

## Studiecommissie voor overheidsinvesteringen

Belangrijkste inzichten van  
de nationale conferentie  
over het beheer van  
overheidsinvesteringen van  
29 mei 2024

september  
**2024**

De leden van de Studiecommissie voor overheidsinvesteringen:

De heer B. Regout, voorzitter, op voordracht van het Federaal Planbureau;

Mevrouw G. Gentil, op voordracht van het Federaal Planbureau;

Mevrouw M. Druant, op voordracht van de Nationale Bank van België;

Mevrouw F. Lepoivre, op voordracht van de minister van Economie;

De heer K. Devoldere, op voordracht van de minister van Financiën;

De heer V. Van Steenberghe, op voordracht van de minister van Klimaat;

De heer A. Legay, op voordracht van de staatssecretaris voor Digitalisering;

De heer T. Hermans, op voordracht van de staatssecretaris voor Begroting.

Het Secretariaat:

Mevrouw P. de Radiguès, de heer B. de Hemptinne, de heer M. Van der Beeuren en de heer T. Greuse.

Fotocredits: Yuko SRL

## Abstract

De nationale conferentie over het beheer van overheidsinvesteringen gaf aanleiding tot een rijk debat waarin theoretische kaders en praktijkervaring werden vergeleken. De conferentie gaf enkele krachtige inzichten over de situatie in België. In het bijzonder: het belang van meer inspanningen bij de voorbereiding van projecten vóór de beleidskeuzes, het creëren van een transversale coördinatierol, de invoering van meerjarenbudgettering en het rekening houden met milieukwesties.

# Inhoudstafel

<b>1. Inleiding .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Belangrijkste inzichten van de dag .....</b>	<b>3</b>
2.1. Het belang van de voorafgaande voorbereiding voor een betere afstemming van de strategie en minder inefficiëntie	3
2.2. Een investeringsproject is slechts een van de opties om doelstellingen van de strategische visie te bereiken	4
2.3. Creëren van de rol van onafhankelijke en transversale expert, geïnspireerd op de praktijken van de “PIM Unit” om de coördinatie te verbeteren	4
2.4. Politieke beslissing in een later stadium van de voorbereiding van een investeringsproject door de overheid	5
2.5. Meerjarenbudgettering als instrument voor het centraliseren en prioriteren van publieke investeringsprojecten	5
2.6. Uitvoeringscapaciteit als beperkende factor in de praktijk eerder dan de financiering	6
2.7. Goede milieupraktijken integreren in de verschillende fasen van de investeringscyclus	7
2.8. De goede praktijken stapsgewijs en vastberaden implementeren	8
<b>3. Besluit.....</b>	<b>9</b>
<b>Bijlagen .....</b>	<b>10</b>
Bijlage 1: Programma van het evenement	10
Bijlage 2: Lijst van deelnemers	11

# 1. Inleiding

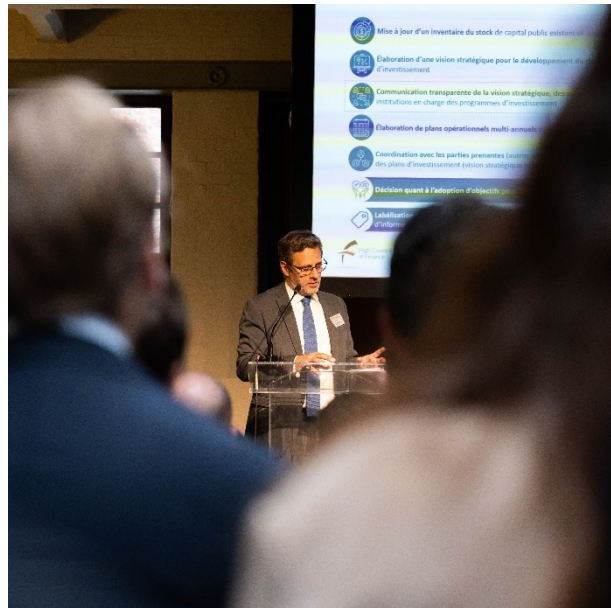
Dit document bundelt de belangrijkste inzichten van de nationale conferentie over goede beheerspraktijken voor overheidsinvesteringen<sup>1</sup> die plaatsvond in Brussel op 29 mei 2024. Deze conferentie werd georganiseerd door de Studiecommissie voor overheidsinvesteringen (SCOI), onderdeel van de Hoge Raad van Financiën, naar aanleiding van de publicatie van haar rapport over dit onderwerp.

