

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

9 mars 2020

SITUATION DE BPOST:
audition de
M. Koen Van Gerven (CEO bpost)

RAPPORT

FAIT AU NOM DE LA COMMISSION
DE LA MOBILITÉ, DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET
DES INSTITUTIONS FÉDÉRALES
PAR
MME **Kim BUYST**

SOMMAIRE

Pages

I. Exposé introductif.....	3
II. Questions et observations des membres.....	7
III. Réponses	13
IV. Répliques.....	18
V. Réponses complémentaires	19
VI. Annexes.....	20

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

9 maart 2020

EEN STAND VAN ZAKEN BIJ BPOST:
hoorzitting met
de heer Koen Van Gerven (CEO bpost)

VERSLAG

NAMENS DE COMMISSIE
VOOR MOBILITEIT, OVERHEIDSBEDRIJVEN
EN FEDERALE INSTELLINGEN
UITGEBRACHT DOOR
MEVROUW **Kim BUYST**

INHOUD

Blz.

I. Inleidende uiteenzetting	3
II Vragen en opmerkingen van de leden	7
III Antwoorden	13
IV. Replieken.....	18
V. Bijkomende antwoorden.....	19
VI. Bijlagen	20

**Composition de la commission à la date de dépôt du rapport/
Samenstelling van de commissie op de datum van indiening van het verslag**
Président/Voorzitter: Jean-Marc Delizée

A. — Titulaires / Vaste leden:

N-VA	Frieda Gijbels, Wouter Raskin, Tomas Roggeman
Ecolo-Groen	Kim Buyst, Sarah Schlitz, Cécile Thibaut
PS	Jean-Marc Delizée, Mélissa Hanus, Laurence Zanchetta
VB	Pieter De Spiegeleer, Frank Troosters
MR	Emmanuel Burton, Vincent Scourneau
CD&V	Jef Van den Bergh
PVDA-PTB	Maria Vindevoghel
Open Vld	Marianne Verhaert
sp.a	Joris Vandenbroucke

B. — Suppléants / Plaatsvervangers:

Michael Freilich, Jan Spooren, Yoleen Van Camp, Bert Wollants
Zakia Khattabi, Tinne Van der Straeten, Dieter Vanbesien, Gilles Vanden Burre
Malik Ben Achour, André Flahaut, Daniel Senesael, Sophie Thémont
Steven Creyelman, Nathalie Dewulf, Erik Gilissen
David Clarinval, Benoît Piedboeuf, Florence Reuter
Jan Briers, Franky Demon, N N
Gaby Colebunders, Roberto D'Amico
Christian Leysen, Tim Vandenput
Melissa Depraetere, Anja Vanrobaeys

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

cdH	Josy Arens
DéFI	Sophie Rohonyi

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

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

MESDAMES, MESSIEURS,

Le mercredi 14 janvier 2020, votre commission a procédé à une audition sur la situation de bpost.

En vertu de l'article 32 du Règlement de la Chambre, elle a décidé de faire rapport sur cette audition.

I. — EXPOSÉ INTRODUCTIF

M. Van Gerven (CEO Bpost) s'appuie, pour son exposé, sur un diaporama Powerpoint annexé au présent rapport.

Bpost est une entreprise forte et en pleine évolution dans un monde en mutation où se présentent un grand nombre de défis et d'opportunités. L'ambition de bpost est de rester une entreprise forte et pertinente, aussi bien pour ses clients et ses collaborateurs que pour la société. Cette entreprise est prête à s'adapter. Elle sait ce que cela requiert. Et elle sait comment s'y prendre.

Profil de l'entreprise

(chiffres de 2018)

Chiffre d'affaires: 4 milliards d'euros

EBITDA: 571 millions d'euros

7,6 millions de lettres par jour

235 000 colis par jour (chiffre en augmentation constante)

36 109 ETP (dont 26 000 en Belgique)

2 500 points de service

Les trois filiales (Radial, Ubiway et DYNA Group) génèrent un chiffre d'affaires de 1,2 milliard d'euros.

