives au RAC, notamment via des réunions régulières entre les institutions et leurs cellules stratégiques.

Par ailleurs, les négociations du prix locatif ont été menées dans des conditions particulières, avec des critères spécifiques et un contexte politique complexe vu la concurrence avec la Commission européenne.

L'absence de système DESK en 2007-2008 n'a pas permis à la Police Fédérale de définir ses besoins auprès de la Régie. La nouvelle organisation matricielle *Matrix light* n'était pas encore opérationnelle.

Une autre amélioration aurait été d'introduire les différents besoins de la Police Fédérale dans le système DESK de la Régie avant de publier le marché public.

Cette procédure alliée à la standardisation des locaux selon les nouvelles normes d'occupation des bureaux a permis de définir précisément et complètement les besoins des clients de la Régie des Bâtiments, préalablement à toute publication de marché public.

La mise en place de cette procédure et de celle de standardisation des locaux dans le cadre des nouvelles normes d'occupation des bureaux ont permis de définir totalement et précisément les besoins des clients de la Régie. L'introduction de leurs demandes dans la plateforme DESK est nécessaire à leur prise en compte et leur contrôle.

La gestion du projet RAC aurait pu être elle aussi un point d'amélioration, notamment par la répartition des rôles entre la DG Stratégie et Gestion immobilière et la DG Services opérationnels chargée d'exécuter la décision. La distinction des rôles et des responsabilités aurait permis un double contrôle de la procédure et une gestion basée sur la "règle des quatre yeux".

La Régie va modifier son organigramme en créant une direction générale comprenant une sous-direction *Project Management* qui définira le contour des grands projets, en fera la programmation et contractualisera un partenariat avec les clients. Le contrat reprendra les délais et les modalités d'exécution, y compris une éventuelle répartition des coûts.

politie steeds betrokken werd bij de beslissingen met betrekking tot het RAC, met name via regelmatige vergaderingen met de instellingen en hun beleidscellen.

Bovendien werden de onderhandelingen over de huurprijs in bijzondere omstandigheden gevoerd, met specifieke criteria en in een complexe politieke context, gelet op de concurrentie met de Europese Commissie.

Door het ontbreken van het DESK-systeem in 2007-2008 kon de federale politie haar behoeften niet kenbaar maken aan de Regie. De nieuwe matrixorganisatie *Matrix light* was nog niet operationeel.

De invoering van de behoeften van de federale politie in het DESK-systeem van de Regie der Gebouwen vóór het uitschrijven van de overheidsopdracht zou nog een verbetering zijn.

Dankzij deze procedure, in combinatie met de standaardisering van de lokalen volgens de nieuwe normen inzake het gebruik van de kantoorruimte, kunnen de behoeften van de klanten van de Regie der Gebouwen duidelijk en volledig worden bepaald vóór de overheidsopdracht wordt gepubliceerd.

Dankzij de invoering van die procedure en van de procedure voor de standaardisatie van de kantoorruimte in het kader van de nieuwe normen voor de bezettingsgraad van de kantoren kunnen de behoeften van de klanten van de Regie volledig en nauwkeurig in kaart worden gebracht. Hun aanvragen moeten in het DESK-platform worden ingevoerd om ze in aanmerking te kunnen nemen en te kunnen controleren.

Het beheer van het RAC-project had ook een verbeterpunt kunnen vormen, namelijk via de rolverdeling tussen het DG Strategie en vastgoedbeheer en het DG Operationele diensten dat de beslissing moet uitvoeren. Het onderscheid tussen de respectieve rol en de verantwoordelijkheden van de DG's zou een dubbele controle op de procedure en een beheer op grond van het vierogenprincipe mogelijk hebben gemaakt.

De Regie zal een wijziging in haar organisatie doorvoeren. Er zal namelijk een directoraat-generaal met een subdirectoraat *Project management* worden gecreëerd, dat de contouren van de grote projecten zal aangeven, ze zal inplannen en een contract zal opstellen voor het partnerschap met de klanten. In het contract worden de termijnen en de uitvoeringsmodaliteiten,

met inbegrip van een eventuele kostenverdeling, vermeld.

(En néerlandais) Comme il n'y avait pas de personnel compétent et qualifié pour ces marchés publics de promotion, il a été fait appel à un bureau spécialisé – un *quality and quantity surveyor*. Faute de temps, le contrôle des travaux à charge de la Régie des Bâtiments a toutefois été confié au bureau déjà chargé du contrôle des travaux du propriétaire, ce qui n'était pas une situation idéale.

(Nederlands) Omdat er voor deze promotieopdrachten geen bekwaam en gekwalificeerd personeel beschikbaar was, werd een beroep gedaan op een gespecialiseerd bureau – een *quality and quantity surveyor*. Bij gebrek aan tijd werd de controle van de werken ten laste van de Regie der Gebouwen echter toevertrouwd aan het bureau dat al instond voor de controle van de werken van de eigenaar, wat geen goede situatie is.

Pour systématiser ce type de contrôles lors de grands projets de la Régie, plusieurs procédures de recrutement ont été lancées pour trouver du personnel spécialisé dans ce domaine. Il s'agit toutefois d'un profil très rare, sans compter la forte concurrence qui existe avec le secteur privé et public.

Om dit soort controles bij grote projecten van de Regie systematischer in te voeren, werden verschillende aanwervingsprocedures opgestart voor personeel dat hierin gespecialiseerd is. Dit profiel is echter weinig beschikbaar en er is veel concurrentie van de private en publieke sector.

(En français) En complément, voici d'autres points d'amélioration permettant de réduire et contrôler les risques liés à la prise en location ou à la construction.

(Frans) Ter aanvulling heb ik hier nog enkele andere verbeterpunten waarmee de risico's van het huren of bouwen beperkt en gecontroleerd kunnen worden.

Tout en appréciant le caractère constructif de la démarche de l'Inspection des Finances et la pertinence de certains constats du rapport, la direction de la Régie s'est efforcée de renforcer ses procédures internes et son organisation structurelle.

De directie van de Regie is tevreden met de constructieve houding van de Inspectie van Financiën en de relevantie van bepaalde vaststellingen in het rapport, en heeft de nodige inspanningen gedaan om haar interne procedures en structurele organisatie te versterken.

Le pouvoir décisionnel s'appuie sur deux piliers: la connaissance et l'orientation des besoins d'une part (DG Gestion clients), la connaissance du portefeuille immobilier et du marché locatif d'autre part (DG Stratégie et Gestion immobilière). Il définit les projets à poursuivre, des *masterplans*, des programmes d'investissement.

De beslissingsbevoegdheid berust op twee pijlers: de kennis en de bepaling van de behoeften enerzijds (DG Klantenbeheer) en de kennis van de vastgoedportefeuille en de huurmarkt anderzijds (DG Strategie en vastgoedbeheer). Ze omvat de projecten die voortgezet worden, de masterplannen en de investeringsprogramma's.

L'exécutant (DG Services opérationnels) se livre aux activités de production, en interne ou en coopération avec le privé ainsi qu'aux activités de gestion quotidienne comme la prise en location, la gestion des contrats de location ou l'entretien des bâtiments.

De uitvoerder (DG Operationele diensten) legt zich toe op de productieactiviteiten, intern of in samenwerking met de privésector, en het dagelijks beheer, zoals de huur, het beheer van de huurovereenkomsten of het onderhoud van de gebouwen.

La Régie s'organise donc depuis 2010 autour d'un pôle de décision et un pôle d'exécution. La prise de décision a été améliorée: elle se base sur des faits et des chiffres, collectés notamment grâce à la plateforme DESK, passage obligé des clients pour introduire leur demande.

Sinds 2010 is de Regie dus georganiseerd rond een beslissings- en een uitvoeringspool. De besluitvorming werd verbeterd: ze is gebaseerd op feiten en cijfers, die met name verzameld werden via het DESK-platform, waarop klanten hun aanvraag moeten indienen.

Tous nos clients doivent passer par notre plateforme DESK pour introduire leurs demandes; un outil suit le taux d'occupation des bâtiments

Al onze klanten moeten hun aanvragen via ons DESK-platform indienen. Een tool volgt de bezettingsgraad van de gebouwen volgens de norm

selon la norme et nous finalisons l'implémentation d'un système de gestion intégrée de l'environnement de travail pour anticiper l'entretien et la réaffectation. Nous disposons d'une structuration de l'information immobilière, d'une base de données des biens immobiliers contenant les prix du marché des transactions réelles et nous optimisons les surfaces dont nous disposons pour lesquelles l'État est lié sur base de contrats à long terme.

La structuration de la prise de décision s'appuie sur des principes dont certains sont déjà mis en œuvre: évaluation des possibilités dans le portefeuille existant, analyse des scénarii, comparaison des valeurs actuelles nettes, analyse multicritères intégrant l'analyse de risques.

Suite au projet RAC et aux problèmes constatés bien avant le rapport d'audit, la méthode structurant les grands projets a beaucoup évolué. La Régie peut à présent exercer son rôle d'expert et de conseiller: le client complète son programme des besoins, la Régie l'analyse et propose des améliorations qui seront ou non prises en compte par le client. Les programmes des besoins sont transmis pour validation à l'Inspection des Finances avec toutes les remarques de la Régie. Avant chaque démarrage d'un projet d'envergure, une réactualisation du programme des besoins est effectuée. On essaie aussi d'intégrer dans l'analyse ce que va coûter l'exploitation des bâtiments.

Cette donnée est importante car on ne peut distinguer le coût d'infrastructure du coût d'exploitation.

Par ailleurs, la DG Stratégie et Gestion immobilière effectue systématiquement un monitoring des bâtiments dans les zones où des besoins ont été communiqués. Pour ce faire, on se base sur l'élaboration de *masterplans* définissant les options stratégiques retenues au moyen de critères objectifs et mesurables. La nécessaire généralisation de cette contextualisation de la prise de décision est fondée notamment sur l'analyse du marché immobilier local et celle d'alternatives potentielles.

Les propositions seront fondées sur une comparaison des scénarios développés. L'objectif initial était de définir une approche univoque quant à l'attribution des ressources aux projets. En 2017, la DG Stratégie et Gestion immobilière a procédé à une nouvelle consultation pour remettre à jour les statuts, ce afin d'obtenir une meilleure cartographie

op en we leggen de laatste hand aan de implementatie van een geïntegreerd beheersysteem voor de werkomgeving teneinde op het onderhoud en de herbestemming te kunnen anticiperen. We beschikken over een structurering van de vastgoedinformatie en een vastgoeddatabase met de marktprijzen van reële vastgoedtransacties en we optimaliseren de oppervlakten waarover we beschikken en waaraan de Staat gebonden is door langlopende contracten.

De structurering van de besluitvorming is gebaseerd op beginselen, waarvan er sommige al geïmplementeerd worden: evaluatie van de mogelijkheden in de bestaande portefeuille, analyse van de scenario's, vergelijking van de actuele nettowaarden, multicriteria-analyse met geïntegreerde risicoanalyse.