## Rapport over goede beheerspraktijken voor overheidsinvesteringen

In dit [rapport](#)<sup>2</sup> geeft de Commissie een overzicht van goede praktijken voor het beheer van overheidsinvesteringen, gebaseerd op praktijken in het buitenland, aanbevelingen van internationale organisaties (OESO, Europese Commissie, IMF) en interne Belgische ervaring (samenwerking met de Federale Interne Audit en de FOD BOSA).

Deze praktijken hebben betrekking op de verschillende fasen in de levenscyclus van een investeringsproject: de selectie, de budgettering, de uitvoering en de ex post evaluatie. Deze goede beheerspraktijken worden aangevuld met een reeks praktijken ter ondersteuning van doelstellingen op het gebied van milieuduurzaamheid, innovatie, strijd tegen collusie en sociale standaarden.

De kwestie van beheerspraktijken voor overheidsinvesteringen wint aan belang in de debatten vanwege de aanzienlijke verspilling die hiermee kan worden voorkomen. Deze verspilling is vooral te wijten aan overschrijdingen van deadlines en budgetten, gebrek aan synchronisatie tussen projecten, slecht geïdentificeerde of geanticipeerde behoeften, enz. De inefficiënties zijn naar schatting goed voor een verlies van 15 tot 20% van de middelen die in Europese landen in investeringsprojecten worden geïnvesteerd. Er zijn geen exacte cijfers beschikbaar voor België, maar het lijkt erop dat bijna de helft van dit verlies zou kunnen worden opgevangen door goede beheerspraktijken toe te passen.<sup>3</sup>



<sup>1</sup> In het Engels wordt het acroniem PIM voor *Public Investment Management* vaak gebruikt om te verwijzen naar het beheer van overheidsinvesteringen

<sup>2</sup> Rapport over goede beheerspraktijken voor overheidsinvesteringen, SCOI, mei 2024

<sup>3</sup> Ibid

## Nationale conferentie over het beheer van overheidsinvesteringen

Om deze aanbevelingen aan te moedigen, heeft de Commissie een evenement georganiseerd dat de actoren op het gebied van overheidsinvesteringen samenbrengt. Dit legt de basis voor een technische dialoog tussen de entiteiten van het land, in overeenstemming met het mandaat van de SCOI.<sup>4</sup>



Het programma<sup>5</sup> is zo opgebouwd dat theorie en praktijk hand in hand gaan. De dag ging van start met de presentatie van het rapport van de Commissie. Internationale experts deelden vervolgens hun observaties over de impact en de uitdagingen van het toepassen van goede prak-

tijken in andere Europese landen (zoals Ierland, Nederland, Oostenrijk, Duitsland en Noorwegen). Om de aanbevelingen van praktijken nog concreter te maken, bestond het volgende panel uit Belgische experts van elke gefedereerde entiteit, die zelf betrokken zijn bij het publieke investeringsproces. Deze experts verstrekten meer informatie over de intra-Belgische ervaring en gaven aan welke praktijken al bestaan en wat de prioriteiten voor verbetering zijn. Tot slot konden de deelnemers 's middags tijdens rondetafelsessies hun praktijkervaringen delen. Tijdens deze rondetafels werd de concrete toepassing van deze praktijken in het dagelijkse administratieve werk besproken.

