

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

16 juni 2015

HOORZITTING

over het toekomstig beleid van bpost

VERSLAG

NAMENS DE COMMISSIE
VOOR DE INFRASTRUCTUUR, HET VERKEER
EN DE OVERHEIDSBEDRIJVEN
UITGEBRACHT DOOR
DE HEER **Laurent DEVIN**

INHOUD

Blz.

I. Inleidende uiteenzetting door de heer Koen Van Gerven, ceo van bpost	3
II. Vragen en opmerkingen van de leden	7
III. Antwoorden van de genodigde	12
IV. Bijkomende vragen en antwoorden.....	16
Bijlagen.....	17

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

16 juin 2015

AUDITION

sur la politique future de bpost

RAPPORT

FAIT AU NOM DE LA COMMISSION
DE L'INFRASTRUCTURE, DES COMMUNICATIONS ET
DES ENTREPRISES PUBLIQUES
PAR
M. **Laurent DEVIN**

SOMMAIRE

Pages

I. Exposé introductif de M. Koen Van Gerven, ceo de bpost.....	3
II. Questions et observations des membres.....	7
III. Réponses de l'invité	12
IV. Questions et réponses supplémentaires.....	16
Annexes	17

**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: Karine Lalieux

A. — Vaste leden / Titulaires:

N-VA	Inez De Coninck, Peter Dedecker, Daphné Dumery, Wouter Raskin
PS	Laurent Devin, Emir Kir, Karine Lalieux
MR	Emmanuel Burton, Jean-Jacques Flahaux, Gilles Foret
CD&V	Jef Van den Bergh, Veli Yüksel
Open Vld	Sabien Lahaye-Battheu, Nele Lijnen
sp.a	David Geerts
Ecolo-Groen	Marcel Cheron
cdH	Isabelle Poncet

B. — Plaatsvervangers / Suppléants:

An Capoen, Christoph D'Haese, Koenraad Degroote, Yoleen Van Camp, Bert Wollants
Julie Fernandez Fernandez, Gwenaëlle Grovonius, Eric Massin, Daniel Senesael
Sybille de Coster-Bauchau, David Clarinval, Benoît Piedboeuf, Philippe Pivin
Roel Deseyn, Veerle Heeren, Stefaan Vercamer
Luk Van Biesen, Dirk Van Mechelen, Tim Vandenput
Karin Temmerman, Alain Top
Benoit Hellings, Stefaan Van Hecke
Benoît Lutgen, Vanessa Matz

C. — Niet-stemgerechtigd lid / Membre sans voix délibérative:

VB	Jan Penris
----	------------

N-VA	:	Nieuw-Vlaamse Alliantie
PS	:	Parti Socialiste
MR	:	Mouvement Réformateur
CD&V	:	Christen-Democratisch en Vlaams
Open Vld	:	Open Vlaamse liberalen en democraten
sp.a	:	socialistische partij anders
Ecolo-Groen	:	Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen
cdH	:	centre démocrate Humaniste
VB	:	Vlaams Belang
PTB-GOI	:	Parti du Travail de Belgique – Gauche d'Ouverture
FDF	:	Fédéralistes Démocrates Francophones
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 annexes)
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 : publications@lachambre.be

Les publications sont imprimées exclusivement sur du papier certifié FSC

DAMES EN HEREN,

Uw commissie heeft tijdens haar vergadering van 20 mei 2015 een hoorzitting gehouden met de heer Koen Van Gerven, ceo van bpost, aangaande het toekomstig beleid van het beursgenoteerd overheidsbedrijf.

I. — INLEIDENDE UITEENZETTING DOOR DE HEER KOEN VAN GERVEN, CEO VAN BPOST

A. Voorgeschiedenis

Het is belangrijk de voorgeschiedenis van bpost te schetsen omdat het overheidsbedrijf een lange weg heeft afgelegd om van de oubollige PTT omgevormd te worden tot een in de Bel-20 geklasseerd succesvol beursgenoteerd bedrijf. Het omvormingsproces is niet alleen permanent, het is een van de meest ingrijpende en grootschalige van een Belgisch bedrijf ooit. De toekomst is evenwel niet verzekerd. De uitdagingen zijn immers niet min en zijn veeleer van de digitalisering afkomstig dan van private of buitenlandse concurrenten.

Het omvormingsproces is ongeveer dertien jaar geleden in een stroomversnelling geraakt. De Post was toen verliesgevend (69 miljoen euro in het rood in 2003). De kwaliteitsnorm D+1 werd slechts à 85 % gehaald. Qua klantentevredenheid scoorde De Post niet goed: slechts 75 % in 2004. Tot slot was de operationele efficiëntie niet bijster hoog: 53 000 euro per voltijds-equivalent (vte).

In 2006 werden CVC Capital Partner en de Deense post aandeelhouders en in juni 2013 leidde heel dit proces tot introductie op de beurs van 50 % van het kapitaal. Iedere steen in het bedrijf werd omgedraaid. Postkantoren werden gesloten, maar postpunten geopend. De postbedeling werd het voorwerp van het ingrijpende Georoute 1 en volgende. Een nieuw sorteercentrum zal in Neder-over-Heembeek worden neergepoot. Het productenaanbod werd helemaal herzien en vernieuwd. De evolutie wordt op de voet gevolgd om in te grijpen waar en wanneer dat nodig is. De toekomst van het bedrijf is slechts verzekerd mits het omvormingsproces niet wordt gestopt.

B. Missie

De missie van bpost blijft in hoofdzaak het verzamelen, sorteren en verdelen van de briefwisseling dankzij een gigantisch netwerk van circa 13 000 brievenbussen, 5 sorteer- en in de toekomst 60 mailcentra. Postbodes voeren dagelijks 10 000 rondes uit. Bpost doet 5,3 miljoen adressen aan, bestelt dagelijks 9,6 miljoen brieven

MESDAMES, MESSIEURS,

Votre commission a organisé, au cours de sa réunion du 20 mai 2015, une audition avec M. Koen Van Gerven, ceo de bpost, au sujet de la politique future de l'entreprise publique cotée en bourse.

I. — EXPOSÉ INTRODUCTIF DE M. KOEN VAN GERVEN, CEO DE BPOST

A. Genèse

Il est important de retracer la genèse de bpost, dès lors que l'entreprise publique a parcouru un long chemin avant que les désuètes PTT ne deviennent une entreprise florissante classée au Bel 20. Le processus de conversion est non seulement permanent, mais aussi l'un des plus radicaux et vastes jamais subis par une entreprise belge. L'avenir n'est toutefois pas assuré. Les défis sont en effet importants et proviennent plutôt de la numérisation que de concurrents privés ou étrangers.

Le processus de conversion s'est accéléré il y a treize ans environ. La Poste était alors déficitaire (69 millions d'euros de déficit en 2003). La norme de qualité J+1 n'était atteinte qu'à 85 %. La Poste n'enregistrait pas de bons résultats en termes de satisfaction de la clientèle: 75 % seulement en 2004. Enfin, l'efficacité opérationnelle n'était pas fort élevée: 53 000 euros par équivalent temps plein (ETP).

En 2006, CVC Capital Partner et la poste danoise sont devenus actionnaires, et en juin 2013, tout ce processus a donné lieu à l'introduction en bourse de 50 % du capital. L'entreprise a fait l'objet d'une réforme totale. Des bureaux de poste ont été fermés, mais des points poste ont été ouverts. La distribution du courrier a été radicalement modifiée par le Georoute 1 et suivants. Un nouveau centre de tri sera installé à Neder-over-Heembeek. L'offre de produits a été complètement revue et renouvelée. L'évolution est suivie de près en vue de pouvoir intervenir au besoin. L'avenir de l'entreprise n'est assuré qu'à condition qu'il ne soit pas mis fin à ce processus de transformation.

B. Mission

La mission de bpost consiste toujours essentiellement à collecter, trier et à distribuer le courrier grâce à un réseau gigantesque d'environ 13 000 boîtes aux lettres, 5 centres de tri et, à l'avenir, 60 centres de courrier. Tous les jours, 10 000 tournées sont effectuées par les facteurs. Bpost dessert 5,3 millions d'adresses, et

(67 % van de activiteit) en 112 000 pakketten (12 %, een percentage dat evenwel jaarlijks stijgt) op een efficiënte en kwaliteitsvolle manier. Bpost boort nog andere bronnen van inkomsten aan (26 %) en is met 26 000 vte's de grootste Belgische werkgever met een jaarlijkse omzet van 2,5 miljard euro en een dividend dat ieder jaar lichtjes stijgt.

C. KPI's

Productiviteit

De omzet per vte is verdubbeld op tien jaar tijd en bedraagt intussen 100 000 euro per vte.

Motivatie werknemers

De motivatie die in 2007 slechts 66 % bedroeg bedroeg in 2010 reeds 81 %. Bpost heeft haar mensen hun fierheid teruggeschonken.

Kwaliteit postbedeling

De uireikingskwaliteit van D+1, die in 2003 slechts 85 % bedroeg, is gestadig gestegen en overschrijdt thans 95 %.

Klantentevredenheid

Op tien jaar tijd is de klantentevredenheid met meer dan 13 % gestegen, van 75 % in 2004 tot 88 % in 2014.

Financiën

Ook het EBIT is vanaf 2004 positief en bedraagt intussen 480 miljoen euro, een marge van nagenoeg 20 %.

D. Strategie

D.1 Vier pijlers:

- Kernactiviteit: bpost blijft de volumes ondersteunen.
- Nieuwe platformen: bpost zet in op de groei van nieuwe diensten.
- Productiviteit: ofschoon de productiviteit op tien jaar tijd nagenoeg is verdubbeld, kan ze nog worden verbeterd; dit kan zonder naakte ontslagen, via de natuurlijke afvloeiing, rekening houdend met de leeftijds piramide.

distribuee quotidiennement 9,6 millions de lettres (67 % de l'activité) et 112 000 colis (12 %, un pourcentage qui augmente cependant chaque année) de manière efficace et qualitative. Bpost dispose encore d'autres sources de revenus (26 %) et est, avec ses 26 000 ETP, le plus grand employeur de Belgique, dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 2,5 milliards d'euros et dont le dividende augmente légèrement chaque année.

C. KPI

Productivité

Le chiffre d'affaires par ETP a doublé en dix ans et s'élève entretemps à 100 000 euros par ETP.

Motivation des travailleurs

La motivation qui ne s'élevait qu'à 66 % en 2007 était déjà de 81 % en 2010. Bpost a rendu leur fierté à ses employés.

Qualité de la distribution du courrier

La qualité de distribution de J+1, qui n'était que de 85 % en 2003, a augmenté de manière ininterrompue et dépasse actuellement les 95 %.

Satisfaction des clients

En dix ans, la satisfaction des clients a crû de plus de 13 %, passant de 75 % en 2004 à 88 % en 2014.