In de nasleep van het RAC-project en de problemen die ruim voor het auditverslag vastgesteld werden, is de methode voor het structureren van grote projecten aanzienlijk geëvolueerd. De Regie kan thans haar rol als expert en raadgever voluit spelen. De klant stelt zijn behoeftenprogramma op. De Regie analyseert het en stelt verbeteringen voor die al dan niet door de klant in aanmerking genomen kunnen worden. De behoeftenprogramma's worden met alle opmerkingen van de Regie ter goedkeuring naar de Inspectie van Financiën gestuurd. Voor de start van elk groot project wordt het behoeftenprogramma geactualiseerd. Men tracht ook de aan de exploitatie van de gebouwen verbonden kostprijs in de analyse mee te nemen.

Dit is belangrijk omdat de kosten voor infrastructuur niet onderscheiden kunnen worden van de exploitatiekosten.

Voorts monitort het DG Strategie en vastgoedbeheer systematisch de gebouwen in de zones waar er behoeften kenbaar werden gemaakt. Hiervoor baseert men zich op masterplannen waarin de strategische opties worden bepaald op basis van objectieve en meetbare criteria. De noodzaak om deze contextualisering van de besluitvorming algemeen toe te passen, wordt met name gestoeld op de analyse van de lokale vastgoedmarkt en van mogelijke alternatieven.

De voorstellen zullen vertrekken vanuit een vergelijking van de uitgewerkte scenario's. De bedoeling was aanvankelijk om een eenduidige aanpak te bepalen voor het toewijzen van de middelen aan de projecten. In 2017 hield het DG Strategie en vastgoedbeheer opnieuw een raadpleging om de statuten bij te werken, en dit om

de l'ensemble des bâtiments. En résumé, le principe clé est celui du "qui décide paie". Et lorsqu'on sort des normes standardisées telles que définies dans nos processus, la responsabilisation du client est entamée.

Plusieurs autres outils existent ou existeront bientôt. Parmi eux, certains permettront d'être rapidement avertis de dérapages quant au budget ou délais de grands projets.

Je voudrais encore signaler que la cellule Contrôle interne de la Régie des Bâtiments a été mise en place en 2012 et que de tels processus n'existaient pas précédemment.

La cellule Contrôle interne joue un rôle prépondérant dans l'organisation du travail, le suivi, le développement des procédures internes nécessaires au bon fonctionnement des services. Le suivi et l'évaluation du contrôle interne ont permis au management de se faire une opinion sur la qualité de son système de contrôle. La cellule assume diverses fonctions, parmi lesquelles le suivi des audits, le *risk officer* et les conseils en sécurité de l'information.

Tenant compte des différentes recommandations formulées dans de précédents audits externes et internes, la cellule Contrôle interne a planifié différentes actions. Les recommandations du rapport d'audit font partie intégrante du plan d'action de la cellule Contrôle interne et seront suivies d'actions en interne identifiées par rapport aux recommandations formulées. Ce plan d'action comporte pas moins d'une cinquantaine d'actions et de mesures internes en cours ou encore à développer.

Le **président**: La question n° 55000185C de M. Delizée est transformée en question écrite.

01.03 Jan Bertels (sp.a): Les explications fournies par M. Vrijdaghs m'ont paru légèrement trop axées sur la défensive.

Mon approche est de nature financière. Dans un premier temps, j'ai également posé une question à ce sujet à la ministre du Budget qui est la ministre de tutelle du corps interfédéral des inspecteurs des Finances. Elle m'a renvoyé vers le ministre Geens.

Il a été écrit qu'il n'y a ni moyens ni procédures pour assurer une gestion efficace de grands projets

het geheel van de gebouwen beter in kaart te brengen. Het kernprincipe is, kort gezegd: 'wie beslist, betaalt'. Zodra men afstapt van de gestandaardiseerde normen zoals bepaald in onze procedures, wordt de verantwoordelijkheid van de klant aangesproken.

Er bestaan nog andere instrumenten, en er zitten er ook nog in de pijplijn. Sommige daarvan zullen het mogelijk maken snel op de hoogte te worden gebracht van budgetoverschrijdingen of vertragingen van grote projecten.

Ik wil er ook op wijzen dat de cel Interne Controle van de Regie der Gebouwen in 2012 werd opgericht en dat dergelijke procedures voordien niet bestonden.

De cel Interne Controle speelt een belangrijke rol op het stuk van de organisatie van de werkzaamheden, de opvolging en de ontwikkeling van de interne procedures die nodig zijn voor de goede werking van de diensten. Dankzij de opvolging en de evaluatie van de interne controle kan het management zich een oordeel vormen over de kwaliteit van zijn controlesysteem. De cel voert verschillende functies uit, waaronder de opvolging van audits, de rol van *risk officer* en adviesverstrekking inzake informatiebeveiliging.

Rekening houdend met de verschillende aanbevelingen uit eerdere externe en interne audits heeft de cel Interne Controle diverse acties gepland. De aanbevelingen in het auditverslag vormen een integrerend deel van het actieplan van de cel Interne Controle en zullen uitmonden in interne acties die bepaald worden op basis van die aanbevelingen. Het actieplan omvat niet minder dan vijftig acties en interne maatregelen die momenteel geïmplementeerd worden of nog ontwikkeld moeten worden.

De **voorzitter**: Vraag nr. 55000185C van de heer Delizée wordt omgezet in een schriftelijke vraag.

01.03 Jan Bertels (sp.a): De toelichting van de heer Vrijdaghs was iets te defensief.

Mijn insteek is financieel van aard. Ik heb initieel ook een vraag hierover gesteld aan de minister van Begroting, die voogdijminister is voor het interfederaal korps van inspecteurs van Financiën. Zij heeft mij doorverwezen naar de minister.

Er werd geschreven dat er geen middelen en procedures zijn om grote vastgoedprojecten

immobiliers, ce qui entraîne le gaspillage de centaines de millions d'euros d'argent public. Il est impératif de remédier à cette lacune.

L'audit pointe l'existence de problèmes structurels et préconise, pour les grands projets de construction, l'instauration d'un système de contrôle indépendant. M. Vrijdaghs a implicitement déclaré qu'un tel système existe déjà. À nous d'étudier comment l'améliorer.

Il aurait été intéressant d'organiser un débat contradictoire entre les auteurs de l'audit à propos des moyens de défense qui ont été énumérés. Toutes les réalisations effectuées depuis 2010 ou 2012 remédient-elles aux problèmes épinglés dans un rapport d'audit de 2019?

Il y a deux enseignements à tirer de cet audit. Tout d'abord, il est essentiel pour l'État fédéral de disposer de services publics de qualité.

Nous devons disposer de personnel hautement qualifié, capable d'accomplir les missions publiques. Les services publics en question doivent être renforcés sur le plan qualitatif, et ce, même si des problèmes de capacité se posent. Cela nous évitera de faire appel à des bureaux privés, alors que ceux-ci ont parfois d'autres intérêts dans d'autres dossiers. Tâchons donc de garder les compétences internes en interne, y compris à la Régie des Bâtiments.

Je partage la volonté du ministre de faire mieux ensemble à l'avenir. Une concertation a-t-elle par exemple été organisée à la suite de cet audit, au sein du gouvernement fédéral, concernant l'intention du ministre de confier la gestion générale des bâtiments, en tant que mission, à la Régie des Bâtiments?

S'agissant de la sauvegarde des intérêts financiers de l'autorité publique, il faut parvenir à une gestion intégrée des projets. Une gestion des projets existe pour l'heure au sein de la Régie des Bâtiments. La notion de 'gestion intégrée des projets' telle qu'elle figure dans l'audit est toutefois plus large. Elle implique une intégration à l'échelon de l'autorité fédérale. Une concertation a-t-elle déjà été organisée à ce propos? Un guide relatif aux relations avec les clients et utilisé en interne à la Régie des Bâtiments n'est pas assimilable à une gestion intégrée des projets à l'échelon de l'autorité fédérale.

01.04 Kurt Ravyts (VB): Je souhaite savoir, moi aussi, si le ministre s'est déjà concerté avec ses collègues. Une gestion intégrée des projets va plus

efficacement te gérer, met als gevolg een verspilling van honderden miljoenen euro overheidsgeld. Wij moeten daaraan remediëren.

De audit geeft aan dat er structurele problemen zijn en dat er een onafhankelijk monitoringsysteem zou moeten worden ingevoerd voor grote bouwprojecten. De heer Vrijdaghs zei impliciet dat dit reeds bestaat. Wij moeten bekijken hoe we dat kunnen verbeteren.

Een tegensprekelijk debat tussen de auteurs van de audit over de verweermiddelen die hier werden opgesomd, was hier interessant geweest. Remediëren alle verwezenlijkingen sinds 2010 of 2012 aan hetgeen wordt gesteld in een auditrapport uit 2019?

De audit leert ons twee zaken. Het is ten eerste essentieel voor de federale overheid om kwalitatieve overheidsdiensten te hebben.

Er moet hooggekwalificeerd personeel zijn dat de overheidstaken kan uitvoeren. We moeten die overheidsdiensten kwalitatief versterken, ook al zijn er capaciteitsproblemen. Dan moeten we geen beroep doen op private bureaus, terwijl die bureaus in andere dossiers soms andere belangen hebben. Laat ons de interne competentie dus intern houden, ook bij de Regie der Gebouwen.

Ik ben het eens met de minister om het in de toekomst samen beter te doen. Is er, bijvoorbeeld naar aanleiding van deze audit, overleg geweest binnen de federale regering over de intentie van de minister om algemeen gebouwenbeheer als taak aan de Regie der Gebouwen toe te vertrouwen?

Inzake het vrijwaren van de financiële belangen van de overheid moet men zorgen voor geïntegreerd projectbeheer. Er is nu projectbeheer binnen de Regie der Gebouwen. Het begrip 'geïntegreerd projectbeheer' in de audit is echter ruimer. Het betekent geïntegreerd op het niveau van de federale overheid. Is er daarover al overleg geweest? Een handleiding inzake klantrelaties intern bij de Regie der Gebouwen is geen geïntegreerd projectbeheer op het niveau van de federale overheid.

01.04 Kurt Ravyts (VB): Ook ik wil weten of de minister al heeft overlegd met zijn collega's. Geïntegreerd projectbeheer is immers ruimer dan

loin, en effet, que la Régie des Bâtiments.

Dans quelle mesure la mise en oeuvre de tous les trajets d'amélioration est-elle au point? Le plan d'action "contrôle interne" de la Régie des Bâtiments peut-il être mis à disposition?

M. Vrijdaghs a évoqué la cinquantaine d'actions encore en cours. Il reste encore certaines choses à concrétiser. Je déplore qu'il y ait eu – et c'est certain – un gaspillage des deniers publics. Notre groupe veut une Régie des Bâtiments forte, qui travaille efficacement. Le rapport et les réponses donneront certainement lieu à des initiatives parlementaires.