Ongeveer honderd mensen namen deel aan de conferentie.<sup>6</sup> De interacties legden de basis voor de opbouw van een netwerk van actoren uit de praktijk op het gebied van overheidsinvesteringen op alle niveaus in België. Het evenement bracht internationale experts (Europese Commissie, IMF, Nederlandse overheid) en academici (UAntwerpen), actoren van de federale overheid (Federale Interne Audit, FOD BOSA, FOD Mobiliteit, FOD Volksgezondheid, Defensie, Regie der Gebouwen, Inspectie van Financiën, Rekenhof, Infrabel, enz.) en regionale organisaties (Mobiliteit en Openbare Werken, Wallonie Finances et Expertise, Gewestelijke Overheidsdienst Brussel (GOB), Sofico, Haven van Antwerpen-Brugge, Haven van Brussel, enz.) samen.

---

<sup>4</sup> KB 16 februari 2023

<sup>5</sup> Volledig programma in bijlage 1

<sup>6</sup> Lijst van deelnemers in bijlage 2

## 2. Belangrijkste inzichten van de dag

Dit deel belicht de bijzonder belangrijke uitdagingen voor het beheer van overheidsinvesteringen in België die naar voren kwamen tijdens de conferentiesessies. Deze lijst is niet volledig. We hebben ervoor gekozen om de elementen te behouden die meermaals werden benadrukt en waarvoor er een overeenstemming was tussen de bijdragen van internationale experts en de feedback van actoren op het terrein.



### 2.1. Het belang van de voorafgaande voorbereiding voor een betere afstemming van de strategie en minder inefficiëntie

De voorbereiding wordt vaak onderschat in het kader van goede praktijken voor overheidsinvesteringen. Dit werd duidelijk tijdens de conferentie, zowel voor de strategische planningsfase als voor de projectevaluatie- en selectiefase.

Met betrekking tot strategische planning hebben internationale experts het belang benadrukt van een duidelijke strategische visie voor overheidsinvesteringen. De plannen definiëren de doelstellingen en de doelstellingen sturen het project. Er is een zeer nauw verband met landinrichtingsstrategieën en urbanisme bij het creëren van een strategische visie voor infrastructuur. Het is ook essentieel om een duidelijk beeld te hebben van demografische en economische trends. Deze helpen om de nood aan een publiek investeringsproject te nuanceren. Daarnaast is een grondige kennis van de staat van het bestaande voorraad aan vast kapitaal noodzakelijk voor een effectieve planning.



Wat de evaluatie en selectie van de projecten betreft, benadrukten de actoren op het terrein tijdens de rondetafelgesprekken het belang van voorbereiding. Een zorgvuldige voorbereiding vermindert de administratieve last en de tijdsdruk. Met andere woorden, een zorgvuldig voorbereid project, met belangrijke prestatie-indicatoren (KPI's) en proactief risicomanagement, biedt flexibiliteit gedurende de hele

levenscyclus. Volgens de deelnemers worden er momenteel echter weinig middelen geïnvesteerd in deze voorbereiding, ondanks het vitale belang ervan.

## 2.2. Een investeringsproject is slechts een van de opties om doelstellingen van de strategische visie te bereiken

In de discussiepanels van experts en rondetafelgesprekken van de actoren op het terrein werd, zoals hierboven vermeld, het belang benadrukt van het vaststellen van een strategische visie met precieze doelstellingen. Een investeringsplan is uiteindelijk slechts een middel om strategische doelstellingen te bereiken. Internationale en academische experts waarschuwen voor de neiging om een project (bijvoorbeeld een infrastructuurproject) koste wat het kost te willen ontwikkelen, waarbij ze vergeten zich af te vragen of het project wel de strategische doelstellingen dient. Eén panellid vatte het



heel duidelijk samen: "Soms is het beste investeringsproject het project dat nog niet is gebouwd". Naast de moed hebben om af te zien van een project dat niet (of niet meer) in lijn is met de visie, blijkt dat minder dure oplossingen (dan de ontwikkeling van infrastructuur) soms de doelstellingen kunnen bereiken. Bijvoorbeeld oplossingen die een dienst herorganiseren of die het gedrag van gebruikers proberen te veranderen.

## 2.3. Creëren van de rol van onafhankelijke en transversale expert, geïnspireerd op de praktijken van de "PIM Unit" om de coördinatie te verbeteren

In de gesprekken in de verschillende panels en rondetafelgesprekken kwam de behoefte aan coördinatie tussen de verschillende overheidsniveaus en tussen administraties naar voren, met name om de investeringen te prioriteren.



