

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

27 juli 2016

HOORZITTINGEN

over de communicatieaudit van het FANC

VERSLAG

NAMENS DE SUBCOMMISSIE
VOOR DE NUCLEAIRE VEILIGHEID
UITGEBRACHT DOOR
DE MEVROUW **Leen DIERICK**

INHOUD

blz.

I. Procedure	3
II. Hoorzitting van 7 juni 2016	3
A. Inleidende uiteenzettingen	3
B. Vragen en opmerkingen van de leden.....	15
C. Antwoorden van de genodigden en replieken.....	22
III. Gedachtewisseling en hoorzitting van 28 juni 2016.....	28
A. Inleidende uiteenzettingen	28
B. Vragen en betogen van de leden.....	34
C. Antwoorden en debat	40

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

27 juillet 2016

AUDITIONS

sur l'audit de communication de l'AFCN

RAPPORT

FAIT AU NOM DE LA SOUS-COMMISSION
DE LA SÉCURITÉ NUCLÉAIRE
PAR
MME **Leen DIERICK**

SOMMAIRE

page

I. Procédure	3
II. Audition du 7 juin 2016	3
A. Exposés introductifs	3
B. Questions et observations des membres.....	15
C. Réponses des invités et répliques.....	22
III. Échange de vues et audition du 28 juin 2016	28
A. Exposés introductifs	28
B. Questions et interventions des membres.....	34
C. Réponses et débat.....	40

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

Voorzitter/Président: Peter Vanvelthoven

A. — Vaste leden / Titulaires:

N-VA Bert Wollants
PS Eric Thiébaud
MR David Clarinval
CD&V Leen Dierick
Open Vld Egbert Lachaert
sp.a Peter Vanvelthoven
Ecolo-Groen Kristof Calvo
cdH Michel de Lamotte

B. — Plaatsvervangers / Suppléants:

Brecht Vermeulen
Karine Lalieux
Denis Ducarme
N
Katja Gabriëls
Karin Temmerman
Jean-Marc Nollet
Vanessa Matz

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

Afkortingen bij de nummering van de publicaties:

DOC 54 0000/000: Parlementair document van de 54^e zittingsperiode +
basisnummer en volgnummer
QRVA: Schriftelijke Vragen en Antwoorden
CRIV: Voorlopige versie van het Integraal Verslag
CRABV: Beknopt Verslag
CRIV: Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag
en rechts het vertaald beknopt verslag van de toespraken
(met de bijlagen)

PLEN: Plenum
COM: Commissievergadering
MOT: Moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)

Abréviations dans la numérotation des publications:

DOC 54 0000/000: Document parlementaire de la 54^e législature, suivi
du n° de base et du n° consécutif
QRVA: Questions et Réponses écrites
CRIV: Version Provisoire du Compte Rendu intégral
CRABV: Compte Rendu Analytique
CRIV: Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le
compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu
analytique traduit des interventions (avec les an-
nexes)

PLEN: Séance plénière
COM: Réunion de commission
MOT: Motions déposées en conclusion d'interpellations
(papier beige)

Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers

Bestellingen:
Natieplein 2
1008 Brussel
Tel. : 02/ 549 81 60
Fax : 02/549 82 74
www.dekamer.be
e-mail : publicaties@dekamer.be

De publicaties worden uitsluitend gedrukt op FSC gecertificeerd papier

Publications officielles éditées par la Chambre des représentants

Commandes:
Place de la Nation 2
1008 Bruxelles
Tél. : 02/ 549 81 60
Fax : 02/549 82 74
www.lachambre.be
courriel : publicaties@lachambre.be

Les publications sont imprimées exclusivement sur du papier certifié FSC

I. — PROCEDURE

Overeenkomstig artikel 33 van het Kamerreglement heeft de commissie voor de Binnenlandse Zaken, de Algemene Zaken en het Openbaar Ambt tijdens haar vergadering van 18 november 2014 voorgesteld uw subcommissie voor de Nucleaire Veiligheid op te richten.

Op 19 november 2014 heeft de Conferentie van de voorzitters met dat voorstel ingestemd.

In dit verband is uw subcommissie op 7 en 28 juni 2016 bijeengekomen voor:

— een hoorzitting met de voorzitter van de raad van bestuur van het FANC, opdrachtgever van de audit en vertegenwoordigers van de auditor;

— een hoorzitting met de directeur-generaal van het FANC, en een gedachtewisseling met de vice-eersteminister en minister van Veiligheid en Binnenlandse Zaken, belast met Grote Steden en de Regie der Gebouwen.

II. — HOORZITTING VAN 7 JUNI 2016

Hoorzitting met:

— de heer Philippe De Sadeleer, voorzitter van de raad van bestuur van het FANC;

— mevrouw Eveline De Ridder en de heer Emmanuel Goedseels, consultants van *Whyte corporate affairs*.

A. Inleidende uiteenzettingen

De heer Philippe De Sadeleer, voorzitter van de raad van bestuur van het FANC, licht toe dat *Whyte corporate affairs* door de raad van bestuur van het FANC geselecteerd is na het uitschrijven van een openbare aanbesteding met als opdracht een audit uit te voeren over de communicatie van het FANC. Dit met het doel de communicatie van het FANC te verbeteren.

Vervolgens stellen de *consultants, de heer Emmanuel Goedseels en mevrouw Eveline De Ridder*, het auditrapport als volgt toe.

1° **Mandaat vanwege de raad van bestuur van het FANC**

Het bestek behelst twee delen:

— het in kaart brengen en analyseren van de communicatiestrategieën en het communicatiebeleid van

I. — PROCÉDURE

Conformément à l'article 33 du Règlement de la Chambre, la commission de l'Intérieur, des Affaires générales et de la Fonction publique a proposé, lors de sa réunion du 18 novembre 2014, de créer votre sous-commission de la sécurité nucléaire.

Cette proposition a reçu l'accord de la Conférence des présidents en date du 19 novembre 2014.

Dans ce cadre, votre sous-commission s'est réunie les 7 et 28 juin 2016 pour:

— une audition du président du Conseil d'administration de l'AFCN, commanditaire de l'audit, et de représentants de l'auditeur;

— une audition du directeur général de l'AFCN et un échange de vues avec le vice-premier ministre et ministre de la Sécurité et de l'Intérieur, chargé de la Régie des bâtiments.

II. — AUDITION DU 7 JUIN 2016

Audition de:

— M. Philippe De Sadeleer, président du Conseil d'administration de l'AFCN;

— Mme Eveline De Ridder et M. Emmanuel Goedseels, consultants de *Whyte corporate affairs*.

A. Exposés introductifs

M. Philippe De Sadeleer, président du Conseil d'administration de l'AFCN, explique que *Whyte corporate affairs* a été sélectionné par le Conseil d'administration de l'AFCN après le lancement d'une adjudication publique en vue de la réalisation d'un audit sur la communication de l'AFCN, et ce, en vue d'améliorer cette communication.

Ensuite, les *consultants, M. Emmanuel Goedseels et Mme Eveline De Ridder*, présentent le rapport d'audit comme suit.

1° **Mandat du Conseil d'administration de l'AFCN**

Le cahier de charges consiste en deux volets:

— la cartographie et l'analyse des stratégies et des politiques de communication de l'AFCN, c'est-à-dire,

het FANC; anders gezegd, nagaan of het FANC een communicatievisie en een communicatieplan had, en het oplijsten van de communicatietaken;

— het analyseren van de externe en interne communicatiestromen van het FANC: de doorstroming tussen de diensten en tussen de medewerkers, de transversale communicatie, de beschikbare hulpmiddelen binnen het FANC.

Er zijn drie belangrijke uitgangspunten:

— een audit – en dat geldt eveneens voor een communicatieaudit – beoogt het vaststellen van de verbeteringspunten van een organisatie: de positieve en negatieve punten worden geëvalueerd, maar het is normaal dat een audit zich in de eerste plaats toespitst op de verbeteringspunten. Bijgevolg kan de toon van een audit de indruk geven dat die negatief is;

— de auditor heeft noch het mandaat, noch de bevoegdheid om een advies te geven over de technische kwaliteit en de *know how* van het FANC en van het directiecomité van het FANC. De auditor heeft noch de hoedanigheid, noch het mandaat om een advies te geven over het management van het FANC;

— de auditor heeft enkel het mandaat en de bevoegdheid voor het analyseren van de kwaliteit van de communicatie en de capaciteit van het management om goed te communiceren of de communicatie naar behoren te organiseren;

— in het eindrapport van de audit wordt vaak genoemd dat er “een indruk is van” of “een gevoel is van”. Het gaat *in casu* niet om de indrukken van de auditor, maar om de indrukken van bepaalde door de auditor bevroegde personen.

2° Vaststellingen van het auditrapport

De audit is opgebouwd rond vier hoofdthema's die een 360°-overzicht bieden van de communicatie van het FANC:

1. Interne en externe organisatorische omgeving van het FANC;

2. *Governance*structuur en verantwoordelijkheden op het vlak van communicatie;

3. Beheer en meting van de doeltreffendheid van de externe communicatie;

4. Beheer en meting van de doeltreffendheid van de interne communicatie.

voir si l'AFCN avait une vision de la communication, un plan de communication et quelles étaient les tâches de la communication;

— l'analyse des flux de communication de l'AFCN vers l'extérieur et à l'intérieur de l'AFCN: flux de circulation entre les services, entre collaborateurs, la communication transversale, les ressources disponibles au sein de l'AFCN.

Trois points importants préalables sont:

— un audit – et cela compte également pour un audit de communication – vise à définir les points d'amélioration d'une organisation: les points positifs et négatifs sont évalués, mais il est normal qu'un audit se focalise en premier lieu sur les points d'amélioration. Par conséquent, la tonalité d'un audit peut donner l'impression d'un audit négatif;

— l'auditeur n'a ni le mandat, ni la compétence pour donner un avis sur la qualité technique et l'ingénierie de l'AFCN et du comité de direction de l'AFCN. L'auditeur n'a ni la qualité, ni le mandat de donner un avis sur le management de l'AFCN;

— l'auditeur a uniquement le mandat et la compétence d'analyser la qualité de la communication et la capacité au management à bien communiquer ou à bien organiser la communication;

— dans le rapport final de l'audit, il est souvent noté qu'il y a “des impressions de” ou “des sentiments de”. Il ne s'agit, en l'occurrence, pas des sentiments propres à l'auditeur, mais le sentiment de certaines personnes, interrogées par l'auditeur.

2° Constats du rapport d'audit

L'audit est construit autour de quatre thèmes majeurs offrant une vue à 360° de la communication de l'AFCN:

1. Contexte organisationnel interne et externe de l'AFCN;

2. Structure de gouvernance et responsabilités en termes de communication;

3. Gestion et mesure d'efficacité de la communication externe;

4. Gestion et mesure d'efficacité de la communication interne.

In het kader van deze audit werden zowel externe als interne *stakeholders* van het Agentschap bevraagd. Op basis hiervan werden twaalf vaststellingen geformuleerd.

Samengevat komen deze vaststellingen neer op het volgende:

De drie eerste vaststellingen hebben betrekking op de bedrijfscultuur, de organisatorische structuur en de managementstijl van het FANC. Hoewel deze punten slechts indirect in verband staan met de communicatie, komen ze toch aan bod in de communicatieaudit omdat de consultants hebben vastgesteld dat zij een invloed hebben op de context en de kwaliteit van de communicatie van het Agentschap.

Vaststelling 1: een bijzonder gespannen en unieke externe omgeving

Rekening houdend met de ingrijpende veranderingen die zich vandaag voordoen in de nucleaire sector, zoals de uitdagingen op het vlak van de elektriciteitsbevoorrading, de maatschappelijke tendensen die het opnemen voor alternatieven voor kernenergie, het gebrek aan stabiliteit op wetgevend vlak tijdens de voorbije maanden en de eindeloze en controversiële debatten over de verlenging van bepaalde kernreactoren, staat het FANC vandaag in de belangstelling op een wijze zoals dat voorheen wellicht nog nooit is gebeurd.

Als gevolg van deze grotere zichtbaarheid van het FANC en van de politieke, economische en mediagereleerde belangen in verband met de beslissingen van het Agentschap, bevindt het zich vrijwel permanent in een crisissituatie.

Vaststelling 2: Een moeilijke interne omgeving waarin de medewerkers trots zijn op hun werk maar zich ook ontmoedigd voelen

Bij het panel medewerkers met wie de consultants hebben gesproken, stelden deze laatsten een reële trots vast over de opdracht van het Agentschap. Toch brengt de audit een zeer gespannen intern klimaat en een erg negatieve werksfeer aan het licht, die gebaseerd lijkt op herhaalde functiestoornissen van organisatorische en leidinggevende aard. Deze hebben een bepaalde vermoeidheid en een gevoel van fatalisme tot gevolg bij tal van medewerkers.

Herhaaldelijk werd verwezen naar interne procedureslagen, bureaucratische traagheid en openlijke spanningen en conflicten binnen het Directiecomité.

Dans le cadre de cet audit, une série de parties prenantes tant externes qu'internes de l'Agence ont été interrogées. Sur cette base, douze constats ont été formulés.

En résumé, ces constats sont les suivants:

Les trois premiers constats concernent la culture de l'AFCN, sa structure organisationnelle et son style de management. Ces points, bien qu'indirectement liés à la communication, sont développés dans cet audit de communication car il est apparu aux consultants qu'ils ont une influence sur le contexte et la qualité de la communication de l'Agence.

Constat 1: un contexte externe particulièrement tendu et inédit

Au vu des profondes mutations que connaît actuellement le secteur nucléaire, des enjeux en termes d'approvisionnement en électricité, des tendances sociétales défendant les alternatives au nucléaire, de l'instabilité législative de ces derniers mois et des débats incessants et controversés concernant le prolongement de certains réacteurs nucléaires, l'AFCN se trouve exposée d'une manière sans doute jamais éprouvée auparavant.

Cette visibilité accrue de l'AFCN et les enjeux politiques, économiques et médiatiques relatifs aux décisions prises par l'Agence ont placé celle-ci dans une situation de crise quasi-permanente.

Constat 2: Un contexte interne difficile dans lequel évoluent des collaborateurs fiers de leur mission mais découragés

Au sein du panel de collaborateurs internes rencontrés, une réelle fierté quant à la mission de l'Agence a été constatée. Cependant, l'audit met en lumière un climat interne extrêmement tendu et une ambiance de travail fort négative qui semblent s'ancrer dans des dysfonctionnements organisationnels et managériaux répétés. Ceux-ci engendrent une fatigue et un sentiment de résignation partagés par de nombreux collaborateurs.

Il a été renvoyé à plusieurs reprises à des batailles de procédures internes, à une lenteur bureaucratique et à des tensions et des conflits ouverts au sein du Comité de direction.

Vaststelling 3: Een verdeelde directie zonder gemeenschappelijke visie

Een grote meerderheid van de bevroegde *stakeholders*, zowel intern als extern, legde de nadruk op het gebrek aan collegialiteit en onderlinge afstemming tussen de leden van het Directiecomité van het Agentschap. Extern vertaalt dit zich in de indruk van een gebrek aan leiderschap en een zwakke positionering van het Agentschap. Intern creëren de conflicten tussen de verschillende directeurs en het gebrek aan een gedeelde visie waarrond de medewerkers zich kunnen scharen een gebrek aan transversale samenwerking tussen de afdelingen, maar ook een gebrek aan begrip over de prioriteiten die moeten worden gesteld.

De directeur-generaal van het Agentschap wordt dan weer door zowel interne als externe *stakeholders* unaniem beschouwd als een menselijke, warme leider met veel expertise, die toegankelijk en perfect tweetalig is. Wél verwachten de medewerkers dat hij zich meer profileert als de leider van de organisatie en zich dus meer als een echte manager zou opstellen.

De managementstijl die wordt gehanteerd, is veeleer een managementstijl van inclusie. Deze stijl verschilt sterk van de managementstijl die zijn voorganger hanteerde.

Vaststelling 4: Een zwakke institutionele positie

Hoewel de *audit* aantoont dat het FANC gekend is door de *stakeholders*, die van mening zijn dat het FANC algemeen gesproken als instelling voldoende zichtbaarheid geniet in de publieke sfeer, is de opdracht van het Agentschap bijvoorbeeld niet altijd geheel duidelijk voor de bevroegde externe *stakeholders*, die het Agentschap vaak associëren met de politieke debatten over kernenergie en de toekomst van de kerncentrales. Veel van de activiteiten die het Agentschap uitvoert, lijken niet veel weerklank te vinden in de buitenwereld.

Hoewel niemand de expertise van het FANC in twijfel trekt, wordt het Agentschap toch niet erkend als een grote autoriteit met coherente acties die erin slaagt zich in het institutionele landschap van België te positioneren en duidelijk aan te geven welke richting het uitgaat.

Vaststelling 5: Zeer competente medewerkers die zich inzetten voor de samenwerking met externe stakeholders

De externe *stakeholders* erkennen unaniem het zeer hoge niveau van bekwaamheid en professionalisme van de medewerkers van het Agentschap. De kwaliteit

Constat 3: Une direction divisée et une absence de vision partagée

La grande majorité des parties prenantes rencontrées, tant à l'interne qu'à l'externe, ont insisté sur le manque de collégialité et d'alignement entre les membres du Comité de direction de l'Agence. À l'externe, cela se traduit par une impression de manque de leadership et de positionnement fort de l'Agence. À l'interne, les conflits entre les différents directeurs et le manque de vision commune autour de laquelle les collaborateurs pourraient se réunir engendrent une absence de transversalité et de collaboration entre les départements mais également un manque de compréhension des priorités à donner.

Le Directeur général de l'Agence est, pour sa part, unanimement considéré par les parties prenantes externes et internes comme un dirigeant humain, cordial, doté d'une grande expertise, accessible et excellent bilingue. Les collaborateurs souhaitent cependant qu'il s'affirme davantage comme le leader de l'organisation et qu'il se comporte donc davantage comme un véritable manager.

Le style de management utilisé est plutôt un style d'inclusion. Ce style diffère fortement de celui de son prédécesseur.

Constat 4: Un positionnement institutionnel faible

Bien que l'audit révèle que l'AFCN est connue de ses parties prenantes, qui estiment que l'Agence jouit globalement d'une visibilité suffisante dans la sphère publique, sa mission, par exemple, n'est pas toujours très claire dans l'esprit des parties prenantes externes rencontrées, qui l'associent souvent aux débats politiques sur le nucléaire et l'avenir des centrales. Bon nombre des activités de l'Agence semblent n'avoir qu'un faible écho à l'extérieur de l'institution.

Bien que personne ne mette en doute l'expertise de l'AFCN, l'Agence n'est pas reconnue comme une autorité forte aux actions cohérentes, capable de s'imposer dans le paysage institutionnel belge et d'indiquer clairement la direction dans laquelle elle avance.

Constat 5: Un personnel très compétent et investi dans la collaboration avec les parties prenantes externes

Les parties prenantes externes reconnaissent unanimement le très haut niveau de compétence et de professionnalisme des collaborateurs de l'Agence. La

van het uitgevoerde werk en de vakkennis van de medewerkers lijken tot de sterkste punten van het FANC te behoren.

Vaststelling 6: Een bedrijfscultuur waarin communicatie niet vanzelfsprekend is

De audit toont aan dat er binnen het Agentschap een typische wetenschappelijke en cartesiaanse cultuur heerst. Onvoldoende voorbereiding, gebruik van complexe woordenschat en zelfs communicatieve flaters (specifiek in de media) die het Agentschap in een moeilijke positie brengen, zijn elementen die meermaals werden vermeld. Hoewel het bestaan zelf van het FANC en de opdracht die het uitvoert geruststellende elementen zouden kunnen vormen in de debatten, heeft het FANC volgens bepaalde respondenten de neiging om publieke uitspraken te doen die de angst soms vergroten, soms eenvoudigweg door een gebrek aan pedagogisch inzicht. De discussies en uitspraken over de “scheurtjes”, eerder dan het hanteren van het wetenschappelijk juiste begrip “waterstofinsluitels”, worden vaak als voorbeeld aangehaald. Zoals vaak voorkomt in wetenschappelijke middens, heeft het FANC het moeilijk om op een adequate wijze te communiceren naar het grote publiek.

Vanuit het standpunt van de interne *stakeholders* schaadt dit gebrekkige bewustzijn over communicatie de hele communicatieketen van de top van de hiërarchie tot de basis van de organisatie. Vaak werden experts gepromoveerd naar leidinggevende functies zonder gesensibiliseerd en opgeleid te worden over het belang van communicatie, zowel extern als intern, wat niettemin een belangrijk onderdeel van hun verantwoordelijkheden is.

Vaststelling 7: Zwakke inter- en intradepartementale communicatie

De communicatie tussen afdelingen en diensten binnen het Agentschap lijkt volgens de uitspraken van vrijwel alle bevroegde personen nogal slecht te verlopen. Het zogenaamde ‘silodenken’ zou domineren. Er is een gebrek aan horizontale communicatie.

De vaststellingen 8 tot 12 betreffen de communicatiedienst van het FANC:

Vaststelling 8: Onverenigbaarheid van de verantwoordelijkheden van de communicatiedienst en haar plaats in het organogram

Analyse van het organogram van het FANC maakt duidelijk dat de communicatiedienst van het FANC rechtstreeks afhankelijk is van de directeur-generaal van het Agentschap. Het voordeel hiervan is dat deze

qualité du travail réalisé et la connaissance du métier par les agents semblent figurer parmi les plus grandes forces de l’Agence.

Constat 6: Une culture organisationnelle dans laquelle la communication n’est pas naturelle

L’audit montre que la culture au sein de l’Agence est typiquement scientifique et cartésienne. Un manque de préparation, l’utilisation d’un vocabulaire complexe et même des maladresses de communication (en particulier dans les médias) qui ont mis l’Agence dans une position délicate sont des éléments cités à plusieurs reprises. Alors que l’existence même de l’AFCN et la mission qu’elle poursuit pourraient en soi constituer des éléments rassurants dans les débats, l’AFCN aurait une tendance à développer des communications quelque peu anxiogènes, parfois par manque de pédagogie. L’utilisation, dans les discussions et les communications, du terme “microfissures”, plutôt que du terme scientifique correct “inclusions d’hydrogène”, figure parmi les exemples fréquemment cités. Comme c’est souvent le cas des milieux scientifiques, l’AFCN a du mal à communiquer adéquatement avec le grand public.

Selon les parties prenantes internes, cette sensibilité insuffisante à la communication nuit à la cascade de communication du sommet de la hiérarchie vers la base de l’organisation. Il n’est pas rare que des experts soient promus managers sans pour autant être sensibilisés et formés à l’importance de la communication, tant interne qu’externe, ce qui représente pourtant une part importante de leurs responsabilités.

Constat 7: Une communication transversale et interdépartementale faible

La communication entre les départements et les services de l’Agence apparaît comme plutôt mauvaise selon la quasi-unanimité des personnes rencontrées. Il régnerait une culture de “vases clos” caractérisée par un manque de communication horizontale.