01.05 Tomas Roggeman (N-VA): Il est en effet regrettable que l'Inspection des Finances ne soit pas ici présente. L'enquête était évidemment complexe et très détaillée mais cette administration a, plus que n'importe qui, une vue de la situation. Il aurait été utile de pouvoir l'entendre exprimer toutes les nuances et de pouvoir l'interroger directement.

Sans la fuite du rapport d'audit publié dans le quotidien *De Tijd*, nous n'aurions probablement jamais vécu le débat d'aujourd'hui sur ce rapport désastreux que le gouvernement a reçu dès avril 2019. Pourquoi l'avoir caché? D'autres audits d'instances publiques relevant des compétences du ministre sont-ils dissimulés au Parlement?

Six ans pour effectuer un audit, c'est hallucinant. Pourquoi cela a-t-il pris tant de temps?

Au sein de la Régie des Bâtiments, la responsabilité finale du projet a souvent changé de titulaire. Dans ce contexte, le risque d'erreur humaine, de doubles emplois, de travail superflu, de révisions d'accords avec les promoteurs et les entrepreneurs augmente évidemment. Pourquoi la gestion du dossier a-t-elle fréquemment changé de main? Quelles conclusions tire-t-on de cette gestion erratique?

Le rapport d'audit conclut en suggérant deux mesures importantes: la renégociation du contrat de location en 2022, au terme des neuf premières années et l'élaboration d'une stratégie pour l'après 2031. Ces points seront-ils exécutés? Qui renégociera le nouveau contrat de location?

Le rapport d'audit formule aussi des recommandations concernant le fonctionnement futur de la Régie des Bâtiments. Le ministre s'engage à en assurer le suivi. Actuellement, l'exercice de ses compétences en tant que ministre de tutelle est néanmoins limité.

de Regie der Gebouwen.

In hoeverre staat de implementatie van alle verbeteringstrajecten op punt? Kan het actieplan interne controle van de Regie der Gebouwen ter beschikking worden gesteld?

De heer Vrijdaghs sprak over een vijftigtal acties dat nog loopt. Een aantal dingen moet nog worden geconcretiseerd. Ik betreur de verspilling van overheidsgeld die er zeker is geweest. Onze fractie wil een sterke Regie der Gebouwen, die efficiënt werkt. Het verslag en de antwoorden zullen zeker leiden tot verdere initiatieven van parlementsleden.

01.05 Tomas Roggeman (N-VA): Het is inderdaad spijtig dat de Inspectie van Financiën hier zelf niet is. Het onderzoek was natuurlijk complex en zeer uitvoerig, maar meer dan wie ook heeft men daar inzicht in de situatie. Het ware nuttig geweest om alle nuances uit hun mond te kunnen vernemen en hun rechtstreeks vragen te kunnen stellen.

Het huidige debat over het pijnlijke auditrapport, dat de regering al ontving in april 2019, was er zonder het lek naar *De Tijd* wellicht nooit gekomen. Waarom mocht het rapport niet worden gezien? Zijn er nog doorlichtingen van overheidsorganen onder de bevoegdheid van de minister die het Parlement niet mag zien?

Een doorlichting van zes jaar is een hallucinante termijn. Wat is de reden daarvoor?

Binnen de Regie der Gebouwen is de eindverantwoordelijkheid voor het project dikwijls verschoven. Dit verhoogt natuurlijk de risico's van menselijke fouten, dubbel en overbodig werk, herzieningen van afspraken met de promotoren en aannemers. Wat zijn de redenen voor de frequente wissels van het dossierbeheer? Welke conclusies worden daaruit getrokken?

Het auditrapport besluit met twee belangrijke werkpunten: de heronderhandeling van het huurcontract na afloop van de eerste negen jaar in 2022 en het bepalen van een strategie na 2031. Worden die werkpunten ter harte genomen? Wie zal het nieuwe huurcontract heronderhandelen?

Het auditrapport bevat ook aanbevelingen voor de toekomstige werking van de Regie. De minister engageert zich om ze te blijven opvolgen. Momenteel is hij echter beperkt in zijn mogelijkheden van voogdijminister.

La Cour des comptes est plutôt cinglante à propos des rapports rédigés par la Régie. Elle considère que les rapports financiers sont insuffisants. Ils n'ont du reste pas été publiés par la Centrale des bilans.

L'exercice de la tutelle et du contrôle du fonctionnement de la Régie fait partie des attributions du ministre. Quels sont les instruments à sa disposition en cas de présentation de rapports insuffisants?

Je ne doute pas des bonnes intentions de M. Vrijdaghs. Elles n'empêchent toutefois pas que de graves erreurs de fonctionnement puissent se produire.

Comment, en sa qualité de ministre de tutelle, le ministre entend-il reprendre la maîtrise de la gestion? Comment peut-il reprendre des rôles qui sont tout bonnement inexistantes?

Plusieurs des priorités ne tombent évidemment pas du ciel. Au printemps 2018, le gouvernement avait déjà décidé, sur proposition de l'ancien ministre, de mener un processus de transformation. Ce *redesign* devait notamment conduire à transformer la Régie en une société anonyme de droit public. L'échéance avait été fixée au printemps 2019. Pourquoi le ministre ne s'y est-il pas encore attelé? Pour quand cette réforme est-elle prévue? Où en est le Transformation Office?

La Régie devait, selon le *redesign*, se défaire de bâtiments. Cela n'a pas été fait non plus. Quelle en est la raison? Ces mesures seront-elles encore exécutées malgré tout et, dans l'affirmative, quand le seront-elles?

Je souhaite poser les mêmes questions concernant les nouveaux rapports de la cellule Project Management Office. Pourquoi ces retards? Seront-ils encore développés?

La mise en œuvre du *redesign* accuse du retard. Est-il reporté ou purement abandonné?

01.06 Gilles Vanden Burre (Ecolo-Groen): Ecolo avait demandé cette audition ainsi que celle des inspecteurs ayant rédigé ce rapport. Je le redemande formellement. Entendre les représentants de la Cour des comptes serait aussi utile car ils publient des cahiers réguliers sur la Régie des Bâtiments.

Les faits mentionnés dans le rapport sont graves, tant sur la gestion et le suivi de projets que l'impact

Het Rekenhof is vrij vernietigend over de rapportering van de Regie. De financiële verslagen werden als onvoldoende beschouwd. Zij zijn in de Balanscentrale dan ook niet gepubliceerd.

Het mandaat van de minister bevat de voogdij over en het toezicht op de functionering van de Regie. Welke instrumenten heeft hij als de rapportering niet voldoet?

Ik twijfel niet aan de goede intenties van de heer Vrijdaghs. Het is echter zo dat desondanks stevige fouten in de werking kunnen voorkomen.

Hoe wil de minister, als voogdijminister, opnieuw vat krijgen op het beheer? Hoe kan hij de teugels in handen nemen als die er gewoonweg niet zijn?

Verschillende van de werkpunten komen niet uit de lucht vallen. De regering besliste al op voorstel van de vorige minister in het voorjaar van 2018 tot een transformatieproces. Dat redesign moest onder meer leiden tot de hervorming van de Regie tot een naamloze vennootschap van publiek recht. De timing was het voorjaar van 2019. Waarom heeft de minister dat nog niet uitgevoerd? Voor wanneer staat dat gepland? Wat is de stand van zaken van het Transformation Office?

De Regie moest volgens het redesign in 2019 vastgoed afstoten. Dat is evenmin gebeurd. Wat is de reden? Zal dat alsnog gebeuren en zo ja, wanneer?

Ik heb dezelfde vragen over de nieuwe rapporteringen van de cel Project Management Office. Vanwaar die vertragingen? Worden die rapporteringen nog uitgerold?

De uitrol van het redesign zit niet op schema. Gaat het om uitstel of om afstel?

01.06 Gilles Vanden Burre (Ecolo-Groen): Ecolo had om deze hoorzitting verzocht en had ook de inspecteurs die dit verslag opgesteld hebben willen horen. Ik wil u die mogelijkheid nogmaals formeel vragen. Het zou ook nuttig zijn de vertegenwoordigers van het Rekenhof te horen, aangezien ze regelmatig verslagen over de Regie der Gebouwen publiceren.

De in het verslag genoemde feiten zijn ernstig, zowel wat het projectbeheer en de projectopvolging

budgétaire. Il est complexe d'analyser en détail ce dossier s'étalant sur 20 ans. Le constat le plus inquiétant du rapport est que les problèmes des grands projets complexes, impliquant une location et l'aménagement de locaux pour les besoins du service, sont toujours d'actualité.

Ce n'est pas la première fois que nous rencontrons des représentants de la Régie des Bâtiments, les mêmes maux sont chaque fois mis en avant. Ce dossier est donc symptomatique de la gestion du parc immobilier de l'État fédéral.

Pourquoi la Régie n'a-t-elle pas répondu à l'Inspection des Finances qui l'a sollicitée plusieurs fois sur les recommandations officielles? Comptez-vous renégocier le loyer du RAC en 2022? Que pensez-vous de l'avis négatif de l'Inspection des Finances sur la transformation en SA de droit public? Le recrutement est compliqué mais que comptez-vous faire?

Avez-vous répondu à la Cour des comptes qui, en mai 2019, notait que les comptes de 2015 à 2017 ont été rentrés mais n'avaient pu être validés, notamment à cause d'incohérences dans la valorisation immobilière?

Où en est le projet *Redesign* visant notamment à créer un SA de droit public et un *transformation office* interne à la Régie en collaboration avec un consultant externe? L'État fédéral a pourtant les outils internes pour mener ce type de projet. Y a-t-il un contrat avec un consultant externe?

Où en est le nouveau système comptable à mettre en place au 1^{er} janvier 2020? Sera-t-il opérationnel alors? Sera-t-il plus efficient que l'actuel, notamment en termes de qualité des comptes et des rapports annuels? Aujourd'hui, selon la Cour des comptes, la Régie n'est en effet pas en ordre pour les comptes et la valorisation du parc immobilier.

01.07 Laurence Zanchetta (PS): Il faut tirer les leçons du passé. Le rapport a pointé des dépassements budgétaires et le manque de réaction du gouvernement face à cela. Il est interpellant que l'Inspection des Finances n'ait jamais été consultée par le bureau du conseil. Le

als de impact op de begroting betreft. Het is complex om dat dossier dat meer dan 20 jaar beslaat, in detail te analyseren. De meest verontrustende bevinding in het verslag is dat de problemen van de grote complexe projecten voor de verhuur en inrichting van de lokalen volgens de behoeften van de diensten nog steeds actueel zijn.

Het is niet de eerste keer dat wij vertegenwoordigers van de Regie der Gebouwen ontmoeten, en telkens worden er dezelfde pijnpunten naar voren geschoven. Dat dossier is tekenend voor de manier waarop het vastgoedpatrimonium van de Staat beheerd wordt.