Dossiers kunnen soms zelfs van de ene administratie naar de andere worden doorgegeven zonder dat er sprake is van een gecentraliseerd beheer van overheidsinvesteringen. Er is dus geen *top-down* visie. Bovendien helpt het gebrek aan toezicht voor bepaalde administraties niet om goede praktijken voor investeringen tot stand te brengen.



Wat de coördinatie tussen de verschillende gefedereerde entiteiten betreft, merken de deelnemers op dat die vaak ontbreekt. Coördinatie is echter essentieel voor materies die een bepaald grondgebied overstijgen en ruimere geografische effecten hebben, zoals transportinfrastructuur bijvoorbeeld.

Het Vlaams Gewest is deze centralisatie-inspanning begonnen binnen het *Departement Mobiliteit en Openbare Werken* (MOW) met het *Geïntegreerd investeringsprogramma* (GIP). Het Brussels Hoofdstedelijk Gewest heeft plannen om een gelijkaardige unit op te richten in zijn hervormingsplannen. Voor de federale regering en het Waals Gewest moet de oprichting van een *PIM Unit*<sup>7</sup>, die eventueel aan een bestaande instelling kan worden toevertrouwd, een betere coördinatie tussen de verschillende administraties mogelijk maken, evenwel als een gecentraliseerd overzicht van de verschillende investeringsprojecten.

## 2.4. Politieke beslissing in een later stadium van de voorbereiding van een investeringsproject door de overheid

Een andere sterke boodschap van het evenement was de noodzaak van een politieke beslissing die later valt in de voorbereidingssequentie van de investeringsprojecten. In verband met de drie vorige punten kan een te snelle politieke beslissing een diepgaand onderzoek naar de meest geschikte investerings-



projecten om de vastgestelde strategische doelstellingen te bereiken, in de weg staan.

De rol van de overheid lijkt regelmatig te worden afgezwakt tot de evaluatie van projecten nadat overhaaste investeringskeuzes zijn gemaakt. Haar rol zou echter moeten zijn om programma's voor te bereiden met evaluaties van de verschillende opties.

De in het vorige punt genoemde *PIM Unit* kan ook een rol spelen bij de voorbereiding van investeringsprojecten. Dit type unit zou het beleid dan helpen bij zijn besluitvorming en voorkomen dat er beslissingen worden genomen voordat er enige evaluatie heeft plaatsgevonden.

## 2.5. Meerjarenbudgettering als instrument voor het centraliseren en prioriteren van publieke investeringsprojecten

Uit de discussies kwam naar voren dat een zekere mate van centralisatie van projecten in een *pipeline* nodig is om een passende strategie voor overheidsinvesteringen te kunnen ontwikkelen en de obstakels voor de strategie te beperken. Dit is om ervoor te zorgen dat we de middelen hebben om de geselecteerde projecten succesvol af te ronden, dat de uitvoering ervan realistisch is en in lijn met de budgettaire mogelijkheden, en dat het geen *verlanglijstjes* worden.

---

<sup>7</sup> Voor *Public Investment Management Unit*, een van de aanbevelingen voor goede praktijken uit internationale waarnemingen

Centraliseren betekent ook prioriteiten stellen tussen de mogelijke projecten. Het is in de fase van de budgettaire beslissing dat het gepast lijkt om een (transparante en van de strategische visie afgeleide) schaal van prioriteiten op te nemen.

Dit budgetteringsproces vergemakkelijkt de uitvoering van investeringsprojecten wanneer het een meerjarige dimensie heeft. Deelnemers benadrukten de behoefte aan flexibiliteit om hen in staat te stellen investeringsbudgetten te spreiden over de gehele periode waarin investeringen worden uitgevoerd.