Les constats 8 à 12 concernent le service de communication de l’AFCN:

Constat 8: Incompatibilité entre les responsabilités du service de communication et sa place dans l’organigramme

L’analyse de l’organigramme de l’AFCN révèle que le service de communication est directement attaché au Directeur général de l’Agence. L’avantage de cette forme d’organisation est que ce service a un accès

dienst een directe toegang heeft tot de directie. Maar anderzijds heeft haar plaats in de organisatie ook twee belangrijke nadelen: gebrek aan rechtstreeks contact tussen de communicatiedienst en de andere directeurs en een rol als *back office* of een dienst die de genomen beslissingen uitvoert zonder betrokken te zijn bij de besluitvorming. Door deze structuur neemt het hoofd van de communicatiedienst niet deel aan de bijeenkomsten van het Directiecomité, waardoor de communicatiedienst veeleer functioneert als een operationele dienst, eerder dan een strategische dienst. De disconnectie tussen de communicatiedienst en het strategische management van het FANC wordt een paradoxale situatie op momenten waarop de dienst toch grote verantwoordelijkheden draagt en er de gevolgen van moet inschatten. De communicatiedienst is structureel incapabel om ten volle bij te dragen aan de beheersing van de risico's voor de reputatie en het imago van het Agentschap. Nochtans is de communicatie van het FANC naar de pers en de publieke opinie toe cruciaal.

Vaststelling 9: Er bestaat een volledig communicatieplan en -strategie maar ze zijn niet besproken en gevalideerd door de directie

Analyse van de verschillende officiële interne documenten bevestigt dat de communicatie wel degelijk officieel deel uitmaakt van de strategie van het FANC. Het bestaande communicatieplan moet de doelstellingen en specifieke modaliteiten integreren die de algemene directie en de afdelingshoofden bepalen. Het communicatieplan moet aan het begin van het jaar ter goedkeuring worden voorgelegd aan het directiecomité. Zowel voor de interne als de externe communicatie, werden communicatieplannen opgesteld door het diensthoofd, maar deze plannen lijken niet systematisch besproken en vooral nooit gevalideerd te zijn geweest binnen het directiecomité. Het door de communicatiedienst opgestelde communicatie- en actieplan toont aan dat dit plan professioneel en conform aan de normen en *benchmarks* werden opgesteld, maar doordat de communicatiedienst zich in een soort van vacuüm binnen de organisatie bevindt, weet ze niet precies welke richting ze moet uitgaan en welke prioriteiten ze moet stellen.

Vaststelling 10: Een communicatiedienst onder druk

Alle leden van de communicatiedienst staan onder sterke druk op twee gebieden:

— er is een discrepantie tussen het aantal opdrachten die uitgevoerd moeten worden door de communicatiedienst en de werknemers waarover de dienst beschikt;

direct à la direction. Par contre, elle présente deux inconvénients majeurs: un manque de contact direct entre le service de communication et les autres directeurs, et un rôle de *back office* ou d'exécution des décisions sans implication dans leur élaboration. De par cette structure, le chef du service n'assiste pas aux réunions du Comité de direction, si bien qu'il fonctionne plus comme un service opérationnel, que comme un service stratégique. Le fait que le service de communication soit déconnecté de la gestion stratégique de l'AFCN apparaît comme paradoxal à partir du moment où ce service doit tout de même assumer de grandes responsabilités et en évaluer les conséquences. Le service de communication est ainsi structurellement incapable de contribuer pleinement à la gestion des risques pour la réputation et l'image de l'Agence. La communication de l'AFCN avec la presse et l'opinion publique revêt pourtant une importance cruciale.

Constat 9: Une stratégie et un plan de communication complets mais non discutés ni validés par la direction

L'analyse des différents documents internes confirme que la communication fait bel et bien officiellement partie de la stratégie de l'AFCN. Le plan de communication existant doit intégrer les objectifs et les modalités spécifiques retenus par la direction et les chefs de département et doit être présenté en début d'année au Comité de direction pour approbation. De tels plans ont été rédigés par le chef de service pour la communication tant externe qu'interne, mais ils ne semblent pas avoir été systématiquement examinés par le Comité de direction, et semblent surtout n'avoir jamais été validés. L'analyse du plan de communication et d'action rédigé par le service de communication montre que ce plan a été établi de façon professionnelle et conformément aux normes et *benchmarks* en vigueur, mais comme la place du service de communication est floue au sein de l'organisation, ce service ne sait pas vraiment vers où il doit se diriger ni quelles doivent être ses priorités.

Constat 10: Un service de communication sous pression

Tous les membres du service de communication sont sous une pression extrême, et ce, à deux niveaux:

— il existe un décalage entre le nombre de missions devant être assumées par le service de communication et les moyens humains dont il dispose;

— het is moeilijk voor de leden van de communicatiedienst om duidelijke antwoorden te krijgen van en berichten te laten valideren door de directie.

Vaststelling 11: Een dynamische communicatiedienst die erkenning en appreciatie krijgt

Zowel de externe *stakeholders* als de interne medewerkers die bevestigd werden, onderstreepten de kwaliteit van de prestaties die de communicatiedienst van het FANC levert. Velen onderstreepten expliciet dat ze in het kader van deze *audit* in geen geval het werk van de communicatiedienst in vraag wilden stellen. Maar de externe en interne *stakeholders* gaven blijk van hun indruk dat de communicatiedienst bovenal gedwongen was te functioneren en zich te ontwikkelen zonder een vaststaand en duidelijk richtinggevend directiebeleid.

Vaststelling 12: Communicatiekanalen genoeg maar de inhoud kan beter

Het FANC beschikt over tal van interne en externe communicatiekanalen.

Intern werden er de laatste jaren een aantal *tools* ontwikkeld, vooral op initiatief van de communicatiedienst. De tevredenheid over en beoordeling van de efficiëntie van elk van deze *tools* varieert. Conclusie van de bevestigden was dat het probleem niet wordt veroorzaakt door de *tools* maar door de inhoud die zij overbrengen en het giftige interne klimaat.

Extern gebruikt het FANC kanalen om de verschillende doelgroepen te bereiken en het beschikt over tal van dragers om over zichzelf te communiceren. De overgebrachte inhoud en de snelheid waarmee de informatie wordt verspreid, lijken grotere pijnpunten dan de kanalen en de *tools* zelf. Het lijkt erop dat de medewerkers van het Agentschap moeilijkheden ondervinden om zich in het kennisniveau van het grote publiek te verplaatsen en informatie te vulgariseren. Op voormelijk gebied wordt er extern gewacht op een sneller en meer proactief informatieproces.

3° **Aanbevelingen van het auditrapport**

Aanbeveling 1. Het Agentschap moet de communicatie een betere plaats in het organogram toekennen

Hoewel de structuur waarbij de communicatiedienst onder de bevoegdheid van de directeur-generaal valt klassiek is in de openbare sector, is het in het geval van het FANC raadzaam om de communicatieverantwoordelijke

— il est difficile, pour le service de communication, d'obtenir des réponses claires et une validation des messages par la direction.

Constat 11: Un service de communication reconnu, apprécié et dynamique

Tant les parties prenantes externes à l'Agence que les collaborateurs internes rencontrés ont souligné la qualité des prestations du service de communication de l'AFCN. Beaucoup de personnes ont explicitement souligné qu'elles ne voulaient aucunement remettre en cause le travail du service de communication de l'AFCN dans le cadre de cet audit. Toutefois, bon nombre de parties prenantes externes et internes ont fait part de leur impression que le service de communication est principalement contraint de travailler et de se développer en l'absence d'une politique claire et solide émanant de la direction.

Constat 12: Des canaux de communication en nombre mais du contenu à améliorer

L'AFCN compte de nombreux canaux de communication tant internes qu'externes.

En interne, toute une série d'outils ont été développés ces dernières années, principalement sous l'impulsion du service de communication. Le niveau de satisfaction des collaborateurs concernant chacun d'entre eux et l'évaluation qu'ils font de leur efficacité varient. Les personnes interrogées ont conclu que le problème ne vient pas des outils mais du contenu véhiculé et du climat interne délétère.

À l'externe, l'AFCN utilise des canaux lui permettant d'entrer en contact avec ses différentes cibles et les supports lui permettant de parler d'elle sont très nombreux. Le contenu véhiculé et la vitesse de diffusion des informations semblent constituer des points plus sensibles que les canaux et outils eux-mêmes. Il semblerait que les collaborateurs de l'Agence rencontrent des difficultés à se mettre au niveau de connaissance du grand public et à vulgariser l'information. Sur la forme, une attente d'un processus d'information plus rapide et proactif se fait ressentir à l'externe.

3° **Recommandations du rapport d'audit**

Recommandation 1. L'Agence doit revoir la place de la communication dans son organigramme

Même si une structure qui place le service de communication sous l'autorité directe du Directeur général est classique pour les institutions publiques, dans le cas de l'AFCN, il est recommandé de placer le responsable

in het directiecomité te laten zetelen. Deze structuur zou bijdragen aan:

- een beter begrip in de belangen voor allen;
- een meer coherente communicatie;
- een meer strategische communicatie;
- collegialere en eensgezindere beslissingen;
- een betere validatie van de boodschappen.

Drie concrete oplossingen worden voorgesteld: de verantwoordelijke voor de communicatie wordt als volwaardig directeur opgenomen in het directiecomité, als secretaris van het directiecomité of als permanent waarnemer.

Aanbeveling 2. Het Agentschap moet het profiel van de communicatieverantwoordelijke aanpassen aan deze nieuwe situatie

Het is niet noodzakelijk dat de communicatieverantwoordelijke een technische of een wetenschappelijke achtergrond heeft. Betrokkene moet daarentegen wel een bewezen expertise hebben in externe en interne communicatie.

De persoon in kwestie moet een persoonlijkheid hebben die een leidersfunctie in communicatie aankan en moet in staat zijn om zijn of haar standpunten zo uit te drukken dat ze ook gehoord worden. Essentieel zijn perfect tweetalig zijn en een 'corporate affairs' profiel hebben.

Aanbeveling 3. Het Agentschap moet de opdrachten en de taken van de communicatiedienst opnieuw bekijken en/of de samenstelling van de dienst wijzigen

Gezien de grootte van het Agentschap is het aangewezen om de interne en externe communicatie te integreren in dezelfde cel.

Aanbeveling 4. Het Agentschap moet de belangrijkste doelstellingen van haar communicatie opnieuw bekijken om het juiste evenwicht te vinden tussen transparantie en pedagogie

Het FANC communiceert tot nog toe met professionals, verkozen volksvertegenwoordigers en het grote publiek op een manier die weinig onderscheid maakt tussen de verschillende doelgroepen, wat resulteert in schadelijke verwarring. Om hieraan te remediëren, worden in de audit verschillende concrete aanbevelingen geformuleerd.

de la communication au sein du Comité de direction. Cette structure contribuerait à:

- une meilleure compréhension des enjeux pour tous;
- une communication plus cohérente;
- une communication plus stratégique;
- des décisions plus collégiales et alignées;
- une validation plus robuste des messages.

Trois solutions concrètes sont proposées: le responsable de la communication est intégré en tant que directeur à part entière au sein du Comité de direction, en tant que secrétaire du Comité de direction ou en tant qu'observateur permanent.

Recommandation 2. L'Agence doit définir le profil du responsable de la communication dans ce nouveau cadre

Il n'est pas indispensable que le responsable de la communication soit issu d'une filière technique ou scientifique. Celui-ci doit par contre être un expert éprouvé de la communication externe et interne.

Cette personne doit avoir une personnalité capable d'assurer une fonction de "dirigeant" de la communication et doit être capable d'exprimer et de faire entendre ses points de vue. Un parfait bilinguisme et un profil "corporate affairs" sont essentiels.

Recommandation 3. L'Agence doit revoir les missions et les tâches du service de communication et/ou redéfinir sa composition

Compte tenu de la taille de l'Agence, il semble opportun d'intégrer dans une même cellule la communication interne et externe.

Recommandation 4. L'Agence doit revoir les objectifs premiers de sa communication et trouver les bons équilibres entre transparence et pédagogie

L'AFCN communique vers des professionnels, des élus politiques et vers le grand public de manière indistincte, créant ainsi des confusions dommageables. Afin d'y remédier, plusieurs recommandations concrètes sont formulées dans le rapport d'audit.

Aanbeveling 5. In afwachting van de formele concretisering van de aanbevelingen 1 tot 4, moet het Agentschap nu al overgaan tot een reeks meer tactisch gerichte acties:

— het inplannen van geregelde en systematische meetings van de directeur-generaal en het hoofd van de communicatiedienst;

— de externe communicatie: mediatraining voor de directeur-generaal en de woordvoerders; sensibilisering van de medewerkers van het Agentschap over communicatie met het grote publiek, investeren in de website van het FANC;

— de interne communicatie: verbeteren van interne communicatietools, interne feedback op de communicatieaudit, grotere zichtbaarheid van het topmanagement op het terrein, het middenkader opleiden en sensibiliseren over team management en dagelijkse interne communicatie.

De heer Philippe De Sadeleer, voorzitter van de raad van bestuur van het FANC, licht vervolgens het wettelijk kader toe waarbinnen het FANC werkzaam is, en geeft een overzicht van alle actiemaatregelen die op dit ogenblik in uitvoering zijn.

Het FANC werd opgericht bij wet van 15 april 1994. Het FANC heeft als rechtsvorm Parastatale C. Het Agentschap heeft, sinds de oprichting, een hele evolutie doorgemaakt.

Velen kennen het FANC enkel als nucleaire waakhond van de kerncentrales, maar het takenpakket van het Agentschap is veel ruimer dan dat: toezicht op het gebruik van ioniserende stralingen in de medische sector, het transport, bij het doorstralen van voedsel, enzovoort. Als Parastatale C staat het FANC onder het toezicht van de minister van Binnenlandse Zaken. Dit toezicht wordt uitgeoefend door een tot dat doel aangestelde regeringscommissaris, benoemd door de Koning bij een in Ministerraad overlegd besluit. Deze regeringscommissaris vervult eveneens de taak van gemachtigde van de minister van Financiën, zoals bepaald in artikel 9, § 4, van de wet van 16 maart 1954 betreffende de controle op sommige instellingen van openbaar nut. Het is de regeringscommissaris die erop toeziet dat de raad van bestuur zijn beslissingen neemt in overeenstemming met de regelgeving en met het algemeen belang. De regeringscommissaris kan binnen een termijn van vier vrije dagen een beroep instellen tegen elke beslissing die hij in strijd met de wet of het statuut of met het algemeen belang strijdig acht. Het beroep van de regeringscommissaris is opschortend. Het FANC rapporteert bovendien jaarlijks over zijn activiteiten aan het

Recommandation 5. En attendant la formalisation des recommandations 1 à 4, l'Agence doit dès à présent mettre en œuvre une série d'actions plus tactiques:

— planifier dans l'agenda des points réguliers et systématiques entre le Directeur général et le chef du service de communication;

— sur le plan de la communication externe: des sessions de *mediatraining* pour le Directeur général et les porte-parole; sensibiliser le personnel de l'Agence à la communication grand public, investir dans le site Internet de l'AFCN;

— sur le plan de la communication interne: améliorer certains outils de communication interne, retour en interne quant à l'audit de communication, une visibilité accrue du *top management* sur le terrain, former et sensibiliser le management intermédiaire à la gestion d'équipes et à la communication interne au quotidien.

M. Philippe De Sadeleer, président du Conseil d'administration de l'AFCN, commente ensuite le cadre légal dans lequel l'AFCN exerce ses activités et fait un tour d'horizon de toutes les mesures qui sont actuellement mises en œuvre.

L'AFCN a été créée par la loi du 15 avril 1994 et revêt la forme juridique d'un parastatal C. Depuis sa création, l'Agence a connu toute une évolution.

Nombreux sont ceux qui ne connaissent l'AFNC que sous la forme de l'autorité de surveillance des centrales nucléaires, mais les tâches de l'Agence sont beaucoup plus vastes, à savoir: la surveillance de l'utilisation des rayonnements ionisants dans le secteur médical, du transport, de l'irradiation des denrées alimentaires, etc. En tant que parastatal C, l'AFCN est sous la tutelle du ministre de l'Intérieur. Cette tutelle est exercée par un commissaire du gouvernement désigné à cet effet et nommé par le Roi par un arrêté délibéré en Conseil des ministres. Ce commissaire du gouvernement remplit également la fonction de délégué du ministre des Finances, comme le prévoit l'article 9, § 4, de la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public. Il revient au commissaire du gouvernement de veiller à ce que le Conseil d'administration prenne ses décisions conformément à la réglementation et à l'intérêt général. Le commissaire de gouvernement peut, dans un délai de quatre jours francs, introduire un recours contre toute décision qu'il estime contraire à la loi, au statut ou à l'intérêt général. Le recours du commissaire du gouvernement est suspensif. L'AFCN fait en outre rapport tous les cinq ans

Parlement. Op dit ogenblik wordt het Activiteitenverslag van het jaar 2015 opgesteld. Samen met dit verslag zal ook het Activiteitenverslag van het jaar 2015 van Bel V aan het Parlement worden overgemaakt. Het dagelijks bestuur van het FANC, zijn vertegenwoordiging voor wat betreft het beheer en de uitvoering van de beslissingen van de raad van bestuur worden door de Koning toevertrouwd aan de directeur-generaal voor een termijn van 6 jaar. Het mandaat van de huidige directeur-generaal is momenteel toevertrouwd aan de heer Jan Bens.

Er bestaat binnen het FANC een *Governance Charter* voor de raad van bestuur waarin de bevoegdheden tussen de raad van bestuur en de directie afgebakend worden, alsook de principes van deugdelijk bestuur worden geïntegreerd. Dit charter is beschikbaar op de website van het Agentschap (<http://www.fanc.fgov.be/GED/00000000/3300/3329.pdf>).

Het *Governance Charter* van de raad van bestuur, dat alle leden van die laatste op 24 oktober 2012 hebben ondertekend, bepaalt dat de besprekingen in de raad van bestuur evenals de notulen ervan en in het algemeen elke informatie verworven in de uitoefening van het bestuurdersmandaat vertrouwelijk zijn. De leden van de raad van bestuur mogen de informatie waarover zij beschikken, enkel gebruiken in het kader van hun mandaat.

Elke overtreding inzake confidentialiteit kan aanleiding geven tot het starten van de procedure als bepaald in artikel 36, derde lid, van de wet van 15 april 1994, dat luidt: "Op gemotiveerd eensluidend advies van de raad van bestuur, goedgekeurd met tweederde meerderheid van de uitgebrachte stemmen, kunnen de bestuurders van het Agentschap worden ontslagen door een in de Ministerraad overlegd koninklijk besluit".

Daarnaast kan de schending van de confidentialiteitsplicht uit het *Governance Charter* ook aanleiding geven tot een aansprakelijkheidsvordering wegens schending van de algemene zorgvuldigheidsnorm.

Uit juridisch oogpunt valt het auditrapport van *Whyte* wel degelijk binnen het toepassingsgebied van het *Governance Charter* en moet het bijgevolg als een vertrouwelijk rapport worden behandeld.

De consultant heeft in het raam van zijn opdracht kennisgenomen van vertrouwelijke informatie en is verplicht de vertrouwelijkheid daarvan in acht te nemen.

Op dit vlak spelen eveneens de uitzonderingsbepalingen opgenomen in de wet van 11 april 1994 betreffende de openbaarheid van bestuur.

de ses activités au Parlement. Pour l'instant, le rapport d'activité de l'année 2015 est en cours de rédaction. Conjointement avec ce rapport, le rapport d'activités de l'année 2015 de Bel V sera également transmis au Parlement. La gestion quotidienne de l'AFCN, sa représentation en ce qui concerne la gestion et l'exécution des décisions du Conseil d'administration sont confiées par le Roi au directeur général pour une durée de 6 ans. Le mandat de directeur général est actuellement confié à M. Jan Bens.

Il existe au sein de l'AFCN une Charte de gouvernance du Conseil d'administration, qui délimite les compétences du conseil d'administration et de la direction et qui intègre les principes de gouvernement d'entreprise. Cette charte est disponible sur le site Internet de l'Agence (<http://www.afcn.fgov.be/GED/00000000/3300/3330.pdf>).

La Charte de gouvernance du Conseil d'administration signée par tous les administrateurs en date du 24 octobre 2012 stipule que les discussions au sein du Conseil d'administration, ainsi que les procès-verbaux et, en règle générale, toute information obtenue dans l'exercice du mandat d'administrateur sont confidentiels. Les membres du conseil d'administration ne peuvent utiliser les informations en leur possession que dans le cadre de leur mandat.

Toute violation des dispositions en matière de confidentialité peut entraîner le lancement de la procédure prévue à l'art. 36, alinéa 3, de la loi du 15 avril 1994 qui stipule que "Les administrateurs de l'Agence peuvent être révoqués par arrêté royal délibéré en Conseil des ministres, sur avis conforme et motivé du conseil d'administration adopté à la majorité des deux tiers des voix exprimées".

Parallèlement, le non-respect du devoir de confidentialité prévu dans la charte de gouvernance peut également donner lieu à une action en responsabilité pour violation de la norme générale de prudence.

D'un point de vue juridique, le rapport d'audit de *Whyte* tombe bien dans le champ d'application de la charte de gouvernance et est par conséquent un rapport confidentiel.

Le consultant a reçu des informations confidentielles dans le cadre de sa mission et il est tenu d'en respecter la confidentialité.

À cet égard, les exceptions inscrites dans la loi du 11 avril 1994 relative à la publicité de l'administration ont également leur importance.

In het aan de commissieleden overgemaakte exemplaar van het auditrapport zijn bepaalde passages om die reden zwart gemaakt. Het betreft meningen die vertrouwelijk werden meegedeeld en commerciële informatie. De openbaarmaking van deze meningen biedt geen toegevoegde waarde ten aanzien van de vaststellingen opgenomen in het auditrapport.

Deze uitzonderingsgronden zijn terug te vinden in artikel 6 van de wet van 11 april 1994 betreffende de openbaarheid van bestuur.¹

Vervolgens geeft de heer Philippe De Sadeleer een overzicht van de maatregelen die de raad van bestuur heeft getroffen om opvolging te geven aan de vaststellingen en de aanbevelingen van het auditrapport:

1. Op 29 april 2016 heeft de raad van bestuur van het FANC alle aanbevelingen van het auditrapport goedgekeurd.

2. De raad van bestuur heeft aan de directeur-generaal de opdracht gegeven om zo snel als mogelijk uitvoering te geven aan deze aanbevelingen. Het komt immers aan de directeur-generaal als verantwoordelijke van het dagelijks bestuur van het FANC toe om de gepaste maatregelen te nemen.

3. De directeur-generaal moet aan de raad van bestuur *feedback* geven over de geplande uitvoering van de aanbevelingen van de auditor op de volgende vergadering, gepland op 1 juli 2016. De raad van bestuur heeft de directeur-generaal opgedragen een stappenplan uit te werken, waarin de *timing* en de door de directeur-generaal genomen maatregelen zijn

L'exemplaire du rapport d'audit transmis aux membres de la commission comporte certains passages qui ont été noircis pour cette raison. Il s'agit d'avis communiqués à titre confidentiel et d'informations commerciales. La publication de ces avis n'apporte aucune valeur ajoutée quant aux constats repris dans le rapport d'audit.

Les motifs d'exclusion figurent à l'article 6 de la loi du 11 avril 1994 relative à la publicité de l'administration.¹

M. Philippe De Sadeleer fournit ensuite un aperçu des mesures prises par le conseil d'administration à la suite des constats et recommandations formulés dans le rapport d'audit:

1. Le 29 avril 2016, le conseil d'administration de l'AFCN a approuvé l'ensemble des recommandations contenues dans le rapport d'audit.