Presque la moitié des activités se déroulent à l'étranger, 46 % étant des activités commerciales normales, la moitié concernant les lettres et l'autre moitié les colis et la logistique. Il y a dix ans, la quasi-totalité des activités étaient encore nationales et la plupart de celles-ci étaient réglementées (principalement la correspondance). Cela montre clairement que Bpost se transforme en une entreprise différente de ce qu'elle fut traditionnellement.

DAMES EN HEREN,

Uw commissie heeft op woensdag 14 januari 2020 een hoorzitting gehouden over de stand van zaken bij bpost.

Op grond van artikel 32 van het Reglement van de Kamer heeft zij beslist daarvan een verslag uit te brengen.

I. — INLEIDENDE UITEENZETTING

De heer Van Gerven (CEO bpost) geeft een presentatie ondersteund met slides, die als bijlage gaan bij dit verslag.

Bpost is een sterk bedrijf in volle evolutie in een sterk veranderende wereld, met heel wat uitdagingen en opportuniteiten. Het is de ambitie van bpost om een sterk en relevant bedrijf te blijven voor zowel zijn klanten en medewerkers als voor de samenleving. Het bedrijf is bereid om zich aan te passen en weet wat het daartoe moet doen en ook hoe dat dan moet.

Bedrijfsprofiel

(cijfers 2018)

Omzet: 4 miljard euro

EBITDA: 571 miljoen euro

7,6 miljoen brieven per dag

235k pakjes per dag (dit aantal groeit gestaag)

36109 VTE (van wie 26 000 in België)

2 500 servicepunten

De drie filialen (Radial, Ubiway en DYNA Group) genereren 1,2 miljard euro van de omzet.

Zowat de helft van de activiteiten verloopt in het buitenland, 46 percent zijn normale commerciële activiteiten, de helft betreft brieven en de andere helft pakketten en logistiek. Tien jaar terug waren nog nagenoeg alle activiteiten nationaal waarvan het gros gereguleerd (vnl. briefwisseling). Dit toont duidelijk aan dat bpost transformeert naar een ander soort bedrijf dan het traditioneel was.

Trois pôles d'activités et Business Units

- *Mail & retail* (2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, EBIT 333 millions d'euros)
- Services colis et logistique (*parcels & logistics*) Europe et Asie (757 millions d'euros de chiffre d'affaires, EBIT 38 millions)
- Services colis et logistique Amérique du Nord (1,1 milliard d'euros de chiffre d'affaires, EBIT 11 millions d'euros)

Pour chaque activité, les exigences des clients sont différentes – la vitesse de livraison des colis est, par exemple, beaucoup plus importante pour le client que la vitesse de livraison des lettres. La rentabilité reste actuellement beaucoup plus élevée pour les lettres, mais ces chiffres sont, eux aussi, en pleine évolution.

Place de bpost dans la société

Bpost est un acteur important dans la société: c'est le principal employeur, en particulier pour les travailleurs peu qualifiés et un fournisseur de services important. Cette entreprise est aussi une grande créatrice de valeur ajoutée pour l'économie belge et un investisseur important (500 millions d'euros par an). À travers ses activités, qui ont un impact écologique important, bpost attache aussi beaucoup d'importance à la durabilité.

Service public

Bpost assure contre rémunération (donc pas de subside) plusieurs services d'intérêt économique général qui sont fixés dans trois grands contrats conclus avec l'État. Il s'agit d'activités qui sont très fortement régulées, aux niveaux tant national qu'eupéen.

Environnement en mutation et stratégie

Les besoins des clients évoluent très rapidement, de même que les moyens technologiques disponibles. Cela signifie que Bpost, au même titre que l'ensemble du secteur postal, doit s'y adapter et anticiper en permanence.