In dit verband lijkt het tijdens de rondetafels besproken geval van Defensie interessant. De wet houdende de militaire programmering van investeringen, een soort meerjarenbudgettering, biedt flexibiliteit ten opzichte van het principe van jaarperiodiciteit van de begroting voor vastleggingen, terwijl het evenwichtsprincipe bij vereffeningen gehandhaafd blijft.



In dit verband blijkt uit de discussies dat flexibiliteit voor "vastgelegde" budgetten (die van het ene naar het andere boekjaar kunnen worden verschoven) binnen de grenzen van het meerjarenprogramma het mogelijk maakt om investeringsprojecten uit te voeren door de last ervan over de budgetten van de verschillende boekjaren te spreiden. Uitstel verder dan de meerjarenplanning zou niet mogelijk zijn. Op de lange termijn zorgt het opnieuw evalueren van de vastleggingen van het ene meerjarenprogramma naar het volgende (in plaats van van het ene jaar naar het andere) ervoor dat de beschikbaar gestelde budgettaire middelen overeenkomen met de werkelijke middelen die nodig zijn om projecten voor een bepaalde entiteit uit te voeren. En dit zonder de verwezenlijking van projecten op de korte termijn in gevaar te brengen.

## **2.6. Uitvoeringscapaciteit als beperkende factor in de praktijk eerder dan de financiering**

Het vraagstuk rond de nodige middelen om een overheidsinvesteringsproject succesvol af te ronden, kwam vaak terug in de conferentie. Overheidsfinanciën zijn niet de enige beperkende factor voor overheidsinvesteringen. Capaciteitsmiddelen spelen ook een belangrijke rol en zijn soms de belangrijkste factor voor succes. Het is essentieel om ervoor te zorgen dat de nodige mankracht en vaardigheden realistisch beschikbaar zijn bij het plannen en selecteren van projecten.

Bovendien is de mate van betrokkenheid van de verschillende stakeholders achter het project een an-



dere belangrijke succesfactor. Een openbaar investeringsproject overschrijdt vaak het tijdsbestek van een politiek mandaat. De kwestie van ondersteuning op lange termijn wordt dus belangrijk. Het is nuttig om niet alleen de steun te krijgen van politieke instellingen, maar ook van bedrijven en burgers.

Er zijn ook controle- en evaluatiemechanismen nodig om ervoor te zorgen dat het project afgestemd blijft op de oorspronkelijke doelstellingen

en zich kan aanpassen aan veranderingen in de context.

## 2.7. Goede milieupraktijken integreren in de verschillende fasen van de investeringscyclus

De expertenpanels benadrukten het sterke dubbele verband tussen overheidsinvesteringen en het milieu. Ten eerste maken overheidsinvesteringen het mogelijk om de uitstoot van broeikasgassen of de druk op de biodiversiteit te verminderen door energie- en mobiliteitssystemen te transformeren. Dit zijn in wezen acties om milieuveranderingen te beperken. Maar er is een tweede verband, namelijk de sterke impact van klimaatgevaren op investeringsbehoeften, meer op het gebied van aanpassing aan klimaatverandering. Met dit tweede verband lijkt onvoldoende rekening te worden gehouden in het denken over overheidsinvesteringen. Er moet echter rekening worden gehouden met de gevolgen van klimaatverandering in een investeringsstrategie die anticipeert op de schade aan bepaalde openbare activa en de duurzaamheid van de nieuwgebouwde infrastructuur. De aanleg van infrastructuur die niet bestand is tegen bepaalde soorten hitte moet bijvoorbeeld niet worden overwogen. Of de bouw van bepaalde infrastructuren die de absorptie van grote hoeveelheden water door de bodem verhinderen en het risico op overstromingen verhogen.

Om rekening te houden met de wederzijdse impact tussen overheidsinvesteringen en het milieu, beveelt de Commissie praktijken aan in verschillende stadia van de levenscyclus van investeringen. In het bijzonder,

- het labelen van investeringen op basis van hun 'groene' karakter om meer transparantie mogelijk te maken over de afstemming van strategieën op milieudoelstellingen, en
- de standaardtoepassing van de *Do No Significant Harm* (DNSH) principes ontwikkeld tijdens de herstelplannen als criterium voor het selecteren van investeringsprojecten.