Finances

L'EBIT est, lui aussi, positif depuis 2004 et s'élève entre-temps à 480 millions d'euros, une marge de pratiquement 20 %.

D. Stratégie

D.1 Quatre piliers:

- Activité principale: bpost continue à soutenir les volumes.
- Nouvelles plateformes: bpost mise sur la croissance de nouveaux services.
- Productivité: bien que la productivité ait pratiquement doublé en dix ans, elle peut encore être améliorée; et ce sans licenciements secs, grâce aux départs naturels, compte tenu de la pyramide des âges.

— *Stakeholders*: klanten, medewerkers, aandeelhouders maar ook de maatschappij als zodanig moet bpost als een betrouwbare partner blijven beschouwen.

D.2 Productenaanbod

E-substitutie

De brievenpost blijft voor twee derde de kernactiviteit van bpost. Wanneer een bericht waarde of belang heeft, hebben veel mensen (73 % van de ondervraagden) het liever op schrift of gedrukt. Zelfs wat via het internet wordt verstuurd, wordt vaak nog gedrukt en geklasseerd. Ook in de reclamewereld wordt, alleen al ter wille van de efficiëntie, gezocht naar een goed evenwicht tussen digitale en papieren reclame.

E-commerce: Per land is de context anders. In België wordt per 100 euro verkochte producten slechts 5 euro via het internet aan de man gebracht. In Duitsland en Nederland is dit 10 euro en in het Verenigd Koninkrijk zelfs 20 euro. Het groeipotentieel is dus reëel. Bpost heeft in deze 50 % marktaandeel en moet dit, rekening houdend met de wisselende behoeften van de klanten, zoveel mogelijk behouden.

De e-commerce heeft van de wereld een dorp gemaakt. In de Verenigde Staten vertegenwoordigt deze markt voor bpost 100 miljoen dollar. Ook in het Verre Oosten groeit de e-commerce explosief. Bpost gaat via Landmark (tussen de Verenigde Staten en Canada, bijvoorbeeld) de pakketten dan ook halen waar ze worden besteld. Niet alleen worden ze verstuurd, maar ook gededouaneerd en verdeeld. Naar China wordt voor 25 miljoen euro melkpoeder —verscheept. Dat zijn drie vliegtuigen per maand.

De strategie van bpost bestaat erin de beste leverancier op de “last-mile” te zijn, met keuzevrijheid. Zo kunnen pakjes aan huis geleverd worden, op een afhaalpunt of via een automaat. 125 automaten leveren 24 uur per dag, 7 dagen per week pakjes af. Bpost is gestart met leveringen op zaterdag. Er loopt ook een proefproject voor leveringen op zondag en ’s avonds tussen 6 en 9 uur, wanneer de geadresseerden thuis zijn.

Andere nieuwe diensten.

Via Speos worden de bezoekenbriefjes van de artsen bij bpost gedrukt.

— *Stakeholders*: les clients, les collaborateurs, les actionnaires mais aussi la société en tant que telle doivent continuer à considérer bpost comme un partenaire fiable.

D.2 Offre de produits

E-substitution

L’envoi de correspondance représente toujours deux tiers de l’activité principale de bpost. Lorsqu’un message a de la valeur ou de l’importance, beaucoup de personnes (73 % des personnes interrogées) préfèrent qu’il soit écrit ou imprimé. Même ce qui est envoyé par internet est encore souvent imprimé et classé. Dans le monde de la publicité également, on cherche un bon équilibre entre le numérique et le papier, ne fût-ce que par souci d’efficacité.

Le contexte de l’E-commerce est différent d’un pays à l’autre. En Belgique, pour 100 euros de produits vendus, la part des ventes via internet n’est que de 5 euros. Cette part est de 10 euros en Allemagne et aux Pays-Bas voire de 20 euros au Royaume-Uni. Le potentiel de croissance est donc réel. Bpost détient une part de marché de 50 % en l’occurrence et doit la maintenir autant que faire se peut en tenant compte des besoins changeants des clients.

L’e-commerce a fait du monde un village. Aux États-Unis, ce marché représente 100 millions de dollars pour bpost. L’e-commerce explose également en Extrême-Orient. Par le biais de Landmark, bpost va chercher les colis, quel que soit l’endroit où ils sont commandés, et en assure la livraison (entre les États-Unis et le Canada, par exemple). Les colis sont non seulement expédiés, mais aussi dédouanés et distribués. Du lait en poudre est expédié vers la Chine pour un montant de 25 millions d’euros. Cela représente trois avions par mois.

La stratégie de bpost consiste à être le meilleur fournisseur sur la zone “last mile”, avec possibilité de choix. C’est ainsi que les colis peuvent être livrés à domicile, dans un point d’enlèvement ou dans un automate. 125 automates assurent la livraison de colis 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Bpost a commencé à effectuer des livraisons le samedi. Un projet pilote de livraisons le dimanche et le soir de 18h à 21h, quand les destinataires sont chez eux, est également en cours.

Autres nouveaux services.

Par le biais de Speos, les attestations de soins des médecins sont imprimées chez bpost.

Ook de boetes worden voor de politie gedrukt en verstuurd.

De Europese nummerplaten van het DIV (Dienst Inschrijving Voertuigen) worden, voor zover voor 15 uur besteld, de volgende dag reeds geleverd.

Met Combo (waarvan de test in Turnhout, Sint-Niklaas en Waver is afgesloten) worden thans, in Brussel, Waals-Brabant en Halle-Vilvoorde in samenwerking met diverse grootwarenhuizen en winkels, boodschappen aan huis geleverd.

Inzake mobiliteit en stadslogistiek is er een proefproject geweest in met City Logistics. Dit laatste werd onlangs samengevoegd met CityDepot.

Bpost werd de grootste aandeelhouder van CityDepot. Dit project is nu in Brussel, Antwerpen en in Hasselt ontplooid.

D.3 *Verbetering productiviteit*

De productiviteit kan nog worden verbeterd, zowel op het vlak van de technologie als op dat van de human resources.

Op het vlak van de technologie werd een nieuwe generatie sorteermachines in gebruik genomen en in Neder-over-Heembeek zal een nieuw sorteercentrum worden gebouwd.

Op het vlak van de human resources moet de productiviteitsverbetering op een sociaal verantwoorde manier gebeuren. Twaalf jaar geleden telde het bedrijf nog 40 000 werknemers, een aantal dat intussen is teruggebracht tot ongeveer 25 000 VTE's. 38 % van het postpersoneel is ouder dan 50 jaar.

D.4 *Stakeholders*

De kwaliteit — thans 95 %, zie hoger — kan nog verbeterd worden.

Ook de klantentevredenheid — thans 88 %, zie hoger — moet nog omhoog.

De ecologische voetafdruk daarentegen — doordat bpost nu eenmaal een omvangrijk wagenpark bezit — moet verder worden gereduceerd, wat niet wegneemt dat bpost gedurende twee opeenvolgende jaren de beste was in de milieuranking van de International Post Corporation .

Les amendes sont également imprimées et envoyées pour la police.

Pour autant qu'elles soient commandées avant 15h, les plaques d'immatriculation européennes de la DIV (Direction de l'immatriculation des véhicules) sont livrées le lendemain.

Grâce à Combo (dont la phase de test à Turnhout, Saint-Nicolas et Wavre a été clôturée), les courses sont livrées à domicile à Bruxelles, dans le Brabant wallon et à Hal-Vilvorde en collaboration avec divers supermarchés et magasins.

En matière de mobilité et de logistique urbaine, un projet pilote a été lancé par le biais de City Logistics, qui a récemment fusionné avec CityDepot.

Bpost est devenu le plus gros actionnaire de CityDepot. Ce projet est actuellement déployé à Bruxelles, Anvers et Hasselt.

D.3 *Amélioration de la productivité*

La productivité peut encore être améliorée, tant sur le plan de la technologie que sur celui des ressources humaines.

En matière de technologie, une nouvelle génération de trieuses a été mise en service, tandis que la construction d'un nouveau centre de tri est prévue à Neder-over-Heembeek.

En matière de ressources humaines, l'amélioration de la productivité doit se faire de manière socialement responsable. Il y a 12 ans, l'entreprise comptait encore 40 000 travailleurs, un effectif ramené entre-temps à environ 25 000 ETP. Trente-huit pour cent du personnel de la poste est âgé de plus de 50 ans.

D.4 *Parties prenantes*

Le niveau de qualité (actuellement de 95 %, voir plus haut) peut encore être amélioré.

Il en va de même pour l'indice de satisfaction de la clientèle (88 % à l'heure actuelle, voir plus haut).

Bpost doit en revanche encore réduire son empreinte écologique (l'entreprise possède en effet une flotte de véhicules très importante), même si elle a terminé deux années de suite en tête du classement environnemental établi par l'*International Post Corporation*.

Financieel zal 2014 een goed jaar blijken te zijn.

D.5 Vooruitzichten 2015

Algemeen

Het is niet gemakkelijk te voorspellen wat de toekomst brengt. Zo besliste de regering om een deel van het beheerscontract niet uit te betalen. Ook blijven de brievenvolumes onder druk staan, evenals het naar China verscheepte melkpoeder. De pakjesmarkt groeit nog maar moet constant in het oog worden gehouden. Ondanks alles zal het dividend hoogstwaarschijnlijk hetzelfde bedragen als vorig jaar.

Verspreiding kranten en tijdschriften

Blijkbaar is bpost de enige die bij het BIPT haar kandidatuur heeft ingediend. Toch is het nog niet duidelijk wat de regering in deze uiteindelijk zal beslissen.

Zesde beheerscontract

Het vijfde beheerscontract loopt af in 2015. De besprekingen voor het zesde beheerscontract zijn intussen gestart. Voor bpost is het belangrijk het buurtnetwerk te behouden alsook de levering van publieke diensten met onder meer de verdeling van kranten en tijdschriften, de uitbetaling van pensioenen thuis en de contante betaling van facturen in de postkantoren. Daar moet echter een correcte vergoeding tegenover staan.

Overname Roemeense post

Er zijn preliminaire onderhandelingen aan de gang, maar er is nog geen beslissing in zicht.

Alphaplan

Dit plan spitst zich toe op de reorganisatie van de ondersteunende, centrale diensten. Het sociaal overleg hieromtrent loopt en zou in principe voor de zomer beëindigd moeten worden.

Nieuw sorteercentrum

Voor de bouw van het nieuw sorteercentrum in Neder-over-Heembeek moet het probleem inzake de milieuvergunning nog worden opgelost.

Il semble que sur le plan financier, 2014 aura été une bonne année.

D.5 Perspectives 2015

Généralités

Il n'est pas facile de prévoir ce que réserve l'avenir. C'est ainsi par exemple que le gouvernement a décidé de ne pas payer complètement une partie du contrat de gestion. Par ailleurs, les volumes de courrier restent sous pression, tout comme le lait en poudre transporté vers la Chine. Le marché des petits colis continue de croître mais nécessite une vigilance constante. Malgré tout, il est très probable que le dividende soit égal à celui de l'année passée.