2. Le conseil d'administration a chargé le directeur général de mettre ces recommandations en œuvre dans les meilleurs délais. C'est en effet au directeur général qu'il appartient, en sa qualité de responsable de la gestion journalière de l'AFCN, de prendre les mesures adéquates.

3. Le directeur général doit fournir au conseil d'administration un *feed-back* quant à la mise en œuvre programmée des recommandations de l'auditeur lors de la prochaine réunion, qui est fixée au 1^{er} juillet 2016. Le conseil d'administration a chargé le directeur général d'élaborer une feuille de route contenant le *timing* et les mesures prises par ce dernier, concernant la mise

¹ Artikel 6, § 1. Een federale of niet-federale administratieve overheid wijst de vraag om inzage, uitleg of mededeling in afschrift van een bestuursdocument af, wanneer zij heeft vastgesteld dat het belang van de openbaarheid niet opweegt tegen de bescherming van een van de volgende bepalingen: 1° de veiligheid van de bevolking; 2° de fundamentele rechten en vrijheden van de bestuursorganen; 3° de federale internationale betrekkingen van België; 4° de openbare orde, de veiligheid of de verdediging van het land; 5° de opsporing of vervolging van strafbare feiten; 6° een federaal economisch of financieel belang, de munt of het openbaar krediet; 7° het uit de aard van de zaak vertrouwelijk karakter van de ondernemings- en fabricagegegevens die aan de overheid zijn meegedeeld; 8° de geheimhouding van de identiteit van de persoon die het document of de inlichting vertrouwelijk aan de administratieve overheid heeft meegedeeld ter aangifte van een strafbaar of strafbaar geacht feit.
(...)

§ 3. Een federale administratieve overheid mag een vraag om inzage, uitleg of mededeling in afschrift van een bestuursdocument afwijzen in de mate dat de vraag: 1° een bestuursdocument betreft waarvan de openbaarmaking, om reden dat het document niet af of onvolledig is, tot misvatting aanleiding kan geven; 2° een advies of een mening betreft die uit vrije wil en vertrouwelijk aan de overheid is meegedeeld; 3° kennelijk onredelijk is; 4° kennelijk te vaag geformuleerd is.

¹ Article 6, § 1^{er}. L'autorité administrative fédérale ou non fédérale rejette la demande de consultation, d'explication ou de communication sous forme de copie d'un document administratif si elle a constaté que l'intérêt de la publicité ne l'emporte pas sur la protection de l'un des intérêts suivants: 1° la sécurité de la population; 2° les libertés et les droits fondamentaux des administrés; 3° les relations internationales fédérales de la Belgique; 4° l'ordre public, la sûreté ou la défense nationales; 5° la recherche ou la poursuite de faits punissables; 6° un intérêt économique ou financier fédéral, la monnaie ou le crédit public; 7° le caractère par nature confidentiel des informations d'entreprise ou de fabrication communiquées à l'autorité; 8° le secret de l'identité de la personne qui a communiqué le document ou l'information à l'autorité administrative à titre confidentiel pour dénoncer un fait punissable ou supposé tel.

(...)

§ 3. L'autorité administrative fédérale peut rejeter une demande de consultation, d'explication ou de communication sous forme de copie d'un document administratif dans la mesure où la demande: 1° concerne un document administratif dont la divulgation peut être source de méprise, le document étant inachevé ou incomplet; 2° concerne un avis ou une opinion communiqués librement et à titre confidentiel à l'autorité; 3° est manifestement abusive; 4° est formulée de façon manifestement trop vague.

opgenomen betreffende de implementatie van alle door *Whyte* voorgestelde aanbevelingen.

4. Voorts zal de raad van bestuur de in het auditrapport vermelde vaststellingen analyseren. Dit in nauw overleg met de directeur-generaal. Deze analyse zal plaatsvinden tijdens de vergadering van de raad van bestuur van 1 juli eerstkomend. De directeur-generaal moet een antwoord aan de raad van bestuur geven op alle door *Whyte* geformuleerde vaststellingen.

5. Maar voor wat de vaststellingen in het auditrapport over het functioneren van het directiecomité betreft, wijst de heer De Sadeleer erop dat er op dit ogenblik door de raad van bestuur een *assessment* gaande is van de leden van het directiecomité. Deze *assessment*-procedure is volop aan de gang. Met betrekking tot de 360°-evaluatie van het management die op dit ogenblik wordt uitgevoerd door een andere consultant, worden er door deze laatste aandachtspunten, aanbevelingen en scores geformuleerd over de zes directeurs. Concreet worden de directeurs geëvalueerd door de medewerkers van hun afdeling, door hun collega-directeurs over hun functioneren binnen het directiecomité én door de *stakeholders*. De directeur-generaal is ook aan dit *assessment* onderworpen: *in concreto* betreft het vijf directeurs en de directeur-generaal. Het spreekt voor zich dat de resultaten van dit *assessment* vertrouwelijk zijn. De *privacy* van de betrokkenen moet immers worden gerespecteerd.

6. De raad van bestuur heeft vervolgens een aantal acties gedefinieerd, waarvan de uitvoering momenteel al loopt: tijdens twee daartoe bijeengeroepen raden van bestuur zullen de zes directeurs door de raad van bestuur worden gehoord over de resultaten van het *assessment*. De aan de gang zijnde procedure is, zoals eerder gesteld, vertrouwelijk.

7. Het auditcomité zal op geregelde tijdstippen overleg plegen met de leden van het directiecomité om hun functioneren in het directiecomité te evalueren. Vervolgens wordt hierover verslag uitgebracht aan de raad van bestuur.

8. De raad van bestuur heeft beslist tot een jaarlijkse evaluatie van de leden van het directiecomité over te gaan. Op het einde van de maand juni zal de directeur-generaal worden gehoord door de raad van bestuur over de implementatie van de aanbevelingen in het auditrapport van *Whyte* en over de analyse van alle vaststellingen in het auditrapport van *Whyte*.

De door de raad van bestuur opgedragen audits werden doorgevoerd tussen september 2015 en maart 2016. Deze audits waren een intense ervaring voor de

en œuvre des différentes recommandations proposées par *Whyte*.

4. Par ailleurs, le conseil d'administration analysera, en étroite concertation avec le directeur général, les constats figurant dans le rapport d'audit. Cette analyse aura lieu au cours de la réunion du 1^{er} juillet prochain du conseil d'administration. Le directeur général devra fournir à l'égard du conseil d'administration une réponse à tous les constats formulés par *Whyte*.

5. M. De Sadeleer tient toutefois à préciser en ce qui concerne les constats du rapport d'audit relatifs au fonctionnement du comité de direction que le conseil d'administration est en train de réaliser un *assessment* des membres du comité de direction. Cette procédure d'*assessment* est aujourd'hui en cours. En ce qui concerne l'évaluation à 360° du *management* effectuée actuellement par un autre consultant, l'orateur précise que ce dernier a formulé des points d'attention, des recommandations et des scores concernant les six directeurs. Concrètement, les directeurs sont évalués par les collaborateurs de leur département, ainsi que par les autres directeurs pour ce qui est de leur fonctionnement au sein du comité de direction, mais aussi par les parties prenantes. Le directeur général est, lui aussi, soumis à cet *assessment*, qui vise concrètement cinq directeurs et le directeur général. Il va de soi que les résultats de cet *assessment* sont confidentiels. La vie privée des intéressés doit en effet être préservée.

6. Le conseil d'administration a ensuite défini un certain nombre d'actions qui sont déjà en cours de réalisation: les six directeurs seront entendus par le conseil d'administration sur les résultats de l'*assessment* pendant deux réunions prévues à cet effet. Ainsi qu'il a été précisé ci-dessus, la procédure en cours est confidentielle.

7. Le comité d'audit se concertera régulièrement avec les membres du comité de direction afin d'évaluer leur fonctionnement au sein de ce comité. Un rapport sera ensuite transmis en la matière au conseil d'administration.

8. Le conseil d'administration a décidé d'évaluer les membres du comité de direction sur base annuelle. À la fin du mois de juin, le directeur général sera entendu par le conseil d'administration sur la mise en œuvre des recommandations contenues dans le rapport d'audit de *Whyte*, ainsi que sur l'analyse des constats figurant dans ce rapport.

Les audits commandés par le conseil d'administration ont été réalisés entre septembre 2015 et mars 2016. Ils ont constitué une expérience intense pour les

medewerkers van het FANC. Als voorzitter van de raad van bestuur houdt de heer De Sadeleer er dan ook aan alle medewerkers van het FANC en de *stakeholders* te danken voor hun medewerking aan dit proces, alsook de consultants.

B. Vragen en opmerkingen van de leden

De heer Eric Thiébaud (PS) is verbaasd over bepaalde vaststellingen van de auditors, met name wat het management van het FANC betreft. Deze vaststellingen zijn er gekomen in een sfeer van wantrouwen ten aanzien van het FANC, die al enkele maanden duurde. De regering heeft er al verschillende malen op gewezen dat ze vertrouwen heeft in de bevindingen van het Agentschap op het gebied van nucleaire veiligheid, wat op zich een positief standpunt is. De voorbije maanden is de geloofwaardigheid van het Agentschap bij de publieke opinie echter bergaf gegaan, in het bijzonder wegens de verklaringen van de directeur-generaal. Zou de manier van communiceren van de directeur-generaal niet moeten worden doorgelicht? De communicatie op de website van het FANC is zeer transparant en behoorlijk goed. Het is veeleer de communicatie van de heer Bens die problematisch is. De directeur-generaal mag dan wel een grote technische expertise bezitten, hij communiceert niet goed en mist de nodige managementvaardigheden. Ook dat komt uit de conclusies van de audit naar voren.

Deze vaststellingen zijn altijd gebaseerd op hoorzittingen met interne en externe mensen. Er moet dringend een evaluatie komen van de directeur-generaal op grond van al die vaststellingen. De spreker vraagt zich af op basis waarvan het adviesbureau werd gekozen.

De heer Philippe De Sadeleer geeft aan dat daarvoor twee overheidsopdrachten werden georganiseerd. De andere consultant heeft een 360-gradenevaluatie uitgevoerd van het management van de zes directeurs. De procedure is nog niet afgerond. Alle directeurs hebben van de consultant terugkoppeling gekregen over hun *assessment*. Ze zullen door de raad van bestuur worden gehoord. De spreker vindt dat met deze *assessments* degelijk werk is geleverd. Deze audit zal gaan over de interactie tussen de directeurs binnen het directiecomité en over hun externe evaluatie. De andere audit liep van september 2015 tot eind maart 2016.

De heer Eric Thiébaud (PS) wil graag meer vernemen over het gebrek aan *leadership* en over de te zeer op consensus gerichte persoonlijkheid van de directeur-generaal van het FANC.

collaborateurs de l'AFCN. M. De Sadeleer tient dès lors, en sa qualité de président du conseil d'administration, à remercier l'ensemble des collaborateurs de l'AFCN, ainsi que les parties prenantes, pour leur coopération à ce processus. L'orateur remercie également les consultants.

B. Questions et observations des membres

M. Eric Thiébaud (PS) se dit interpellé par certains constats faits par les auditeurs, notamment concernant le management de l'AFCN. Ces constats sont faits dans un contexte de défiance vis-à-vis de l'AFCN depuis plusieurs mois. Le gouvernement a déjà rappelé à plusieurs reprises qu'il faisait confiance aux jugements de l'agence en matière de sécurité nucléaire, ce qui est une position saine en soi. Cependant, la crédibilité de l'agence s'est dégradée ces derniers mois aux yeux de l'opinion publique, en particulier en raison des déclarations du directeur général. Ne faudrait-il pas auditer la manière de communiquer du directeur général? La communication de l'AFCN sur son site est très transparente et assez bonne, ce qui pose problème c'est plutôt la communication de M. Bens. Le directeur général a une grande compétence technique, mais ne communique pas bien et n'a pas de bonnes compétences de management. Cela ressort aussi des conclusions de l'audit.

Ces constats se basent toujours sur des auditions des agents internes et externes. Il est urgent de faire une évaluation du directeur général à partir de tous ces constats. L'orateur se demande sur quelle base s'est fait le choix du bureau de consultance.

M. Philippe De Sadeleer précise que cela s'est fait sur base de deux marchés publics. L'autre consultant a fait une évaluation à 360 degrés du management des six directeurs. La procédure n'est pas encore terminée. Tous les directeurs ont reçu un feedback de leur *assessment* de la part du consultant. Ils seront entendus au Conseil d'administration. L'orateur est d'avis que ces *assessment* constituent du travail de qualité. Cet audit va porter sur l'interaction des directeurs au sein du comité de direction et leur évaluation en externe. Cet audit a duré de septembre 2015 à fin mars 2016.

M. Eric Thiébaud (PS) demande en outre plus de détails concernant le manque de *leadership* et la personnalité trop consensuelle du directeur-général de l'AFCN.

De heer Kristof Calvo (Ecolo-Groen) wenst in de eerste plaats hulde te brengen aan de medewerkers van het FANC die hun werk moeten verrichten in een niet-evidente context. Het dossier van de kerncentrales is een gevoelig dossier en de samenleving snakt naar transparantie. Het FANC wordt onder meer door de regering verplicht een aantal moeilijke beslissingen te nemen.

De verdienste van de communicatieaudit is dat het toch een aantal verbeterpunten aan het licht heeft gebracht. De spreker drukt de hoop uit dat de door de consultant geformuleerde aanbevelingen snel zullen worden geïmplementeerd.

De heer Calvo heeft volgende vragen voor de consultant :

— wordt de consultant nog verder betrokken bij de uitvoering van de aanbevelingen;

— welke aanbevelingen verdienen volgens de consultant de hoogste prioriteit?

Vervolgens richt de heer Calvo volgende vragen tot de heer De Sadeleer: aangezien de heer De Sadeleer al 6 jaar voorzitter is van de raad van bestuur, vindt de heer Calvo het vreemd dat er een audit nodig was om de vaststellingen te doen, zoals nu aan het licht wordt gebracht. Het is uiteraard niet de opdracht van de raad van bestuur om persmededelingen te schrijven voor het FANC, noch om actief aan personeelsbeleid te doen, maar de spreker is van mening dat de raad van bestuur toch vrij laat is opgetreden. Zijn er de afgelopen 6 jaar geen acties ondernomen vanwege de raad van bestuur? De geschillen in de schoot van het directiecomité waren nochtans een publiek geheim.

Bij de aanstelling van de heer Jan Bens als directeur-generaal van het FANC, werd aan de betrokkene de opdracht gegeven om binnen de 3 maanden een beleidsbrief te maken met als één van de grote uitdagingen werk te maken van een grotere interne cohesie, in het bijzonder in de schoot van het directiecomité. Deze opdracht heeft de heer Bens tot nog toe niet tot een goed einde gebracht, aldus de heer Calvo.

Na de toelichting van het auditrapport te hebben angehört, verklaart de heer Calvo niet goed te begrijpen waarom de heer De Sadeleer initieel zo heeft aangedrongen om de hoorzitting met de Subcommissie met gesloten deuren te laten plaatsvinden. Voorts betreurt de spreker het dat deze Subcommissie noodgedwongen moet werken op basis van een gecensureerde versie van het auditrapport. Immers, de 'meningen' van de

M. Kristof Calvo (Ecolo-Groen) tient en premier lieu à rendre hommage aux collaborateurs de l'AFCN qui doivent accomplir leur travail dans un contexte difficile. Le dossier des centrales nucléaires est un dossier sensible et la société aspire à la transparence. L'AFCN est notamment contrainte par le gouvernement de prendre un certain nombre de décisions difficiles.

Le mérite de l'audit de communication est toutefois d'avoir mis en évidence un certain nombre de points à améliorer. L'intervenant espère que les recommandations formulées par l'auditeur seront rapidement mises en œuvre.

M. Calvo pose les questions suivantes à l'auditeur:

— l'auditeur reste-t-il également associé à la mise en œuvre de ces recommandations;

— quelles sont, selon l'auditeur, les recommandations qui méritent la priorité absolue?

Ensuite, M. Calvo adresse les questions suivantes à M. De Sadeleer: étant donné que M. De Sadeleer préside le conseil d'administration depuis six ans déjà, M. Calvo trouve singulier qu'il ait fallu un audit pour dresser ces constats, comme il apparaît aujourd'hui. Le Conseil d'administration n'a évidemment pas pour mission de rédiger des communiqués de presse pour l'AFCN, ni de se mêler activement de politique du personnel, mais l'intervenant estime que le Conseil d'administration est tout de même intervenu assez tardivement. Le conseil d'administration n'a-t-il entrepris aucune action au cours des six dernières années? Les conflits au sein du comité de direction étaient pourtant connus de tous.

Lors de la désignation de M. Jan Bens au poste de directeur général de l'AFCN, l'intéressé a été chargé de rédiger dans les trois mois une note de politique générale, l'un des grands défis étant de renforcer la cohésion interne, en particulier au sein du comité de direction. Selon M. Calvo, M. Jan Bens n'a pas mené cette mission à bien jusqu'à présent.

Après avoir entendu le commentaire du rapport d'audit, M. Calvo dit ne pas bien comprendre pourquoi M. De Sadeleer a tant insisté au départ pour que l'audition en sous-commission se tienne à huis clos. En outre, il déplore que cette sous-commission soit contrainte de travailler sur la base d'une version censurée du rapport d'audit. En effet, les 'avis' des collaborateurs de l'AFCN constituent des témoignages *de facto* qui permettent

medewerkers van het FANC zijn *de facto* getuigenissen die zeer concreet maken wat er dagdagelijks schort aan de interne en externe communicatie van het FANC, maar ook aan de werking van het FANC in het algemeen. De spreker citeert een passage uit de niet-gecensureerde versie van het auditrapport om zijn stelling te staven. De Subcommissie, en bij uitbreiding het volledige Parlement, hebben recht op meer transparantie. De spreker nodigt de heer De Sadeleer dan ook uit om de ongecensureerde versie van de communicatieaudit ter beschikking te stellen van het Parlement.

De heer Calvo kan niet anders dan vaststellen dat het zogenoemde communicatieprobleem van het FANC in feite een managementprobleem is. Hij is dan ook van oordeel dat het louter opvolging geven aan de aanbevelingen van de communicatieaudit ruim onvoldoende is. De vaststelling dat er een gevoel van fatalisme heerst binnen het FANC, is bovendien gevaarlijk. Juist het FANC moet, omwille van de haar toevertrouwde taken, steeds in staat zijn alert te blijven.

Voorts wenst de heer Calvo te weten op welke wijze de heer De Sadeleer, de voorzitter van de raad van bestuur, samenwerkt met de toezichthoudende minister.

De heer David Clarinval (MR) is verheugd over het verwezenlijkte werk. Uit de conclusies van die audit werden aanbevelingen alsook een actie- en evaluatieplan gedistilleerd. Dat plan is erg nuttig en het is normaal dat een agentschap zichzelf ter discussie stelt.

Het betreft een vorm- en communicatieprobleem. Er rijst geen probleem inzake de transparantie, de deskundigheid of de onafhankelijkheid van het FANC. De spreker herinnert eraan dat het Duitse agentschap niet over die onafhankelijkheid beschikt.

Over dit onderwerp communiceren is moeilijk want er zijn externe *stakeholders* die er geen belang bij hebben te horen wat het agentschap wil zeggen, en die met politieke doeleinden angstzaaiende betogen verspreiden. Dat was met name het geval met het gebruik dat sommigen maakten van de term “haarscheurtje” in Doel 3 en Tihange 2.

De heer Michel de Lamotte (cdH) vindt het zeer problematisch dat de strategie en het communicatieplan niet door de directie worden gevalideerd, terwijl de communicatie integraal deel uitmaakt van de strategie van het FANC. Worden de andere beleidsmaatregelen gevalideerd door de directie of door de raad van bestuur? Als het gaat om de alomvattende dimensie van het beheer van het agentschap, lijkt het te ontbreken aan een echte groepsmanagementsbesluitvorming. Bestaat er een door het volledige directiecomité en door de raad

d'établir de manière très concrète où se situent les manquements dans la communication interne et externe de l'AFCN, mais également dans le fonctionnement de l'agence en général. Pour étayer sa thèse, l'intervenant cite un passage tiré de la version non censurée du rapport d'audit. La sous-commission, et par extension le Parlement tout entier, ont droit à plus de transparence. Aussi l'intervenant invite-t-il M. De Sadeleer à mettre à la disposition du Parlement la version non censurée de l'audit de communication.

M. Calvo ne peut que constater que le soi-disant problème de communication de l'AFCN est en réalité un problème de management. Il estime dès lors que se borner à un simple suivi des recommandations de l'audit de communication sera largement insuffisant. Constaté qu'il règne, au sein de l'agence, un sentiment de fatalisme est du reste dangereux: en raison, précisément, des missions dont elle est investie, l'agence se doit de rester toujours vigilante.

M. Calvo demande en outre comment se déroule la collaboration entre M. De Sadeleer, le président du Conseil d'administration et le ministre de tutelle.

M. David Clarinval (MR) salue le travail réalisé. Des recommandations et un plan d'action et d'évaluation ont été tirés des conclusions de cet audit. Ce plan est très utile et il est normal qu'une agence se remette en question.

Il s'agit d'un problème de forme et de communication. Il n'y a pas de problème de transparence ni d'expertise ou d'indépendance à l'AFCN. L'orateur rappelle que l'agence allemande ne dispose pas de cette indépendance.

Il est difficile de communiquer sur ce sujet car il y a des *stakeholders* externes qui n'ont pas intérêt à entendre ce que l'agence veut dire et qui propagent des discours anxiogènes à des fins politiques. C'était le cas notamment avec l'utilisation par certains du terme de “microfissure” à Doel 3 et Tihange 2.

M. Michel de Lamotte (cdH) considère très problématique que la stratégie et le plan de communication ne soient pas validés par la direction, alors que la communication fait intégralement partie de la stratégie de l'AFCN. Les autres politiques sont-elles validées par la direction ou le Conseil d'administration? Par rapport à la dimension globale de la gestion de l'agence, il semble manquer de véritable décision de management de groupe. Y a-t-il une stratégie générale validée par l'ensemble du comité de direction et par le Conseil

van bestuur gevalideerde algemene strategie? Hoe staat het met de doelstellingen op korte en lange termijn?

De raad van bestuur heeft bepaalde taken die zijn vastgelegd in het *Corporate Governance Charter*. Is “silodenken” een goede werkwijze? Bij een goed opgevat management zijn er op directiecomiténiveau interacties tussen de partners. Bestaat er een gids voor *good practices*, teneinde de coherentie te vergroten?

Is er in het kader van het alomvattend management in alle begrenzings van de *key performance indicators* (KPI's) voorzien, en omvatten die alle thema's?

Bij het grote publiek bestaat er twijfel over de onafhankelijkheid van het FANC. Wat kan er concreet worden ondernomen om dat te voorkomen? Welke maatregelen worden genomen door de raad van bestuur en/of de directie om het imago van het agentschap op te poetsen?