De Commissie beveelt aan dat deze praktijken de norm worden in een geest van *comply or explain*. Als de DNSH-principes bijvoorbeeld niet van toepassing zijn op bepaalde soevereine domeinen, is een transparante uitleg vereist.

Uit de discussies kwam naar voren dat de kennis over labelen en de DNSH varieert binnen de overheden en dat er betere informatie nodig is. Sommige administraties hebben hun bezorgdheid geuit over de mogelijke administratieve overbelasting in verband met de toepassing van deze principes. Andere administraties legden uit dat deze beginselen in het verleden al onder andere namen en in een andere



vorm bij hun waren toegepast en dat dit geen extra elementen waren.

## 2.8. De goede praktijken stapsgewijs en vastberaden implementeren

Er zijn veel goede beheerspraktijken voor overheidsinvesteringen. De vraag is hoe ze te implementeren. Wat uit de conferentie naar voren kwam, was de noodzaak om realistisch te zijn en gefaseerd te werk te gaan, met vastberadenheid en doorzettingsvermogen. Deze hervormingen zijn een werk van lange adem en we moeten ons richten op de prioriteiten één voor één.

Internationale voorbeelden (waaronder Ierland en Nederland) werden geciteerd zoals landen die performante systemen voor het beheer van overheidsinvesteringen hebben ontwikkeld. Ze werkten in fasen en de hervormingen van de praktijken werden over meerdere jaren gepland.

Intra-Belgische voorbeelden tonen ook aan dat er een sterke wil en initiatieven nodig zijn om de impact van de investeringsstrategie te verbeteren. Het Brussels Hoofdstedelijk Gewest bereidt ambitieuze hervormingen van zijn investeringsbeheer voor, naar aanleiding van een audit die in 2021 als een wake-up call diende en die de aandacht vestigde op gebieden die voor verbetering vatbaar zijn. Defensie heeft in de afgelopen ambtstermijnen ook haar investeringsbeheer grondig doorgelicht en voorstellen gedaan aan politieke vertegenwoordigers om maatregelen af te stemmen op hun behoeften.

Niet alle administraties staan even ver wat betreft goede praktijken. Sommige instanties voeren al enkele jaren hervormingen door en zien positieve effecten ervan. Dat is een gelegenheid voor de uitwisseling van goede praktijken en expertise die verder kan worden benut.

### 3. Besluit

De organisatie van deze conferentie en de publicatie van het rapport over goede praktijken zijn een startpunt. Ze brengen een netwerk van actoren op het gebied van overheidsinvesteringen tot stand en zorgen voor het opbouwen van een solide expertise over goede praktijken en de manier om deze te vertalen naar de intra-Belgische context. In haar werkprogramma voor de komende jaren zal de SCOI trachten op de meest geschikte manier gevolg te geven aan deze eerste fundamenteën.

De voorbeelden van hervormingen in beheerspraktijken doorgevoerd door andere landen of door Belgische gewesten zijn bemoedigend en illustreren de mogelijkheid tot verandering. Het enthousiasme en de betrokkenheid van de deelnemers lieten zien dat er echt behoefte is aan meer dialoog over dit onderwerp en aan een verbetering van praktijken op veel gebieden. In het bijzonder merkt de Commissie op dat er een sterke wens is om overheidsadministraties meer te betrekken bij strategische fases, voorafgaand aan investeringsbeslissingen. De Commissie wil iedereen bedanken die heeft deelgenomen aan dit evenement en degenen die het mogelijk hebben gemaakt.