Diffusion des journaux et périodiques

Manifestement, bpost est le seul opérateur à avoir introduit sa candidature auprès de l'IBPT. Toutefois, on ne sait pas encore clairement quelle sera la décision finale du gouvernement à cet égard.

Sixième contrat de gestion

Le cinquième contrat de gestion arrive à échéance en 2015. Entre-temps, les négociations concernant le sixième contrat de gestion ont débuté. Pour bpost, il est important de maintenir le réseau de proximité ainsi que les prestations de services au public, comme la distribution des journaux et des périodiques, le versement des pensions à domicile et le paiement de factures au comptant dans les bureaux de poste. D'autre part, il faut que ces services soient correctement rémunérés.

Rachat de la poste roumaine

Des négociations préliminaires sont en cours, mais il n'y a encore aucune décision en vue à ce sujet.

Plan Alpha

Ce plan est axé sur la réorganisation des services centraux de support. La concertation sociale autour de ce plan est en cours et devrait en principe être terminée pour l'été.

Nouveau centre de tri

En ce qui concerne la construction du nouveau centre de tri à Neder-over-Heembeek, le problème du permis d'environnement doit encore être résolu.

II. — VRAGEN EN OPMERKINGEN VAN DE LEDEN

De heer Peter Dedecker (N-VA) onderstreept de grote evolutie van de vroegere Regie der Posterijen tot het huidige moderne bpost. De Kamer van volksvertegenwoordigers hoort zich niet te mengen in de dagelijkse werking van het bedrijf, maar moet het bredere regelgevende kader opvolgen. De wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven zal door de huidige regering worden herzien. Heeft bpost daarover een standpunt? Meer bepaald of de overheid als meerderheidsaandeelhouder in het bedrijf moet blijven? Zo niet, zou dit een effect hebben op het statuut van de werknemers?

Bpost is als enige kandidaat overgebleven in de gunningprocedure voor de krantenbedeling. De spreker is niet gewonnen voor een dergelijke aanbesteding. Het is niet aan de overheid om met belastinggeld bepaalde media, in casu gedrukte media, te bevoordelen.

Welke aanpassingen zou bpost willen aanbrengen aan het beheerscontract? Sommige aspecten van de postwerking zijn historisch te verklaren, maar moeten misschien niet behouden blijven in een volgende beheerscontract? Wat zal bijvoorbeeld de evolutie zijn inzake de sociale rol van de postbodes?

Nu is het wettelijk geregeld dat iedere gemeente in het kader van de universele dienstverlening over een postkantoor moet beschikken. Deze verplichting geldt dus voor een gemeente als Herstappe. Moeten deze vereisten niet versoepeld worden? Moet er in de plaats niet geopteerd worden voor meer postpunten? Spreker refereert hierbij aan de in opdracht van het BIPT gevoerde studie "*Review of the postal market three years after full market opening on 1 january 2011*". Wordt bpost op dit moment in zijn flexibiliteit gehinderd door de vereisten van de universele dienstverlening?

E-commerce zal nog aan belang winnen. Het is terecht dat bpost inzet op deze markt, bijvoorbeeld aan de hand van de pakjesautomaten. Zijn er cijfers om deze investeringen te staven?

De heer Laurent Devin (PS) hoort diverse geluiden over een mogelijk einde van de rol van de overheid als meerderheidsaandeelhouder in bedrijven als Proximus en bpost. Dominique Leroy, gedelegeerd bestuurder van Proximus, wees eerder in een hoorzitting in de commissie Infrastructuur op het belang van een stabiel aandeelhouderschap. De Staat ontvangt bovendien jaarlijks mooie dividenden van deze bedrijven, die de

II. — QUESTIONS ET OBSERVATIONS DES MEMBRES

M. Peter Dedecker (N-VA) souligne l'évolution considérable des services postaux, depuis l'ancienne Régie des Postes jusqu'à l'actuelle et moderne société bpost. Il n'appartient pas à la Chambre des représentants de s'immiscer dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise, mais bien d'assurer, plus largement, le suivi de son cadre réglementaire. La loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques sera revue par le gouvernement actuel. Bpost a-t-elle un avis à ce sujet? Pense-t-elle plus précisément que l'État doit rester l'actionnaire majoritaire de l'entreprise? Si ce n'est pas le cas, un tel changement aurait-il un effet sur le statut des travailleurs?

Bpost est le seul candidat encore en lice dans la procédure d'adjudication du marché de la distribution des journaux. L'intervenant n'est pas partisan d'une telle adjudication. Les pouvoirs publics n'ont pas à favoriser certains médias, en l'occurrence, la presse écrite, avec l'argent du contribuable.

Quelles adaptations bpost souhaiterait-elle apporter au contrat de gestion? Certains aspects du fonctionnement de la poste ont une explication historique, mais doivent-ils vraiment être maintenus dans le prochain contrat de gestion? Comment évoluera, par exemple, le rôle social des facteurs?

La loi prévoit actuellement que chaque commune doit, dans le cadre du service universel, disposer d'un bureau de poste. Cette obligation s'applique donc à une commune telle que Herstappe. N'y aurait-il pas lieu d'assouplir ces exigences? Ne devrait-on pas remplacer cette contrainte par une augmentation des points poste? L'intervenant renvoie à cet égard à l'étude "*Review of the postal market three years after full market opening on 1 january 2011*", réalisée à la demande de l'IBPT. Les exigences du service universel constituent-ils actuellement un frein à la flexibilité de bpost?

L'e-commerce va encore gagner en importance. Bpost a raison de miser sur ce marché, par exemple, au moyen de distributeurs automatiques de colis. Dispose-t-on de chiffres pour corroborer ces investissements?

M. Laurent Devin (PS) entend diverses rumeurs selon lesquelles l'État pourrait renoncer à son rôle d'actionnaire majoritaire dans des entreprises telles que Proximus et bpost. Dominique Leroy, administratrice déléguée de Proximus, a précédemment insisté, lors d'une audition en commission de l'Infrastructure, sur l'importance de la stabilité de l'actionnariat. Chaque année, l'État reçoit en outre de ces entreprises de

opbrengst van een mogelijke verkoop van de aandelen nuanceren. De spreker ziet geen goede redenen voor een verdere privatisering.

De heer Devin heeft in de personeelscijfers een groot verschil in statuut opgemerkt naargelang de leeftijd van de werknemers. Wat is de stand van zaken van het sociale overleg met betrekking tot de aangekondigde 300 ontslagen?

In welke steden zal bpost in de toekomst nog aanwezig zijn met het systeem van stadsdistributie CityDepot?

Zal bpost in het kader van de heronderhandeling van de universele dienstverlening het volledige Belgische grondgebied blijven bedienen? Dreigt er geen gevaar van *cherry picking* door andere operatoren? Het brievenvolume in België blijft indrukwekkend, zeker in vergelijking met andere Europese landen. Hoe is dit te verklaren? De regering heeft beslist de dotatie aan bpost met 15 miljoen euro te verminderen. Hoe reageren de overige aandeelhouders daar op?

De heer Veli Yüksel (CD&V) wijst er op dat er continu moet gewaakt worden over de kwaliteit van de dienstverlening. Postpunten scoren op dit vlak niet zo goed als de klassieke postkantoren. Wat zal de evolutie zijn van het aantal postbussen? Hoe zit de samenwerking tussen bpost en de andere operator TBC-Post? Welke nieuwe markten zal bpost opzoeken om de klassieke brievenmarkt te compenseren? Moet een bedrijf als bpost niet verankerd worden door een blijvend aandeelhouderschap door de Staat? Wat zouden de gevolgen kunnen zijn van een verdere privatisering? Het personeel van bpost heeft een relatief oude leeftijds piramide. Welk personeelsbestand wil bpost in de toekomst behouden? Wat verwacht bpost van het volgende beheerscontract? De federale regering zet, net als de Europese Commissie trouwens, in haar beleid volop in op de digitale agenda. Is wat bpost ambieert daarmee niet in tegenstelling? Het contract voor de krantenbedeling is aan evaluatie toe. Dergelijke overheidssteun mag niet discrimineren tussen de verschillende media. Waarom zouden digitale media hiervan uitgesloten worden?

De heer Gilles Foret (MR) stelt dat bpost bij uitstek actief is in een snel evoluerende markt. Ook bpost zal een belangrijke rol te spelen in de digitale agenda van de federale overheid. De spreker wijst ook op de mogelijkheden die worden geschapen door datamining en stadsdistributie als nieuwe activiteiten. Pakjesverdeling wordt eveneens steeds belangrijker. Hoe zijn de marktcijfers over de pakjesverdeling tussen bedrijven? De heer Foret sluit zich aan bij de eerdere vragen over de

jolis dividendes, qui nuancent le bénéfice de la vente éventuelle de ces actions. L'intervenant ne voit aucune bonne raison de poursuivre la privatisation.

M. Devin a relevé, dans les chiffres relatifs au personnel, une grande différence de statut en fonction de l'âge des travailleurs. Quel est l'état d'avancement de la concertation sociale en ce qui concerne les 300 licenciements annoncés?

Dans quelles villes bpost maintiendra-t-elle sa présence en collaboration avec le système de distribution urbaine CityDepot?

Bpost continuera-t-elle à desservir l'ensemble du territoire belge dans le cadre de la renégociation du service universel? N'existe-t-il pas un risque de "picorage" de la part d'autres opérateurs? Le volume du courrier belge reste impressionnant, surtout par rapport à d'autres pays européens. Comment l'expliquer? Le gouvernement a décidé de réduire la dotation accordée à bpost de 15 millions d'euros. Comment les autres actionnaires ont-ils réagi à cette décision?

M. Veli Yüksel (CD&V) fait observer qu'il vaut veiller en permanence à la qualité du service. Dans ce domaine, les points poste ne font pas aussi bien que les bureaux de poste classiques. Comment évoluera le nombre de boîtes aux lettres? Où en est la collaboration entre bpost et l'autre opérateur, TBC-Post? Quels nouveaux marchés bpost va-t-elle explorer pour compenser le marché du courrier classique? Une entreprise comme bpost ne doit-elle pas être ancrée par la présence permanente de l'État dans l'actionnariat? Quel pourrait être l'impact d'une poursuite de la privatisation? La pyramide des âges du personnel de bpost est relativement vieille. Quel effectif bpost souhaite-t-elle conserver à l'avenir? Qu'attend bpost du prochain contrat de gestion? Dans sa politique, le gouvernement fédéral, à l'instar de la Commission européenne d'ailleurs, mise résolument sur l'agenda numérique. Cet objectif n'est-il pas contraire aux ambitions de bpost? Le contrat relatif à la distribution de périodiques doit faire l'objet d'une évaluation. Une aide publique ne peut introduire de discrimination entre les différents médias. Pourquoi les médias numériques en seraient-ils exclus?