Mevrouw Leen Dierick (CD&V) verklaart tevreden te zijn dat de audit in de subcommissie kan worden besproken. Ook in het verleden werden er door de subcommissie audits over het beheer van het FANC besproken. Vervolgens formuleert mevrouw Dierick de volgende vragen en opmerkingen:

— Kan de heer De Sadeleer verduidelijken wat de juiste aanleiding was voor de raad van bestuur van het FANC om tot deze audit over te gaan? Was er een bijzondere aanleiding of maakt het deel uit van een regelmatig analyse van de werking van het Agentschap.

— De uiteenzetting door de consultants van *Whyte* was zeer nuttig om een aantal stellingen in het auditrapport te kaderen en te nuanceren. Zo onthoudt de spreker dat het logisch is dat vooral de slechte of minder goede punten belicht worden in een dergelijk verslag en dat er bij de vele aanwezige goede punten niet wordt stilgestaan.

— Ook onthoudt mevrouw Dierick dat, als er in het auditrapport gesproken wordt over “de indruk bestaat...”, dit niet de indruk van de auditor is, maar wel de indruk die bij de door de auditor ondervraagde medewerkers en *stakeholders* betreft. Het gaat met andere woorden niet om een waardeoordeel van de auditor zelf.

— Voor wat de vaststellingen in het auditrapport betreft, is er sprake van dat het departement ‘op dat moment’ in quasi permanente crisis leefde. Kan men hieruit afleiden dat de dienst ondertussen in een rustiger vaarwater is terechtgekomen?

d’administration? Qu’en est-il des objectifs à court terme et à long terme?

Le Conseil d’administration a certaines missions prévues par la charte de gouvernance. La logique de “silos” est-elle une bonne manière de fonctionner? Dans un management bien conçu, il y a des interactions entre les partenaires au niveau du comité de direction. Existe-t-il un guide des bonnes pratiques pour augmenter la cohérence?

Dans le cadre du management global, toutes les balises des *key performance indicators* (KPI) sont-elles prévues et englobent-elles toutes les thématiques?

Il y a une mise en doute de l’indépendance de l’AFCN pour le grand public. Que peut-on mettre en œuvre pour éviter cela? Quelles sont les mesures entreprises par le Conseil d’administration et/ou la direction pour redresser l’image de l’agence?

Mme Leen Dierick (CD&V) se dit satisfaite que l’audit puisse être examiné par la sous-commission. Par le passé, d’autres audits concernant la gestion de l’AFCN ont également été examinés par cette sous-commission. Mme Dierick formule ensuite les questions et les observations suivantes:

— M. De Sadeleer peut-il préciser les raisons précises pour lesquelles le conseil d’administration de l’AFCN a décidé de faire réaliser cet audit? Pour une raison particulière? Ou cet audit fait-il partie d’une analyse régulière du fonctionnement de cette agence?

— L’exposé des consultants de *Whyte* a été très utile pour situer et nuancer certaines affirmations du rapport d’audit. L’intervenant retient par exemple qu’il est logique qu’un rapport tel que celui-là porte surtout sur ce qui va mal ou moins bien, plutôt que sur les nombreux points positifs.

— Mme Dierick retient aussi que le mot “impression” employé dans le rapport d’audit ne renvoie pas aux impressions de l’auditeur mais bien à celles des collaborateurs et des parties prenantes interrogés par l’auditeur. En d’autres termes, il ne s’agit pas d’un jugement de valeur de la part de l’auditeur.

— En ce qui concerne les constatations figurant dans le rapport d’audit, il est observé que l’AFCN se trouvait dans une situation de crise quasi-permanente au “moment” envisagé. Peut-on en déduire que cette agence se trouve aujourd’hui dans une situation plus apaisée?

— Als zeer positief punt onthoudt mevrouw Dierick dat alle actoren zich lovend uitlaten over de expertise van het FANC. Dit is cruciaal en stemt mevrouw Dierick tevreden: immers, de aanwezig van de nodige expertise is een *conditio sine qua non* voor het goed functioneren van het FANC.

— De opmerking dat de communicatiedienst van het FANC ongeveer 80 % van zijn tijd besteedt aan het voorbereiden van de antwoorden op door de Parlementsleden ingediende mondelinge en schriftelijke vragen, valt niet in dovemansoren en de spreekster roept de collega's op om samen met haar, hierover na te denken alvorens een vraag in te dienen.

— De voornaamste aanbeveling in het auditrapport heeft betrekking op de plaats van de communicatiedienst in het FANC. Is er al een aanwerving lopende voor de verantwoordelijke van deze dienst, op basis van het door de auditor opgestelde profiel? Zijn er ondertussen al wijzigingen doorgevoerd die betrekking hebben op de communicatiedienst zelf?

— Een punt dat volgens mevrouw Dierick wat onderbelicht is gebleven, is de onafhankelijkheid van het FANC. Het is juist over dit punt dat er de afgelopen maanden voortdurend werd gespeculeerd in de media. In het auditrapport is er dan sprake van "indrukken van medewerkers" dat de onafhankelijkheid van het FANC in het gedrang zou komen. Zijn er naar aanleiding van het auditproces feiten of bewijzen geleverd van het feit dat de onafhankelijkheid van het FANC op één of andere wijze in het gedrang zou komen? Aangezien er in het auditrapport daarover geen aanbeveling wordt geformuleerd, gaat de spreekster ervan uit dat er geen probleem is met de onafhankelijkheid van het FANC.

— Tot slot wenst mevrouw Dierick te weten hoe het komt dat de heer Kristof Calvo over een niet-gecensureerde versie van het auditrapport beschikt.

De heer Jean-Marc Nollet (Ecolo-Groen) weet te waarderen dat de heer De Sadeleer er uiteindelijk mee heeft ingestemd te spreken in een openbare hoorzitting, en niet achter gesloten deuren, zoals hij aanvankelijk had gevraagd.

Volgens deze audit is er een verantwoordelijkheid van de raad van bestuur. De verdediging van de raad van bestuur doet vragen rijzen.

Eerst en vooral geeft de heer De Sadeleer aan dat de raad van bestuur alle in de communicatieaudit geformuleerde aanbevelingen heeft aanvaard. Dat is nochtans niet het belangrijkste; het echte probleem ligt elders. De auditor geeft zelf aan dat de geformuleerde

— Parmi les points positifs, Mme Dierick retient que tous les acteurs sont élogieux à propos de l'expertise de l'AFCN. Il s'agit d'un élément crucial dont Mme Dierick se réjouit. En effet, la présence de l'expertise nécessaire est une condition *sine qua non* du bon fonctionnement de l'AFCN.

— L'observation selon laquelle le service de communication de l'AFCN consacre près de 80 % de son temps à la préparation des réponses aux questions orales et écrites des députés a été prise en compte et l'intervenante appelle ses collègues à se concerter avec elle avant de poser des questions.

— La recommandation principale du rapport d'audit porte sur la place du service de communication au sein de l'AFCN. Un recrutement basé sur le profil établi par l'auditeur est-il déjà en cours pour le poste de responsable de ce service? Des changements ont-ils déjà eu lieu en ce qui concerne le service de communication proprement dit?

— La question de l'indépendance de l'AFCN constitue, selon Mme Dierick, un point qui a été moins analysé. Or, c'est précisément sur ce point que les médias ont sans cesse spéculé ces derniers mois. Il est question, dans le rapport d'audit, d'une "impression" de perte d'indépendance de l'AFCN de la part des "collaborateurs". Des faits ou des preuves établissant cette perte d'indépendance de l'AFCN, de l'une ou l'autre manière, ont-ils été apportés à la suite de l'audit? Observant que le rapport d'audit ne formule aucune recommandation à ce sujet, l'intervenante postule qu'aucun problème ne se pose sur le plan de l'indépendance de l'AFCN.

— Enfin, Mme Dierick demande pourquoi M. Kristof Calvo dispose d'une version non censurée du rapport d'audit.

M. Jean-Marc Nollet (Ecolo-Groen) apprécie le fait que M. De Sadeleer ait finalement accepté de s'exprimer en séance publique et non à huis-clos comme il l'avait demandé au départ.

La responsabilité du Conseil d'administration est engagée dans le cadre de cet audit. La ligne de défense du Conseil d'administration pose question.

Premièrement, M. De Sadeleer indique que le Conseil d'administration a accepté toutes les recommandations faites dans l'audit sur la communication. Pourtant, ce n'est pas là l'essentiel. Le vrai problème se situe ailleurs. L'auditeur lui-même précise que les recommandations

aanbevelingen inzake communicatie minder belangrijk zijn dan die inzake het strategisch en het operationeel management.

Secundo beweert de heer De Sadeleer dat de directeur-generaal uit die vaststellingen lering moet trekken en dat hij suggesties inzake de opvolging aan de raad van bestuur moet formuleren. Volgens de heer Nollet is dat echter wel degelijk de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur.

Tot slot geeft de heer De Sadeleer aan dat de voorzitter van de raad van bestuur niet bij machte zou zijn een directeur te evalueren, hoewel het zijn taak is de directie te evalueren. Hij moet optreden. De spreker wijst op bepaalde in het auditrapport opgenomen vaststellingen die bijzonder duidelijk zijn. De auditoren hebben het over een zeer gespannen interne sfeer, met veel vermoeide en berustende medewerkers, die de indruk hebben dat zij geleidelijk aan onafhankelijkheid inboeten ten aanzien van de politiek en de economie. In het directiecomité woedt volgens het rapport een openlijk conflict; er zou ook een gebrek zijn aan collegialiteit en *leadership*, aan gezag, aan communicatievaardigheden en aan pedagogie. Tevens is het moeilijk duidelijke antwoorden van de directie te krijgen en valideert ze de berichtgeving onvoldoende. Als gevolg daarvan zouden de communicatiediensten mededelingen moeten bekendmaken die nauwelijks steek houden of lijden aan een gebrek aan perspectief. Dat zijn slechts enkele voorbeelden uit de audit. Hoe kan men na dergelijke vaststellingen van de directeur vergen dat hij actie onderneemt? Dat is de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur. De vraag rijst welke managementkeuzes de raad van bestuur inmiddels heeft gemaakt op die grond, alsook op grond van de schriftelijke elementen inzake de managementaudit. Wat is er nog meer nodig om op te treden? Hoe komt het dat de interne auditdienst en de raad van bestuur vroeger nooit tot die conclusies zijn gekomen?

De heer Bert Wollants (N-VA) dankt de genodigden voor hun uiteenzettingen en onderlijnt het belang van het op geregelde tijdstippen doorvoeren van audits bij overheidsinstellingen. Dit zorgt er immers voor dat er vooruitgang kan worden geboekt en dat er, indien nodig, kan worden bijgestuurd. Bij het overschouwen van de competenties en de expertise, aanwezig in het FANC, is het duidelijk dat het FANC zijn rol als nucleaire toezichhouder op een voortreffelijke wijze uitoefent. Dit betekent echter niet dat het FANC in zijn werking, waaronder de publiekswerking, een aantal verbeteringen zou kunnen doorvoeren. Het is in dit perspectief dat de spreker deze audit ziet: het doel moet zijn om de zaken te verbeteren en te laten vooruitgaan in het belang van iedereen. Nucleaire veiligheid moet in al zijn aspecten worden gegarandeerd, niet alleen door de kerncentrales, maar

faites en matière de communication sont secondaires par rapport au travail de management stratégique et opérationnel.

Secundo, M. De Sadeleer prétend que c'est au directeur général à tirer les leçons de ces constats et à faire des suggestions de suivi au Conseil d'administration. M. Nollet considère cependant que c'est bien la responsabilité du Conseil d'administration.

Enfin, le président du Conseil d'administration ne serait pas en capacité pour évaluer un directeur. C'est pourtant son job d'évaluer la direction. Il doit agir. L'orateur rappelle certains constats de l'audit, qui sont très clairs. L'audit parle d'un climat interne très tendu, d'une fatigue et d'un sentiment de résignation partagé par des nombreux collaborateurs; d'une impression de perte d'indépendance graduelle par rapport au monde politique et économique. Il y a un conflit ouvert au sein du comité de direction, toujours selon le rapport, qui mentionne aussi notamment un manque de collégialité et de *leadership*, un manque d'autorité, de sensibilité communicationnelle ou de pédagogie. Il y a aussi une difficulté d'obtenir des réponses claires et une validation des messages par la direction. En conséquence, les services de communication seraient amenés à devoir communiquer des messages peu cohérents ou manquant de perspective. Ce ne sont là que des exemples issus de l'audit. Avec un tel constat, comment peut-on demander au directeur de mettre en œuvre des actions? C'est la responsabilité du Conseil d'administration. Sur cette base, ainsi que sur base des éléments écrits liés à l'audit de management, quels choix le Conseil d'administration a-t-il déjà fait par rapport au management? Que faut-il de plus pour agir? Comment se fait-il que ces constats n'ont jamais été faits par le service d'audit interne ou par le Conseil d'administration auparavant?

M. Bert Wollants (N-VA) remercie les invités pour leur exposé et souligne l'importance d'effectuer régulièrement des audits dans les institutions publiques. Cela permet en effet de réaliser des avancées et, au besoin, d'apporter des rectifications. L'analyse des compétences et de l'expertise présentes dans les rangs de l'AFCN montre clairement que celle-ci assure sa mission de contrôle du secteur nucléaire avec brio. Cela ne signifie pas pour autant que l'AFCN ne peut pas améliorer son fonctionnement, notamment en matière de communication avec le public. C'est dans cette perspective que l'intervenant situe cet audit: l'objectif est d'améliorer les choses et de réaliser des avancées dans l'intérêt de chacun. La sécurité nucléaire doit être garantie dans tous ses aspects, non seulement par les centrales nucléaires, mais également par d'autres secteurs,

evenzeer door andere sectoren, zoals de medische, waarbij er blootstelling van de bevolking aan radioactieve stralingen is. Voorts deelt de spreker de analyse van de audit dat het FANC de afgelopen maanden in zeer moeilijke omstandigheden heeft moeten communiceren. Het is immers niet eenvoudig voor wetenschappers en ingenieurs om een duidelijk wetenschappelijk verhaal te brengen als deze door sommige opiniemakers bewust fout worden geïnterpreteerd en wanneer er zelfs sprake is van manipulatie. Zo worden “waterstofinsluitsels” dan plots vertaald als “scheurtjes”. Het FANC moet als onafhankelijke toezichthouder gewapend worden tegen dergelijke manipulaties en de nodige middelen ontwikkelen om, zelfs in woelige mediatijden, correct te communiceren. Het grote publiek moet correct worden geïnformeerd en heeft recht op garanties inzake nucleaire veiligheid. Anderzijds heeft deze audit, en de wijze waarop er met deze audit door sommigen is omgesprongen, toch heel wat vragen opgeroepen. Hoe is het mogelijk dat deze audit al in de pers verscheen alvorens de leden van de raad van bestuur er zelf nog maar kennis van hadden kunnen nemen? Dit is, vanuit democratisch oogpunt, ondemocratisch. Ook het publiekelijk voorlezen van passages uit het auditrapport die, om privacyredenen, als vertrouwelijk werden aangemerkt, kan de goedkeuring van het lid niet wegdragen. Een dergelijke werkwijze moet voor de toekomst ten allen prijze worden vermeden.

Als lid van de subcommissie verklaart de heer Wollants nog dat hij het belangrijk vindt dat de subcommissie mee verder de evoluties binnen het FANC, naar aanleiding van de implementatie van de audit, kan opvolgen. Het vertrouwen in het FANC als nucleair expert en toezichthouder moet gevrijwaard blijven. De expertise en de kennis aanwezig in het FANC staat buiten kijf en wordt door niemand betwist. Het is dan ook onaanvaardbaar dat door gratuite uitlatingen en beweringen van bepaalde opiniemakers de reputatie van het FANC in het gedrang wordt gebracht. Welke maatregelen moeten worden genomen om deze ongelijke strijd te beslechten?

De heer Kristof Calvo (Ecolo-Groen) repliceert dat volgens hem de uitdaging voor het FANC zich niet situeert bij het streven naar vulgarisatie van de communicatie van het FANC, maar wel om correct te communiceren. Het FANC hoeft niet per se te streven naar een communicatie voor het grote publiek. Belangrijker is dat er juist gecommuniceerd wordt en daar is het FANC in het verleden, aldus de heer Calvo, in gebreke gebleven. Er zijn voldoende incidenten die aantonen dat het FANC pas communiceerde nadat de externe druk van de publieke opinie te groot werd. Dat is niet de juiste manier. Bovendien herinnert de heer Calvo

comme le secteur médical, où la population est exposée à des radiations radioactives. L'intervenant partage par ailleurs l'analyse de l'audit lorsqu'il indique qu'au cours des derniers mois, l'AFCN a dû communiquer dans des circonstances très difficiles. Il n'est en effet pas aisé pour des scientifiques et des ingénieurs de fournir des explications scientifiques claires lorsque celles-ci sont délibérément interprétées de manière erronée par certains faiseurs d'opinion et qu'il est même question de manipulation. C'est ainsi que les “inclusions d'hydrogène” deviennent subitement des “microfissures”. En tant qu'organe de surveillance indépendant, l'AFCN doit être armée contre de telles manipulations et doit développer les moyens nécessaires pour communiquer correctement, même lorsque les médias sont en ébullition. Le grand public doit être correctement informé et a droit à des garanties en matière de sécurité nucléaire. Par ailleurs, cet audit – et la manière dont celui-ci a été traité par d'aucuns – soulève quand même de nombreuses questions. Comment se fait-il que cet audit soit paru dans la presse avant même que les membres du conseil d'administration aient eux-mêmes eu l'occasion d'en prendre connaissance? D'un point de vue démocratique, ce n'est pas démocratique. La révélation au public de passages du rapport d'audit qui, pour des raisons de respect de la vie privée, ont été qualifiés de confidentiels n'emporte pas davantage l'adhésion du membre. Ce genre de pratique doit absolument être évité à l'avenir.

En sa qualité de membre de la sous-commission, M. Wollants ajoute qu'il estime important que la sous-commission puisse continuer à suivre les évolutions au sein de l'AFCN, à l'occasion de la mise en œuvre de l'audit. La confiance que nous plaçons dans l'AFCN en tant qu'expert nucléaire et organisme de contrôle doit être préservée. L'expertise et les connaissances dont elle dispose ne sont pas en cause et personne ne les conteste. Il est dès lors inacceptable que la réputation de l'agence puisse être entachée par des déclarations et des allégations gratuites de certains faiseurs d'option. Quelles mesures faut-il prendre pour mettre fin à ce combat inégal?

M. Kristof Calvo (Ecolo-Groen) rétorque que le défi de l'AFCN ne consiste pas, selon lui, à chercher à vulgariser sa communication, mais bien à faire en sorte de communiquer correctement. L'Agence ne doit pas chercher à tout prix à communiquer vers le grand public. Le plus important est de fournir une communication correcte et, sur ce point, l'Agence a failli par le passé, selon M. Calvo. Il existe suffisamment d'incidents qui montrent que l'Agence n'a communiqué que lorsque la pression de l'opinion publique devenait trop forte. Ce n'est pas la bonne méthode. Le membre rappelle en outre que c'est M. Jan Bens, directeur général de

eraan dat het de heer Jan Bens, directeur-generaal van het FANC, zelf was die voor het eerst het begrip “scheurtjescentrales” hanteerde.

Ecolo-Groen heeft steeds geprobeerd om het FANC aan te sporen tot het verstrekken van de correcte communicatie.

Voorts is de heer Calvo van oordeel dat de in het auditrapport onleesbaar gemaakte passages wel degelijk relevant zijn voor de subcommissie. Immers, er wordt daar immers op gewezen dat sommige medewerkers van het FANC de indruk hebben dat de onafhankelijkheid van het FANC tanende is en dat er een grote externe druk is vanwege politieke overheden en economische actoren. Een dergelijke verklaring verdient toch aandacht van de subcommissie, zo oordeelt de heer Calvo.

De heer Peter Vanvelthoven (*sp.a*) verklaart tot slot dat wat de leden van de subcommissie het meeste zorgen maakt, is dat het FANC in alle opzichten als een onafhankelijke nucleaire toezichhouder moet kunnen functioneren. Dit is de essentie van deze hoorzitting. Het doet goed te vernemen dat de experts van het FANC van kwalitatief hoogstaand niveau zijn. Maar de commissieleden zijn bezorgd dat de onafhankelijkheid van het FANC momenteel niet helemaal buiten kijf staat. Uit het auditrapport blijkt toch dat er niet alleen bij de ondervraagde *stakeholders* een indruk bestaat dat de onafhankelijkheid van het FANC onder druk staat, maar, wat erger is, dat deze indruk ook leeft bij sommige ondervraagde medewerkers van het FANC. In dit verband formuleert de spreker twee vragen:

— Zijn er voorbeelden gegeven door de medewerkers van het FANC waaruit zij afleiden dat er sprake is van externe politieke of economische druk? Zo ja, over welke voorbeelden gaat het dan?

— Wat is het antwoord van de raad van bestuur van het FANC op deze aantijgingen? Ongetwijfeld heeft er immers in de schoot van de raad van bestuur over dit existentieel probleem voor het FANC een bespreking plaatsgehad.

C. Antwoorden van de genodigden en replieken

De consultants van *Whyte corporate affairs*, de heer Emmanuel Goedseels en mevrouw Eveline De Ridder, antwoorden als volgt.

De communicatieverantwoordelijke van het FANC heeft geen gemakkelijke taak. Immers, in de huidige managementstructuur van het FANC bevindt betrokkene

l'AFCN, lui-même, qui a utilisé la notion de “centrales microfissurées” pour la première fois.

Ecolo-Groen a toujours essayé d'inciter l'AFCN à fournir les informations correctes.

M. Calvo estime également que les passages du rapport d'audit qui ont été rendus illisibles sont bel et bien pertinents pour la sous-commission. En effet, ceux-ci mettent en exergue que certains collaborateurs de l'Agence ont l'impression que l'indépendance de l'AFCN est mise à mal et que l'agence subit une pression extérieure considérable de la part des autorités politiques et des acteurs économiques. M. Calvo considère qu'une telle déclaration mérite certainement l'attention de la sous-commission.

En conclusion, M. Peter Vanvelthoven (*sp.a*) déclare que ce qui préoccupe principalement les membres de la sous-commission, c'est que l'AFCN doit pouvoir fonctionner à tous points de vue comme une autorité indépendante de contrôle nucléaire. C'est l'essence de cette audition. Il est rassurant d'apprendre que les experts de l'AFCN présentent un niveau de compétence très élevé. Mais les membres de la commission craignent que l'indépendance de l'AFCN ne soit actuellement pas totalement incontestable. Il ressort effectivement du rapport d'audit que les *stakeholders* interrogés ont l'impression que l'indépendance de l'AFCN est mise sous pression, mais, ce qui est plus grave, que cette impression est partagée par certains collaborateurs de l'AFCN interrogés. À cet égard, l'intervenant formule deux questions:

— Les collaborateurs de l'AFCN ont-ils donné des exemples dont ils déduisent qu'il existe une pression externe de nature politique ou économique? Dans l'affirmative, de quels exemples s'agit-il?

— Quelle est la réponse du conseil d'administration de l'AFCN à ces accusations? Ce problème existentiel pour l'AFCN doit en effet indubitablement avoir été abordé au sein du conseil d'administration.

C. Réponses des invités et répliques

Les consultants de *Whyte corporate affairs*, M. Emmanuel Goedseels et Mme Eveline De Ridder, répondent ce qui suit.