Bpost a élaboré une stratégie destinée à pérenniser sa pertinence, avec une triple ambition:

- offrir des services de courrier et de *retail* en Belgique, de bonne qualité et financièrement responsable;
- distribuer de façon rentable des paquets en Belgique et aux Pays-Bas;

Drie activiteitsspolen en Business Units

- *Mail & retail* (2 miljard omzet, EBIT 333 miljoen)
- Pakjesdiensten en logistiek (*parcels & logistics*) Europa en Azië (757 miljoen omzet, EBIT 38 miljoen)
- Pakjesdiensten en logistiek Noord-Amerika (1,1 miljard omzet, EBIT 11 miljoen)

Elke activiteit stelt de klant andere eisen, zo is snelheid van levering bij pakketten veel belangrijker voor de klant dan bij brieven. De winstgevendheid ligt momenteel nog veel hoger bij brieven, maar ook dit is aan het evolueren.

Plaats van bpost in de samenleving

Bpost is een belangrijke speler in de samenleving: het is de voornaamste werkgever, inz. voor kortgeschoolden, is een belangrijke dienstverlener, het bedrijf creëert een grote toegevoegde waarde voor de Belgische economie en is een belangrijke investeerder (500 miljoen euro per jaar). Doorheen zijn activiteiten, met een grote ecologische impact, hecht bpost ook veel belang aan duurzaamheid.

Publieke dienstverlening

Bpost verzorgt tegen vergoeding (dus geen subsidie) een aantal diensten van algemeen economisch belang die zijn vastgelegd in drie grote contracten met de staat. Dit betreft activiteiten die zowel nationaal als Europees zeer sterk gereguleerd zijn.

Veranderende omgeving en strategie

De klantenbehoeften evolueren zeer snel, net als de technologische middelen en mogelijkheden. Dit betekent dat bpost zich – net als de hele postale sector – hier voortdurend moet aan aanpassen en anticiperen.

Bpost heeft in 2017 een strategie uitgezet die erop gericht is om relevant te blijven, met een drievoudige ambitie:

- briefwisseling en retail verzorgen in België op een kwalitatieve en financieel leefbare wijze;
- rendabele pakjes verdeling in België en Nederland;

- développer la logistique e-commerce en Belgique, en Europe et en Amérique du Nord.

Défis

La baisse de 20 % du volume du courrier au cours des cinq dernières années met sous pression la base importante de coûts fixes de Bpost. Cette diminution représente quelque 26 millions d'euros de recettes en moins sur cette période et cette baisse est de plus en plus marquée. Le volume des paquets a certes énormément augmenté au cours de la même période (+81 %), mais il a seulement généré 109 millions d'euros de recettes avec, de surcroît, une marge bénéficiaire beaucoup plus étroite.

Bpost fait tout ce qui est en son pouvoir pour améliorer la viabilité de l'activité postale (efficacité et prix). La marge de manœuvre pour accroître l'efficacité atteint maintenant ses limites et il est donc important de travailler différemment afin d'assurer la continuité de l'activité postale, dans l'intérêt des clients et des travailleurs.

C'est pourquoi l'entreprise commencera à déployer un nouveau modèle de distribution à partir de mars 2020.

Actuellement, Bpost distribue des lettres (prior / non prior, actuellement à raison de cinq jours par semaine), des journaux (six jours par semaine), des magazines (même fréquence que pour les lettres) et des colis (tous les jours).

À l'avenir, les envois non prioritaires ne seront plus distribués que deux jours par semaine, mais rien ne changera pour les envois prioritaires et aucune modification des exigences du service universel n'est prévue.

Bpost ne distribue des colis que depuis peu. Les colis liés à l'e-commerce constituent sans aucun doute une occasion à saisir, mais les marges faibles résultant de leur distribution ne suffiront pas à assurer l'avenir de l'entreprise. Bpost exerce cette activité avec des entreprises partenaires.