M. Gilles Foret (MR) indique que les activités de bpost se concentrent sur un marché évoluant rapidement. Bpost jouera, elle aussi, un rôle majeur dans l'agenda numérique du gouvernement fédéral. L'intervenant épingle également les perspectives qu'offrent les nouvelles activités, comme le *datamining* et la distribution urbaine. La distribution de colis gagne également en importance. Connait-on les statistiques des sociétés de distribution de colis? M. Foret se rallie aux questions

prioriteiten voor het volgende beheerscontract. Zullen de postbussen en —kantoren hetzelfde lot ondergaan als de openbare telefooncellen?

Mevrouw Nele Lijnen (Open Vld) herinnert de commissie aan de dienstverlening inzake pakjesverdeling in Nederland, met een verregaande flexibiliteit inzake levering. Zal bpost deze weg opgaan? Hoe evalueert bpost de huidige digitale posttoepassingen? Beschikt bpost net als Proximus ook over projecten om jongeren op de arbeidsmarkt te helpen? De werknemers van bpost zijn in het hele land aanwezig. Kunnen daar sociale projecten aan gekoppeld worden? Mevrouw Lijnen refereert aan eerdere proefprojecten over thuislevering van boodschappen voor zorgbehoevende mensen. Wat heeft dit proefproject aan resultaten opgeleverd? Moet het een verplichting blijven dat iedere gemeente over een postkantoor beschikt? Ware het niet beter om bijvoorbeeld postpunten per woonkern accentueren?

De heer David Geerts (sp.a) looft de aandacht van bpost voor zijn klanten en zijn werknemers. Bpost is het bewijs dat een succesvol overheidsbedrijf mogelijk is, mede dankzij de beleidskeuzes van vroegere regeringen. Het sociale overleg in bpost heeft de afgelopen jaren ook stevast goed gefunctioneerd. Er zijn voorbeelden uit andere Europese landen die bewijzen dat een verregaande privatisering lang niet altijd goede resultaten oplevert. De heer Geerts pleit voor een stabiel aandeelhouderschap voor een bedrijf als bpost. Zo niet dreigt het gevaar van *cherry picking*. Rekening houdend met de jaarlijkse dividenden zou de belastingbetaler op termijn geld verliezen bij een privatisering. De heer Geerts verwijst naar de in de plenaire zitting van 7 mei 2015 geciteerde cijfers (CRIV 54 PLEN 044, p. 2 tot 7).

Typisch voor de postmarkt is de grote afhankelijkheid voor de omzet van een beperkt aantal grote klanten, waaronder de Staat. De overheid zal in de toekomst echter inzetten op minder papierwerk. In Estland heeft een dergelijke beslissing tot een krimp van 15 % van de postmarkt geleid. Wat zou de impact in België zijn? Het huidige marktaandeel van bpost in de pakjesmarkt bedraagt 50 %. Is dit wel voldoende gezien bpost historisch over een dicht netwerk beschikt en deze markt nog sterk zal uitbreiden?

Bpost wordt in de herstructurering van het bedrijf geholpen door de hoge leeftijds piramide. De gegeneerde omzet per werknemer is de afgelopen jaren wel sterk gegroeid. Hoe is dit mogelijk gemaakt: duurdere

préalablement posées sur les priorités concernant le prochain contrat de gestion. Les boîtes aux lettres et les bureaux de poste vont-ils subir le même sort que les cabines téléphoniques publiques?

Mme Nele Lijnen (Open Vld) rappelle à la commission le service de distribution des colis existant aux Pays-Bas, qui fait preuve d'une flexibilité poussée en matière de livraison. Bpost empruntera-t-elle cette voie? Comment bpost évalue-t-elle les actuelles applications postales numériques? bpost dispose-t-elle, à l'instar de Proximus, de projets visant à aider les jeunes sur le marché du travail? Les travailleurs de bpost sont présents dans l'ensemble du pays. Des projets sociaux peuvent-ils être liés à cette présence? Mme Lijnen renvoie à d'anciens projets pilotes de livraison de courses à domicile pour des personnes dépendantes de soins. Quels ont été les résultats de ce projet pilote? Faut-il continuer à imposer la présence d'un bureau de poste dans chaque commune? Ne serait-il pas préférable de miser davantage sur les Points Poste par noyau d'habitat, par exemple?

M. David Geerts (sp.a) loue l'attention que bpost porte à ses clients et ses travailleurs. Bpost est la preuve qu'une entreprise publique peut être florissante, notamment grâce aux choix politiques opérés par de précédents gouvernements. De même, la concertation sociale a toujours bien fonctionné chez bpost au cours des dernières années. Des exemples provenant d'autres pays européens prouvent qu'une privatisation poussée ne débouche pas toujours sur de bons résultats. M. Geerts défend l'idée d'un actionnariat stable pour une entreprise telle que bpost. À défaut, le risque de *cherry picking* est réel. Compte tenu des dividendes annuels, à terme, le contribuable perdrait de l'argent en cas de privatisation. M. Geerts renvoie aux chiffres cités en séance plénière le 7 mai 2015 (CRIV 54 PLEN 044, p. 2 à 7).

Une caractéristique du marché postal est qu'en matière de chiffre d'affaires, il est largement tributaire d'un nombre limité de grands clients, dont l'État. Or, à l'avenir, l'autorité va miser sur une réduction de la communication papier. En Estonie, une telle décision a entraîné une réduction de 15 % du marché postal. Quel en serait l'impact en Belgique? Dans le domaine des colis, bpost détient actuellement une part de marché de 50 %. Cela est-il suffisamment, étant donné qu'historiquement bpost dispose d'un dense réseau et que ce marché se développera encore considérablement?

La restructuration de bpost est facilitée par la pyramide des âges élevée au sein de l'entreprise. Le chiffre d'affaires généré par travailleur a cependant connu une forte croissance ces dernières années. Quelle en

tarieven? Wat zijn de cijfers inzake absentisme, dit is immers een goede indicator voor de tevredenheid van het personeel? Wat wordt de impact voor het personeel en de omzet mocht de verplichting tot een levering na een dag worden opgeheven? Kan flexibiliteit van het personeel dan een oplossing bieden bij een verminderd brievenvolume?

Bpost is de enige kandidaat voor het contract voor de krantenbedeling. Er klinkt kritiek over oneerlijke subsidiëring aan de geschreven pers. Nochtans wordt voor opkomende en gevestigde democratieën steeds gewezen op de noodzaak van een vrije pers. Wat zou de impact zijn van het verlies van dit contract? Wat is de impact van de reeds besliste besparing op de dotatie aan bpost voor de universele dienstverlening? bpost heeft als overheidsbedrijf ook een sociale rol te vervullen. Het is voor de spreker van groot belang dat iedere gemeente over een postkantoor beschikt. Als verdediger van het gemeentelijke bestuursniveau pleit de heer Geerts trouwens voor investeringen van de federale overheid in een dergelijke aanwezigheid van de overheid in de gemeentelijke kernen. Er zijn tal van sociale projecten waar bpost een rol kan spelen. Hoe staat het met de vergroening van het wagenpark? Wat is in het aandeel van de internationale activiteiten in de omzet van bpost?

De heer Marcel Cheron (Ecolo-Groen) vraagt naar de mening van de bedrijfsleiding van bpost naar het aandeelhouderschap van het bedrijf. De gedelegeerd bestuurder van Proximus heeft gewezen op het belang van een stabiel referentie-aandeelhouder. Denkt de leiding van bpost daar hetzelfde over? De dienstverlening van het postbedrijf is de afgelopen jaren sterk weliswaar verbeterd, maar de papieren brievenmarkt staat onder druk. Hoe ziet de evolutie er uit voor de komende jaren? Er is tot dusver bijvoorbeeld nog niet gesproken over rol van de Europese regelgeving voor de evolutie van de postmarkt. Zal BNP Paribas de komende jaren dezelfde rol als aandeelhouder blijven spelen in bpost bank?

Mevrouw Isabelle Poncelet (cdH) vraagt of bpost ingeval van een privatisering van het aandeelhouderschap dezelfde territoriale dekking van het Belgische grondgebied zal kunnen blijven aanbieden. Zou een privatisering niet tot een verlies aan vertrouwen leiden bij de overige aandeelhouders en de klanten? Waakt bpost ook over de kwaliteitsevaluatie van het aanbod in de rurale gebieden? In sommige kleinere gemeenten is het postkantoor via bpost bank immers de enige aanbieder van een geldautomaat.

Mevrouw Karine Lalieux (PS) herinnert zich dat de vorige gedelegeerd bestuurder van bpost stevast

est la cause: une augmentation des tarifs? Quels sont les chiffres en matière d'absentisme, qui sont un bon indicateur de la satisfaction du personnel? Si l'obligation de livrer le lendemain était supprimée, quel en serait l'impact sur le personnel et le chiffre d'affaires? La flexibilité du personnel pourrait-elle alors constituer une solution en cas de diminution du volume du courrier?

Bpost est le seul candidat pour le contrat relatif à la distribution des journaux. Certains font valoir que la subvention de la presse écrite serait déloyale. Pourtant, dans les démocraties tant émergentes qu'établies, on insiste toujours sur la nécessité d'une presse libre. Quel serait l'impact de la perte de ce contrat? Quel est l'impact des économies déjà décidées sur la dotation à bpost pour le service universel? En tant qu'entreprise publique, bpost a aussi un rôle social à jouer. Pour l'intervenant, il est très important que chaque commune dispose d'un bureau de poste. En tant que défenseur du niveau de pouvoir communal, M. Geerts plaide d'ailleurs pour que les autorités fédérales investissent dans une telle présence des autorités au cœur des communes. Il existe un grand nombre de projets sociaux dans le cadre desquels bpost peut jouer un rôle. Où en est-on en ce qui concerne le verdissement du parc automobile? Quelle est la part des activités internationales dans le chiffre d'affaires de bpost?

M. Marcel Cheron (Ecolo-Groen) demande l'opinion de la direction de bpost concernant l'actionnariat de l'entreprise. L'administrateur délégué de Proximus a souligné l'importance d'un actionnaire de référence stable. La direction de bpost partage-t-elle ce point de vue? Le service de l'entreprise postale s'est certes amélioré ces dernières années, mais le marché du courrier papier est sous pression. Comment se présente son évolution dans les prochaines années? Jusqu'à présent, on n'a par exemple pas encore parlé du rôle de la réglementation européenne dans l'évolution du marché postal. BNP Paribas continuera-t-elle à jouer le même rôle d'actionnaire dans bpost banque les prochaines années?