Le responsable de la communication de l'AFCN n'a pas une tâche facile. En effet, la structure de management actuelle place l'intéressé dans une situation très

zich in een zeer complexe situatie. Hij heeft een opdracht ten aanzien van de media, de politiek én de burger. Het zal voor het FANC dan ook een uitdaging zijn om de geknipte kandidaat te vinden voor het in het auditrapport uitgetekende profiel.

Voor wat de verantwoordelijkheid van de directeur-generaal van het FANC betreft, is voldoende nuancering op zijn plaats: een mix van culturele, conjuncturele en structurele factoren hebben voor gevolg dat dit voor een persoon als de heer Bens, die wordt getypeerd als een menselijke, warme leider met een verzoenende persoonlijkheid, maar met een gebrek aan gezag. Dit heeft voor gevolg dat beslissingen inzake communicatie al te lang aanslepen wegens meermaals intern overleg.

Het is niet omdat het Strategisch Communicatieplan niet formeel door het directiecomité van het FANC is goedgekeurd dat er geen communicatiestrategie zou zijn. Het Plan werd wel degelijk voorgesteld aan het directiecomité en wordt in de praktijk wel toegepast. Een dergelijke gang van zaken is niet zo uitzonderlijk. In heel wat ondernemingen en organisaties wordt de communicatie niet altijd als een prioriteit behandeld. Elke onderneming of organisatie zou *key performance indicators* (KPI) voor communicatie moeten voorbereiden, maar in de praktijk gebeurt dit vaak niet. Wat in de audit als model wordt voorgesteld, is een ideaalbeeld.

De verklaringen die betrekking hebben op het graduëel verlies voor het FANC van zijn onafhankelijke positie, hebben wellicht te maken met de conjunctuur van het ogenblik. Bij de bevraging van de *stakeholders*, stelden de consultants volgende indrukken vast:

— De vanuit de politiek bevroegde *stakeholders* verwezen vaak naar het feit dat heel wat van de medewerkers van het FANC gewezen werknemers van Electrabel zijn. Dit zou dan betekenen dat deze medewerkers “d’office” verdacht zouden worden van partijdigheid. Een dergelijke houding vindt men in het bedrijfsleven niet wanneer werknemers van het ene bedrijf naar het andere overstappen. De kwaliteit van de medewerkers zou het doorslaggevende element zijn.

— Anderzijds percipiëren de bevroegde economische *stakeholders* dat, aangezien de raad van bestuur van het FANC is samengesteld uit leden door de overheid aangeduid, het FANC een instelling is die afhankelijk is van de politieke *decisionmakers*.

In de woelige mediastorm werden deze indrukken door de *stakeholders* extra scherp aangevoeld.

complexe. Il a une mission à l’égard des médias, du monde politique et du citoyen. Ce sera dès lors un défi pour l’AFCN de trouver le candidat idéal pour le profil défini dans le rapport d’audit.

En ce qui concerne la responsabilité du directeur général de l’AFCN, il convient d’être suffisamment nuancé: une combinaison de facteurs culturels, conjuncturels et structurels font que, dans le cas d’une personne comme M. Bens, qui est décrit comme un leader humain et chaleureux, doté d’une personnalité conciliante, mais manquant d’autorité, les décisions en matière de communication prennent trop de temps à cause de multiples concertations internes.

Ce n’est pas parce que le Plan de communication stratégique n’a pas été approuvé formellement par le comité de direction de l’AFCN qu’il n’y a pas de stratégie de communication. Le Plan a bien été présenté au comité de direction et est appliqué dans la pratique. Cette façon de procéder n’est pas si exceptionnelle. Dans beaucoup d’entreprises et d’organisations, la communication n’est pas toujours traitée comme une priorité. Chaque entreprise ou organisation devrait préparer des *key performance indicators* (KPI) de communication, mais ce n’est pas souvent le cas dans la pratique. Le modèle proposé dans l’audit est le modèle idéal.

Les déclarations portant sur la perte graduelle d’indépendance de l’AFCN s’expliquent sans doute par la conjoncture du moment. Lorsqu’ils ont interrogé les parties prenantes, les consultants ont constaté les impressions suivantes:

— Les parties prenantes issues du monde politique ont souvent mentionné le fait que beaucoup de collaborateurs de l’AFCN étaient d’anciens travailleurs d’Electrabel. Cela signifierait que ces collaborateurs sont “d’office” suspects de partialité. On ne retrouve pas une telle attitude dans le monde économique lorsque des travailleurs passent d’une entreprise à une autre. La qualité des collaborateurs est l’élément déterminant.

— Les parties prenantes issues du monde économique perçoivent l’AFCN comme un organisme tributaire des décideurs politiques, dès lors que le conseil d’administration de l’AFCN est composé de membres désignés par les autorités.

Cette tempête médiatique agitée n’a fait que conforter les parties prenantes dans leurs impressions.

Op een vraag of *Whyte* verder betrokken is bij het implementeren van de aanbevelingen, wordt ontkennend geantwoord.

De belangrijkste aanbeveling is dat communicatie als een strategische materie die in de schoot van het directiecomité moet worden besproken. In elk geval is het aangewezen de directeur-generaal beter te omkaderen en voor te bereiden op externe communicatie.

De eerste stappen naar uitvoering lijken gezet: zo zijn er al een deel uitvoerende taken van de communicatiedienst overgenomen door andere diensten. Er komt met andere woorden meer ruimte vrij voor strategie.

Tot slot wordt er onderlijnd dat er slechts één versie van het auditrapport bestaat.

De heer Philippe De Sadeleer, voorzitter van de raad van bestuur, verwijst in de eerste plaats naar de antwoorden die hij al eerder gaf tijdens zijn inleidende uiteenzetting en herinnert aan volgend uittreksel uit het persbericht van de raad van bestuur van 29 april 2016 naar aanleiding van het auditrapport van *Whyte* en citeert:

“Aangaande de onafhankelijkheid van het FANC, herbevestigt de raad haar gehechtheid aan de waarden ‘integriteit’ en ‘onafhankelijkheid’ van de organisatie. De raad stelt vast dat het kantoor *Whyte* bevestigt dat het geleidelijke verlies van onafhankelijkheid van het FANC ten aanzien van de politieke en economische wereld, zoals vermeld in het rapport, zich enkel op indrukken baseert en niet op concrete feiten.”

Actori incumbit probatio, zo besluit de heer De Sadeleer het citaat.

Voorts herinnert de spreker aan de *ratio legis* van de wet van 15 april 1994 betreffende de bescherming van de bevolking en van het leefmilieu tegen de uit ioniserende stralingen voortspruitende gevaren en betreffende het Federaal Agentschap voor Nucleaire Controle: het FANC is een Parastatale C: de nucleaire toezichthouder is een onafhankelijk agentschap, bestuurd door een raad van bestuur, een regeringscommissaris en een voogdijminister, de minister bevoegd voor de Binnenlandse Zaken. Als bestuurder is de heer De Sadeleer verplicht de wet van 1994, de wet van 1954 en het *Governance Charter* te respecteren. Het is aan het Parlement te beslissen of hij de vigerende wetgeving adequaat en toereikend acht. Zo niet, komt het de wetgever toe de bestaande wetten te wijzigen.

Il est répondu par la négative à la question de savoir si *Whyte* est associé à la mise en œuvre des recommandations.

La principale recommandation est que la communication doit être discutée comme une matière stratégique au sein du comité de direction. En tout état de cause, il s'indique de mieux encadrer le directeur général et de le préparer à la communication externe.

Les premiers pas vers une exécution semblent avoir été franchis: ainsi, une partie des tâches exécutives du service de communication ont déjà été reprises par d'autres services. Autrement dit, il y aura davantage de place pour la stratégie.

Il est enfin souligné qu'il n'existe qu'une seule version du rapport d'audit.

M. Philippe De Sadeleer, président du Conseil d'administration, renvoie tout d'abord aux réponses qu'il a déjà fournies lors de son exposé introductif et rappelle l'extrait suivant du communiqué de presse du Conseil d'administration du 29 avril 2016 à l'occasion du rapport d'audit de *Whyte*:

“En ce qui concerne l'indépendance de l'AFCN, le Conseil réaffirme son attachement aux valeurs d'intégrité et d'indépendance de l'organisation. Le Conseil constate que le bureau *Whyte* confirme que la perte graduelle d'indépendance de l'AFCN par rapport au monde politique et économique, telle qu'évoquée dans le rapport, ne s'appuie que sur des impressions et non sur des éléments factuels”.

M. De Sadeleer en conclut ce qui suit: *actori incumbit probatio*.

L'intervenant rappelle ensuite la *ratio legis* de la loi du 15 avril 1994 relative à la protection de la population et de l'environnement contre les dangers résultant des rayonnements ionisants et relative à l'Agence fédérale de Contrôle nucléaire: l'AFCN est un parastatal de type C: l'autorité de contrôle nucléaire est une agence indépendante, gérée par un Conseil d'administration, un commissaire du gouvernement et un ministre de tutelle, à savoir le ministre qui a l'Intérieur dans ses attributions. En tant qu'administrateur, M. De Sadeleer est obligé de respecter la loi de 1994, la loi de 1954 et la Charte de gouvernance. Il appartient au parlement de décider s'il estime que la législation en vigueur est adéquate et suffisante. Si non, il appartient au législateur de modifier les lois existantes.

De raad van bestuur van het FANC heeft zijn volle verantwoordelijkheid opgenomen: alle aanbevelingen in het auditrapport van *Whyte Corporate Affairs* werden eenparig aangenomen en de uitvoering ervan is opgedragen aan de directeur-generaal van het FANC, die verantwoordelijk is voor de dagelijkse leiding van het FANC. Begin juli zal de directeur-generaal over de voortgang verslag uitbrengen aan het FANC.

Tevens heeft de raad van bestuur akte genomen van de vaststellingen in het auditrapport. Tijdens de eerstvolgende vergadering van de raad van bestuur zal de directeur-generaal een analyse gemaakt hebben van alle vaststellingen en zal hij de gepaste maatregelen voorstellen aan de raad van bestuur.

Daarnaast heeft de raad van bestuur nog de opdracht gegeven voor een tweede audit, met name het *assessment* van de leden van het directiecomité van het FANC. Op dit ogenblik vinden hoorzittingen met de betrokkenen plaats. Om evidente privacyredenen kan de subcommissie geen inzage hebben in de verslagen van het *assessment*. Er werden doelstellingen geformuleerd tussen de directeur-generaal en de directeurs en deze werden goedgekeurd door de raad van bestuur. In het verleden, met name in 2013, 2014 en 2015, hebben al drie evaluaties betreffende de werking van het directiecomité plaatsgehad. Ook deze documenten zijn vertrouwelijk omwille van privacyredenen.

Het voorliggende auditrapport is er gekomen op voorstel van de raad van bestuur.

Op de vraag van mevrouw Dierick naar de evolutie inzake het aantal parlementaire vragen waarvan het FANC de antwoorden voorbereidt, antwoordt de heer De Sadeleer als volgt: voor de periode 1995-1999 30 vragen; voor de periode 1999-2003 83 vragen; voor de periode 2003-2007 194 vragen; voor de periode 2007-2010 160 vragen; voor de periode 2010-2014 312 vragen en voor de lopende periode (stand van zaken op 28 april 2016) 256 vragen. Op dit ogenblik zijn er twee personen binnen de communicatiedienst die zich bezig houden met het behandelen van parlementaire vragen. Het versterken van de communicatiedienst wordt onderzocht.

De heer Peter Vanvelthoven (sp.a) herinnert aan zijn vraag of er in de schoot van de raad van bestuur over de aantijgingen betreffende de perceptie van aantasting van onafhankelijkheid van het FANC is gesproken.

De heer De Sadeleer verklaart niet op deze vraag te kunnen antwoorden aangezien de beraadslagingen van de raad van bestuur overeenkomstig het *Governance Charter* vertrouwelijk zijn.

Le Conseil d'administration de l'AFCN a assumé toutes ses responsabilités: toutes les recommandations du rapport d'audit de *Whyte Corporate Affairs* ont été adoptées à l'unanimité et leur exécution a été confiée au directeur général de l'AFCN, qui est responsable de la direction quotidienne de l'AFCN. Début juillet, le directeur général fera rapport à l'AFCN sur les avancées réalisées.

Le Conseil d'administration a également pris acte des constats du rapport d'audit. Lors de la prochaine réunion du Conseil d'administration, le directeur général aura effectué une analyse de tous les constats et il présentera les mesures appropriées au Conseil d'administration.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a aussi commandé un second audit concernant l'*assessment* des membres du comité de direction de l'AFCN. Des auditions sont en cours avec les personnes intéressées. Pour des raisons évidentes de protection de la vie privée, la sous-commission ne peut consulter les rapports relatifs à l'*assessment*. Des objectifs ont été formulés entre le directeur général et les directeurs et ces derniers ont été approuvés par le Conseil d'administration. Dans le passé, à savoir en 2013, 2014 et 2015, trois évaluations ont déjà été réalisées en ce qui concerne le fonctionnement du comité de direction. Ces documents sont également confidentiels pour des raisons de protection de la vie privée.

Le rapport d'audit à l'examen a été effectué sur proposition du conseil d'administration.

À la question de Mme Dierick qui s'informait de l'évolution du nombre de questions parlementaires dont l'AFCN prépare les réponses, M. De Sadeleer répond ce qui suit: pendant la période 1995-1999, il y a eu 30 questions; pendant la période 1999-2003, 83 questions; pendant la période 2003-2007, 194 questions; pendant la période 2007-2010, 160 questions; pendant la période 2010-2014, 312 questions et pendant la période en cours (situation au 28 avril 2016), 256 questions. Actuellement, deux personnes du service de communication s'occupent du traitement des questions parlementaires. Un renforcement du service de communication est à l'étude.

M. Peter Vanvelthoven (sp.a) rappelle sa question visant à savoir si l'on a discuté au sein du Conseil d'administration des accusations relatives à la perception d'une atteinte à l'indépendance de l'AFCN.

M. De Sadeleer affirme ne pas pouvoir répondre à cette question, étant donné que, conformément à la Charte de gouvernance, les délibérations du Conseil d'administration sont confidentielles.

*De heer Michel de Lamotte (cdh) betreurt het dat heel wat vragen die door de commissieleden werden gesteld, door de heer De Sadeleer niet zijn beantwoord. Het betreft nochtans pertinente vragen over het management van het FANC, de validering van de opties genomen door de raad van bestuur, de strategische beleidsdoelstellingen van het FANC, het *Governance Charter* van de raad van bestuur, de onafhankelijkheid van het FANC, de acties ter verbetering van de onafhankelijke positie van het FANC. De spreker verklaart ten zeerste verbaasd te zijn over het uitblijven van antwoorden op deze vragen.*

De heer Jean-Marc Nollet (Ecolo-Groen) onderschrijft volledig de tussenkomst van de heer de Lamotte. Inpikkend op het antwoord van de heer De Sadeleer op de laatste vraag van de heer Vanvelthoven, wijst de spreker erop dat de voorzitter van de subcommissie geen vraag stelde naar de inhoudelijke beslissingen van het FANC, maar enkel wenst te weten of het thema betreffende de vrijwaring van de onafhankelijkheid van het FANC überhaupt besproken werd. Een antwoord op een dergelijke vraag moet toch mogelijk zijn.

Voorts wenst de heer Nollet te vernemen of de raad van bestuur al voorbereidende beslissingen heeft getroffen ten opzichte van de zes directeurs, zonder evenwel de inhoud van de beslissingen te moeten prijsgeven.

De heer De Sadeleer verwijst naar zijn eerder verstrekte antwoorden: over de in het auditrapport weergegeven stellingen in verband met de onafhankelijkheid van het FANC werd tot nog toe geen enkel bewijs geleverd; de assessmentprocedures van de leden van het directiecomité zijn nog lopende en om privacyredenen kan hierover geen verdere informatie worden verstrekt. De assessmentprocedures zullen in de loop van de maand juli worden beëindigd.

De heer Kristof Calvo (Ecolo-Groen) erkent dat het evalueren van individuele personen inderdaad niet de taak van de subcommissie is. Maar de spreker wenst toch een duidelijk antwoord op de vraag of er nu opvolging zal worden gegeven aan het structurele en het globale probleem van het Agentschap: het verdeeld directiecomité, de syndicale spanningen, de globale sfeer van fatalisme enzovoort. De subcommissie wenst wel te vernemen welke grote actiepunten er zullen worden getroffen om een antwoord te bieden op de veelvuldige vaststellingen in de communicatieaudit. Dit is de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur van het FANC en van de voogdijminister. Een voorzitter van de raad van bestuur is geen secretaris van parlementaire vragen, maar remedieert structurele problemen binnen de organisatie waarvoor hij bevoegd is. Daarenboven is de heer De Sadeleer al zes jaar voorzitter van de

M. Michel de Lamotte (cdh) déplore que M. De Sadeleer n'ait pas répondu à un grand nombre de questions posées par les membres de la commission. Il s'agit pourtant de questions pertinentes relatives au management de l'AFCN, à la validation des options prises par le Conseil d'administration, aux objectifs politiques stratégiques de l'AFCN, à la Charte de gouvernance du Conseil d'administration, à l'indépendance de l'AFCN, aux actions visant à améliorer la position indépendante de l'AFCN. L'intervenant affirme être très étonné de l'absence de réponses à ces questions.

M. Jean-Marc Nollet (Ecolo-Groen) souscrit entièrement à l'intervention de M. de Lamotte. Enchaînant sur la réponse de M. De Sadeleer à la dernière question de M. Vanvelthoven, l'intervenant souligne que le président de la sous-commission n'a pas posé de question sur le contenu des décisions de l'AFCN, mais souhaitait uniquement savoir si le thème de la préservation de l'indépendance de l'AFCN avait ou non été abordé. Une réponse à une telle question devrait tout de même être possible.

M. Nollet souhaiterait ensuite savoir si le Conseil d'administration a déjà pris des décisions préparatoires à l'égard des six directeurs, sans toutefois demander de connaître le contenu des décisions.

M. De Sadeleer renvoie aux réponses qu'il a déjà données: aucune preuve n'a été fournie jusqu'à présent en ce qui concerne les assertions en rapport avec l'indépendance de l'AFCN évoquées dans le rapport d'audit; les procédures d'évaluation des membres du comité de direction sont encore en cours et aucune information supplémentaire ne peut être fournie à ce sujet pour des raisons de protection de la vie privée. Les procédures d'évaluation prendront fin dans le courant du mois de juillet.

M. Kristof Calvo (Ecolo-Groen) admet qu'il n'appartient pas à la sous-commission de procéder à l'évaluation de personnes individuelles. L'intervenant souhaiterait toutefois obtenir une réponse claire à la question de savoir si un suivi sera assuré quant au problème structurel global auquel l'Agence est confrontée, à savoir les dissensions au sein du comité de direction, les tensions syndicales, le fatalisme ambiant, ... La sous-commission voudrait savoir quels points d'action importants seront développés en réponse aux nombreux constats figurant dans l'audit de communication. Cette tâche relève de la responsabilité du conseil d'administration de l'AFCN, ainsi que du ministre de tutelle. Le rôle d'un président du conseil d'administration ne se borne pas à assurer le secrétariat des questions parlementaires. Il lui incombe de remédier aux problèmes structurels constatés au sein de l'organisation pour laquelle il est

raad van bestuur van het FANC, zo onderlijnt de heer Calvo. De enige positieve actie is het auditrapport van *Whyte Corporate Affairs*. Als er in de commissie geen omstandigere antwoorden kunnen worden gegeven, rest het parlementslid enkel nog het instrument van de parlementaire vragen.

De heer Peter Vanvelthoven (sp.a) wenst nog te weten of het *Governance Charter* ook van toepassing is op de voogdijminister. Wordt de voogdijminister ook niet op de hoogte gebracht van de beraadslagingen van het FANC?

De heer Philippe De Sadeleer antwoordt dat het FANC een Parastatale C is en dat de wet van 15 april 1994 en de wet van 16 maart 1954 betreffende de controle op sommige instellingen van openbaar nut, van toepassing zijn. De regering heeft een regeringscommissaris afgevaardigd in de raad van bestuur van het FANC. Deze regeringscommissaris kan steeds een veto uitspreken tegen een beslissing van de raad van bestuur. De regeringscommissaris is steeds aanwezig op de raad van bestuur van het FANC.

De heer Eric Thiébaut (PS) vraagt of het FANC aan de subcommissie geen overzichtstabel zou kunnen bezorgen waarin de vaststellingen en aanbevelingen van het auditrapport, de beslissingen van de raad van bestuur en de actiemaatregelen van het directiecomité van het FANC naast elkaar worden geplaatst. Op deze wijze worden zowel de wetten van 1954 en 1994, én het parlementair controlerecht, gerespecteerd, zo meent de spreker. Er zijn ter zake zelfs precedenter: immers, in het verleden heeft de subcommissie aanbevelingen aan het FANC gericht en vervolgens op geregeld tijdstip verslag gekregen over de opvolging van die aanbevelingen.

De heer Philippe De Sadeleer verwijst naar zijn eerder verstrekte antwoorden. Er zijn juridische bezwaren om positief te kunnen antwoorden op het verzoek van de heer Thiébaut. Het verzoek moet aan de voogdijminister gericht worden.

De voorzitter van de subcommissie, de heer Peter Vanvelthoven, verklaart het antwoord van de heer De Sadeleer te betreuren en zal het probleem aankaarten bij de voogdijminister. Het Parlement heeft recht om beter geïnformeerd te worden over de beslissingen van de raad van bestuur. Hij zal in die zin een schrijven richten aan de voogdijminister.

compétent. M. Calvo souligne en outre que cela fait déjà six ans que M. De Sadeleer occupe cette fonction. La seule action positive entreprise est d'avoir commandé un rapport d'audit auprès de *Whyte Corporate Affairs*. Si la commission ne peut pas recevoir de réponses plus détaillées, l'intervenant sera contraint de recourir aux questions parlementaires.

M. Peter Vanvelthoven (sp.a) demande encore si la *Governance Charter* s'applique également au ministre de tutelle. Ce dernier n'est-il pas non plus informé des délibérations de l'AFCN?

M. Philippe De Sadeleer répond que l'AFCN est un parastatal C soumis à la loi du 15 avril 1994, ainsi qu'à la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public. Le gouvernement a envoyé un commissaire de gouvernement au conseil d'administration de l'AFCN. Celui-ci a la possibilité d'opposer son veto aux décisions du conseil d'administration. Il est toujours présent au conseil d'administration de l'AFCN.

M. Eric Thiébaut (PS) demande si l'AFCN ne pourrait pas fournir à la sous-commission un tableau synoptique reprenant côte à côte les constatations et recommandations du rapport d'audit, les décisions du conseil d'administration et les mesures d'action du comité de direction de l'AFCN. De cette manière, tant les lois de 1954 et 1994 que le droit de contrôle parlementaire seraient respectés, estime l'intervenant. Il y a même des précédents en la matière: par le passé, la sous-commission a en effet adressé des recommandations à l'AFCN et a reçu ensuite de manière régulière des rapports sur le suivi de ces recommandations.

M. Philippe De Sadeleer renvoie à ses réponses précédentes. Il y a des objections juridiques qui empêchent de répondre positivement à la demande de M. Thiébaut. La demande doit être adressée au ministre de tutelle.