C'est pourquoi Bpost œuvre désormais pleinement à la construction d'infrastructures logistiques dédiées à l'e-commerce (y compris en dehors de la Belgique), un marché très porteur. Un problème fondamental à cet égard est que des entreprises concurrentes travaillent avec des travailleurs indépendants payés au colis livré, tandis que Bpost emploie des travailleurs contractuels (payés au salaire horaire), ce qui constitue une différence majeure en matière de coûts. Les revenus générés par la distribution de courriers diminuant, cette situation

- e-commerce logistiek ontwikkelen in België, Europa en Noord-Amerika.

Uitdagingen

De daling van het brievenvolume met 20 % of over de laatste vijf jaar zet de voornamelijk vaste kostenbasis van bpost onder druk. Dit betekent zo'n 26 miljoen euro minder inkomsten over die periode en deze daling gaat steeds sterker. De pakjes kennen weliswaar een enorme toename in volume over diezelfde periode (+ 81 percent) maar daar staan slechts 109 miljoen euro inkomsten tegenover met bovendien een veel beperktere winstmarge.

Bpost doet er alles aan om de leefbaarheid van de postactiviteit te verbeteren (efficiëntie en prijs). De marge voor efficiëntieverhoging botst nu stilaan op haar grenzen en het komt er dus op aan om anders te gaan werken teneinde het voortbestaan van de postactiviteit te verzekeren, in het belang van zowel de klanten als van de werknemers.

Daarom start het bedrijf vanaf maart 2020 met de uitrol van het nieuwe distributiemodel.

Momenteel verdeelt bpost brieven (prior / non prior, nu vijf dagen per week), dagbladen (zes dagen per week), tijdschriften (*idem* als brieven) en pakketten (alle dagen).

De niet-prioritaire briefwisseling zal in de toekomst nog slechts twee dagen per week verdeeld worden, voor de prioritaire verandert er niets en evenmin wordt geraakt aan de eisen van universele dienstverlening.

Pakjesverdeling is nog relatief nieuw voor bpost. E-commerce pakjes zijn ongetwijfeld een opportuniteit maar door de geringe marges volstaat dit niet om de toekomst veilig te stellen. Bpost verzorgt deze activiteit met partnerbedrijven.

Daarom werkt bpost nu volop aan de uitbouw van *e-commerce logistics* (ook buiten België), wat een sterke groeimarkt is. Een fundamenteel probleem daarbij is dat concurrerende bedrijven hiervoor samenwerken met zelfstandigen die per afgeleverd pakket worden betaald terwijl bpost met contractuelen (uurloon) werkt, waardoor het kostenplaatje er gans anders uitziet. Dit is op termijn, naarmate de inkomsten uit briefwisseling slinken, onhoudbaar is en er moet dan ook dringend een gelijk speelveld komen. Hoe dit moet gerealiseerd worden, is

n'est pas viable à long terme, et il est urgent d'instaurer une concurrence équitable. Dans les mois à venir, les responsables politiques devront débattre afin de déterminer la manière d'y parvenir.

Logistique & services liés à l'e-commerce

Ce terme recouvre toutes les activités relatives à la livraison de colis aux clients, à partir du moment où la commande est passée en ligne (*post click*) – y compris les renvois éventuels (représentant parfois jusqu'à 80 % des colis). Bpost exerce cette activité de manière limitée en Europe, avec un chiffre d'affaires de 600 millions d'euros, mais ambitionne de porter ce chiffre à un milliard d'euros d'ici 2030. Bpost est également actif aux États-Unis, un marché qui pèse 600 milliards de dollars US, grâce au rachat de Radial.

M. Van Gerven est convaincu que Radial deviendra l'un des piliers de Bpost, dont l'avenir ne se situe pas uniquement en Belgique. L'expertise et les capacités de Radial permettront à Bpost d'occuper une position forte sur le marché européen et de développer des activités dérivées, y compris en Belgique.