Mme Isabelle Poncelet (cdH) demande si, en cas de privatisation de l'actionnariat, bpost pourra continuer à offrir la même couverture du territoire belge. Une privatisation n'entraînerait-elle pas une perte de confiance de la part des autres actionnaires et des clients? Bpost veille-t-elle aussi à évaluer la qualité de l'offre dans les régions rurales? Dans certaines petites communes, en effet, le bureau de poste est, grâce à bpost banque, le seul établissement qui dispose d'un distributeur automatique de billets.

Mme Karine Lalieux (PS) se rappelle que l'ancien administrateur délégué de bpost a toujours prévenu

waarschuwde dat een liberalisering van de klassieke, weinig technologische brievenmarkt geen voordelen met zich zou meebrengen. Hoe denkt de huidige leiding van post daarover? De licentie voor postoperatoren vereist onder meer tot 80 % territoriale dekking over de drie Gewesten, een uniform tarief en aanbod. Stad en platteland moeten met andere woorden gelijk bediend worden. Hoe denkt bpost over deze licentievooraanbieden? Kan bpost met zelfstandigen werken bij de postbedeling?

III. — ANTWOORDEN VAN DE GENODIGDE

Digitalisering

Bpost is allerm minst tegen digitalisering maar voldoet aan een vraag van het publiek. Dat is niet altijd even ICT-geschoold. Als een document belangrijk is, wil men het op papier. Grote groepen in de samenleving verkiezen nog altijd de traditionele aanpak. Bpost speelt hierop in, bijvoorbeeld door de Mobile Postcard: de klant neemt een foto maar hij wordt door bpost gedrukt en aan de geadresseerde bezorgd.

Denemarken was het eerste land om de overheid zoveel mogelijk papierloos te maken. Dit heeft een reductie van 15 % op één jaar van de volumes teweeggebracht. Op vijf jaar tijd is men aldus drie vierde van de volumes kwijt.

De overheid vertegenwoordigt een omzet van 120 miljoen euro.

België is met bijvoorbeeld Tax-on-Web geen achterblijver inzake digitalisering.

Voorlopers zijn de Scandinavische landen en Nederland bijvoorbeeld, terwijl in Duitsland en Oostenrijk de volumeverminderingen beperkter zijn.

Wanneer een volumeverlies van 15 % zich zou voordoen zou de ceo als manager uiteraard moeten ingrijpen en maatregelen nemen. Er werd een vijfjarenplan opgesteld waarin de volumegevoeligheid van bpost werd berekend. Indien de jaarlijkse volumevermindering slechts 4 à 5 % bedraagt, is de toestand onder controle. Bedraagt de vermindering 5 à 6 % dan moet bpost er alles aan doen om de toestand te stabiliseren. Overstijgt de vermindering 6 %, dan zijn nieuwe maatregelen aan de orde. Dit is vandaag niet het geval.

qu'une libéralisation du marché des lettres, classique et peu technologique, ne présenterait guère d'avantages. Qu'en pense la direction actuelle de la poste? La licence pour les opérateurs postaux requiert notamment une couverture territoriale supérieure à 80 % dans les trois Régions, ainsi qu'un tarif et une offre uniformes. En d'autres termes, la ville et la campagne doivent être desservies de manière identique. Que pense bpost de ces conditions de licence? Bpost peut-elle faire appel à des indépendants pour la distribution du courrier?

III. — RÉPONSES DE L'INVITÉ

Numérisation

Bpost ne s'oppose nullement à la numérisation, mais elle répond à la demande du public. Celui-ci n'est pas toujours formé aux TIC. Lorsqu'un document est important, on souhaite l'obtenir sur papier. Une grande partie de la société continue de privilégier l'approche traditionnelle. Bpost réagit à cette donnée, par exemple avec la Mobile Postcard: le client prend une photo mais celle-ci est imprimée par bpost et délivrée au destinataire.

Le Danemark a été le premier pays à réduire autant que possible l'utilisation du papier par les pouvoirs publics, ce qui a permis de réduire de 15 % les volumes en une seule année. En cinq ans, les trois quarts des volumes ont ainsi été supprimés.

Les pouvoirs publics représentent un chiffre d'affaires de 120 millions d'euros.

La Belgique n'est pas en reste en matière de numérisation, grâce notamment à Tax-on-Web.

Les précurseurs sont par exemple les pays scandinaves et les Pays-Bas, alors qu'en Allemagne et en Autriche, les réductions de volume sont plus limitées.

Si une perte de volume de 15 % devait se produire, le CEO devrait naturellement intervenir et prendre des mesures en tant que manager. Un plan quinquennal a été établi. Ce plan chiffre la sensibilité de bpost en matière de volume. Si la baisse de volume annuelle n'est que de 4 à 5 %, la situation sera maîtrisée. Si cette baisse atteint 5 à 6 %, bpost devra tout faire pour stabiliser la situation. Au-delà de 6 % de baisse, de nouvelles mesures s'imposeront. Ce n'est pas le cas aujourd'hui.

B2B-pakjesmarkt

Bpost heeft op de Business-to-Businessmarkt slechts 5 % marktaandeel maar wil dit percentage tegen 2017 verdubbelen. Deze markt is zeer conjunctuurgevoelig.

B2C-pakjesmarkt

Bpost bezit op deze markt een uitstekende reputatie: het aanbod wordt verruimd en de snelheid is ook commercieel gunstig.

Leveringsmethodes voor pakjes.

De gevraagde cijfers en onze intenties zijn beursgevoelige informatie. Het is belangrijk op dit gebied de eerste te zijn op deze groeiende markt. Veel internationale spelers komen naar België. DHL heeft van de Benelux zijn thuismarkt gemaakt. In Duitsland en Nederland hebben pakjes verdeelautomaten veel succes.

Thuislevering

Voor huislevering op afspraak (Combo.be) heeft bpost testen verricht om het potentieel in te schatten. Deze dienst kan slechts met de medewerking van warenhuisketens waaronder reeds Carrefour en Colruyt verder uitgroeien. Dit is een markt met toekomst. In Brussel en omstreken gebeurt dit door Combo. Het is de bedoeling om mettertijd deze dienst elders in het land, ook in Wallonië aan te bieden.

Sociale rol postbode

De postbode kan uiteraard een sociale rol spelen, alleen moeten hiervoor de nodige middelen worden vrijgemaakt. Er loopt een project in Oostende met het OCMW om de toestand van ouderen (ouder dan 80), te checken en informatie in te winnen voor het OCMW. De Franse post biedt ook een dergelijke dienst aan.

Sociale rol van de post

Bpost stelt veel laaggeschoolden tewerk. Het bedrijf stelt zijn personeel in staat het getuigschrift van secundair onderwijs te halen. Er zijn intussen twee promoties geweest. Reeds meer dan honderd werknemers van bpost hebben intussen hun getuigschrift gehaald.

Alphaplan

Bpost is een bedrijf waar de personeelskosten 70 % bedragen van de totale kosten. Dit betekent dat kostenreductie ook personeelsreductie impliceert. Het

Marché des colis B2B

Sur le marché “Business-to-Business”, la part de marché de bpost n’est que de 5 % mais bpost souhaite doubler ce chiffre pour 2017. Ce marché est très sensible à la conjoncture.

Marché des colis B2C

La réputation de bpost est excellente sur ce marché. L’offre est étendue et la vitesse est également favorable sur le plan commercial.

Méthodes de livraison des colis

Les chiffres demandés et nos intentions constituent des informations sensibles sur le plan boursier. Il importe, à cet égard, d’être le premier sur ce marché en croissance. De nombreux acteurs internationaux s’installent en Belgique. DHL a fait du Benelux son marché domestique. En Allemagne et aux Pays-Bas, les distributeurs de colis remportent un franc succès.

Livraison à domicile

En ce qui concerne la livraison à domicile sur rendez-vous (Combo.be), bpost a réalisé des tests afin d’évaluer son potentiel. Ce service ne pourra se développer que grâce à la collaboration de chaînes de magasins telles que Carrefour et Colruyt. Il s’agit d’un marché d’avenir. À Bruxelles et dans les environs, il est assuré par Combo. L’intention est d’offrir ce service ailleurs dans le pays, y compris en Wallonie.

Fonction sociale du facteur

Le facteur peut naturellement jouer un rôle sur le plan social mais il faut toutefois prévoir les moyens nécessaires à cette fin. À Ostende, un projet mené avec le CPAS vise à contrôler la situation des personnes âgées (de plus de 80 ans) et à récolter des informations pour le CPAS. En France, la poste propose un service similaire.

Fonction sociale de la poste

De nombreuses personnes peu scolarisées sont employées par bpost. Cette entreprise permet à son personnel d’obtenir le diplôme de l’enseignement secondaire. Deux promotions ont déjà eu lieu. À ce jour, plus de cent travailleurs de bpost ont déjà obtenu ce titre.

Plan Alpha

Au sein de l’entreprise bpost, 70 % du total des coûts sont des dépenses de personnel. En d’autres termes, toute réduction des coûts implique une réduction du

heeft veel radicale reorganisaties — zoals de introductie van Georoute bijvoorbeeld — gekend, die meestal door natuurlijke afvloeiing tot een goed einde konden worden gebracht. Tot dusver heeft bpost zodoende haar personeel ieder jaar met 1 000 vte's netto gereduceerd. Dit jaar zou het aantal 800 vte's bedragen. De centrale ondersteunende diensten hebben een voor de rest van het bedrijf atypische leeftijds piramide, wat betekent dat een sociaal plan met de vakbonden moet worden onderhandeld. 320 functies staan op de helling maar dankzij de mogelijkheid tot verplaatsing of vertrek van niet-statutairen zal het aantal naakte ontslagen minder dan 320 bedragen.

Absenteïsme

Dit als beursgevoelig beschouwd cijfer kan niet meegedeeld worden. Het is evenwel vergelijkbaar met dat van andere, soortgelijke bedrijven.

Productiviteit

De verhoging van de productiviteit is te wijten aan de forse stijging van het omzetcijfer op tien jaar tijd enerzijds en de personeelsreductie tijdens dezelfde periode anderzijds.