Waarom heeft de Regie der Gebouwen niet geantwoord op de veelvuldige vragen van de Inspectie van Financiën over de officiële aanbevelingen? Bent u van plan om in 2022 opnieuw te onderhandelen over de huurovereenkomst voor het RAC? Wat vindt u van het negatieve advies van de Inspectie van Financiën over de omvorming tot een nv van publiek recht? De aanwervingen verlopen moeizaam, maar wat zal u ter zake ondernemen?

Hebt u geantwoord aan het Rekenhof, dat in mei 2019 opmerkte dat de rekeningen voor de periode 2015-2017 waren ingediend, maar niet konden worden gevalideerd, onder meer vanwege inconsistenties in de waardering van het onroerend goed?

Hoe staat het met het redesignproject, dat onder meer tot doel heeft een nv van publiek recht en een *transformation office* bij de Regie der Gebouwen op te richten in samenwerking met een externe consultant? De federale Staat beschikt echter intern over de instrumenten om dit soort projecten uit te voeren. Is er een contract met een externe consultant?

Wat is de stand van zaken met betrekking tot het nieuwe boekhoudsysteem dat op 1 januari 2020 moet worden ingevoerd? Zal het dan operationeel zijn? Zal het efficiënter zijn dan het huidige systeem, met name wat de kwaliteit van de rekeningen en de jaarverslagen betreft? Volgens het Rekenhof is de Regie vandaag immers niet in orde met de regels voor de rekeningen en de waardering van het vastgoedpark.

01.07 Laurence Zanchetta (PS): Men moet lessen trekken uit het verleden. In het rapport wordt er gewezen op budgetoverschrijdingen en het uitblijven van een reactie daarop van regeringswege. Het is opmerkelijk dat de Inspectie van Financiën nooit werd geraadpleegd door het

rapport prouve qu'aucune décision politique n'a été prise pour renforcer l'administration, au détriment de la gestion des biens de l'État, et a fortiori face au mégaprojet évoqué. Plutôt qu'accuser l'administration, le politique doit prendre les bonnes décisions au vu des leçons du rapport.

bureau van de raad. Het rapport toont aan dat er geen enkele politieke beslissing werd genomen om de administratie te versterken, wat ten koste is gegaan van het beheer van de goederen van de Staat en a fortiori van het megaproject in kwestie. De politiek moet de administratie niet in het nauw jagen, maar de juiste beslissingen nemen op grond van de lessen in het rapport.

Où en est la réforme du ministre Jambon?

Hoe ver staat het met de hervorming die door minister Jambon werd opgezet?

01.08 Jef Van den Bergh (CD&V): C'est un rapport qui a été demandé par le gouvernement en 2013 et il s'agit à présent d'en tirer les leçons nécessaires pour de nouveaux projets et de nouveaux dossiers similaires. Il importe avant tout de savoir si des dossiers similaires sont actuellement en cours et comment il est préférable de les traiter.

01.08 Jef Van den Bergh (CD&V): Dit is een rapport dat werd aangevraagd door de regering in 2013 en het komt er nu op aan om daaruit de nodige lessen te trekken voor nieuwe projecten en nieuwe gelijkaardige dossiers. Allereerst is het van belang om te weten of er momenteel dergelijke dossiers lopende zijn en hoe zij beter dienen aangepakt.

Il y a une zone de tension entre la Régie des Bâtiments en tant que gestionnaire et donneur d'ordre pour le patrimoine de l'autorité publique, l'adjudicataire qui va livrer le bâtiment et le donner en location, et le service public occupant le bâtiment, avec ses exigences et ses attentes. Celui qui décide et pose certaines exigences doit aussi payer, comme pour des travaux supplémentaires. De bons accords préalables sont nécessaires à cet effet et je ne vois pas encore très clairement comment il est alors procédé concrètement. Je ne vois pas non plus très bien comment est fixé le loyer, qui joue un rôle important lors d'une renégociation. Je suppose que la police va encore rester là pendant des années. Y a-t-il déjà un plan d'action pour des renégociations?

Er is een spanningsveld tussen de Regie der Gebouwen als beheerder en opdrachtgever voor het patrimonium van de overheid, de opdrachtnemer die het gebouw zal opleveren en verhuren, en de bezettende overheidsdienst met haar eisen of verwachtingen. Wie beslist en bepaalde eisen stelt, moet ook betalen, zoals voor extra werken. Maar daarover zijn goede afspraken op voorhand nodig en hoe dat dan precies gebeurt, is me nog niet helemaal klaar. Ook hoe de huurprijs wordt bepaald, zo belangrijk bij een heronderhandeling, is niet helemaal duidelijk. Ik neem aan dat de politie daar nog jaren zal blijven. Is er al een plan van aanpak voor heronderhandelingen?

01.09 Marianne Verhaert (Open Vld): Je me joins aux questions précédentes. Le rapport d'audit fournit un bon éclairage du déroulement de ce dossier et je me réjouis d'apprendre que la Régie des Bâtiments a déjà tiré les leçons de cette affaire. Le rapport est dès lors aussi une véritable piqure de rappel. J'espère qu'il y aura suffisamment de mesures supplémentaires.

01.09 Marianne Verhaert (Open Vld): Ik sluit mij aan bij de voorgaande vragen. Het auditrapport werpt een goed licht op het verloop van dit dossier en ik ben blij te horen dat de Regie der Gebouwen er al lessen uit heeft getrokken. Het rapport is dan ook een echte wake-upcall. Ik hoop op voldoende bijkomende maatregelen.

01.10 Maria Vindevoghel (PVDA-PTB): Des millions d'euros provenant de l'argent du contribuable ont été gaspillés et potentiellement injectés dans un circuit lié à la corruption. Cela a trop peu été évoqué ici. Ces dix dernières années, ce n'est pas un mais plusieurs dossiers majeurs qui sont concernés. Les anciens ministres Jambon et Reynders ne sont-ils pas impliqués dans toute cette affaire? J'ai le sentiment que pas grand-chose n'a encore changé et c'est pourquoi nous demandons que l'immixtion du monde des affaires soit rendue

01.10 Maria Vindevoghel (PVDA-PTB): Er zijn miljoenen aan belastinggeld verspilld en mogelijk in een corrupt circuit terechtgekomen. Dat is hier onvoldoende uit de verf gekomen. In de laatste tien jaar gaat het niet om één, maar om verschillende zwaarwichtige dossiers. Zijn gewezen ministers Jambon en Reynders niet betrokken in heel die zaak? Ik heb de indruk dat er nog steeds niet veel veranderd is en daarom vragen wij dat inmenging van de zakenwereld onmogelijk wordt gemaakt en dat de Regie der Gebouwen eindelijk onafhankelijk

impossible et que la Régie des Bâtiments puisse enfin décider en toute indépendance, en dehors d'influences financières et politiques et sans l'ingérence d'hommes d'affaires douteux comme Frank Zweegers.

(*En français*) Quelles ont été ces influences extérieures et leurs motivations? Voyez la page 23 du rapport.

01.11 Jean-Marc Delizée (PS): *L'Echo* du 17 août et les autres journaux ensuite ont parlé de plusieurs millions en trop de dépensés et de manquements. En vertu de leur mission de contrôle, les députés présents ont à cœur d'obtenir des réponses quant à la gestion désastreuse et amateur, aux dysfonctionnements, aux violations de la loi sur les entreprises publiques.

Il s'agit aussi d'un débat sur la responsabilité politique du gouvernement et de certains ministres. Des décisions et des choix financiers pris ont des conséquences. Au-delà du regroupement de la police à Bruxelles, le débat porte sur la manière actuelle et à venir dont l'État gère son patrimoine immobilier et les grands projets.

Je retiens du rapport qu'au niveau de la prise de décision, il faut une planification pluriannuelle réfléchie d'investissements et des décisions fondées sur des concertations et des avis demandés. Plutôt qu'un effet d'annonce de construire une prison et de refiler ensuite le dossier à la Régie, il faut, en amont de toute décision politique, davantage de réflexion.

Deuxièmement, il faut une gestion transversale.

Toutes les parties doivent être impliquées et les avis sollicités avant de décider. La décision politique doit se fonder sur des données objectives, sur l'examen des possibles conséquences et sur l'intérêt général. De même, il faut gérer parcimonieusement les moyens publics.

Ensuite, il faut prévenir les conflits d'intérêts et garantir la transparence. La procédure judiciaire évoquée par *L'Echo* est-elle toujours en cours? Si oui, il faut être attentif à son suivi pour prouver la transparence des procédures.

kan beslissen, zonder andere financiële en politieke invloeden en zonder onbetrouwbare zakenlui als Frank Zweegers.

(*Frans*) Wat waren die externe invloeden en waardoor waren die ingegeven? Zie bladzijde 23 van het verslag.

01.11 Jean-Marc Delizée (PS): In *L'Echo* van 17 augustus en later ook in andere kranten werd er gewag gemaakt van tekortkomingen en meerdere miljoenen die verspild zijn. Uit hoofde van hun controlebevoegdheid willen de aanwezige volksvertegenwoordigers uitleg vragen over het rampzalige en amateuristische beheer, de disfuncties en de inbreuken op de wet op de overheidsbedrijven.

Dit gaat ook over de politieke verantwoordelijkheid van de regering en bepaalde ministers. Beslissingen en financiële keuzes brengen gevolgen mee. Het debat gaat verder dan het samenbrengen van de politiediensten in Brussel. Het gaat ook over de huidige en toekomstige manier waarop de Staat zijn onroerend vermogen en de grote projecten beheert.

Ik onthoud uit het rapport dat er op het vlak van de besluitvorming nood is aan een doordachte meerjarenplanning van de investeringen, en aan beslissingen die gebaseerd zijn op overleg en ingewonnen adviezen. Aan alle politieke beslissingen moet er meer denkwerk voorafgaan in plaats van een beleid te voeren waarbij de bouw van een gevangenis wordt aangekondigd en het dossier vervolgens wordt doorgeschoven naar de Regie.

Daarnaast is er ook nood aan een transversaal beheer.

Alle partijen moeten bij de besluitvorming betrokken worden en er moeten adviezen gevraagd worden alvorens er een beslissing genomen wordt. De politieke beslissing moet gebaseerd zijn op objectieve gegevens, op het onderzoek naar de mogelijke gevolgen en op het algemeen belang. Evenzo moet er spaarzaam met het overheidsgeld omgesprongen worden.

Vervolgens moeten belangenconflicten voorkomen worden en moet de transparantie gewaarborgd zijn. Loopt de door *L'Echo* genoemde juridische procedure nog steeds verder? Zo ja moet er op de opvolging ervan worden toegezien om te bewijzen dat de procedures transparant verlopen.

Au vu des 7,5 millions de m² gérés par la Régie pour l'État, avez-vous assez de moyens pour tous les grands projets, la maintenance, les locations et autres contrats ou ont-ils été réduits dernièrement? Disposez-vous d'un personnel compétent dans le domaine administratif, juridique, opérationnel, technique, etc?