L'avenir des collaborateurs

Bpost souhaite être important pour ses clients et pour ses collaborateurs, en étant une entreprise qui offre à ses collaborateurs un avenir et une sécurité d'emploi, ainsi qu'un environnement de travail propice au développement personnel harmonieux.

Durabilité

Bpost souscrit aux objectifs de développement durable de l'ONU, a réduit ses émissions de CO₂ de 37 % entre 2007 et 2017 et les réduira encore de 20 % d'ici 2030. L'entreprise a installé à cet effet 30 000 m² de panneaux solaires et s'attèle à l'électrification de son parc automobile (50 % d'ici 2030). Pour ce faire, l'entreprise a également besoin de l'appui du monde politique pour pouvoir réaliser les investissements nécessaires.

Bpost et l'État: des défis communs

Les points suivants doivent assurément figurer à l'agenda politique au cours des mois à venir:

- À terme, la diminution du volume de courrier met en péril le service universel et l'emploi;
- Conclusion d'un nouveau contrat de gestion après 2020;

een politieke discussie die de komende maanden zal moeten gevoerd worden.

E-commerce logistics & services

Dit begrip dekt alle activiteiten om een pakje, vanaf het moment van bestelling per pc (*post click*), bij de klant te brengen – inbegrepen de eventuele terugzending (soms tot 80 percent). Bpost doet dit in beperkte mate in Europa met een omzet van 600 miljoen euro maar streeft ernaar dit op te drijven naar 1 miljard tegen 2030. Bpost is ook in de Verenigde Staten actief, een markt van 600 miljard USD, door de overname van Radial.

De heer Van Gerven is ervan overtuigd dat Radial één van de hoekstenen zal zijn voor het toekomstige bpost, waarvan de toekomst niet enkel in België ligt. De kennis en capaciteiten van Radial zal bpost toelaten om sterk in de Europese markt te staan en om afgeleide activiteiten te ontwikkelen, ook in België.

Toekomst voor de medewerkers

Bpost wil relevant te zijn voor zijn klanten en voor zijn medewerkers. Het wil een bedrijf zijn dat zijn medewerkers toekomst en werkzekerheid biedt, evenals een werkomgeving die mensen toelaat zich op een evenwichtige manier te ontplooiën.

Duurzaamheid

Bpost onderschrijft de *sustainable development goals* van de VN en heeft tussen 2007 en 2017 zijn CO₂-uitstoot gereduceerd met 37 percent, en zal die tegen 2030 bijkomend 20 percent terugdringen. Het bedrijf installeerde hiertoe 30 000 m² zonnepanelen en werkt aan de elektrificatie van zijn wagenpark (50 percent tegen 2030). Hiertoe heeft het bedrijf eveneens steun nodig van de politieke wereld om de nodige investeringen te kunnen doorvoeren.

Bpost en de Staat: gemeenschappelijke uitdagingen

Volgende punten moeten de komende maanden zeker op de politieke agenda staan:

- De dalende briefwisseling is op termijn een gevaar voor de universele dienstverlening en de werkgelegenheid;
- Afsluiting van een nieuw Beheerscontract na 2020;

- Prolongation des concessions de distribution de la presse après 2022;
- Conditions de concurrence équitables pour la distribution de colis;
- Faciliter la responsabilité environnementale des entreprises.

En reconsidérant son mandat de CEO, M. Van Gerven conclut qu'au cours des dernières années, Bpost s'est renforcée et a fait face aux bouleversements survenus dans le secteur – ce qui n'aurait pas été possible sans le soutien de l'ensemble des collaborateurs.

Le chiffre d'affaires est passé de 2,5 à 4 milliards d'euros au cours des six dernières années, alors que le volume de courrier est tombé de 12 millions à 7 millions de plis par jours et que la distribution de colis a augmenté d'à peine 100 000 à 300 000 unités par jour; les changements nécessaires ont été opérés d'une manière socialement responsable.