Universele dienstverlening

Bpost is tot 2017 belast met de universele dienstverlening. Deze laatste legt krachtens de derde Europese richtlijn een verdeling van vijf dagen per week op. In Nederland wordt hier creatief mee omgesprongen: 's maandags is er haast geen briefwisseling, dus worden 's zaterdags pakjes verdeeld. De Europese lidstaten zijn momenteel geen vragende partij van een vierde Europese richtlijn. Vandaag is de universele dienstverlening gecentreerd rond de briefwisseling, maar de behoeften van de klant evolueren. Hier moet op ingespeeld worden, maar ook voorzien in de nodige middelen. Het gaat erom toegevoegde waarde te creëren in een goed functionerende maatschappij. Het Belgisch wettelijk kader staat de concurrentie niet in de weg. De concurrentie is overigens niet zozeer het feit van private of buitenlandse postbedrijven maar van de digitalisering. De toegangscriteria zijn: dekking van 80 % van het grondgebied na vijf jaar, verdeling tweemaal per week, uniforme tarieven en tewerkstelling van contractuelen. Ook elders in Europa hebben de concurrenten van de historische operatoren het moeilijk. In Nederland lijden de concurrenten al tien jaar verlies. In het Verenigd Koninkrijk waren TNT (onder de benaming Whistle) en Post.NL actief. Ondanks een agressieve regulator die de Royal Mail in een houdgreep nam, zijn de alternatieve

personeel. De nombreuses réorganisations radicales ont eu lieu, par exemple l'introduction de Georoute. Généralement, ces réorganisations ont pu être menées à bien grâce aux départs naturels. Jusqu'à présent, cette opération a permis à bpost de réduire son personnel de 1 000 ETP par an. Cette année, elle devrait atteindre 800 ETP. Dans les services centraux d'appui, la pyramide des âges est atypique par rapport à celle des autres services de l'entreprise. Dès lors, un plan social devra être négocié avec les syndicats. Cette opération portera sur 320 emplois mais grâce aux possibilités offertes par les réaffectations et les départs des agents non statutaires, le nombre de licenciements secs sera inférieur à 320 unités.

Absentéisme

Ce chiffre jugé sensible sur le plan boursier ne peut pas être communiqué. Il est cependant comparable à ceux d'autres entreprises comparables.

Productivité

L'augmentation de la productivité est due à la forte augmentation du chiffre d'affaires en dix ans, d'une part, et à la réduction du personnel au cours de la même période, d'autre part.

Service universel

Bpost est chargé du service universel jusqu'en 2017. Celui-ci impose une distribution du courrier cinq jours par semaine en vertu de la troisième directive européenne. Aux Pays-Bas, on fait preuve de créativité à cet égard: vu qu'il n'y a pratiquement pas de courrier le lundi, les colis sont distribués le samedi. Les États membres de l'Union européenne ne sont pour l'instant pas demandeurs d'une quatrième directive européenne. Aujourd'hui, le service universel s'articule autour du courrier, mais les besoins du client évoluent. Il faut y répondre, mais aussi prévoir les moyens nécessaires. Il s'agit de créer de la valeur ajoutée dans une société qui fonctionne correctement. Le cadre légal belge n'entrave pas la concurrence qui n'est d'ailleurs pas tellement exercée par des entreprises postales privées ou étrangères mais plutôt par la numérisation. Les critères d'accès sont les suivants: une couverture de 80 % du territoire après cinq ans, une distribution du courrier deux fois par semaine, des tarifs uniformes et l'occupation de contractuels. Les concurrents des opérateurs historiques rencontrent également des difficultés ailleurs en Europe. Aux Pays-Bas, ils subissent des pertes depuis dix ans déjà. TNT (sous le nom de Whistle) et Post.NL étaient actifs au Royaume-Uni. Malgré un régulateur agressif qui maintenait la Royal

postoperatoren gestopt in Londen en Manchester. Ze beperken zich tot het ophalen van de briefwisseling die vervolgens aan Royal Mail wordt toevertrouwd.

Netwerk brievenbussen

Hoeveel postbussen uiteindelijk behouden worden hangt af van de volumes. Lege brievenbussen worden afgeschaft. Om de veiligheid te verhogen wordt geleidelijk een nieuw type brievenbus met een veilig slot geïntroduceerd.

Netwerk postkantoren

In de onderhandelingen voor het nieuwe beheerscontract wil bpost drie, door de bevolking gewaardeerde diensten absoluut behouden: het buurtnetwerk, de betaling van de pensioenen aan huis en de contante betaling van facturen in het postkantoor. Het zal van de regering afhangen wat uiteindelijk uit de bus komt. Indien voornoemde diensten als niet zo belangrijk worden aangemerkt, zal onderhandeld moeten worden over een overgangsfase.

Wet van 1991 betreffende de overheidsbedrijven.

Deze wet is van grote betekenis voor de overheidsbedrijven maar moet nu in overeenstemming gebracht worden met nieuwe evoluties. De wet is bijvoorbeeld niet aangepast aan het beheer van een beursgenoteerd bedrijf dat gehouden is om strikte regels van de corporate governance toe te passen wie ook de aandeelhouder is. Ook op andere punten zijn wijzigingen aangewezen. Zo verplicht artikel 29 het overheidsbedrijf met statutairen te werken. Sedert het jaar 2000 werft bpost evenwel geen statutairen meer aan. Bpost wil gelijke voorwaarden voor alle postoperatoren. De alternatieve postoperatoren zijn niet onderworpen aan voornoemde verplichting. Ander voorbeeld: de ceo moest benoemd worden door de regering terwijl in een bedrijf dat functioneert volgens de regels van de corporate governance het management door de aandeelhoudersvergadering moet gekozen worden. Of de overheid aandeelhouder moet zijn in bpost is een politieke vraag. Een winstgevend bedrijf kan de staatsbegroting wel via het dividend verlichten. Alle aandeelhouders moeten met hetzelfde respect worden behandeld met inachtneming van de regels van goed bestuur.

Bpost Bank

Bpost Bank — voor 50-50 joint venture tussen bpost en BNP Paribas Fortis — is belangrijk om het netwerk van bpost te ondersteunen. Het is een spaarbank die

Mail dans un carcan, les opérateurs postaux alternatifs ont cessé leurs activités à Londres et à Manchester. Ceux-ci se contentent de collecter le courrier, qui est ensuite confié à la Royal Mail.

Réseau de boîtes aux lettres

Les volumes déterminent le nombre de boîtes aux lettres qui seront finalement conservées. Les boîtes aux lettres vides sont supprimées. Un nouveau type de boîte aux lettres muni d'une serrure sûre est progressivement introduit afin d'accroître la sécurité.

Réseau de bureaux de poste

Dans le cadre des négociations concernant le nouveau contrat de gestion, bpost veut absolument maintenir trois services appréciés par la population: le réseau de proximité, le paiement à domicile des pensions et le paiement au comptant de factures dans le bureau de poste. Le résultat final dépendra du gouvernement. Si les services précités ne sont pas considérés comme ayant une importance majeure, il faudra négocier une phase de transition.

Loi de 1991 relative aux entreprises publiques.

Cette loi revêt une grande importance pour les entreprises publiques, mais elle doit à présent être mise en concordance avec les nouvelles évolutions. La loi n'est, par exemple, pas adaptée à la gestion d'une entreprise cotée en bourse qui est tenue d'appliquer des règles strictes de gouvernance d'entreprise, et ce, quel que soit l'actionnaire. Il s'indique également de modifier d'autres points. L'article 29 oblige ainsi l'entreprise publique à travailler avec des statutaires. Bpost n'engage toutefois plus de statutaires depuis l'an 2000. Bpost veut des conditions identiques pour tous les opérateurs postaux. Les opérateurs postaux alternatifs ne sont pas soumis à l'obligation précitée. Un autre exemple est celui du CEO, qui devait être nommé par le gouvernement, tandis que dans une entreprise qui fonctionne selon les règles de gouvernance d'entreprise, la direction doit être élue par l'assemblée des actionnaires. La question de savoir si l'État doit être actionnaire de bpost est d'ordre politique. Une entreprise bénéficiaire peut effectivement alléger le budget de l'État grâce aux dividendes. Tous les actionnaires doivent être traités avec le même respect conformément aux règles de bonne gestion.

Bpost banque

Bpost banque — société commune détenue à parts égales par bpost et BNP Paribas Fortis — est importante pour soutenir le réseau de bpost. Il s'agit d'une

veilige beleggingen doet en die ongeschonden uit de crisis van 2008 is gekomen. De betaalautomaten (ATM) zijn van bpost, niet van de bpost bank. Die zijn alleen rendabel mits ze maandelijks minimaal 3 000 operaties uitvoeren. Indien men meer dergelijke betaalautomaten wil installeren, zal dit financieel gecompenseerd moeten worden.

Krantencontract

Naar aanleiding van het vijfde beheerscontract is een enquête gehouden. De verdeling van kranten en tijdschriften blijkt zeer belangrijk te zijn voor de burger alsook voor de persvrijheid. De krantensector moet op een neutrale manier, tegen een correcte prijs, worden ondersteund. Indien bpost plots de verdeling zou moeten stopzetten, zou dit het bedrijf veel bijkomende kosten opleveren. Bpost stelt vast dat het de enige kandidaat is voor dit contract. Het verdeelt de kranten en tijdschriften tot voldoening van eenieder sedert 1992. De vraag of de gedrukte pers moet worden gesteund is een politieke en geen bedrijfseconomische kwestie.

IV. — BIJKOMENDE VRAGEN EN ANTWOORDEN

De heer Peter Dedecker (N-VA) blijft ervan overtuigd dat wat de klant wil niet door de overheid moet worden bepaald, maar door de markt. De samenwerking met het OCMW van Oostende bijvoorbeeld kan best met contracten worden gedaan, niet via een beheerscontract. Welk zou de impact zijn op bpost van een daling van het overheidsaandeel?

De heer Laurent Devin (PS) merkt op dat bpost sowieso met de regering afspraken zal moeten maken over nieuwe regels. Er mag niet uit het oog worden verloren dat de bevolking nood heeft aan postkantoren en dat bpost de grootste werkgever van het land is die zijn werknemers in ere moet houden.

De heer Koen Van Gerven verklaart dat hij is aangeesteld om het strategisch plan van het beursgenoteerd bedrijf uit te voeren. Ook moeten de regels inzake corporate governance worden nageleefd, wie ook aandeelhouder is.

De rapporteur,

Laurent DEVIN

De voorzitter,

Karine LALIEUX

banque d'épargne qui réalise des placements sûrs et qui est sortie indemne de la crise de 2008. Les guichets automatiques (ATM) appartiennent à bpost et non à bpost banque. Ils ne sont rentables que si au minimum 3 000 opérations sont réalisées mensuellement. Si l'on veut installer davantage de guichets automatiques de ce type, une compensation financière sera nécessaire.

Contrat de distribution des journaux

Une enquête a été menée dans le cadre du cinquième contrat de gestion. Il en ressort que la distribution des journaux et des magazines est très importante pour le citoyen comme pour la liberté de la presse. Le secteur des journaux doit être soutenu d'une manière neutre, à un prix correct. Si bpost devait tout à coup cesser de distribuer les journaux, les frais supplémentaires que cela lui occasionnerait seraient considérables. Bpost constate qu'elle est la seule société candidate à ce contrat. Elle distribue les journaux et les magazines depuis 1992, à la satisfaction de tous. La question du soutien à la presse écrite est d'ordre politique, et non économique.

IV. — QUESTIONS ET RÉPONSES SUPPLÉMENTAIRES

M. Peter Dedecker (N-VA) reste convaincu que ce n'est pas aux autorités de déterminer les attentes du client, mais bien au marché. Il est préférable que la collaboration avec le CPAS d'Ostende, par exemple, s'effectue par le biais de contrats plutôt que par la signature d'un contrat de gestion. Quelles seraient les conséquences d'une baisse de la participation de l'État pour bpost?