# Bijlagen

## Bijlage 1: Programma van het evenement



### Indicatief programma

#### Welcome coffee

10h00	<p>Keynote speech <i>Nathalie Berger (Directeur DG REFORM)</i></p> <p>Presentatie van het Studiecommissie voor Overheidsinvesteringen-rapport over goede praktijken <i>Baudouin Regout, voorzitter van de Studiecommissie voor Overheidsinvesteringen en Axel Legay, Studiecommissie voor Overheidsinvesteringen</i></p>
-------	--

#### Panel 1: standpunten van externe actoren over het proces van overheidsinvesteringen in België

10h50	<p>Observaties van de toepassing van goede praktijken en hun impact in België, Nederland en de Europese Unie</p> <p><i>Cristiana Belu Manescu (DG ECFIN), Ed Hearne (IMF), Wouter Van Dooren (UAntwerpen), Luuk van der Meijs (MIRT, Nederland)</i></p>
-------	---

#### Panel 2: lessen van overheidsactoren actief op het gebied van investeringen in België

11h30	<p>Welke beheerspraktijken voor overheidsinvesteringen implementeert elke gefedereerde entiteit momenteel en het uitwisseling van feedback ?</p> <p><i>Kathleen Meganck (Federale Interne Audit), Leïla Abdelqaooui (Service public régional de Bruxelles), Michaël Van Den Kerkhove (Wallonie Finances Expertises), Astrid Van Vosselen (Mobiliteit en Openbare Werken)</i></p>
-------	--

#### Lunch break

#### Breakout sessie 1

13h20	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Het delen van goede procedures tijdens de vijf fasen van PIM (strategische planning, evaluatie en selectie, budgettering, uitvoering, postevaluatie).</li><li>▪ Hoe kan de administratieve last van de toepassing van beheerspraktijken voor overheidsinvesteringen worden beheerd met de middelen die overheden ter beschikking staan?</li><li>▪ Hoe kan flexibiliteit worden verzoend met striktheid bij het uitvoeren van innovatieve investeringsprojecten?</li><li>▪ Hoe kan een geconsolideerde pijplijn van projecten voor de lange termijn en gecoördineerd tussen verschillende overheidsniveaus worden opgezet?</li></ul>
-------	---

#### Coffee break

#### Breakout sessie 2

14h40	Tweede sessie met breakout rooms (dezelfde thema's als sessie 1)
-------	--

#### Afsluiting

15h40	<p>Afronding en besluit <i>Stadiecommissie voor Overheidsinvesteringen</i></p>
-------	--

## Bijlage 2: Lijst van deelnemers

ACLVB
ACV-CSC
Agentschap Wegen en Verkeer
Audit interne fédéral
Banque nationale de Belgique - Nationale Bank van België
Brussels Gewestelijk Herfinancieringsfonds Gemeentelijke Thesaurieën
Bureau fédéral du Plan - Federaal Planbureau
Cabinet Di Rupo
Cabinet du Ministre Dolimont
Cabinet du Secrétaire d'Etat Michel
Cabinet Vice-Premier Ministre Gilkinet
CCPD-ABCO
Cellule stratégique du Secrétaire d'Etat Mathieu Michel
Centrale Raad voor het Bedrijfsleven
Centre fédéral d'expertise DNSH (SPF environnement)
Conseil central de l'Economie
De Werkvennootschap
Defensie - Défense
Departement Financiën en Begroting Vlaamse Overheid
DMOW
Ecolo
European Commission
Federale Interne Audit (FIA)
finance&invest.brussels
Fluxys / Vrije Universiteit Brussel
FOD Financiën
FOD Volksgezondheid
GOB
I4B - The Belgian infrastructure Fund
IBSA
IMF
Infrabel
Inspectie van Financiën
Kabinet Elke Van den Brandt
Kabinet minister Gatz
Kabinet Minister Mobiliteit
Kabinet Minister van Financiën en Begroting - Brussels Gewest
Le Soir
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

MIRT
Mobiliteit en Openbare Werken
Operateur de Transport de Wallonie
Port de Bruxelles - Haven van Brussel
Port of Antwerp - Bruges
REBEL Group
Regie der Gebouwen - Régie des Bâtiments
Rekenhof
SEO Amsterdam Economics
SERV
SOFICO
SPF Economie, PME, Classes moyennes et Energie
SPF Mobilité et Transports
SPF Santé
SPF Sécurité sociale
SPP Politique Scientifique
SPRB - Bruxelles Finances et Budget
UAntwerpen
VIVAQUA
Wallonie Finances Expertises
Zone de secours Val de Sambre