Bpost est toujours une entreprise forte bénéficiant d'une notation A de Standard & Poor's. Au cours des sept dernières années, l'entreprise a versé plus de 1,2 milliard d'euros de dividendes à ses actionnaires. Il existe une stratégie d'avenir claire, de sorte que l'entreprise soit armée face aux grands défis.

II. — QUESTIONS ET OBSERVATIONS DES MEMBRES

Plusieurs intervenants remercient le CEO pour le travail qu'il a accompli au sein de bpost.

M. Michael Freilich (N-VA) estime qu'il y a de quoi être fier de l'entreprise publique; bpost jouit également d'une bonne réputation au niveau international.

L'intervenant formule néanmoins une série de questions. Il fait référence à la hausse des coûts salariaux mentionnée dans les rapports annuels de bpost. Le *tax shift* n'a-t-il dès lors pas d'effets positifs pour cette entreprise? Quelle est la vision du CEO pour l'avenir de *Radial*, dont les chiffres indiquent qu'elle est déficitaire, alors qu'en 2018, le CEO affirmait encore qu'elle était une source de revenus? Pour un député tel que l'intervenant, il est étrange de constater que le service clientèle est relativement difficile à joindre, sauf pour le service colis. Des ajustements seront-ils encore opérés? En 2018, le *Group Executive Committee* était exclusivement composé de personnes de sexe masculin, alors que bpost promeut la diversité de genre sur son site

- Verlenging persbedelingconcessie na 2022;
- Gelijk speelveld voor pakjesdienst;
- Ecologisch verantwoord ondernemen faciliteren.

De heer Van Gerven besluit, terugblikkend op zijn mandaat als CEO, dat bpost de afgelopen jaren sterker is geworden en de disruptie in de sector het hoofd heeft geboden – wat niet mogelijk was geweest zonder de steun van alle medewerkers.

De omzet steeg de afgelopen zes jaar van 2,5 naar 4 miljard euro, terwijl de brievenbedeling daalde van 12 miljoen naar 7 miljoen per dag en de pakjesbedeling steeg van amper 100 000 tot 300 000 per dag; de nodige veranderingen zijn doorgevoerd op een sociaal verantwoorde manier.

Bpost is nog steeds een sterk bedrijf met een *Standard & Poor's single A Investment rate*. De afgelopen zeven jaar betaalde het bedrijf meer dan 1,2 miljard euro dividend uit aan zijn aandeelhouders. Er ligt een duidelijke toekomststrategie voor, zodat het bedrijf gewapend is voor de grote uitdagingen.

II. — VRAGEN EN OPMERKINGEN VAN DE LEDEN

Verschillende sprekers spreken hun dank uit voor het werk van de CEO bij bpost.

De heer Michael Freilich (N-VA) meent dat er reden is om trots te zijn op het overheidsbedrijf, bpost geniet internationaal ook een goede reputatie.

De spreker heeft niettemin een reeks vragen. Hij verwijst naar de stijgende loonkost die in de jaarverslagen van bpost wordt vermeld. Heeft de *taxshift* dan geen positieve effecten voor dit bedrijf? Wat is de toekomstvisie van de CEO ten aanzien van *Radial*, waarvan de cijfers aangeven dat het verlieslatend is, terwijl de CEO in 2018 nog heeft beweerd dat het een bron van inkomsten is? Het is voor een Kamerlid zoals de spreker een vreemde vaststelling dat de klantendienst nogal moeilijk te bereiken is, behalve voor de dienst *parcel*. Zal een en ander nog worden aangepast? De samenstelling van de *Group Executive Committee* bestond in 2018 uitsluitend uit personen van het mannelijke geslacht, terwijl bpost op haar website voor genderdiversiteit opkomt, maar

internet. Heureusement, deux femmes y ont été nommées récemment. Il faut espérer qu'un équilibre global sera atteint. Quel regard le CEO porte-t-il sur l'échec du rachat de PostNL? Le cours de l'action en bourse est actuellement inférieur à ce qu'il était lorsque le CEO a pris ses fonctions. Comment l'explique-t-il?