L'informatisation est-elle performante? Et la comptabilité est-elle assez efficiente pour remplir les missions de la Régie?

Enfin, en filigrane, on devine la volonté de privatiser et de faire de la Régie des Bâtiments une société anonyme de droit public. C'était le *redesign* dans la déclaration de politique du précédent gouvernement.

Pour mon groupe, la Régie doit être un outil public doté des moyens nécessaires pour gérer au mieux ce patrimoine, avec un contrôle public de la gestion. Nous voulons leur mise en oeuvre dans l'intérêt des finances publiques et des citoyens.

01.12 Koen Geens, ministre (*en français*): Nous avons communiqué le rapport des auditeurs au Conseil des ministres du 30 août. Nous sommes freinés dans certaines modifications (comme l'exécution de la SA de droit public) par les affaires courantes.

Nous nous sommes attelés, bien avant la communication du rapport, à faire en sorte que de tels dossiers ne se répètent pas. La Régie et son ministre ont déjà répondu à la plupart des recommandations.

(*En néerlandais*) Dans mon introduction, j'ai essayé d'indiquer à chaque fois où nous en étions. Ainsi, la centrale d'achat qui suit aujourd'hui les attributions de marché supérieures à 30 000 euros pour Bruxelles, le fera pour l'ensemble du pays à partir de 2020.

Le manuel des relations clients est en cours d'élaboration. Il changera radicalement les relations entre la Régie et ses clients.

En matière de gestion intégrée, chaque étape du projet fera l'objet d'un suivi complet par la Régie, de la construction à la mise en location et à l'exploitation du bâtiment. La Régie s'occupera également de tous les aspects pratiques des contrats logement et de l'entretien. Si l'autorité

Beschikt u in het licht van de 7,5 miljoen m² die de Regie voor de overheid beheert, over voldoende middelen voor alle grote projecten, voor onderhoud, de huur- en andere contracten of werd er recentelijk in gesnoeid? Beschikt u over op administratief, juridisch, operationeel, technisch, enz. vlak deskundig personeel?

Is de informatisering performant? Is de boekhouding efficiënt genoeg om de opdrachten van de Regie te vervullen?

Tussen de regels door lezen we de wens om de Regie der Gebouwen te privatiseren en om te vormen tot een publiekrechtelijke naamloze vennootschap. Dat was het redesign waarvan sprake in de beleidsverklaring van de vorige regering.

Voor mijn fractie moet de Regie der Gebouwen een overheidsinstrument zijn, dat de middelen krijgt die nodig zijn om het patrimonium zo goed mogelijk te beheren, met een overheidstoezicht op dat beheer. We willen dat het beheer en de controle daarop uitgevoerd worden in het belang van de overheidsfinanciën en van de burgers.

01.12 Minister Koen Geens (*Frans*): We hebben het verslag van de auditeurs op 30 augustus aan de ministerraad bezorgd. We worden geremd in de uitvoering van sommige wijzigingen (zoals de implementatie van de nv van publiek recht) door deze periode van lopende zaken.

Lang voordat het verslag werd overgemaakt, hebben we inspanningen gedaan opdat dergelijke gevallen zich niet meer zouden voordoen. De Regie der Gebouwen en de bevoegde minister hebben reeds op de meeste aanbevelingen geantwoord.

(*Nederlands*) In mijn inleiding heb ik geprobeerd om telkens aan te geven waar we staan. Zo werkt de centrale aankoopdienst vanaf nu voor de Brusselse gunningsprocedures boven 30.000 euro. Vanaf 2020 zal die voor heel het land werken.

De handleiding cliëntrelaties wordt nu ontwikkeld. Daarin zal een ingrijpende wijziging staan van de relatie tussen de Regie en haar klanten.

Wat het geïntegreerd beheer betreft, zal elk project volledig gevolgd worden door de Regie, zowel de bouw, de verhuur als de exploitatie van het gebouw. De Regie zal ook alle praktische zorgen voor haar rekeningen nemen over de huisvestingscontracten en het onderhoud. Indien de overheid die in de

publique se trouvant dans le bâtiment demande certaines modifications en cours de projet, elle devra prendre les frais à sa charge.

En ce qui concerne le volet des recrutements, nous souhaitons embaucher 151 personnes d'ici à la fin de l'année. En attirant des fonctionnaires certifiés par le biais de Selor, il est possible de recruter plus rapidement des ingénieurs, des juristes et d'autres agents qualifiés. Nous en revenons ainsi progressivement à un cadre d'environ 950 personnes.

Dans plusieurs départements, la sous-utilisation des moyens en personnel en raison de problèmes organisationnels est importante.

(En français) Un département bien organisé doit pouvoir utiliser ses moyens. J'ai découvert ce problème de "sous-utilisation" au niveau de la Justice – nous y avons fait des progrès remarquables –, et de la Régie, où beaucoup reste à faire.

(En néerlandais) Il y a eu beaucoup de questions sur la transformation de la Régie en SA de droit public. Nous attendons pour très bientôt le volet juridique de l'étude préparatoire des consultants. Je suis seulement habilité à préparer cette décision, pas à la prendre dans une période d'affaires courantes.

La question essentielle est de savoir ce que l'on attend de plus de la SA de droit public par rapport aux systèmes déjà existants. Comment cette SA de droit public fera-t-elle la différence en cas de défaillance d'une organisation? Cette SA ne sera pas le sésame qui permet de résoudre tous les problèmes. Dans le meilleur des cas, il se cachera sous ce nom une structure capable d'atteindre certains objectifs et il est essentiel de reconnaître cette réalité.

La longue liste de SA belges démontre qu'il ne s'agit pas d'une notion univoque et que la question principale est de savoir quel contenu va recevoir cette SA de droit public. À première vue, j'entrevois deux grands avantages de la SA.

(En français) Devenir une SA de droit public n'est pas une privatisation. Le but n'est pas de transférer partiellement la propriété de la Régie au secteur privé, même si ce n'est pas impossible à terme. Un premier avantage est la plus grande autonomie de gestion. Le comité de direction n'aurait plus de réunion avec le ministre, il serait contrôlé par un conseil d'administration politiquement pondéré.

gebouwen verblijft tijdens een lopend project bepaalde wijzigingen vraagt, dan zal zij daar zelf de kosten voor moeten dragen.

Wat de rekrutering betreft, willen we tegen het einde van dit jaar 151 mensen hebben aangetrokken. Door via Selor gecertificeerde ambtenaren aan te trekken kunnen we sneller ingenieurs, juristen en ander gekwalificeerd personeel aanwerven. Geleidelijk groeien wij zo terug naar een kader van rond de 950 personeelsleden.

De onderbenutting van personeelsmiddelen door organisatorische problemen is in een aantal departementen groot.

(Frans) Een goed georganiseerd departement moet in staat zijn zijn middelen te gebruiken. Ik heb dat probleem van 'onderbenutting' ontdekt op niveau van Justitie – we hebben ter zake een opmerkelijke vooruitgang geboekt – en van de Regie, waar er nog veel werk aan de winkel is.

(Nederlands) Velen hebben gevraagd naar de nv van publiek recht en de transformatie ervan. We verwachten heel gauw het juridische gedeelte van de voorbereidende studie van de consultants. Ik kan deze beslissing alleen voorbereiden, maar ik kan ze in lopende zaken niet nemen.

De belangrijkste vraag is wat men van de nv van publiek recht meer verwacht dan van de systemen die nu al bestaan. Hoe zal die nv van publiek recht het verschil maken in geval van falen van een organisatie? Deze nv wordt niet de passe-partout die alle problemen kan oplossen. In het beste geval wordt onder de naam een structuur gestopt die bepaalde doelstellingen kan bereiken en dat is heel belangrijk om te erkennen.

De lange lijst Belgische nv's toont dat het geen eenduidige notie is en dat de hamvraag is hoe die nv van publiek recht zal worden ingevuld. Op het eerste gezicht zie ik twee grote voordelen aan de nv.

(Frans) De omvorming tot een nv van publiek recht houdt op zich niet automatisch een privatisering in. Het doel is niet om de eigendommen van de Regie der Gebouwen gedeeltelijk over te laten aan de privésector, hoewel dat op langere termijn niet onmogelijk is. Een eerste voordeel is de grotere autonomie van het management. Het directiecomité zou niet langer vergaderen met de minister, maar zou worden gecontroleerd door een raad van

bestuur met een evenredige vertegenwoordiging van de politiek.

Ainsi, il demeurerait une influence politique indirecte, comme c'est souvent le cas. In fine, la Régie ne ressortirait plus d'un ministre éponyme mais relèverait du ministre des Entreprises publiques.

Er zal dus een indirecte politieke beïnvloeding blijven bestaan, zoals dat vaak het geval is. Uiteindelijk zal de Regie niet langer onder de bevoegdheid vallen van een minister belast met de Regie der Gebouwen, maar van de minister van Overheidsbedrijven.

Un autre avantage serait le recrutement. La fixation du salaire serait plus flexible et rendrait la Régie plus concurrentielle qu'avec le barème étatique. Toutefois, la première plainte des membres de la Régie ne concerne pas le salaire.

Een ander voordeel heeft te maken met de aanwervingen. De loonbepaling zou flexibeler zijn en zou de Regie competitiever maken dan met de overheidsloonschaal. De belangrijkste klacht van het personeel van de Regie der Gebouwen gaat echter niet over het loon.

Il n'est pas sûr que ces deux grands avantages soient suffisants pour améliorer le fonctionnement. Nous devons analyser les avis des consultants qui sont en voie de finalisation.

Het valt nog te bezien of die twee grote voordelen volstaan om de werking te verbeteren. We zullen de adviezen van de consultants, waaraan de laatste hand wordt gelegd, moeten analyseren.

J'attends énormément du manuel sur les relations aux clients.

Ik verwacht heel veel van de manual cliëntrelaties.

(En néerlandais) Les changements fréquents au sein des équipes de la Régie résultent de la pénurie de personnel et de la pyramide des âges inversée. En dix ans, la moitié du personnel est partie à la retraite.

(Nederlands) De frequente wissel in de équipes van de Regie is een gevolg van het personeelsgebrek en de omgekeerde leeftijdspiramide. In tien jaar tijd ging de helft van het personeel met pensioen.

Afin de préparer la vente, nous avons attribué aux bâtiments déjà inoccupés ou en voie de l'être prochainement, un code comportant la mention "à conserver" ou "cédé". La définition du plan de vente à long terme s'effectue sur la base des masterplans des chefs-lieux de province.

Om de verkoop voor te bereiden, hebben wij de gebouwen die al verlaten zijn of binnenkort verlaten worden, een code toegekend met de vermelding 'te behouden' of 'afgestoten'. De verkoopplanning op langere termijn wordt bepaald op basis van de masterplannen voor de provinciehoofdsteden.