Le président de la sous-commission, M. Peter Vanvelthoven, dit déplorer la réponse de M. De Sadeleer et soumettra le problème au ministre de tutelle. Le Parlement a le droit d'être mieux informé des décisions du conseil d'administration. Il adressera un courrier en ce sens au ministre de tutelle.

III. — GEDACHTEWISSELING EN HOORZITTING VAN 28 JUNI 2016

Gedachtewisseling met:

— De heer Jan Jambon, vice-eersteminister en minister van Veiligheid en Binnenlandse Zaken, belast met Grote Steden en de Regie der gebouwen.

Hoorzitting met:

— De heer Jan Bens, directeur-generaal van het FANC.

A. Inleidende uiteenzettingen

De heer Jan Jambon, vice-eersteminister en minister van Veiligheid en Binnenlandse Zaken, belast met Grote Steden en de Regie der gebouwen, verklaart dat hij sinds het begin van deze legislatuur altijd duidelijk is geweest over zijn beleid inzake nucleaire veiligheid: we hebben een bekwaam en onafhankelijk Agentschap voor Nucleaire Controle. Het is bevoegd in de materie en de minister zal niet afwijken van haar adviezen en beslissingen. Dit is een belangrijke verantwoordelijkheid en het is dan ook essentieel dat dit Agentschap goed functioneert en op een goede manier geleid wordt.

Voordat de minister verder ingaat op de aanbevelingen, onderstreept de minister dat de doorlichting stelt dat de externe *stakeholders* unaniem het zeer hoge niveau van bekwaamheid en professionalisme van de medewerkers van het Agentschap erkennen.

Een gevoelig onderwerp als kernenergie vergt ook een goede communicatie. Weinige mensen zijn expert en zij vertrouwen dus op anderen om geïnformeerd te worden over nucleaire veiligheid. Voorstanders en tegenstanders voeren hierover soms verhitte debatten. Het doorlichtingsverslag verwijst hier naar in haar eerste vaststelling als “Een bijzonder gespannen en unieke externe omgeving”.

En in die context moet het FANC duidelijke, objectieve en neutrale informatie verstrekken. Dit is geen makkelijke opdracht. De afgelopen jaren is vaak gebleken hoe moeilijk dit is.

Vorig jaar heeft de minister daarom samen met de raad van bestuur van het FANC beslist dat de communicatie en de directie van het FANC moeten worden geëvalueerd.

III. — ÉCHANGE DE VUES ET AUDITION DU 28 JUIN 2016

Échange de vues avec:

— M. Jan Jambon, vice-premier ministre et ministre de la Sécurité et de l'Intérieur, chargé des Grandes Villes et de la Régie des bâtiments.

Audition de:

— M. Jan Bens, directeur général de l'AFCN.

A. Exposés introductifs

M. Jan Jambon, vice-premier ministre et ministre de la Sécurité et de l'Intérieur, chargé des Grandes Villes et de la Régie des bâtiments, dit avoir toujours été clair, depuis le début de la législature, à propos de sa politique en matière de sûreté nucléaire: nous disposons d'une Agence de contrôle nucléaire qualifiée et indépendante. Cette agence est compétente en la matière et le ministre ne dérogera pas à ses avis et décisions. Il s'agit d'une responsabilité importante et il est dès lors essentiel que cette agence fonctionne correctement et soit dirigée comme il se doit.

Avant d'aborder plus en détails les recommandations, le ministre souligne que selon l'audit, les *stakeholders* externes reconnaissent unanimement le très haut niveau de compétence et de professionnalisme des collaborateurs de l'Agence.

Un sujet aussi sensible que l'énergie nucléaire nécessite également une communication adéquate. La plupart des personnes ne sont pas expertes en la matière et se fient donc à d'autres pour être informées en matière de sûreté nucléaire. Les partisans et détracteurs du nucléaire mènent parfois de vifs débats. Dans son premier constat, le rapport d'audit renvoie à ce contexte comme étant “Un contexte externe particulièrement tendu et inéduit”.

Et c'est dans ce contexte que l'AFCN doit fournir des informations claires, neutres et objectives. Ce n'est pas une mission facile. Ces dernières années, l'extrême difficulté de cette mission a souvent été mise en évidence.

C'est pourquoi le ministre a décidé, l'année passée, de concert avec le Conseil d'administration de l'AFCN, que la communication et la direction de l'AFCN devaient faire l'objet d'une évaluation.

Deze communicatie-audit werd eind april aan de raad van bestuur bezorgd, nadat elementen ervan al voortijdig in de pers waren verschenen.

Tijdens de vorige zitting van deze subcommissie hebben de auteurs de doorlichting uitvoerig besproken. De voorzitter van de raad van bestuur heeft duidelijk gemaakt dat het de aanbevelingen ter harte neemt en heeft gevraagd aan de directeur-generaal van het FANC deze aanbevelingen zo spoedig mogelijk uit te voeren.

Een eerste opvolging staat op de agenda van de raad van bestuur van 1 juli 2016.

Anderzijds is er de evaluatie van de directie van het FANC. Zoals de voorzitter van de raad van bestuur tijdens de vorige zitting al aanhaalde, heeft de raad kennis genomen van deze evaluaties en deze uitvoerig behandeld. Ze zullen worden voorgelegd aan de leden van de directie. Deze gesprekken zijn voorzien op de raad van bestuur van 1 juli en 8 juli 2016. De minister wenst dat het FANC goed functioneert, en als blijkt dat er maatregelen nodig zijn, dan moeten die kunnen worden genomen.

Deze regering steunt heel erg op de onafhankelijkheid van het FANC, en deze moet dus buiten kijf staan.

De regeringscommissaris van het FANC heeft daarom de opdracht gekregen om te blijven toezien op dit goed functioneren en de onafhankelijkheid van het Agentschap.

Verschillende leden van deze subcommissie wensten te weten of het onderwerp van onafhankelijkheid ter sprake is gekomen in de raad van bestuur. Het klopt dat de leden van de raad van bestuur niet mogen communiceren over de besprekingen in die raad, maar de minister bevestigt dat hij de opdracht heeft gegeven aan de regeringscommissaris om dit punt op tafel te leggen en ten gronde te onderzoeken.

Hij heeft ook aan de auditeurs van Whyte toelichting gevraagd over de in de pers aangehaalde zin uit het rapport. De minister citeert uit het antwoord dat zij op 1 mei ll. aan de minister hebben bezorgd: "Deze zin is in geen geval een conclusie van een gebrek aan onafhankelijkheid." En verder: "Op geen enkel ogenblik hebben wij tijdens onze audit bewijzen of voorbeelden gehoord die van deze perceptie realiteit maakten. De conclusies die door de persoon die het rapport heeft gelekt en door de media werden getrokken in het begin van deze week komen totaal niet overeen met de geest van ons rapport."

Cet audit de la communication a été transmis fin avril au Conseil d'administration, après que des éléments ont été dévoilés prématurément dans la presse.

Lors de la séance précédente de cette sous-commission, les auteurs ont amplement commenté cet audit. Le président du Conseil d'administration a clairement fait savoir que ce dernier prend à cœur les recommandations et a demandé au directeur général de l'AFCN de mettre en œuvre ces recommandations au plus vite.

Un premier suivi est inscrit à l'ordre du jour du Conseil d'administration du 1^{er} juillet 2016.

Il faut cependant aussi évaluer la direction de l'AFCN. Comme soulevé par le président du Conseil d'administration lors de la séance précédente, le Conseil a pris connaissance de ces évaluations et les a traitées de manière exhaustive. Elles seront soumises aux membres de la direction. Les discussions à ce sujet seront menées au Conseil d'administration les 1^{er} et 8 juillet 2016. Le ministre souhaite que l'AFCN fonctionne de manière adéquate et s'il s'avère que des mesures s'imposent, elles doivent pouvoir être prises.

L'actuel gouvernement s'appuie fortement sur l'indépendance de l'AFCN, qui ne doit donc faire aucun doute.

Le commissaire du gouvernement auprès de l'AFCN a dès lors reçu pour mission de continuer à veiller à ce bon fonctionnement et à l'indépendance de l'Agence.

Différents membres de cette sous-commission ont souhaité savoir si le sujet de l'indépendance avait été abordé au sein du Conseil d'administration. Il est exact que les membres du Conseil d'administration n'ont pas le droit de communiquer à propos des discussions menées au sein de ce Conseil, mais le ministre confirme qu'il a demandé au commissaire du gouvernement de mettre ce point sur la table et de l'examiner en profondeur.

Il a également demandé aux auditeurs de Whyte des explications concernant la phrase du rapport citée dans la presse. Le ministre cite la réponse qu'ils lui ont fournie le 1^{er} mai dernier: "Cette phrase ne conclut nullement à un manque d'indépendance." Et, plus loin: "Au cours de notre audit, nous n'avons à aucun moment obtenu des preuves ou entendu des exemples qui montreraient que cette perception correspond à la réalité. Les conclusions tirées au début de cette semaine par la personne à l'origine de la fuite et par les médias ne sont en rien conformes à l'esprit de notre rapport." (traduction)

In de vorige zitting van de subcommissie Nucleaire Veiligheid hebben de auditeurs dit bevestigd. Nergens zijn er dus elementen opgedoken die de onafhankelijkheid van het FANC onderuit kunnen halen. De minister verklaart hiervoor aandachtig te zullen blijven, want het is een vitaal gegeven.

Het FANC werkt niet volledig geïsoleerd. Het is niet voldoende dat we een goed functionerend en onafhankelijk Agentschap hebben. Ook de exploitant moet haar verantwoordelijkheid nemen. De eerste verantwoordelijke voor de nucleaire veiligheid is immers altijd de exploitant van de nucleaire installatie. De exploitant heeft daarom zelf ook altijd een onafhankelijk controle-orgaan, namelijk de dienst voor fysieke controle.

In kleinere installaties wordt deze dienst uitbesteed aan “erkende instellingen voor fysieke controle”. Men kan dit vergelijken met een nucleaire tegenhanger van de Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk, die soms ook wordt waargenomen door een Externe Dienst.

Deze binnen de nucleaire controle “erkende instellingen voor fysieke controle” treden momenteel formeel gezien op ten dienste van de overheid en van de exploitant.

Deze organisatie van de nucleaire controles kan voor onduidelijkheid zorgen en moet gerationaliseerd worden, om zo te beantwoorden aan internationale voorschriften, en om een grotere juridische en organisatorische duidelijkheid te verkrijgen. De verantwoordelijkheid van de exploitant in deze controle moet worden verduidelijkt. De erkende instellingen kunnen de exploitanten die zelf niet over de vereiste expertise beschikken, blijven ondersteunen, zonder de exploitant echter van haar verantwoordelijkheid te ontslaan.

Deze principes vereisen een aanpassing van verschillende regelgevende teksten, waaronder de FANC-wet van 15 april 1994.

Binnen de nucleaire sector wordt al 10 jaar gesproken over deze hervorming, maar ze is nooit geconcretiseerd. Om hieraan te verhelpen, heeft de minister in zijn beleidsnota opgenomen werk te zullen maken van deze hervorming. Het FANC heeft hard gewerkt aan een gedragen project en heeft de afgelopen maanden de teksten uitgewerkt. Momenteel worden deze voorstellen in de gebouwen van het FANC voorgesteld aan de betrokkenen. Na de zomer zullen deze teksten voorgelegd worden aan de voorziene adviesorganen, en de minister hoopt dit jaar nog een wetsontwerp voor te leggen aan

Les auditeurs l'ont confirmé lors de la réunion précédente de la sous-commission Sécurité nucléaire. Aucun élément susceptible de remettre en question l'indépendance de l'AFCN n'est donc apparu. Le ministre déclare qu'il restera attentif sur ce point, car il s'agit d'une donnée vitale.

L'AFCN ne travaille pas de manière complètement isolée. Il ne nous suffit pas de disposer d'une Agence qui fonctionne bien et qui est indépendante. L'exploitant doit aussi prendre ses responsabilités. Le premier responsable de la sécurité nucléaire est en effet toujours l'exploitant de l'installation nucléaire. C'est pourquoi l'exploitant dispose toujours lui-même d'un organe de contrôle indépendant, à savoir le service de contrôle physique.

Dans les petites installations, ce service est sous-traité à des “organismes agréés de contrôle physique”. On peut le comparer à un pendant nucléaire du Service de prévention et de protection au travail, qui est parfois aussi assuré par un Service externe.

Ces “organismes agréés” dans le cadre du contrôle nucléaire interviennent actuellement formellement au service des autorités et de l'exploitant.

Cette organisation des contrôles nucléaires peut causer de la confusion et doit être rationalisée afin de répondre ainsi aux règles internationales et d'obtenir plus de précisions juridiques et organisationnelles. La responsabilité de l'exploitant dans ce contrôle doit être précisée. Les organismes agréés peuvent continuer à soutenir les exploitants qui ne disposent pas eux-mêmes de l'expertise requise sans pour autant toutefois décharger l'exploitant de ses responsabilités.

Ces principes requièrent des modifications à divers textes réglementaires, y compris la loi AFCN du 15 avril 1994.

Cela fait 10 ans que cette réforme est évoquée dans le secteur nucléaire, mais elle ne s'est jamais concrétisée. Afin d'y remédier, le ministre a indiqué dans sa note de politique générale qu'il s'attèlerait à cette réforme. L'AFCN a travaillé dur à un projet qu'elle soutient et a rédigé les textes au cours des derniers mois. Actuellement, ces propositions sont présentées aux personnes concernées dans les locaux de l'AFCN. Après l'été, ces textes seront soumis aux organes consultatifs prévus, le ministre espérant encore déposer un projet de loi cette année au parlement. Le ministre compte sur

het Parlement. De minister hoopt op de steun van de leden van de subcommissie voor de verwezenlijking van deze belangrijke hervorming.

De heer Jan Bens, directeur-generaal van het FANC, herinnert eraan dat de raad van bestuur van het FANC het kantoor Whyte heeft belast met deze doorlichting van de interne en externe communicatie van het Agentschap. De onafhankelijkheid van dit externe kantoor verschaft een neutrale visie op de werking. Het is normaal dat een doorlichting ongunstige elementen bevat. Zij biedt de gelegenheid tot verbetering. In die geest hebben veel interne en externe medewerkers aan de doorlichting deelgenomen.

Midden april 2016 heeft het kantoor Whyte die doorlichting overhandigd aan de raad van bestuur, die daarop heeft beslist de doorlichting als vertrouwelijk te behandelen tot de vergadering van 29 april 2016. Helaas zijn er lekken naar de pers geweest, waardoor het management in een hachelijke situatie terecht kwam, aangezien het nog geen kennis had genomen van het document. Er is een operatie aan de gang geweest om het FANC te destabiliseren en in diskrediet te brengen, wat de heer Bens uit het oogpunt van de deontologie echt op het randje vindt.

Bepaalde zinnen in het verslag zijn aangegrepen om bepaalde insinuaties te uiten, wat een sereen debat onmogelijk heeft gemaakt. Bepaalde medewerkers werden in een ongunstig daglicht gesteld, wat die mensen en de organisatie van het Agentschap enorm veel schade heeft toegebracht.

De spreker pikt in op bepaalde punten van de doorlichting. Ten eerste geeft de doorlichting aan dat het Agentschap, ten gevolge van een hele reeks externe omgevingsfactoren, zich haast voortdurend in een crisissituatie bevindt, met veel externe druk, wat een impact heeft op de medewerkers.

Overigens wijst de doorlichting uit dat sommige medewerkers het gevoel hebben dat het Agentschap niet onafhankelijk genoeg kan optreden ten aanzien van politieke en economische actoren. Die indruk kon niet door de feiten worden gestaafd. Het toont wel aan dat voort werk moet worden gemaakt van de interne communicatie en dat de medewerkers uitleg moeten krijgen om dat gevoel bij hen weg te nemen. Er is geen enkele externe invloed op de beslissingen van het Agentschap. Geen enkele toezichthoudende minister heeft ooit getracht het Agentschap te beïnvloeden. De onafhankelijkheid is fundamenteel voor het bestaan van het Agentschap, waarvan het werk stoelt op wetenschappelijke analyses

le soutien des membres de la sous-commission en vue de la réalisation de cette importante réforme.

M. Jan Bens, directeur-général de l'AFCN, rappelle que le Conseil d'administration de l'AFCN a mandaté le bureau Whyte de faire cet audit de la communication interne et externe de l'agence. L'indépendance de ce bureau externe apporte une vision neutre de la façon de fonctionner. Il est normal qu'un audit comporte des éléments négatifs. C'est une occasion de s'améliorer. Dans cet esprit, beaucoup de collaborateurs internes et externes ont participé à l'audit.

À la mi-avril 2016, le bureau Whyte a remis cet audit au Conseil d'administration qui a décidé de le garder confidentiel jusqu'à la séance du 29 avril 2016. Malheureusement, il y a eu des fuites dans la presse, ce qui a mis le management dans une position délicate étant donné qu'il n'avait pas encore pris connaissance du document. Il y a eu une opération visant à déstabiliser et décrédibiliser l'AFCN, ce que M. Bens trouve très limite du point de vue de la déontologie.

Certaines phrases de ce rapport ont été accolées d'insinuations, ce qui a rendu impossible la tenue d'un débat serein. Certains collaborateurs ont été mis en lumière négativement, ce qui cause énormément de dégâts pour ces personnes et pour l'organisation de l'agence.

L'orateur revient sur certains points de l'audit. Premièrement, en raison d'une série de facteurs contextuels externes, l'audit indique que l'agence se trouve quasi en permanence dans une situation de crise avec une grande pression externe, ce qui a une influence pour les collaborateurs.

Par ailleurs, l'audit pointe un sentiment chez certains collaborateurs de manque d'indépendance de l'agence, vis-à-vis d'acteurs politiques et économiques. Cette impression n'a pas pu être confirmée par des faits. Cela montre cependant qu'il est important de travailler à la communication interne et d'expliquer les choses aux collaborateurs afin d'évacuer ce sentiment. Il n'y a aucune influence externe sur les décisions de l'agence. Aucun des ministres de tutelle n'a jamais tenté d'influencer l'agence. L'indépendance est fondamentale pour l'existence de l'agence, dont le travail est basé sur des analyses scientifiques d'experts belges et étrangers. Ce qui est décidé sur base des analyses et conclusions

van Belgische en buitenlandse deskundigen. Wat op basis van de analyses en conclusies van het FANC wordt beslist, is een politieke aangelegenheid, waarmee het Agentschap zich niet moet bemoeien.

De doorlichting vestigt tevens de aandacht op interne spanningen binnen het Agentschap, tot in het directiecomité toe. Dat klopt. De vorige toezichthoudende minister, mevrouw Milquet, had de heer Bens bij diens indiensttreding in 2012 gevraagd het management te hervormen, om de efficiëntie, de proactiviteit en de samenwerking tussen de diensten alsmede de collegiale werking van het directiecomité te versterken. De spreker heeft veel energie gestopt in de uitvoering van die opdrachten. De doorlichting beschrijft hem als een menselijke en toegankelijke leidersfiguur, met een grote kennis. Hem wordt verweten te inschikkelijk te zijn en te weinig gezag te hebben.

De spreker ziet echter een tegenstrijdigheid tussen zijn rol van vereniger en verzoener en die verwijten. Hoe dan ook is de toestand verbeterd, al blijft zoals bij elke organisatie enige rivaliteit tussen afdelingen spelen. Om dat te verhelpen, heeft het FANC onlangs een reorganisatie doorgevoerd om het aantal interne communicatielijnen te beperken.

De doorlichting ziet ook veel positieve punten. Zo wordt onder meer het hoog niveau van bekwaamheid en professionalisme van alle medewerkers onderstreept, alsook de goede betrekkingen met de externe *stakeholders* en de uitstekende beschikbaarheid van de medewerkers, meer bepaald van het communicatiedepartement. Er is dus zeker erkenning jegens de werknemers.

De doorlichting beschrijft een typisch wetenschappelijke en cartesiaanse bedrijfscultuur, waar communicatie niet bepaald het sterkste punt is. Een cartesiaanse en wetenschappelijke geest, alsook een kritische geest, zijn precies wat de heer Bens van zijn medewerkers verwacht. Goede deskundigen zijn belangrijker dan goede communicatoren. Niettemin moet werk worden gemaakt van een verbetering van de communicatie.

Whyte vestigt tevens de aandacht op het silodenken binnen het Agentschap, waar de departementen onvoldoende met elkaar communiceren. Dit is een uitdaging voor veel organisaties. Nochtans verwezenlijkt het FANC ook transversale projecten, zoals in verband met de hervorming van de fysieke controle en van de werking van de erkende instellingen. Het hele Agentschap staat achter dat project. Bovendien zullen binnenkort bepaalde hervormingen worden doorgevoerd, onder andere in verband met het toezicht en de wetgeving inzake het vervoer van kern- en radioactief materiaal.

de l'AFCN est une question politique dont l'agence ne se mêle pas.

L'audit pointe aussi des tensions internes au sein de l'agence et même au comité de direction. Cela est correct. La ministre de tutelle précédente, Mme Milquet, avait demandé à M. Bens, lors de son entrée en fonction en 2012, de réformer le management afin de renforcer l'efficacité, la proactivité et la collaboration entre services, ainsi que le fonctionnement collégial du comité de direction. L'orateur a mis beaucoup d'énergie à œuvrer à ces missions. L'audit le décrit comme un leader humain et accessible, avec beaucoup d'expertise. On lui reproche d'être trop conciliant et d'avoir trop peu d'autorité.

Cependant, l'orateur voit une contradiction entre ses missions de rassembleur et conciliateur et ces reproches. En tout état de cause, il y a une amélioration, même s'il reste de la rivalité entre départements comme dans chaque organisation. Afin d'y remédier, l'AFCN a récemment mis en œuvre une réorganisation afin de réduire les lignes de communication internes.

L'audit pose aussi beaucoup d'éléments positifs. Il souligne notamment le niveau élevé de compétences et le professionnalisme de tous les collaborateurs, les bonnes relations avec les parties prenantes externes et la bonne disponibilité des collaborateurs, notamment de la communication. Il y a donc une reconnaissance vis-à-vis des employés.

L'audit décrit une culture interne typiquement scientifique et cartésienne, où la communication n'est pas le point fort. Un esprit cartésien et scientifique, et un esprit critique, c'est en effet ce qu'attend M. Bens de ses collaborateurs. Mieux vaut avoir de bons experts que de bons communicateurs. Cela n'empêche qu'il faut travailler à une amélioration de la communication.

Whyte pointe aussi la mentalité en silos au sein de l'agence, où la communication entre départements serait insuffisante. C'est un défi pour beaucoup d'organisations. L'AFCN réalise pourtant aussi des projets de manière transversale, comme notamment dans le cadre de la réforme du contrôle physique et du fonctionnement des organismes agréés. C'est un projet auquel toute l'agence adhère. En outre, certaines réformes seront bientôt introduites, comme celle du contrôle et de la législation du transport des matières nucléaires et radioactives.

Wat de communicatie betreft, geeft de doorlichting aan dat de institutionele positionering van het FANC de opdracht soms ondoorzichtig maakt en ervoor zorgt dat het FANC soms niet als de autoriteit ter zake wordt beschouwd. Zo weet het brede publiek niet altijd dat het FANC ook bevoegd is inzake scanners. Aangaande die positionering is er werk aan de winkel.