M. Gilles Vanden Burre (Ecolo-Groen) considère bpost comme un acteur majeur, d'un point de vue économique et social.

La concertation sociale est essentielle. Pour la première fois depuis longtemps, l'année 2018 a été marquée par des mouvements de grève. Quelle est la position du CEO à cet égard? Qu'est-il ressorti de ces événements? Il est important de transformer l'entreprise, mais pas au détriment du personnel.

Le prochain contrat de gestion fera l'objet d'une grande attention. Le service universel restera au centre des préoccupations. Chaque citoyen, quel que soit son lieu de résidence, doit bénéficier du même service de qualité à tous les niveaux. La satisfaction de la clientèle sera examinée dans quelques mois, notamment en ce qui concerne les services prioritaires et non prioritaires.

Quel est l'avis du CEO par rapport à l'État fédéral, qui est l'actionnaire principal? Le groupe de l'intervenant est favorable à l'actionnariat public, car il permet de développer une vision à long terme – non seulement sur le plan de la gestion d'entreprise, mais aussi sur le plan des compétences, de l'emploi, des services, etc.

Un certain nombre d'objectifs environnementaux et climatiques ont été fixés et bpost déploie incontestablement des efforts considérables en la matière. Une entreprise publique doit évidemment donner l'exemple. Une entreprise telle que bpost peut montrer à son personnel, ainsi qu'aux autres entreprises, qu'il est en outre possible de tendre vers la transition énergétique, en recourant non seulement aux économies d'énergie mais aussi à la production d'électricité verte.

Quelle est la position de bpost par rapport au projet de coopération de certaines banques dans le domaine des distributeurs automatiques de billets?

M. Jean-Marc Delizée (PS) rappelle le contexte opérationnel de bpost, qui doit tenir compte du point de vue politique du gouvernement et du Parlement. Le dialogue est important afin que chaque décision soit prise de manière appropriée. La loi postale et le septième contrat de gestion constituent des jalons significatifs. Il a été décidé de maintenir par principe le niveau de service. Le groupe socialiste veillera à ce que le courrier soit distribué cinq jours par semaine. Le prix des timbres

gelukkig zijn recent twee dames toegetreden. Hopelijk komt er een volledig evenwicht. Hoe kijkt de CEO terug naar de mislukte overname van PostNL? De beurskoers is thans lager dan op het ogenblik dat de CEO zijn functie heeft opgenomen. Wat is de verklaring?

De heer Gilles Vanden Burre (Ecolo-Groen) beschouwt bpost als een voorname speler, economisch en maatschappelijk.

Sociaal overleg is essentieel. De stakingsgolven waren opmerkelijk, voor het eerst sinds lange tijd in 2018. Hoe blikt de CEO daarop terug? Waartoe heeft dat allemaal geleid? Het bedrijf wordt omgevormd en dat is belangrijk, maar niet ten koste van het personeel.

Het volgende beheerscontract zal veel aandacht krijgen. De universele dienstverlening blijft centraal. Elke burger, waar hij ook woont, dient op om het even welk vlak dezelfde kwaliteitsvolle dienst te genieten. De klantentevredenheid zal over enkele maanden worden bekeken, onder meer ook de prior- en niet-priordiensten.

Wat is de ervaring van de CEO ten aanzien van de Federale Staat die hoofdaandeelhouder is? De fractie van de spreker is voorstander van overheidsaandeelhouderschap, omdat hierdoor een visie op lange termijn kan worden ontwikkeld – niet alleen bedrijfsmatig, maar ook op het vlak van competentie, werk, dienstverlening, e.d.