Dès le début des négociations en vue d'une location, la Régie vérifie la conformité au marché du loyer demandé. Cette conformité aux prix du marché doit être démontrée dans le dossier adressé à l'Inspection des Finances. La Régie dispose, à cet effet, d'une base de données des loyers. Dès lors que la Régie possède l'expertise requise en interne, il n'est pas d'usage de demander une estimation du loyer au Comité d'acquisition fédéral.

Bij aanvang van huuronderhandelingen toetst de Regie of de gevraagde huurprijs marktconform is. In het dossier voor de Inspectie van Financiën moet die marktconformiteit worden aangetoond. De Regie beschikt daarvoor over een databank van huurprijzen. Aangezien de Regie zelf over de nodige expertise beschikt is het niet gebruikelijk om de huurprijs door het federaal aankoopcomité te laten ramen.

Le loyer est fonction de nombreux éléments, comme la durée du contrat ou des incitants proposés par le bailleur tels qu'une période de gratuité locative, une intervention financière et des travaux d'aménagement. Une fonction spécialisée de négociateur sera créée dans la nouvelle structure de la Régie.

De huurprijs hangt van vele zaken af, zoals de duurtijd van de overeenkomst en incentives van de verhuurder zoals een huurvrije periode, financiële tussenkomst en inrichtingswerk. In de nieuwe structuur van de Regie zal een gespecialiseerde functie van onderhandelaar worden gecreëerd.

Pour la question de savoir pourquoi la Régie a tardé

Voor de vraag waarom de Regie niet sneller heeft

à répondre aux auditeurs, je renvoie à M. Vrijdaghs.

geantwoord op de vraag van de auditoren, verwijs ik naar de heer Vrijdaghs.

En ce qui concerne la Cour des comptes, une réponse à cette question spécifique sera donnée au cours de la réunion du 15 octobre de la commission de la Mobilité.

Wat het Rekenhof betreft, zal een antwoord op deze specifieke vraag worden voorgelegd tijdens de vergadering van de commissie voor de Mobiliteit van 15 oktober.

La Régie des Bâtiments élaborera des normes en matière d'équipement et de finition auxquelles doit satisfaire un bâtiment du type courant. Si un service occupant s'en satisfait, la Régie paiera les travaux. Dans le cas contraire, ce sera au service occupant d'assumer ces coûts. Cette même méthode sera appliquée en cas de modification d'un programme validé. Tout ceci sera ancré dans le manuel.

De Regie der Gebouwen zal normen inzake uitrusting en afwerking uitwerken waaraan een standaardgebouw moet voldoen. Als een bezettende dienst daarmee genoeg neemt, dan betaalt de Regie de werken. Indien niet, dan betaalt de bezettende dienst. Dit is ook de methode bij een wijziging aan een gevalideerd programma. Dit alles wordt verankerd in de handleiding.

La Régie des Bâtiments se charge de fournir un espace de travail à 70 000 collaborateurs du fédéral. J'aimerais qu'à l'avenir, la Régie assume intégralement cet hébergement en prenant en charge tous les problèmes pratiques. La Régie doit prendre elle-même les choses en mains. Si elle doit constamment tenir compte de clients qui modifient leurs desiderata, il lui est impossible de rester dans les limites de coûts.

De Regie der Gebouwen zorgt voor de werkruimte van 70.000 federale medewerkers. Ik zou graag zien dat de Regie haar klanten in de toekomst integraal huisvest en alle praktische besommingen op zich neemt. De Regie moet de zaken zelf in handen nemen. Als zij steeds moet meedraaien met de klanten die hun behoefte wijzigen, is het onmogelijk binnen de kostengrenzen te blijven.

Il va sans dire que la Régie ne peut être infiltrée par le monde des affaires. Il est exact qu'il subsiste des failles dans la politique fédérale en matière d'intégrité. Je n'ai rien contre les consultants ou les juristes mais je plaide pour que la Régie recrute autant que possible ses propres experts. C'est la seule manière de rester un acteur crédible par rapport au secteur privé.

Uiteraard mag de Regie niet door de zakenwereld worden geïnfiltréerd. Het klopt dat er nog leemtes zijn in het integriteitsbeleid van de federale overheid. Ik ben niet tegen consultants of juristen, maar ik pleit wel voor het rekruteren van zo veel mogelijk expertise binnen de Regie zelf. Alleen zo kan zij een geloofwaardige tegenspeler blijven van de privésector.

La charte de coopération durable, qui fixe les règles avec les acteurs de la construction et de l'immobilier, peut être consultée sur le site web de la Régie. Une actualisation éventuelle est examinée.

Het charter Duurzame Samenwerking dat de spelregels met de bouw- en immowereld vastlegt, kan worden geraadpleegd op de website van de Regie. Een eventuele actualisering wordt onderzocht.

(En français) Il est vrai qu'il est nécessaire d'avoir un plan d'investissement pluriannuel basé sur des avis et options bien étudiés. Il faut retravailler l'arrêté royal de 2015 concernant ces plans pluriannuels. Il a été demandé à la Régie de proposer un plan d'action pour l'évaluation, l'adoption et l'implémentation des modifications, tenant compte des bonnes pratiques dans le cadre de l'arrêté royal du 12 juillet 2015, et ce, afin d'arriver à un ensemble de règles et de processus efficaces pour l'élaboration et la gestion des plans pluriannuels.

(Frans) Het klopt dat men over een meerjareninvesteringsplan moet beschikken dat gebaseerd is op weloverwogen adviezen en opties. Het koninklijk besluit van 2015 over die meerjarenplannen moet worden herzien. Er werd aan de Regie gevraagd een actieplan voor te stellen voor de evaluatie, de goedkeuring en de implementatie van de wijzigingen, rekening houdend met de good practices in het kader van het koninklijk besluit van 12 juli 2015; teneinde zo een geheel van efficiënte regels en processen uit te werken voor het opstellen en beheren van de meerjarenplannen.

En ce qui concerne l'enquête judiciaire en cours, un juge d'instruction est saisi.

Wat het lopend gerechtelijk onderzoek betreft, werd er een onderzoeksrechter ingeschakeld.

Je vous transmets un plan très détaillé de l'état de mise en œuvre des recommandations issues du contrôle interne, qui démontre que nous avons pris en compte les leçons du passé et de ce rapport d'audit.

01.13 Laurent Vrijdaghs (*en français*): À propos de la renégociation des contrats, si on a pu obtenir quelque chose dans ce dossier, c'est bien de pouvoir introduire cette clause permettant de revoir les conditions locatives à mi-bail. Nous sommes conscients qu'un contrat de 18 ans indexé chaque année, alors que le marché immobilier bruxellois suit une courbe inversée par rapport à l'indexation, risque d'aboutir à ce que les loyers ne reflètent plus la réalité du marché.

Les contrats conclus dans les années 2000 atteignent aujourd'hui des montants de 250 euros du m² alors qu'en Région bruxelloise aujourd'hui, la moyenne est plutôt de 175 euros. Le marché bruxellois est, étonnamment, à la baisse, même s'il se pourrait que les prix remontent un peu à l'avenir. Mais, aujourd'hui, le prix du marché est bien en dessous de nos contrats à long terme indexés, c'est pourquoi nous voulons inclure cette clause de renégociation.

Nous pourrions la négocier avant la neuvième année du bail (décembre 2022). Pour s'y préparer, une équipe sera mise en place, comprenant le *project manager* immobilier Bruxelles et un négociateur avec un profil financier. Nous ne disposons pas aujourd'hui de ce dernier profil. À défaut, il faudra bien aller le chercher à l'extérieur pour être certain d'être accompagné comme il faut.

Le contrat prévoit qu'à défaut d'entente entre le propriétaire et la Régie des Bâtiments, on fera appel à une procédure d'arbitrage type CEPANI. C'est une première.

Il n'y a plus de raison, quand on n'est pas dans des contrats avec des matières particulières, de louer sur du long terme.

(*En néerlandais*) Un contrôle est effectué pour toutes les grandes villes belges, aussi l'occupation de tous les bâtiments est-elle connue. Nous pouvons nous atteler à présent à l'optimalisation, en tenant compte des nouvelles normes. Dès lors

Ik bezorg u een zeer gedetailleerde stand van zaken met betrekking tot de tenuitvoerlegging van de aanbevelingen die uit de interne controle voortvloeien, waaruit blijkt dat we met de lessen uit het verleden en dit auditverslag rekening gehouden hebben.

01.13 Laurent Vrijdaghs (*Frans*): Wat de heronderhandeling over de contracten betreft, hebben we in dit dossier ten minste kunnen verkrijgen dat we die clausule kunnen invoeren zodat de huurvoorwaarden halverwege het huurcontract herzien kunnen worden. We zijn ons ervan bewust dat een contract met een looptijd van 18 jaar dat elk jaar geïndexeerd wordt, terwijl de Brusselse vastgoedmarkt een omgekeerde curve van de index volgt, ertoe dreigt te leiden dat de huren niet langer aan de realiteit van de markt beantwoorden.

Voor de contracten die in de jaren 2000 gesloten werden belopen de prijzen vandaag 250 euro per m², terwijl de gemiddelde prijs in het Brusselse Gewest vandaag eerder 175 euro bedraagt. De prijzen op de Brusselse markt bewegen zich vreemd genoeg in dalende lijn, maar het is niet uitgesloten dat de prijzen in de toekomst weer wat zullen aantrekken. Vandaag ligt de marktprijs echter ruim onder onze geïndexeerde langetermijncontracten en daarom willen we die heronderhandelingsclausule opnemen.

We zullen over de herziening van het contract kunnen onderhandelen vóór het negende jaar van het huurcontract (december 2022). Ter voorbereiding daarop zal er een team worden opgericht, met onder meer de vastgoedprojectmanager voor Brussel en een onderhandelaar met een financieel profiel. We beschikken vandaag niet over dat profiel. Bijgevolg zullen we zo een profiel moeten aantrekken om zeker te zijn dat we goed begeleid worden.

Het contract bepaalt dat er bij gebrek aan overeenstemming tussen de eigenaar en de Regie der Gebouwen een beroep zal worden gedaan op een CEPANI-arbitrageprocedure. Dat is nieuw.

Behalve voor contracten met specifieke eisen is er geen reden meer om huurcontracten op lange termijn aan te gaan.

(*Nederlands*) Voor alle grote Belgische steden werd een monitoring uitgevoerd en de bezetting van alle gebouwen is dus bekend. Nu kan er werk worden gemaakt van de optimalisatie, rekening houdend met de nieuwe normen. Wanneer er een aanvraag

qu'une demande d'espace supplémentaire est formulée, un *masterplan* est élaboré dans lequel la solution optimale est recherchée.