De communicatiedienst van het Agentschap wordt veeleer als een uitvoerende dan als een strategische dienst gezien. De communicatieplannen worden niet echt gevolgd. De doorlichting geeft nochtans aan dat de communicatieafdeling onder grote druk staat, en onderstreept het grote professionalisme en de grote bekwaamheid van de medewerkers van die dienst.

Op basis van die vaststellingen heeft het kantoor Whyte heel concrete aanbevelingen geformuleerd, die zijn besproken in de raad van bestuur, die de directeur-generaal vervolgens heeft gevraagd er uitvoering aan te geven en te zorgen voor voortgangsverslagen.

De eerste aanbeveling heeft betrekking op de rol van de communicatieafdeling, die een meer strategische rol moet spelen. Het hoofd van de communicatieafdeling zou moeten deelnemen aan de vergaderingen van het directiecomité. Deze dienst moet op de hoogte zijn van de genomen beslissingen.

Het profiel van het diensthoofd communicatie moet worden aangepast. In september steekt een nieuw diensthoofd van wal. De spreker is ervan overtuigd dat het een goede kandidaat voor die functie is.

Voorts moeten de opdrachten en de samenstelling van de communicatiedienst worden bijgestuurd. Met sommige activiteiten werd forse vooruitgang geboekt, en andere werden door onvermijdelijke omstandigheden veronachtzaamd. Er is een koerswijziging nodig en de prioriteiten moeten worden herbepaald.

Whyte beveelt ook aan dat de communicatiedoelstellingen worden herzien, teneinde een goede balans tussen transparantie en pedagogiek te vinden. Dat educatieve aspect moet proactief zijn om in het algemeen belang informatie over de opdrachten van het agentschap te verspreiden. De spreker wijst meer bepaald op de bewustmakingscampagnes over medische beeldvorming ten behoeve van zwangere vrouwen, of op de campagnes over het gevaar van radon, vooral dan aan Franstalige zijde. De internationale collega's, zoals met name het IAEA, zijn zeer te spreken over de kwaliteit van de publicaties en over de transparantie van het Agentschap. De spreker is van plan om dit werk voort te zetten. Men moet de opdracht kunnen

Concernant la communication, l'audit indique que le positionnement institutionnel de l'AFCN rend la mission parfois obscure et empêche parfois de considérer l'AFCN comme l'autorité en la matière. Par exemple, le grand public ne sait pas toujours que l'AFCN est aussi compétente en matière de scans. Il y a du travail sur ce positionnement.

Le service de la communication de l'agence est perçu plutôt comme un exécutant et pas comme un service participant à la stratégie. Les plans de communication ne sont pas vraiment suivis. L'audit reconnaît cependant qu'il y a une pression importante sur le département communication, et il souligne le grand professionnalisme et la grande compétence des collaborateurs de ce service.

Sur base de ces constatations, le bureau Whyte a formulé des recommandations très concrètes qui ont été débattues par le Conseil d'administration, qui a ensuite demandé au directeur-général de les exécuter et de faire un reporting sur l'état d'avancement.

La première recommandation concerne le rôle du département communication qui doit avoir un rôle plus stratégique. Le chef du service communication devrait assister aux réunions du comité de direction. Ce service doit être au courant des décisions prises.

Le profil du responsable de la communication doit être adapté. Un nouveau responsable démarrera en septembre. L'orateur est convaincu qu'il s'agit d'un bon candidat pour cette fonction.

Il faut aussi revoir les missions du service de communication et sa composition. Certaines activités ont fortement progressé, et d'autres ont été négligées par la force des choses. Il faut rectifier le tir et refixer les priorités.

Whyte recommande aussi que les objectifs de la communication soient revus, afin de trouver un bon équilibre entre transparence et pédagogie. Cet aspect pédagogique doit être proactif pour diffuser des informations sur les missions de l'agence dans l'intérêt général. L'orateur signale notamment les campagnes de sensibilisation concernant l'imagerie médicale à destination des femmes enceintes; ou encore les campagnes concernant le danger du radon, surtout du côté francophone. Les collègues internationaux, comme l'AIEA notamment, sont très positifs concernant la qualité des publications et la transparence de l'agence. L'orateur a l'intention de poursuivre ce travail. Il faut pouvoir remplir la mission de protection de la population, des

vervullen die ertoe strekt de bevolking, de werknemers en het leefmilieu te beschermen tegen de gevaren van radioactiviteit in alle domeinen.

De vijfde aanbeveling betreft de tenuitvoerlegging van de “quick wins” zoals geregelde ontmoetingen tussen de directie en de communicatiedienst, mediaopleidingen voor de woordvoerders of nog de uitwerking van een nieuwe website, die tegen eind dit jaar klaar zou moeten zijn.

Tot slot wil de heer Bens de voor verbetering vatbare aspecten niet minimaliseren, maar beklemtoont hij wel dat de integrale doorlichting in aanmerking dient te worden genomen en niet alleen de negatieve facetten die met name in de pers met de vinger werden gewezen.

B. Vragen en betogen van de leden

De heer Kristof Calvo (Ecolo-Groen) verklaart verbaasd te zijn over een aantal uitspraken van de heer Bens. De veelvuldige aanvallen op de media en de pers kan de spreker niet waarderen. Het FANC moet zijn houding ten aanzien van de pers herzien en de persvrijheid omarmen en dit moet duidelijk blijken uit het optreden van het FANC. Aanleiding van de ter bespreking voorliggende communicatie-audit van het FANC onder meer het gevolg van de volgende uitspraken van de directeur-generaal van het FANC: “Windmolens zijn gevaarlijker dan kerncentrales, verhalen over enveloppes in Kazachstan en scheurtjes in reactorvaten van kerncentrales ter grootte van een muntstuk van 5 eurocent”. Het is met andere woorden de heer Bens zelf die aanleiding is geweest van de communicatie-audit. De citaten in de pers hebben dan ook hun oorsprong in de mond van de heer Bens.

Het is niet de pers die dergelijke stellingen zou hebben verzonnen. Communicatieproblemen van het FANC werden systematisch afgewenteld op de pers, die aan tendentieuze journalistiek zou doen. De spreker betreurt dit en had zijn hoop gevestigd in de communicatie-audit om het tij in deze te doen keren.

Het klopt inderdaad dat het opzet van de communicatie-audit niet was om de onafhankelijke positie van het FANC te onderzoeken. Maar dit betekent niet dat de bepalingen die in de audit over de onafhankelijkheid van het FANC zijn opgenomen, mogen worden gerelativeerd of zelfs geminimaliseerd. De auditoren van Whyte hebben inderdaad verklaard dat zij geen concrete indicaties hebben dat de onafhankelijkheid van het FANC op één of andere wijze in het gedrang zou kunnen komen. Maar tegelijkertijd is toch duidelijk vermeld in het doorlichtingsverslag dat een deel van de eigen medewerkers

travailleurs et de l'environnement contre les dangers de la radioactivité dans tous les domaines.

La cinquième recommandation concerne la mise en œuvre de “quick wins” tels que des réunions périodiques entre la direction et le service communication, des formations “média” pour les porte-paroles ou encore l'élaboration d'un nouveau site web qui devrait être prêt pour la fin de l'année.

En conclusion, M. Bens ne veut pas minimiser les éléments à améliorer, mais il insiste pour que l'ensemble de l'audit soit pris en considération et pas uniquement les éléments négatifs qui ont été montrés du doigt dans la presse notamment.

B. Questions et interventions des membres

M. Kristof Calvo (Ecolo-Groen) s'étonne d'un certain nombre de déclarations de M. Bens. L'intervenant ne peut accepter les multiples attaques portées contre les médias et la presse. L'AFCN doit revoir son attitude à l'égard de la presse et se réjouir de la liberté de la presse, et cela doit transparaître clairement de l'action de l'AFCN. L'audit de communication de l'AFCN à l'examen fait notamment suite aux déclarations suivantes du directeur général de l'AFCN: “Les éoliennes sont plus dangereuses que les centrales nucléaires, des histoires d'enveloppes au Kazachstan et des fissures de la taille d'une pièce de 5 centimes dans les cuves des centrales nucléaires”. En d'autres termes, c'est M. Bens lui-même qui est à l'origine de l'audit de communication. Les citations publiées dans la presse ont été prononcées par M. Bens.

Ce n'est pas la presse qui aurait inventé de tels propos. Les problèmes de communication de l'AFCN ont été systématiquement reportés sur la presse, qui pratiquerait un journalisme tendancieux. L'intervenant le déplore et avait fondé ses espoirs dans l'audit de communication pour inverser la tendance.

Il est en effet exact que le but de l'audit de communication n'était pas d'examiner l'indépendance de l'AFCN. Mais cela ne signifie pas que les dispositions qui figurent dans l'audit à propos de l'indépendance de l'AFCN peuvent être relativisées voire minimisées. Les auteurs du rapport Whyte ont en effet indiqué qu'ils n'ont pas d'indices concrets permettant d'affirmer que l'indépendance de l'AFCN pourrait être compromise d'une manière ou d'une autre. Mais il est par ailleurs clairement mentionné dans le rapport d'audit qu'une partie des collaborateurs ont l'impression que l'indépendance de

zelf de indruk hebben dat de onafhankelijkheid van het FANC wel in het gedrang komt, is voor de spreker toch voldoende relevant en interpellierend.

Inpikkend op het overzicht van de voorziene bijsturingen op het vlak van de communicatie van het FANC, wenst de heer Calvo van de heer Bens te vernemen of hij als directeur-generaal demarches heeft gedaan bij de toezichthoudende overheid meer werkingsmiddelen te bekomen om het nieuwe communicatieplan behoorlijk te kunnen realiseren. De spreker heeft immers de indruk dat het FANC onvoldoende is toegerust om de uitdagingen waarmee hij wordt geconfronteerd, aan te gaan. Het is toch betreurenswaardig dat het FANC expertise moet lenen bij de exploitant zelf om een project als MYRRHA naar behoren te kunnen controleren.

De in de communicatie-audit opgeworpen pijnpunten (fatalisme, syndicale spanningen, interne conflicten enzovoort) betreffende de organisatie en de werking van het FANC, worden tot nog onvoldoende beantwoord.

Tot slot wenst de heer Calvo van de heer Bens te vernemen hoe hijzelf de samenwerking met de raad van bestuur ervaart. De voorzitter van de raad van bestuur, die deze functie al jaren uitoefent, lijkt al te weinig aandacht te hebben voor strategische visie.

De heer Éric Thiebaut (PS) geeft aan in de doorlichting twaalf vaststellingen werden gedaan, vooral – maar niet uitsluitend – inzake communicatie. De raad van bestuur heeft dan wel een actieplan inzake communicatiebeleid uitgestippeld, maar aangaande de andere aspecten is niets specifiek vooropgesteld, terwijl ook in die opzichten vragen rijzen.

De doorlichting belicht andere elementen, zoals een zeer gespannen intern klimaat en een negatieve sfeer. Naar verluidt mist het directiecomité collegialiteit. Nochtans werd de heer Bens bij zijn ambtsaanvaarding in 2013 geacht die collegialiteit te verbeteren.

Tevens heeft de doorlichting het over een “gevoel” van gebrek aan onafhankelijkheid. Zowel interne als externe actoren maken daarvan melding. Waarom? Waar komt dat gevoel vandaan?

Wat denkt de heer Bens van de kritiek inzake zijn te veel op compromissen aansturende persoonlijkheid en zijn gebrek aan leiderschap? Terwijl zijn technische bekwaamheden niet ter discussie staan, is zijn communicatie wel problematisch.

L’AFCN est compromise. L’intervenant estime que cette indication est suffisamment pertinente et interpellante.

À propos de l’aperçu des adaptations qu’il est prévu d’apporter en ce qui concerne la communication de l’AFCN, M. Calvo demande à M. Bens si, en qualité de directeur général, il a entrepris des démarches auprès de l’autorité de tutelle afin d’obtenir davantage de moyens de fonctionnement afin de pouvoir réaliser convenablement le nouveau plan de communication. L’intervenant a en effet l’impression que l’AFCN n’est pas suffisamment équipée pour relever les défis auxquels elle est confrontée. Il est regrettable que l’AFCN doive emprunter de l’expertise auprès de l’exploitant lui-même pour pouvoir contrôler efficacement un projet comme MYRRHA.

Les réponses relatives aux problèmes (fatalisme, tensions syndicales, conflits internes, ...) évoqués dans l’audit de communication à propos de l’organisation et du fonctionnement de l’AFCN, ne suffisent pas.

Enfin, M. Calvo demande à M. Bens comment se passe la collaboration avec le Conseil d’administration. Le président du Conseil d’administration, qui exerce cette fonction depuis plusieurs années déjà, semble s’intéresser trop peu à une vision stratégique.

M. Eric Thiébaut (PS) indique que douze constats ont été posés par l’auditeur, notamment en matière de communication mais pas seulement. Le Conseil d’administration a prévu un plan d’action sur la politique de communication, mais rien de précis n’est prévu concernant les autres aspects, or, des questions se posent là aussi.

L’audit met en lumière d’autres éléments comme notamment un climat interne très tendu et une ambiance négative. Le comité de direction manquerait de collégialité. Pourtant, M. Bens était censé améliorer cette collégialité lors de sa prise en fonction en 2013.

En outre, l’audit parle d’un “sentiment” de manque d’indépendance. Celui-ci est exprimé par des acteurs internes et externes. Pourquoi? D’où vient ce sentiment?

Que pense M. Bens des critiques concernant sa personnalité trop consensuelle et son manque de leadership? Si ses compétences techniques ne sont pas remises en doute, sa communication pose cependant problème.

De spreker wenst dat een concreet actieplan wordt opgezet in verband met de *follow-up* van de aanbevelingen van de doorlichting en dat in het Parlement een geregelde *follow-up* plaatsvindt.

Mevrouw Karin Temmerman (sp.a) verklaart onvoldoende gerustgesteld te zijn door de uiteenzettingen van de minister en de heer Bens. De communicatie-doorlichting heeft belangrijke pijnpunten aan het licht gebracht over het belang van het waarborgen van de onafhankelijkheid van de nucleaire toezichthouder. Als in de communicatie-audit wordt aangehaald dat er een indruk heerst dat de onafhankelijkheid van het agentschap in het gedrang komt, begrijpt het lid niet dat het FANC zelf en de voogdijminister niet onmiddellijk tot actie overgaan om de onafhankelijkheid van het Agentschap te versterken. In dit verband formuleert het lid de volgende vragen:

— hoe denkt de heer Bens dat hij deze indruk van aantasting van onafhankelijkheid ten opzichte van de industrie én de overheid kan wegnemen voor de toekomst;

— hoe recruteert het FANC personeel dat voorheen werkzaam was bij een nucleaire exploitant? Zijn er voorzorgsmaatregelen voorzien om mogelijke belangenvermenging uit te sluiten?

Van de minister wenst het lid te vernemen of hij de vaststelling deelt dat er een indruk van aantasting van onpartijdigheid van het FANC bestaat. Welke maatregelen dringen zich op volgens de minister? Hoe kan hij als voogdijminister bijdragen tot het versterken van de onafhankelijkheid van het FANC?

Het FANC zou globaal genomen over te weinig geschikte medewerkers beschikken om alle hem toevertrouwde taken tot een goed einde te brengen. Indien de voogdijminister en de heer Bens deze analyse delen, welke maatregelen stellen zij dan voor om dit op te lossen?

Meer in het algemeen wenst het lid ten slotte te weten op welke manier de voogdijminister de Nucleaire Toezichtsautoriteit grondiger wijze zal controleren.

De heer Michel de Lamotte (cdH) geeft aan dat er voor de heer Bens en het FANC op het gebied van communicatie vooruitgang moet worden geboekt. Er is voor de werking van het FANC in de toekomst een sterke sturende reactie nodig. De spreker heeft de indruk dat die sterke reactie niet door de structuur van de instelling wordt gedragen. Achter de gedane vaststellingen gaan uitdagingen schuil die men moet aangaan en die een

L'orateur souhaite qu'un plan d'action concret soit mis en place concernant le suivi des recommandations de l'audit et qu'un suivi régulier se fasse au Parlement.

Mme Karin Temmerman (sp.a) déclare que les exposés du ministre et de M. Bens ne l'ont pas suffisamment rassurée. L'audit relatif à la communication a mis en lumière de sérieux problèmes concernant l'importance de la garantie de l'indépendance de l'autorité de contrôle nucléaire. S'il est mentionné dans l'audit relatif à la communication que l'impression qui règne est que l'indépendance de l'agence est en péril, la membre ne comprend pas que l'AFCN elle-même et le ministre de tutelle n'interviennent pas immédiatement afin de la renforcer. À cet égard, la membre formule les questions suivantes:

— de quelle manière M. Bens pense-t-il pouvoir gommer à l'avenir cette impression d'atteinte à l'indépendance vis-à-vis de l'industrie et de l'État;

— de quelle manière l'AFCN recrute-t-elle le personnel qui était autrefois actif chez un exploitant nucléaire? Des mesures de précaution sont-elles prévues afin d'exclure d'éventuelles confusions d'intérêts?

La membre souhaite que le ministre lui apprenne s'il souscrit à la constatation selon laquelle il existe une impression d'atteinte à l'impartialité de l'AFCN. Quelles mesures s'imposent selon le ministre? Comment peut-il contribuer en qualité de ministre de tutelle au renforcement de l'indépendance de l'AFCN?

Globalement, l'AFCN ne dispose pas de suffisamment de collaborateurs qualifiés pour mener à bien toutes les tâches qui lui sont confiées. Si le ministre de tutelle et M. Bens partagent cette analyse, quelles mesures proposent-ils afin de remédier à ce manque de personnel?

Plus généralement, la membre souhaite savoir de quelle manière le ministre de tutelle exercera un contrôle plus approfondi sur l'autorité de surveillance nucléaire.

M. Michel de Lamotte (cdH) indique qu'il y a des progrès à faire en termes de communication pour M. Bens et pour l'AFCN. Il faut une réponse forte qui guide le fonctionnement de l'AFCN pour le futur. L'orateur a l'impression que la structure de l'institution ne porte pas cette réponse forte. Les constats posés cachent des défis à relever et un plan concret à mettre derrière. L'orateur n'a pas l'impression d'avoir entendu qu'on

concreet plan vergen. De spreker heeft niet de indruk te hebben gehoord dat men aan dat concreet plan werkt. Er is in dat opzicht nog werk.

Welke methode zal worden toegepast zodat het Agentschap beter kan functioneren en communiceren?

Het *Governance Charter* van het FANC heeft een compleet piramidale structuur. Men moet ook werken aan de versterking en de verbetering van die structuur en aan het onafhankelijkheidshandvest. Hoe zit het met de prestatie-indicatoren? Men moet de bakens kunnen vaststellen en het gerealiseerde werk kunnen evalueren.

Tot slot herinnert de spreker eraan dat de heer Bens enkele maanden geleden had beloofd dat de INES 0-incidenten op de website van het FANC zouden worden bekendgemaakt, maar daar is nog steeds niets van te merken.

De heer David Clarinval (MR) herinnert eraan dat de doorlichting eind 2015 betrekking had op de perceptie van de communicatie van het Agentschap, zowel intern als extern. Dan werd er door sommigen een lek georganiseerd om bepaalde gevoelens voor het voetlicht te brengen die hun stelling staafden, zonder de aandacht erop te vestigen dat het om persoonlijke gevoelens ging. Dat werd dan overgenomen door de pers. Bij het lezen van het rapport stelt men vast dat daarin de expertise, de wetenschappelijke geest en de onafhankelijkheid van het FANC worden onderstreept. Het is beter te maken te hebben met wetenschappers die hun dossiers kennen in plaats van met communicators die op dat vlak niet beslagen zijn.

De spreker verheugt zich over de naar voren geschoven aanbevelingen ter verbetering van de communicatie en dat in dat opzicht in een actieplan is voorzien. Hoe zit het met de timing voor de uitvoering van die aanbevelingen?

De heer Egbert Lachaert (Open VLD) betreurt het dat naar aanleiding van een audit over de interne en externe communicatie van het FANC, de werking van het agentschap in zijn totaliteit in het gedrang wordt gebracht. Dat het FANC, zoals elke organisatie, voor een aantal uitdagingen staat, is de normale gang van zaken. Ook op interne spanningen in het directiecomité heeft het FANC geen monopolie. Anderzijds zijn er ook de talrijke positieve vaststellingen over de trotse en gemotiveerde medewerkers van het FANC. Ook werd meermaals onderlijnd dat alle *stakeholders* unaniem de hoogstaande competentie en expertise van de medewerkers onderkennen. Daaruit besluit het lid dat de *core business* van het FANC tot ieders tevredenheid wordt uitgevoerd. De audit heeft voldoende aangetoond dat

travailleert aan dat concreet plan. Er is in dat opzicht nog werk.

Quelle sera la méthodologie appliquée pour permettre à l'agence de mieux fonctionner et mieux communiquer par la suite?

La Charte de gouvernance de l'AFCN a une structure complètement pyramidale. Il faut aussi travailler au renforcement et à l'amélioration de cette structure et de la charte d'indépendance. Quid des indicateurs de performance? Il faut pouvoir fixer les balises et évaluer le travail réalisé.

Enfin, M. de Lamotte rappelle que M. Bens avait promis, il y a quelques mois, que seraient publiés les incidents INES 0 sur le site de l'AFCN, or, il n'y a toujours rien à ce niveau.

M. David Clarinval (MR) rappelle que l'audit fait à la fin de l'année 2015 concernait la perception de la communication de l'agence, en interne et en externe. Il y a ensuite eu une fuite organisée par certains, qui ont mis en exergue certains sentiments qui corroborent leur thèse, sans attirer l'attention sur le fait qu'il s'agissait de sentiments personnels. Cela a ensuite été relayé par la presse. A la lecture du rapport, on constate que celui-ci souligne l'expertise, l'esprit scientifique et l'indépendance de l'AFCN. Il est préférable d'avoir à faire à des scientifiques qui connaissent leurs dossiers plutôt qu'à des communicateurs qui ne sont pas experts dans ces matières.

L'orateur se réjouit des recommandations mises en avant pour améliorer la communication et qu'un plan d'action soit prévu à cet égard. Qu'en est-il du timing de la mise en œuvre de ces recommandations?

M. Egbert Lachaert (Open VLD) regrette qu'un audit sur la communication interne et externe de l'AFCN donne lieu à une remise en cause du fonctionnement de l'agence dans sa totalité. Il est normal que l'AFCN se trouve, comme toute organisation, confrontée à un certain nombre de défis. L'AFCN n'a pas non plus le monopole pour ce qui est des tensions internes au sein du comité de direction. D'autre part, il y a aussi les nombreux constats positifs inspirés par les collaborateurs fiers et motivés de l'AFCN. À de nombreuses reprises également, on a souligné que toutes les parties prenantes reconnaissent unanimement la grande compétence et expertise des collaborateurs de l'organisation. Le membre en conclut que le *core business* de l'AFCN est exécuté à la satisfaction générale.

communicatie inderdaad een werkpunt blijft: het FANC bleek inderdaad niet helemaal gewapend om de recente mediastormen te doorstaan. Dat is ook niet evident waar het kernenergie betreft. Dit is immers een maatschappelijk gevoelige aangelegenheid. Er moeten zeker lessen getrokken worden uit de communicatie-audit, maar de voorgestelde actiepunten gaan voor de spreker in de goede richting.