M. Laurent Devin (PS) fait observer que bpost devra de toute manière établir de nouvelles règles en concertation avec le gouvernement. Il ne faut pas perdre de vue que la population a besoin des bureaux de poste et que bpost est le plus grand employeur de Belgique et doit respecter ses travailleurs.

M. Koen Van Gerven précise qu'il a été désigné pour exécuter le plan stratégique de la société cotée en bourse. Les règles de gouvernance d'entreprise doivent également être respectées, quel que soit l'actionnaire.

Le rapporteur,

Laurent DEVIN

La présidente,

Karine LALIEUX

BIJLAGEN

ANNEXES

bpost in het kort

Enkele cijfers

Mass Retail & Channels

- 669 postkantoren
- 675 PostPunten
- Andere: contactcenter, zegelwinkels, eShop ...

Mail Service Operations

- ca. 13 200 rode brievenbussen
- 5 sorteercentra, 60 Mailcenters
- Ophaling en uitreiking 5x/week
- 10 000 dagelijkse rondes
- 5,3 miljoen adressen
- ca. 10 miljoen brieven/dag
- ca. 112 000 pakketten/dag

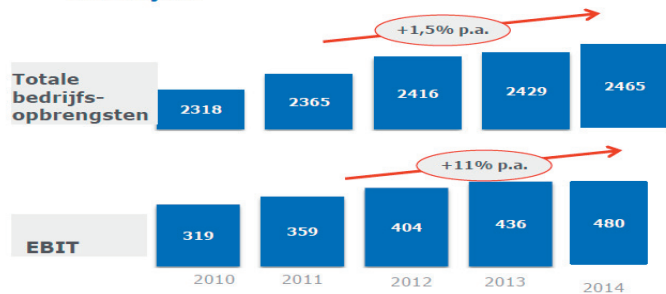
Functies

- 24.631 FTE (gemiddelde 2014)



Belangrijkste financiële indicatoren (genormaliseerd)

EUR miljoen



bpost en bref

Quelques chiffres clés.

Mass Retail & Channels

- 669 bureaux de poste
- 675 points poste
- Autres: contactcenter, magasins de timbre, eShop ...

Mail Service Operations

- Env. 13 200 boîtes aux lettres rouges
- 5 centres de tri, 60 Mailcenters
- Collecte et distribution 5x par semaine
- 10 000 tournées de distribution
- 5,3 millions d'adresses
- ca. 10 million lettres /jour
- ca. 112 000 paquets/jour

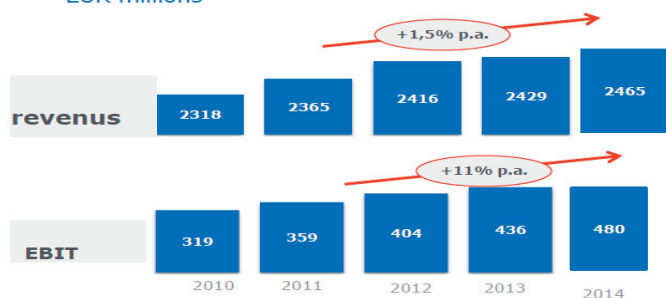
Emploi

- 24.631 ETP (moyenne 2014)



Indicateurs financiers (normalisés)

EUR millions



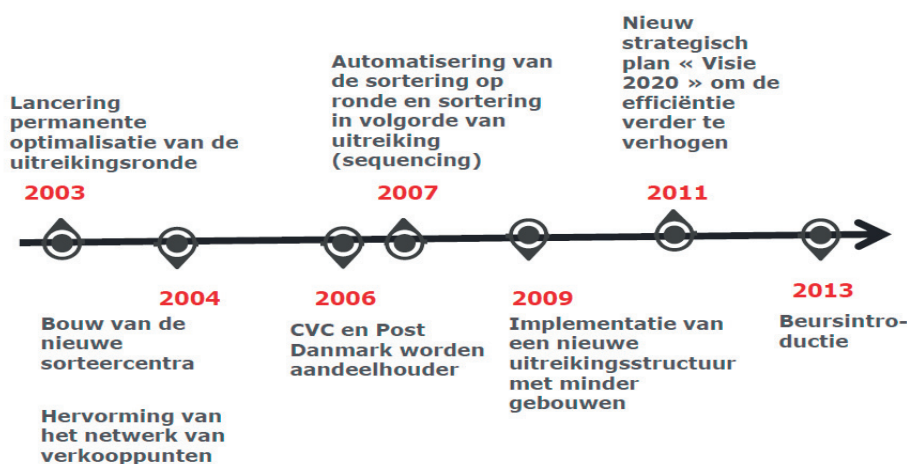
Veranderingstraject om de moeilijke situatie van 2003 recht te zetten...



Situatie in 2003

- Een verlies met een EBIT van - 69 m EUR
- Problemen met de kwaliteit met slechts 85 % van de nationale zendingen in D+1
- Lage klanttevredenheid met slechts 75 % tevreden klanten in 2004
- Zwakke operationele efficiëntie met een verhouding resultaat/FTE van ongeveer 53.000 EUR/FTE

Veranderingsproces



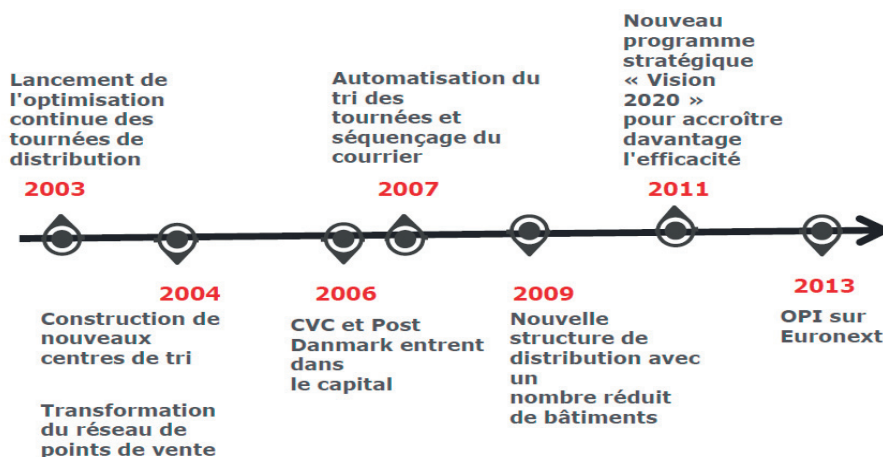
Trajet de transformation pour redresser une situation difficile en 2003...



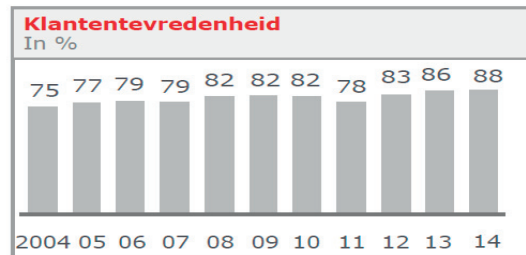
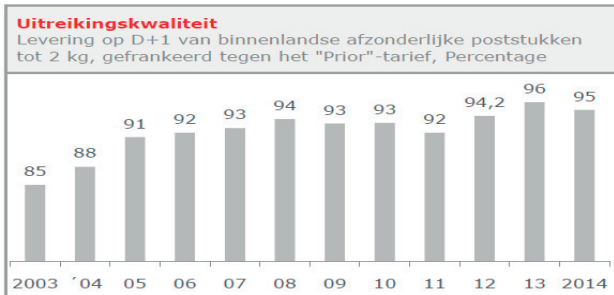
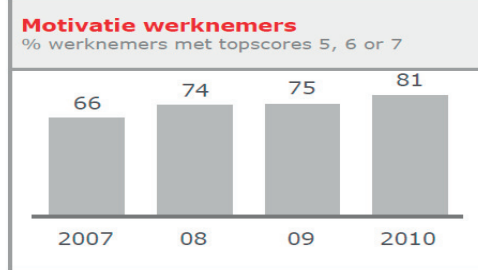
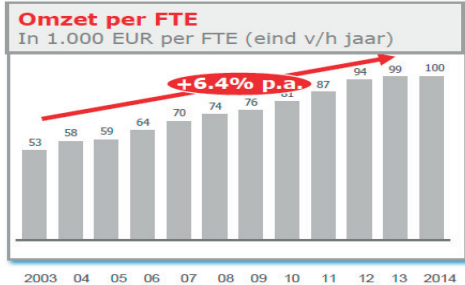
Situation en 2003

- En déficit avec un EBIT de - 69 m EUR
- Problèmes de qualité avec seulement 85 % des envois nationaux en J+1
- Faible indice de satisfaction des clients avec seulement 75 % de clients satisfaits en 2004
- Faible efficacité opérationnelle avec un rapport de résultat d'exploitation/ETP d'environ 53 000 EUR/ETP

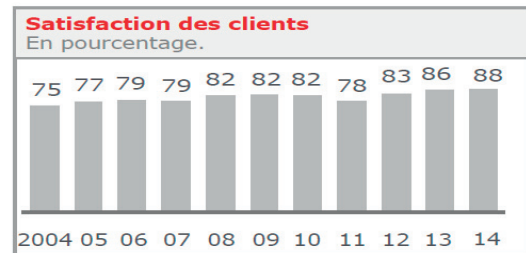
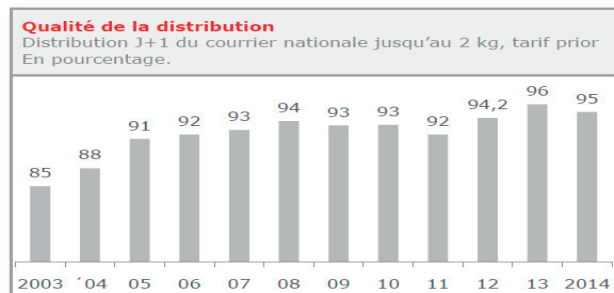
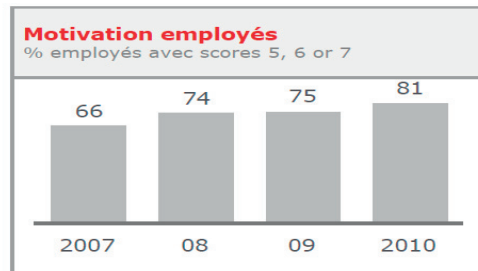
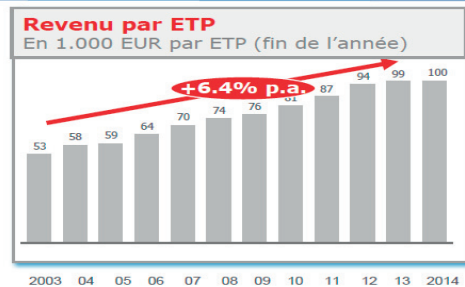
Efforts de transformation