L'anticipation est un élément crucial dans l'élaboration d'une stratégie immobilière. Ainsi, certains services sont installés aux Jardins de la Couronne jusqu'en 2023, ce qui est une échéance fort proche pour le secteur immobilier. Le client veut centraliser davantage et des espaces sont disponibles dans deux grandes tours bruxelloises, à savoir la tour des Finances et le bâtiment North Galaxy. Nous devons dès lors nous préparer à un jeu de chaises musicales, de l'espace étant libéré pour la Police Fédérale à la tour des Finances et les services du SPF Finances étant centralisés au North Galaxy.

(*En français*) La nouvelle norme nous offre un levier sur les occupants à titre gratuit et de libérer des espaces pour d'autres. Cela diminue le nombre de contrats de location et la consommation énergétique, induisant une économie importante et un fonctionnement plus efficace. Nous avons, par grande ville, une vue précise des besoins des clients et de la façon dont doivent être modifiés les contrats de location qui seront renouvelés.

Le ministre a détaillé le projet *Redesign* et la transformation de la Régie en SA de droit public. Je précise que le *transformation office* existe à la Régie sans l'aide de consultants. Il suit une série de mesures initiées avant le *redesign* et le *benchmarking* de Deloitte: recrutement, comptabilité analytique, centrale d'achats, gestion intégrée de l'environnement de travail avec l'IWMS, le *project management office* (PMO) qui assure le suivi électronique des projets. Le *transformation office* permet de se concentrer sur les objectifs mais la Régie doit faire face à plusieurs défis en parallèle.

Quant à nos moyens, ils ne suffisent pas. Voici dix ans, nous étions 1 300 personnes; aujourd'hui, nous sommes 700. Ceci ne relève pas que d'une volonté économique. Nous sommes trop peu pour notre mode de fonctionnement. Or, notre cadre reconnu compte environ 960 ETP. En outre, le personnel devra se former aux futurs outils informatiques.

Mais, depuis cette année, nous avons réveillé la Régie et ses procédures de recrutement. Grâce à la certification de certains agents, ceux-ci pourront faire le travail à la place du Selor, compétent pour le

viens pour extra ruimte, wordt een masterplan opgesteld waarin de beste mogelijkheid wordt onderzocht.

Bij het opstellen van een vastgoedstrategie is anticipatie erg belangrijk. Zo zijn er diensten die tot 2023 in de Kroontuin gevestigd zijn, in de vastgoedsector is dat kort dag. De klant wil meer centralisatie en in twee grote torens in Brussel, de Financietoren en de North Galaxytoren, is er ruimte beschikbaar. In dat geval moet er een stoelendans gebeuren, waarbij voor de federale politie plaats wordt gemaakt in de Financietoren en de financiediensten worden gecentraliseerd in de North Galaxytoren.

(*Frans*) Dankzij de nieuwe norm hebben we een gratis hefboom in handen ten aanzien van de gebruikers van het gebouw en kunnen we ruimte vrijmaken voor anderen. Dit leidt tot minder huurovereenkomsten en een dalend energieverbruik, met aanzienlijke besparingen en een efficiëntere werking tot gevolg. Voor elke grote stad hebben we een nauwkeurig zicht op de behoeften van de klanten en de manier waarop de huurovereenkomsten die verlengd zullen worden, aangepast moeten worden.

De minister is uitvoerig ingegaan op het redesignproject en de omvorming van de Regie tot een nv van publiek recht. Bij de Regie is er een *transformation office* zonder de hulp van consultants. Dat volgt een reeks maatregelen die opgestart werden vóór het redesignproject en de benchmarking door Deloitte: rekrutering, analytische boekhouding, aankoopcentrale, geïntegreerd beheer van de werkomgeving met het IWMS, het *project management office* (PMO) dat de projecten elektronisch monitort. Dankzij het *transformation office* kan er gefocust worden op de doelstellingen, maar de Regie staat voor verschillende uitdagingen tegelijk.

Onze middelen zijn ontoereikend. Tien jaar geleden hadden we 1.300 personeelsleden, vandaag nog 700. Dat komt niet alleen door besparingen. Er is niet genoeg personeel om goed te kunnen functioneren. Ons officieel toegezegde personeelsbestand telt ongeveer 960 vte's. Bovendien zal het personeel opleidingen moeten krijgen over de toekomstige IT-tools.

Maar sinds dit jaar hebben we de Regie der Gebouwen en haar aanwervingsprocedures nieuw leven ingeblazen. Sommige ambtenaren zijn gecertificeerd en kunnen nu het werk overnemen

recrutement. Mais nous avons aussi réveillé le Selor. Depuis le début de l'année, nous avons engagé 56 nouveaux collaborateurs. En moins de six mois, nous avons fait autant qu'en un an lors des meilleures années.

La simplification nous permet de récupérer l'arriéré. Certes, il y a toujours plus de départs que de recrutements mais le problème se résorbe peu à peu. La tendance à la hausse est très nette sur les 120 profils pour lesquels le ministre a donné son accord et qu'il faut engager. Ces personnes compétentes et formées occuperont des fonctions nécessaires à notre métier.

Toutefois, les trouver reste compliqué. En début de carrière, on ne peut rougir de nos conditions devant d'autres institutions publiques, même pour les ingénieurs civils qui bénéficient toujours de la fameuse "prime béton" qui nous permet d'encore attirer ce genre de profils, et l'évolution de la carrière est différente de celle d'autres institutions publiques. Mais, avec le privé, il n'y a aucune comparaison possible.

On a un déficit salarial par rapport à d'autres institutions publiques régionales, provinciales ou communales. Nous devons corriger le tir ou offrir quelque chose en plus. Notre métier est technique, pointu. Pour l'exercer, on va chercher les étudiants sur les bancs de l'université, qu'ils soient ingénieurs industriels, ingénieurs civils, architectes ou contrôleurs de chantier, tant on manque de profils qualifiés sur le marché de l'emploi.

Nous avons un plan d'investissement sur fonds propres de 2018 à 2022. C'est une première, nous savons où nous allons sur cinq ans. Or il nous manque 370 millions d'euros sur 950 pour réaliser ce plan. Faute de personnel et d'argent, on ne fera donc rien d'autre que ce qui a été décidé pour ces cinq ans. Ce plan ne reprend pas tous nos financements alternatifs: pour construire des prisons, nous avons dû nous adjoindre les services de privés, vu qu'il fallait avancer vite sans les moyens pour le faire.

Le choix des DBFM ne vise pas à soutenir le secteur privé mais à agir vite, à disposer de fonds

van Selor, dat instaat voor de aanwervingen. We hebben echter ook Selor wakker geschud. Sinds het begin van het jaar hebben we 56 nieuwe medewerkers in dienst genomen. In minder dan zes maanden tijd hebben we evenveel gedaan als we deden in een jaar tijdens de gouden jaren van vroeger.

Via een vereenvoudiging kunnen we onze achterstand inhalen. Er zijn weliswaar nog steeds meer personeelsleden die vertrekken dan er worden aangeworven, maar het probleem wordt geleidelijk aan opgelost. De opwaartse trend is zeer duidelijk te zien bij de 120 profielen waarvoor de minister zijn goedkeuring gegeven heeft en die aangeworven moeten worden. Deze bekwame en terdege opgeleide collega's zullen voor ons beroep onontbeerlijke functies vervullen.

Het blijft echter een hele opgave om ze te vinden. Wat onze voorwaarden bij het begin van de carrière betreft, hoeven we niet onder te doen voor andere openbare instellingen, zelfs niet ten overstaan van burgerlijk ingenieurs. Zij maken nog steeds aanspraak op de zogenaamde 'betonpremie', die ons in staat stelt een dergelijk profiel aan te trekken. Ook de loopbaanontwikkeling is anders dan bij de andere openbare instellingen. Met de privésector is er echter geen vergelijking mogelijk.

Er is een loonkloof ten opzichte van andere gewestelijke, provinciale en gemeentelijke overheidsinstellingen. We moeten die situatie rechtzetten of iets extra's aanbieden. We hebben een technische, specifieke job. Om die te kunnen uitvoeren, gaan we studenten zo ongeveer van de universiteit plukken – industrieel ingenieurs, burgerlijk ingenieurs, architecten of werfleiders – omdat het tekort aan gekwalificeerde profielen op de arbeidsmarkt zodanig groot is.

We hebben een plan voor investeringen met eigen middelen voor de periode 2018-2022. Dat is een primeur, we weten welke richting we de komende vijf jaar willen uitgaan. We hebben echter een tekort van 370 miljoen euro op een totaal van 950 miljoen om dit plan te verwezenlijken. Door een gebrek aan personeel en geld zal er dus niets anders worden gedaan dan wat er voor die vijf jaar werd beslist. In dat plan werden niet al onze alternatieve financieringen opgenomen. Om gevangenen te bouwen moesten we een samenwerking aangaan met privéondernemingen, aangezien we snel voorgang moesten maken maar de nodige middelen niet hadden.

De keuze voor de DBFM-formule is niet bedoeld om de privésector te ondersteunen, maar om snel te

et à maîtriser les délais et les dépenses. Cela fonctionne.

Le ministère de la Justice, la DG EPI en particulier, a défini le plus précisément et complètement possible les besoins pour atteindre les performances définies pour une prison. Ce cahier des charges offre, dès le départ, une maîtrise de l'ensemble délégué au privé. Cela nous permet de travailler avec un personnel réduit et de délivrer des projets pour la Justice.

Au contraire, le surcoût du projet RAC provient du fait que seuls 50 % des besoins étaient prédéfinis. L'ardoise a donc été complétée au fur et à mesure et a augmenté. Néanmoins, si on divise les 38 millions d'euros par le nombre de m² équipés spécifiquement aux besoins de la Police Fédérale, on tourne à 500 euros/m² brut, soit 800 euros/m² PA. Ce n'est pas déraisonnable. Le ratio de 1,6 m² brut/net critiqué par l'Inspection des Finances n'est pas anormal.

Pour le benchmark, l'Inspection des Finances a choisi deux pays particuliers alors que le consultant désigné pour le *redesign* a pris comme exemples des pays scandinaves qui fonctionnent avec ce type d'agences indépendantes ou de SA.

Il serait bon de transversaliser la Régie dans son fonctionnement comme dans sa tutelle politique et de la faire dépendre d'un ministre qui n'ait pas un lien direct avec une partie du *core business* qu'elle exerce pour un client spécifique. Ce statut serait une manière d'atteindre l'autonomie que nous évoquions à l'instant.

Une série de procédures prévues ne sont pas encore matérialisées ou formalisées. Le manuel "Grands projets" est réalisé à 60 % mais les 40 % restants réclament de rassembler toutes les procédures sur les marchés publics, sur la rédaction des cahiers des charges pour que le personnel en ait connaissance. Les choses se font déjà mieux qu'avant mais il y a encore une marge de progression.

Nous disposons maintenant d'une cellule de contrôle interne et d'une cellule de gouvernance et de qualité mais la mémoire vivante de l'institution l'a quittée en 2014 avec le départ des deux directeurs généraux, des trois conseillers généraux et du responsable du service juridique qui suivaient le

kunnen handelen, over middelen te kunnen beschikken en de vertragingen en uitgaven te kunnen beheersen. En dat werkt.