De heer Jean-Marc Nollet (Ecolo-Groen) vindt dat de communicatieproblemen te maken hebben met de context waarin het FANC werkt. Volgens de spreker komt de heer Bens er niet toe lessen uit het verleden te trekken en is hij ook niet tegen de situatie opgewassen. De heer Bens wijst op de fouten van de pers, wat geen goede houding is. De geloofwaardigheid van het FANC wordt onder meer door de woorden van de heer Bens ondermijnd.

De doorlichting heeft het niet over gevoelens, maar wel degelijk over door mensen beleefde feiten. De spreker geeft het in de pers verschenen voorbeeld van de communicatiemedewerker die verklaarde zich ervan bewust te zijn dat wat hij aan de journalisten antwoordde niet klopte en dat hij zich daar heel slecht bij voelde. Het gaat hier om een door die medewerker beleefd feit. Daarenboven geeft die medewerker aan dat het directiecomité hem in het ongewisse laat bij gebrek aan een akkoord of in geval van interne geschillen. De spreker vraagt trouwens dat de hele doorlichting voor de leden ter beschikking zou worden gesteld en niet een doorlichting met zwart doorstreepte passages.

Wat zou de minister doen mocht het om een andere overheidsinstelling gaan, bijvoorbeeld één die door een Franstalige wordt geleid? De heer Bens had als opdracht om de managementproblemen op te lossen en de spanningen tussen de diensten weg te werken en om te werken aan de collegialiteit van het directiecomité.

Maar vier jaar later wijst de doorlichting op een heel gespannen intern klimaat en een sterk negatieve werksfeer. Talrijke werknemers getuigen van een gevoel van berusting en vermoeidheid. Er zijn in het directiecomité open conflicten, maar er is ook een complexiteit en een bureaucratische logheid. Er is een gebrek aan collegialiteit, leiderschap of nog, aan begrip van de te bepalen prioriteiten. Dat zijn maar voorbeelden uit de doorlichting. Hoe is het mogelijk dat de minister niet optreedt? Zal hij voor al die punten een doorlichting op gang moeten brengen alvorens actie te ondernemen?

Volgens *mevrouw Leen Dierick (CD&V)* zijn twee aandachtspunten belangrijk in dit dossier: de onafhankelijkheid van het FANC en de hoogstaande expertise

L'audit a suffisamment montré que la communication doit effectivement être améliorée: l'AFCN s'est en effet avérée insuffisamment armée pour affronter les récentes tempêtes médiatiques. Ce n'est pas non plus évident lorsqu'il s'agit d'énergie nucléaire. C'est en effet une question sensible dans la société. Il faut certainement tirer des leçons de l'audit sur la communication, mais les points d'action proposés vont, selon le membre, dans la bonne direction.

M. Jean-Marc Nollet (Ecolo-Groen) est d'avis que les problèmes de communication sont liés au contexte de fonctionnement de l'AFCN. Selon l'orateur, M. Bens n'arrive pas à tirer les leçons du passé ni à être à la hauteur de la situation. M. Bens pointe les fautes de la presse, ce qui n'est pas une bonne attitude. La crédibilité de l'AFCN est mise à mal à cause notamment des propos de M. Bens.

Ce ne sont pas des sentiments que pointe l'audit, mais bien des faits vécus par les gens. L'orateur prend l'exemple, paru dans la presse, du collaborateur en charge de la communication qui déclarait se rendre compte que ce qu'il répondait aux journalistes ne tenait pas la route et s'en sentait très mal. C'est un fait vécu par ce collaborateur. En outre, ce collaborateur indique que le comité de direction le laisse sans réponse faute d'accord ou en raison de disputes internes. M. Nollet demande d'ailleurs que l'ensemble de l'audit soit rendu disponible pour les membres et pas un audit comportant des passages noircis.

Que ferait le ministre s'il s'agissait d'une autre institution publique, par exemple dirigée par un francophone? M. Bens avait pour mission de régler les problèmes de management et les tensions entre services et de travailler à la collégialité du comité de direction.

Or, quatre ans après, l'audit met en lumière un climat interne très tendu et une ambiance de travail fort négative. De nombreux collaborateurs témoignent d'un sentiment de résignation et de fatigue. Il y a des conflits ouverts au sein du comité de direction, mais aussi une complexité et une lenteur bureaucratique. Il y a un manque de collégialité, de leadership ou encore de compréhension des priorités à donner. Ce ne sont là que des exemples de l'audit. Comment est-ce possible que le ministre n'agisse pas? Va-t-il devoir lancer un audit sur tous ces points avant de prendre action?

Mme Leen Dierick (CD&V) relève deux points qui, à ses yeux, sont importants dans ce dossier: l'indépendance de l'AFCN et la grande expertise de l'autorité de

van de nucleaire toezichthouder. De in de pers op gang gebrachte discussie over de onafhankelijkheid van het FANC stemde de spreekster in eerste instantie ongerust. Maar na het doorlichtingsverslag te hebben gelezen en na de hoorzitting met de auditors en de voorzitter van de raad van bestuur van het FANC, verklaart het lid te zijn gerustgesteld. Immers, er is geen enkel concreet feit aan het licht gekomen dat zou wijzen op het in gedrang brengen van de onafhankelijkheid van het FANC. Er was enkel sprake van “indrukken”. Het verheugt het lid ook dat de voogdijminister onmiddellijk de opdracht heeft gegeven aan de regeringscommissaris om deze aantijgingen grondig te onderzoeken. Ook dit onderzoek heeft geen enkel bewijs van aantasting van onafhankelijkheid van het FANC aan het licht gebracht.

Het is bovendien niet meer dan normaal dat naar aanleiding van een audit werkpunten aan het licht komen. Belangrijk is dat de aanbevelingen van de communicatie-doorlichting kordaat worden opgevolgd en dat de subcommissie hierover *feedback* krijgt. In elk geval moeten er voor de toekomst oplossingen worden aangereikt en moeten maatregelen ter voorkoming van perslekken worden getroffen. Het stelt de spreekster bovendien gerust dat de expertise van het FANC door niemand op geen enkele manier in twijfel wordt getrokken.

De heer Bert Wollants (N-VA) sluit zich aan bij de laatste opmerking van mevrouw Dierick: de expertise van het FANC staat buiten kijf. Maar de communicatie over beslissingen of analyses van het FANC is niet eenvoudig: immers, het zijn niet vaak eenvoudige aangelegenheden waarover moet worden bericht. Als men de werkzaamheden van de Subcommissie voor de Nucleaire Veiligheid overschouwt, zou men sterk de indruk krijgen dat het FANC enkel een kerncentralepolitie is en dat de grootste stralingsrisico's waaraan de bevolking is blootgesteld afkomstig zijn van de kerncentrales. Gelukkig hebben de recente hoorzittingen over de algemene veiligheidscultuur (DOC 54 1985/001) dit foutief beeld kunnen bijstellen. Stralingsdoses van medische toepassingen, doorstralen van voedsel, industriële toepassingen,...al deze thema's zijn immers ook van cruciaal belang voor de volksgezondheid. Over deze punten moet de communicatie naar de bevolking zeker nog verbeteren.

Uit de werkzaamheden in de subcommissie van de vorige weken is gebleken dat op geen enkele manier is bewezen dat de onafhankelijkheid van het FANC op enigerlei wijze in het gedrang zou zijn gebracht. De bewust intentionele valse communicatie hierover van derden stoort het lid dan ook. Zij is zelfs gevaarlijk. Hij roept het FANC dan ook op om in de toekomst alerter te reageren en elk onwaarheid die in de media wordt

sûreté nucléaire. La discussion lancée dans la presse sur l'indépendance de l'AFCN a, dans un premier temps, inquiété l'intervenante. Mais la lecture du rapport d'audit et l'audition des auditeurs et du président du conseil d'administration de l'AFCN l'ont rassurée. En effet, aucun fait concret n'a été mis en lumière qui indiquerait que l'indépendance de l'AFCN serait mise en péril. Il n'a été question que “d'impressions”. La membre se réjouit également que le ministre de tutelle a immédiatement chargé le commissaire du gouvernement de procéder à un examen approfondi de ces allégations. Cet examen n'a pas non plus mis en lumière la moindre atteinte à l'indépendance de l'AFCN.

Il est en outre tout à fait normal que des pistes de travail soient identifiées à l'issue d'un audit. Il importe que les recommandations de l'audit de communication fassent l'objet d'un suivi minutieux et que la sous-commission reçoive un *feedback* à ce sujet. En tout état de cause, il faut que des solutions soient proposées pour l'avenir et que des mesures soient prises afin de prévenir les fuites dans la presse. Le fait que l'expertise de l'AFCN n'est remise en cause par personne et d'aucune manière rassure l'intervenante.

M. Bert Wollants (N-VA) se rallie à la dernière observation de Mme Dierick: l'expertise de l'AFCN n'est pas contestée. Mais la communication à propos de décisions ou d'analyses de la l'AFCN n'est pas simple: en effet, les matières qui doivent faire l'objet de la communication ne sont pas souvent simples. Si l'on suit les travaux de la sous-commission pour la sécurité nucléaire, on a l'impression que l'AFCN est seulement une police des centrales nucléaires et que les plus grands risques d'irradiation auxquels la population est exposée proviennent des centrales nucléaires. Heureusement les dernières auditions sur la culture générale en matière de sécurité (DOC 54 1985/001) ont permis de rectifier cette image erronée. Les doses d'irradiation des applications médicales, l'irradiation des aliments, les applications industrielles, ... tous ces thèmes revêtent en effet aussi une importance capitale pour la santé publique. La communication destinée à la population à propos de ces aspects doit certainement être améliorée.

Il est ressorti des travaux de la sous-commission des dernières semaines qu'il n'est aucunement prouvé que l'indépendance de l'AFCN aurait été compromise d'une quelconque manière. Le membre déplore dès lors que des tiers aient intentionnellement diffusé une communication erronée à cet égard. Celle-ci est même dangereuse. Il appelle dès lors l'AFCN à réagir plus vivement à l'avenir et de répondre à toute contre-vérité qui est

verspreid te beantwoorden met duidelijke, technisch correcte antwoorden. Dat laatste is niet eenvoudig: immers, spreken over “lekkende vaten” is niet hetzelfde als spreken over een “alkali-silica reactie”, terwijl hetzelfde fenomeen wordt bedoeld. Investeren in communicatie is voor het FANC dan ook een *must*: de aanbevelingen van de communicatie-audit bieden hiervoor een perfect uitgangspunt. De spreker betreurt het dan ook dat deze operatie niet in een sereen klimaat van start is kunnen gaan. Een vroegtijdige perslek van de tekst van de communicatie-audit was een overtreding van heel wat deontologische regels.

Tot slot wenst het lid te vernemen wat de eerste concrete stappen zullen zijn van het FANC ter implementatie van de aanbevelingen van de communicatie-doorlichting.

C. Antwoorden en debat

De minister begrijpt de rol van de oppositie, maar hij wijst erop dat de auditor duidelijk heeft beklemtoond dat de onafhankelijkheid van het FANC geen problemen doet rijzen. Hoewel veel mensen werden ondervraagd, is de auditor tot de slotsom gekomen dat er op dat vlak geen probleem is. Op dat punt moet dus niet worden opgetreden.

Het is normaal zich ervan te vergewissen dat een analyse wordt uitgevoerd van alle negatieve aspecten die uit de doorlichting naar voren zijn gekomen (en dus niet alleen van de communicatiegerelateerde aspecten), alsook dat die werkpunten concreet worden aangepakt. De raad van bestuur zal de directie dus duidelijke doelstellingen inzake het uit te voeren actieplan moeten opdragen. Die raad zal de verwezenlijking van de in de doorlichting geformuleerde aanbevelingen nauwgezet opvolgen.

Met betrekking tot het personeelsbestand wijst de minister erop dat zowel het FANC als Bel V hun personeelsbestand het afgelopen jaar hebben uitgebreid. De raad van bestuur volgt dit autonoom op, en zal eventuele problemen melden aan de toezichthoudende minister.

De minister geeft aan dat niet alleen het communicatiebeleid werd doorgelicht, maar dat ook een *assessment* van de leden van het directiecomité werd doorgevoerd. Uit dat *assessment* is duidelijk gebleken dat de heer Bens de geschikte persoon is om het FANC te leiden. Hij beschikt over de vereiste vaardigheden om de hem eind 2012 opgelegde taak tot een goed einde te brengen. De minister betuigt bij deze opnieuw zijn vertrouwen in de heer Bens. De minister geeft veruit de voorkeur aan iemand die technisch beslagen is, dan aan iemand die alleen goed kan communiceren.

diffusée dans les médias par des informations claires et techniquement correctes, ce qui n'est pas simple. En effet, un même phénomène peut être décrit en parlant de “fissures dans les cuves” ou de “réaction alkali silica”, ce qui est d'un autre ordre. Il est donc impératif que l'AFCN investisse dans la communication: les recommandations de l'audit de communication constituent un point de départ idéal à cet effet. L'intervenant déplore que cette opération n'ait pas pu démarrer dans un climat serein. L'organisation d'une fuite dans la presse du texte de l'audit de communication constitue une infraction à de nombreuses règles déontologiques.

Enfin, le membre demande quelles seront les premières mesures concrètes qui seront prises par l'AFCN afin de mettre en œuvre les recommandations de l'audit de communication.

C. Réponses et débat

Le ministre comprend le rôle de l'opposition, cependant, il rappelle que l'auditeur a clairement souligné le fait qu'il n'y a pas de problème d'indépendance de l'AFCN. Beaucoup de gens ont été interrogés, mais l'auditeur a conclu qu'il n'y avait pas de problème à cet égard. Il n'y a donc pas à agir à ce niveau.

Il est normal de s'assurer que tous les points négatifs mentionnés par l'audit, et pas seulement concernant la communication, soient analysés et qu'on s'y attaque concrètement. Le Conseil d'administration devra donc donner des objectifs clairs à la direction concernant le plan d'action à mettre en œuvre. La réalisation des recommandations faites par l'audit seront suivies en détails par le Conseil d'administration.

Concernant le personnel, le ministre rappelle que tant l'AFCN que Bel V ont grandi l'an dernier. Le Conseil d'administration assure le suivi de manière autonome, et communiquera des problèmes éventuels au ministre de tutelle.

Le ministre rappelle qu'il y a eu d'une part un audit de communication mais aussi d'autre part un *assessment* des membres du comité de direction. Cet *assessment* a clairement indiqué que M. Bens était la bonne personne pour diriger l'AFCN. Il dispose des compétences nécessaires pour mener à bien sa mission qu'on lui a donnée à la fin de l'année 2012. Le ministre témoigne à nouveau sa confiance en M. Bens. Il préfère largement une personne qui dispose des compétences techniques qu'une personne disposant uniquement de compétences en communication. La communication peut

Aan iemands communicatievaardigheden kan worden gewerkt, terwijl het veel moeilijker is expertise te verwerven.

De heer Jan Bens beklemtoont dat hij helemaal niets heeft tegen de persvrijheid, integendeel: hij is een vurig voorstander ervan. De spreker betreurt alleen de manier waarop een en ander in dit dossier is verlopen, alsook de tendentieuze aanpak die sommigen hebben gehanteerd in de eerste artikelen die in de pers zijn verschenen.

Voorts wijst de heer Bens erop dat het budget en het personeelsbestand van het Agentschap de jongste jaren systematisch zijn gestegen. Dat budget wordt bovendien niet door de regering, maar door het Parlement bepaald.

Wat het gebrek aan collegialiteit binnen het directiecomité betreft, geeft de spreker aan dat de toestand absoluut rampzalig was toen hij drie jaar geleden de leiding van het Agentschap in handen heeft genomen. Thans slagen de leden van het directiecomité erin samen te werken en een gezamenlijke visie uit te werken, wat al een enorme vooruitgang is in vergelijking met vroeger.

Hoe kan het gevoel van onafhankelijkheid worden versterkt? De spreker geeft enkele voorbeelden die deze onafhankelijkheid van het Agentschap bewijzen: in 2013 werd een van de grootste universitaire ziekenhuizen door het Agentschap beboet; voorts heeft het FANC toen ook geweigerd de herstart van Doel 3 en Tihange 2 toe te staan. Bovendien heeft het FANC in november 2014 die herstart opnieuw geweigerd. In augustus 2015 werd tegen Electrabel een *pro justitia* opgemaakt. Die voorbeelden bewijzen dat het FANC onafhankelijk is van met name Electrabel en van de andere spelers in de sector.

Personeel wordt volgens de heer Bens hoofdzakelijk via SELOR in dienst genomen. Gezien de omvang van de markt is het moeilijk ervaren mensen in dienst te nemen, maar het FANC beoogt toch te zorgen voor een evenwichtige mix van ervaren mensen en jonge afgestudeerden.

De raad van bestuur heeft een strategisch plan met vijf prioritaire krachtlijnen uitgewerkt en goedgekeurd. Een overvloed aan actieplannen moet worden voorkomen. Het is doeltreffender te beschikken over een geïntegreerd actieplan, en dat is ook wat het FANC zal doen.

Voorts herinnert de heer Bens eraan dat hij doorlichtingen gewoon is dat elk van die doorlichtingen verbeterpunten bevat. Bij het Agentschap zijn immers interne besprekingen aan de gang die niet voor het personeel worden verheeld.

toujours s'améliorer, pour l'expertise c'est beaucoup plus compliqué.

M. Jan Bens souligne ne pas du tout être opposé à la liberté de la presse, bien au contraire, il la défend profondément. Il déplore seulement la manière dont les choses se sont passées dans ce dossier et l'approche tendancieuse qui a été adoptée par certains dans les premiers articles publiés.

L'orateur rappelle par ailleurs que le budget et le personnel de l'agence ont augmenté systématiquement ces dernières années. En outre, c'est le Parlement et non le gouvernement qui fixe ce budget.

Sur la question du manque de collégialité du comité de direction, il précise que la situation était absolument catastrophique lorsqu'il a repris l'agence il y a 3 ans. Maintenant, les gens au sein du comité de direction arrivent à travailler ensemble et à avoir une vision commune, ce qui est déjà un énorme progrès par rapport au passé.

Comment renforcer le sentiment d'indépendance? L'orateur mentionne certains exemples qui prouvent cette indépendance de l'agence: en 2013, un des plus grands hôpitaux universitaires a écopé d'une amende de la part de l'agence; par ailleurs, à la même époque, l'AFCN avait refusé d'autoriser le redémarrage de Doel 3 et Tihange 2. En outre, en novembre 2014, l'AFCN a à nouveau refusé ce redémarrage. En août 2015, un *pro justitia* a été rédigé à l'attention d'Electrabel. Ces exemples prouvent que l'AFCN est indépendante par rapport à Electrabel notamment et aux autres acteurs du secteur.

En matière de recrutement de personnel, M. Bens indique que celui-ci se fait principalement via le SELOR. Il est difficile de recruter des personnes expérimentées vu la taille du marché, mais l'AFCN vise à avoir un mélange équilibré de personnes expérimentées et de jeunes diplômés.

Un plan stratégique avec 5 axes prioritaires a été développé et approuvé par le Conseil d'administration. Il faut éviter d'avoir trop de plans d'actions, il est plus efficace de disposer d'un plan d'action intégré, ce que va faire l'AFCN.

M. Bens rappelle en outre qu'il a l'habitude des audits et que chacun de ceux-ci contient des points à améliorer. Il y a en effet des discussions internes à l'agence qui ne sont pas cachées vis-à-vis du personnel.

De heer Éric Thiebaut (PS) is teleurgesteld en verrast door de betogen van de leden van de meerderheid. Wat de pers heeft geschreven, staat in de doorlichting. De draagwijdte van wat is gezegd, mag niet worden afgezwakt, noch mag een en ander worden geminimaliseerd. De doorlichting bevat 12 vaststellingen waarop dient te worden ingespeeld.

De heer Michel de Lamotte (cdH) heeft de indruk dat de raad van bestuur bepaalde zaken niet echt in handen neemt. De regeringscommissaris moet zijn rol spelen om aan de impuls uitvoering te geven, opdat zo spoedig mogelijk een strategisch plan wordt uitgewerkt. Dat alles moet worden geformaliseerd.

De heer Kristof Calvo (Ecolo-Groen) rekent erop dat de regeringscommissaris van de voogdijminister duidelijk instructie zal krijgen de werkzaamheden rond de actie- en verbeterpunten nauwgezet op te volgen. Voor wat betreft de aantijgingen van de andere politieke fracties aan het adres van Ecolo-Groen over het lekken in de pers van het verslag van de communicatie-audit, erkent het lid dat Ecolo-Groen het inderdaad nodig achtte deze perslek te organiseren om het dossier op de politieke agenda te plaatsen. Het optreden als klokkenluider is van doorslaggevend belang gebleken. De spreker betreurt het echter dat dergelijke demarches nodig zijn om nucleaire dossiers op de politieke agenda te kunnen plaatsen. Ook in het verleden is een dergelijke werkwijze nodig gebleken. Het lid verwijst in dit verband naar het dossier van Belgoproces en van de scheurtjescentrales.

Tot slot verklaart de heer Calvo dat hij zijn twijfels heeft of de heer Bens over voldoende *managementskills* beschikt om de nodige hervormingsprocessen in het FANC tot een goed einde te brengen.

De rapporteur,

Leen DIERICK

De voorzitter,

Peter VANVELTHOVEN

M. Eric Thiébaut (PS) est déçu et surpris des interventions des membres de la majorité. Ce que la presse a écrit se trouve dans l'audit. Il ne faut pas limiter la portée de ce qui est dit ou minimiser les choses. L'auditeur a fait 12 constats auxquels il faut répondre.

M. Michel de Lamotte (cdH) a l'impression que le Conseil d'administration ne prend pas véritablement en mains certaines décisions. Le commissaire du gouvernement doit jouer son rôle afin de mettre en œuvre l'impulsion pour qu'un plan stratégique soit établi dans les meilleurs délais. Il faut formaliser tout cela.

M. Kristof Calvo (Ecolo-Groen) espère bien que le commissaire du gouvernement recevra de la ministre de tutelle des instructions claires en vue de suivre étroitement les activités liées aux points d'action et d'amélioration. En ce qui concerne les accusations des autres groupes politiques à l'adresse d'Ecolo-Groen concernant les fuites dans la presse du rapport de l'audit de la communication, le membre reconnaît qu'Ecolo-Groen a en effet jugé nécessaire d'organiser ces fuites pour inscrire le dossier à l'ordre du jour politique. Cette intervention en tant que lanceur d'alerte s'est avérée déterminante. L'intervenant regrette toutefois qu'il faille en arriver là pour pouvoir évoquer les dossiers nucléaires sur la scène politique. Par le passé déjà, cette manière de procéder s'est révélée nécessaire. Le membre renvoie, à cet égard, au dossier de Belgoproces et des fissures des centrales.

M. Calvo déclare enfin qu'il doute que M. Bens dispose de qualités de management suffisantes pour mener à bien les processus de réforme nécessaires à l'AFCN.

La rapporteuse,

Leen DIERICK

Le président,

Peter VANVELTHOVEN