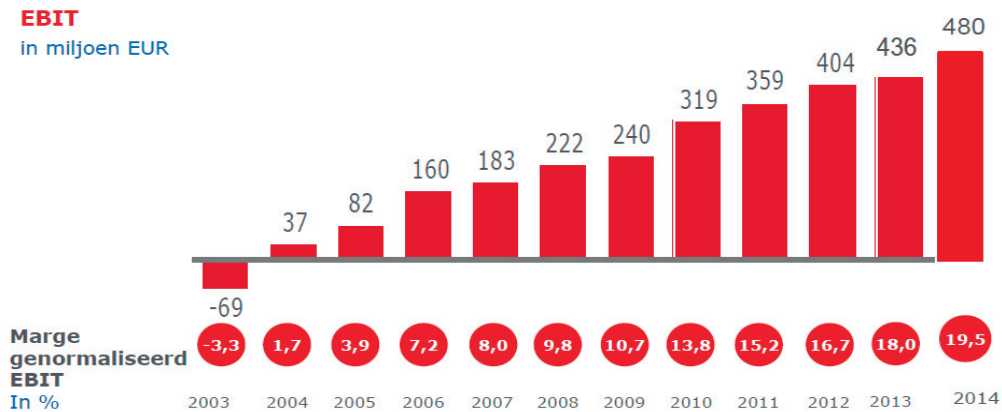
... resulteerde in een verhoogde productiviteit, een toenemende kwaliteit van de dienstverlening, beter gemotiveerd personeel en een grotere klanttevredenheid



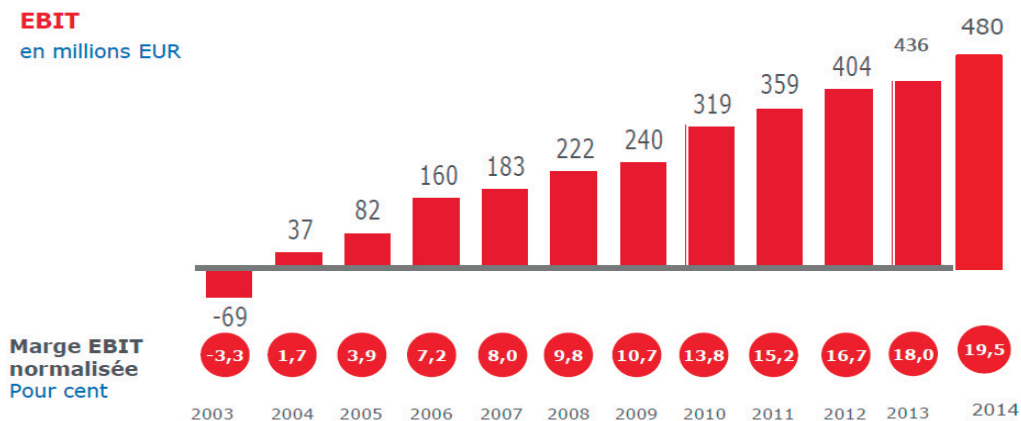
... a abouti à une productivité augmentée, une amélioration de la qualité, des collaborateurs plus motivés et une satisfaction des clients accrue.



... en in een belangrijke verbetering van de financiële gezondheid.



... et par des améliorations significatives de notre santé financière

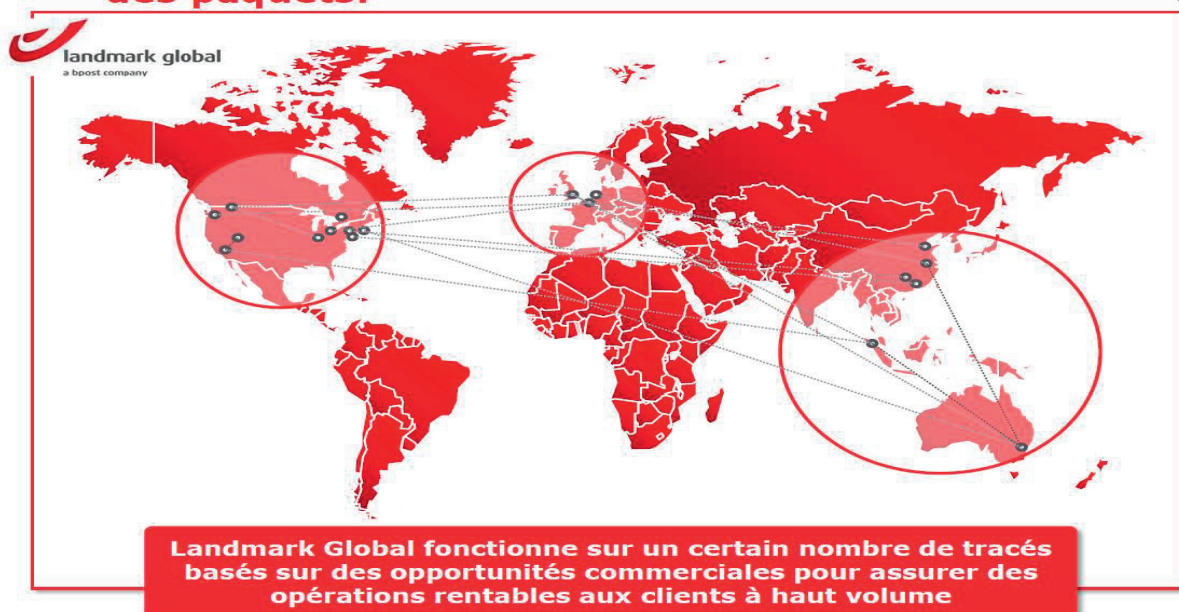




Innoveren en groeien binnen onze kerncompetenties: de internationale routes van de pakjes.



Innover et croître au niveau de nos compétences clés: les tracés internationaux des paquets.





Innoveren en groeien binnen onze kerncompetenties

... en andere inkomstenbronnen verwerven.



Internationale post	Wat ?	- Binnenkomende briefwisseling met als bestemming een Belgische adres - Briefwisseling in transit
	Business model	Weinig kapitaalsintensief; volledig variabele kosten - Actief in USA, Europa en Azië
Diensten met toegevoegde waarde	Op maat oplossingen waarbij de klant voordeel haalt uit de troeven van bpost: de "last mile", het retailnetwerk en de financiële dienstverlening.	- Inning en afhandeling - Opname gas- water- elektriciteitsmeters  
		Levering van Europese nummerplaten   Onderaanneming bpost
Financiële en bankproducten	bpost bank	- Dochter (50-50) van bpost en BNP Paribas Fortis. bpost is de exclusieve verkoopsgagent. - Basisproducten inzake beleggen en verzekeringen. - Goed ingepland dankzij retailnetwerk van bpost 
	Eigen aanbod	- Betaaldiensten, cash afhandeling aan loket, oplossingen voor de financiën - Permanente ontwikkeling van producten en vernieuwende diensten. 



Innover/croître au sein de nos compétences clés

... et générer d'autres sources de revenus en plus des activités courrier et paquets



Courrier international	De quoi s'agit-il ?	- Courrier arrivant en Belgique de l'étranger - Courrier provenant de l'étranger et ne faisant que transiter en Belgique
	Modèle commercial	Modèle commercial peu capitalistique et coûts entièrement variables - Actif aux USA, en Europe et en Asie
Services à valeur ajoutée	Solutions sur mesure pour le client qui tirent profit de nos principaux atouts : « last mile » (dernier kilomètre), réseau retail et le pilier financier	- Services de collecte et de traitement - Relève des compteurs à domicile (gaz, eau, électricité)  
		bpost a remporté le marché de fourniture des plaques d'immatriculation européennes en Belgique   Sous-traité En interne
Banque et Finance	Agent de bpost banque 50 % de revenus (commissions)	- Détenue à parts égales (50-50) par bpost et BNP Paribas Fortis (bpost est le seul agent de vente) - Produits de base, d'investissement et d'assurance - Bien implantée en Belgique grâce au réseau retail de bpost 
	Offre directe 50 % des revenus	- Services de paiement, remise d'espèces au guichet, solutions pour finances publiques - Développement continu de produits et services innovants 



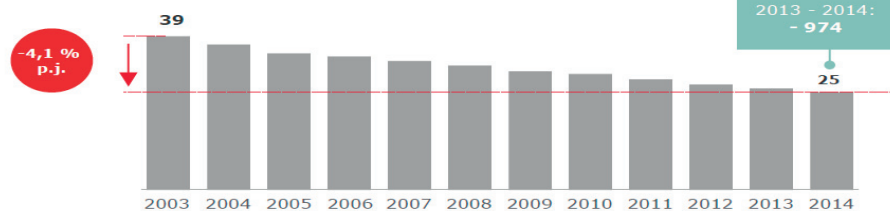
bpost realiseert voortdurend verbeteringen op het vlak van de productiviteit.



Kostenbeheersing:
een totaalbenadering.
Op alle niveaus van
het bedrijf worden de
kosten gedrukt.

Evolutie FTE's

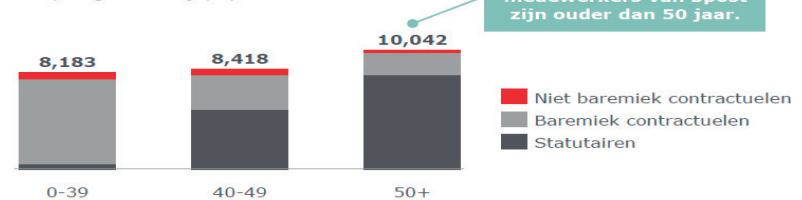
Gemiddeld aantal FTE in 1.000



Productiviteitsverbetering
op basis van
natuurlijke
afvloeiingen en Visie
2020.

Leeftijdspiramide

Personeelseffectief, volgens leeftijd, op 31.12.2014



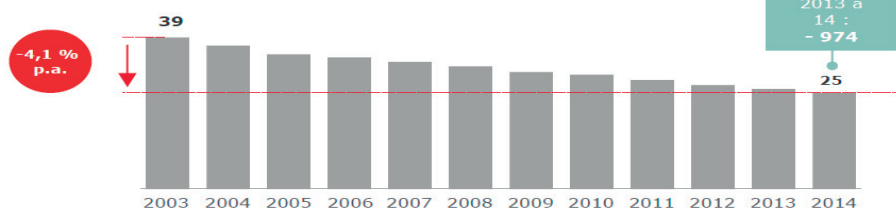
bpost réalise continuellement des améliorations en matière de productivité



bpost applique une approche totale systématique pour identifier et saisir les améliorations des coûts au sein de toute l'organisation

Évolution historique ETP

Moyenne des ETP, '000



bpost a des plans pour poursuivre les améliorations de productivité en se basant sur l'attrition naturelle et Vision 2020

Pyramide des âges

Effectifs selon l'âge, 31.12.2014