Het departement Justitie, met name het DG EPI, heeft de noden om de voor een gevangenis vastgestelde performanties te bereiken zo nauwkeurig en volledig mogelijk gedefinieerd. Dat bestek biedt van bij de start de mogelijkheid de aan de privésector gedelegeerde taken in hun geheel te beheren. Zo kunnen we met minder personeel werken en projecten voor Justitie ontwikkelen.

De extra kosten voor het RAC-project zijn het gevolg van het feit dat er slechts 50 % van de behoeften vooraf bepaald was. De factuur werd dus geleidelijk aangevuld en verhoogd. Als men echter de 38 miljoen euro deelt door het aantal m² dat specifiek uitgerust werd voor de noden van de federale politie, komt men bruto uit op ongeveer 500 euro/m², of 800 euro/m² PA. Dat is niet onredelijk. De door de Inspectie van Financiën bekritiseerde ratio van 1,6 m² bruto/netto is niet abnormaal.

Als benchmark heeft de Inspectie van Financiën twee specifieke landen gekozen, terwijl de voor het redesign aangestelde consultant Scandinavische landen als voorbeeld genomen heeft die met dergelijke onafhankelijke agentschappen of naamloze vennootschappen werken.

Het zou goed zijn om de Regie der Gebouwen meer transversaal te concipiëren, niet alleen in haar werking maar ook in de politieke bevoegdheid over de Regie, en die bevoegdheid te geven aan een minister die geen directe link heeft met een deel van de corebusiness die de Regie uitvoert voor een bepaalde klant. Dat zou een manier zijn om de autonomie te bereiken waarover we het zojuist hadden.

Een reeks geplande procedures werd nog niet geconcretiseerd of geformaliseerd. De manual inzake de grote projecten werd al voor 60 % gerealiseerd, maar voor de overige 40 % moeten alle procedures inzake overheidsopdrachten en het opstellen van het lastenboek worden verzameld, zodat het personeel er kennis van kan nemen. De situatie is al beter dan voorheen, maar er is nog ruimte voor verbetering.

We hebben nu een cel Interne Controle en een bestuurs- en kwaliteitscel, maar het instituut heeft zijn levende geheugen verloren met het vertrek in 2014 van de twee directeurs-generaal, de drie adviseurs-generaal en het hoofd van de juridische dienst, die het dossier vanaf het begin opvolgden.

dossier à l'origine.

Je vais m'arrêter là mais je reste disponible pour répondre à vos questions.

01.14 Jan Bertels (sp.a): Le rapport d'audit aurait été discuté entre les chefs de cabinet lors de la réunion des Directeurs Politique générale. À quelles conclusions a-t-on abouti?

Le manuel de relations clients et la responsabilisation des services publics sont-ils soutenus par le gouvernement dans son ensemble? Un processus de transformation demande davantage que de belles paroles. Ce qui importe, c'est le contenu de la transformation.

Le comblement du cadre est bien trop lent. Passer de 700 à 960 représente encore un fameux cap. Nous avons en effet besoin de services publics forts.

01.15 Gilles Vanden Burre (Ecolo-Groen): Ce sont évidemment des projets de longue haleine. Qu'en est-il des auditions que nous avons demandées?

Le **président**: Nous réservons cela pour la fin.

01.16 Gilles Vanden Burre (Ecolo-Groen): Si j'ai bien compris, monsieur Vrijdaghs, le fait que vous n'ayez pas eu l'occasion de répondre de façon formelle à l'Inspection des Finances est une question de temps. Dans les points que vous comptez nous transmettre, y aura-t-il aussi le plan d'investissement?

Concernant la SA de droit public, les éléments apportés ne signifient pas automatiquement que l'on se dirige vers la privatisation mais c'est une éventualité, par rapport à laquelle nous nourrissons quelques craintes, même s'il y a aussi des avantages. Donc, c'est certainement un dossier à suivre.

01.17 Kurt Ravyts (VB): La semaine dernière, j'ai entendu le ministre parler d'un manque de moyens financiers. Dans le dernier rapport du Comité de monitoring concernant l'estimation pluriannuelle 2021-2024, il est fait référence à des crédits estimés pour la dotation de la Régie des Bâtiments, lesquels seraient insuffisants pour réaliser les investissements dans les délais prévus. Cette situation aura des conséquences pour le prochain gouvernement.

Ik zal het hierbij houden, maar ik blijf beschikbaar om uw vragen te beantwoorden.

01.14 Jan Bertels (sp.a): Het auditrapport zou besproken zijn tussen de kabinetschefs op de vergadering van de Directeurs Algemeen Beleid (DAB). Welke conclusies werden er daar getrokken?

Wordt de handleiding klantenrelaties en de responsabilisering van de overheidsdiensten gesteund door de voltallige regering? Een transformatieproces gebeurt niet alleen met mooie woorden. Wat van belang is, is hoe men de transformatie invult.

De opvulling van het kader gebeurt veel te langzaam. Van 700 naar 960 is nog een hele weg te gaan. We hebben inderdaad sterke overheidsdiensten nodig.

01.15 Gilles Vanden Burre (Ecolo-Groen): Het gaat duidelijk over langetermijnprojecten. Hoe zit het met de hoorzittingen waar we om gevraagd hebben?

De **voorzitter**: Die vraag bewaren we voor het einde.

01.16 Gilles Vanden Burre (Ecolo-Groen): Als ik het goed begrepen heb, mijnheer Vrijdaghs, hebt u wegens tijdgebrek nog geen officieel antwoord aan de Inspectie van Financiën kunnen bezorgen. Maakt het investeringsplan deel uit van de documenten die u ons zult bezorgen?

Wat de nv van publiek recht betreft, maken we uit het antwoord van de minister op dat er niet automatisch voor een privatisering geopteerd wordt, maar dat dat een mogelijkheid is. Die mogelijkheid baart ons toch wel zorgen, ook al zijn er ook voordelen aan verbonden. We zullen dat dossier dus zeker opvolgen.

01.17 Kurt Ravyts (VB): Ik heb de minister vorige week horen spreken over het gebrek aan financiële middelen. In het laatste rapport van het Monitoringcomité over de meerjarenraming 2021-2024 wordt verwezen naar ramingen van kredieten voor de dotatie aan de Regie der Gebouwen die ontoereikend zouden zijn om de investeringen uit te voeren volgens de huidige timing. Dat heeft gevolgen voor de volgende regering.

La Cour des comptes juge les comptes de la Régie des Bâtiments de 2015, 2016 et 2017 insatisfaisants tandis que ceux de 2012, 2013 et 2014 sont indiqués comme non contrôlés. On utiliserait toujours un plan comptable datant de 1988 pour la comptabilité générale, ce qui entache la fiabilité des comptes annuels. La Régie disposerait en outre de trop peu de personnel dans les domaines de la comptabilité et de l'informatique et le logiciel de comptabilité n'aurait pas été adapté depuis plusieurs années. Le ministre peut-il commenter ce rapport de la Cour des comptes?

01.18 Laurence Zanchetta (PS): Monsieur le ministre, j'entends que vous souhaitez tirer les leçons du passé. Nous estimons que cette société anonyme de droit public ne résoudrait pas tous les problèmes actuels, même si nous comprenons que vous souhaitez plus de souplesse et de flexibilité pour la Régie des Bâtiments. Ce que nous souhaitons vraiment, c'est conserver l'intégrité du patrimoine fédéral.

Pour ce qui est du personnel, on entend que des engagements sont en cours et que certains profils sont difficiles à recruter pour leur expertise. On le comprend mais les besoins restent criants, tout comme le sont les besoins d'une informatisation efficiente. Nous serons attentifs à cette situation.

01.19 Maria Vindevoghel (PVDA-PTB): Cette situation extrêmement grave continue de m'inquiéter. Nous avons trop peu de garanties quant à l'existence de cloisons étanches entre la Régie, le monde politique et le monde des affaires, lesquels ont des intérêts divergents. Cet aspect doit être surveillé de près. Et du personnel supplémentaire doit être recruté pour assurer le bon fonctionnement du service.

Le **président:** Il est important de construire l'avenir sur de meilleures bases.

Sommes-nous favorables à la proposition de M. Vanden Burre d'inviter les responsables du rapport pour poursuivre l'échange?

01.20 Jan Bertels (sp.a): Nous avons déjà anticipé ce point dans nos questions adressées à la ministre du Budget. Nous sommes donc demandeurs.

Le **président:** Je considère qu'il y a consensus de la commission. Nous allons donc prévoir cette audition.

Het Rekenhof vindt de rekeningen van de Regie der Gebouwen van 2015, 2016 en 2017 ondermaats en die van 2012, 2013 en 2014 worden vermeld als niet-gecontroleerd. Men zou nog steeds een boekhoudkundig plan van 1988 gebruiken voor de algemene boekhouding, waardoor de jaarrekening geen getrouwe resultaten laat zien. Ook zou de Regie te weinig boekhoudkundig en IT-personeel hebben en de boekhoudingssoftware zou al jaren niet meer zijn aangepast. Kan de minister dat rapport van het Rekenhof toelichten?

01.18 Laurence Zanchetta (PS): Mijnheer de minister, ik hoor dat u lering wilt trekken uit het verleden. Wij denken dat die naamloze vennootschap van publiek recht niet alle huidige problemen zal oplossen, al begrijpen we wel dat u meer souplesse en flexibiliteit wilt voor de Regie der Gebouwen. Wat we echt willen, is dat het federale patrimonium in stand gehouden wordt.

Wat het personeel betreft, begrijpen we dat er aanwervingen aan de gang zijn en dat het moeilijk is om bepaalde profielen aan te trekken vanwege hun expertise. Dat snappen we, maar de noden blijven groot, evenals de nood aan een efficiënt digitaliseringsproces. Wij zullen de situatie nauwlettend opvolgen.

01.19 Maria Vindevoghel (PVDA-PTB): Ik blijf nog altijd heel bezorgd over deze uiterst ernstige situatie. Er zijn niet genoeg garanties op schotten tussen de Regie, de politiek en de zakenwereld, die uiteenlopende belangen hebben. De overheid moet dat scherp in de gaten houden. En voor een goede werking is bijkomend personeel nodig.

De **voorzitter:** Het is belangrijk dat de toekomst op een betere basis gestoeld wordt.

Staan wij positief tegenover het voorstel van de heer Vanden Burre om de verantwoordelijken voor het rapport uit te nodigen om deze kwestie verder te bespreken?

01.20 Jan Bertels (sp.a): Voor mijn fractie was dat al ingecalculeerd in mijn vragen aan de minister van Begroting. Wij zijn dus vragende partij.

De **voorzitter:** Ik neem aan dat er hierover een consensus is in de commissie. We zullen deze hoorzitting dus inplannen.

La réunion publique de commission est levée à 13 h 03. *De openbare commissievergadering wordt gesloten om 13.03 uur.*