Op het vlak van milieu en klimaat worden een aantal doelstellingen nagestreefd en bpost levert ongetwijfeld heel wat inspanningen. Een overheidsbedrijf heeft natuurlijk een voorbeeldfunctie. Een bedrijf als bpost kan het personeel en ook andere bedrijven tonen dat het bovendien mogelijk is om de energietransitie na te streven, met daarbij niet alleen energiebesparingen, maar ook productie van groene stroom.

Wat is de houding van bpost tegenover het plan van sommige banken om samen te werken op het vlak van de bankautomaten?

De heer Jean-Marc Delizée (PS) herinnert aan de operationele context van bpost, dat rekening dient te houden met de politieke insteek van regering en parlement. Dialoog is belangrijk, zodat elke beslissing op een juiste manier tot stand komt. De postwet en het zevende beheerscontract zijn significante mijlpalen. Beslist werd om de dienstverlening principieel te behouden. De socialistische fractie zal toekijken op de vijfdaagse postbedeling. De prijs voor postzegels werd verhoogd

a été augmenté, ce qui était du domaine du possible. Le citoyen paiera un peu plus pour un service moins performant dans le cadre non prioritaire.

La mission de service public et le maintien de tout ce qui s'y rattache sont essentiels (le réseau, la fonction bancaire et la disponibilité des distributeurs automatiques de billets, ou le paiement à domicile des pensions, etc.) Comment le CEO perçoit-il le rôle social du facteur? Le financement par l'État est-il adéquat?

La distribution des journaux représente 4 000 emplois, financés par l'État à raison de 170 000 000 euros par an. Cet aspect ne relève pas des obligations des pouvoirs publics, mais le soutien à la presse contribue au bon fonctionnement de la démocratie et crée de surcroît des emplois.

L'avenir de l'entreprise est suivi avec intérêt. La qualité de l'emploi doit rester attractive. Il ne peut être question d'instaurer de mauvaises conditions de travail et de créer des emplois précaires. Les faux indépendants sont à proscrire. Quelle est la situation chez les concurrents de bpost et quel conseil le CEO peut-il donner?

La politique de distribution des dividendes retient également l'attention. Ce qui importe avant tout, c'est le service fourni et le caractère d'entreprise publique de bpost, et non sa valeur économique en bourse.

Bpost a réalisé diverses acquisitions pour un montant d'environ un milliard d'euros. Que rapporte cet investissement, en particulier en ce qui concerne *Radial*?

Le service des colis connaît une croissance exponentielle, ce qui nécessitera bon nombre de mesures et d'ajustements. Comment les investissements dans ce domaine sont-ils répartis entre les trois Régions? Un centre de tri a été inauguré à Bruxelles et il semble qu'il y ait des projets pour Anvers. Une structure permanente est-elle également envisagée en Wallonie?

Bpost jouit d'une excellente réputation. La force de l'entreprise réside dans la qualité de la distribution et dans la présence du réseau dans tout le pays. L'engagement du personnel est également appréciable et contribue à la valeur de l'entreprise.

M. Jef Van den Bergh (CD&V) souligne la forte tendance à la baisse (6 % par an) du volume de courrier. Heureusement, bpost peut compenser cette baisse, ce qui en fait un opérateur efficace. Néanmoins, la distribution du courrier est loin d'être entièrement satisfaisante: la distribution tardive (surtout des faire-part de décès) ou la disparition de courrier sont une réalité, et ce problème

en dat kon. De burger zal een beetje meer betalen voor een minder goede dienstverlening in het non-priorikader.

De opdracht van openbare dienstverlening en het behoud van alles wat daarbij komt kijken, is essentieel (het netwerk, de bankfunctie en de beschikbaarheid van geldautomaten, of de thuisbetaling van de pensioenen, enz.). Hoe ziet de CEO de sociale rol van de postbode? Is de financiering door de Staat correct?

De krantenbedeling is goed voor 4 000 banen, die door de overheid worden gefinancierd *a rato* van 170 000 000 euro per jaar. Dit aspect valt buiten de plichten van de overheid, maar de steun aan de pers draagt bij tot de goede werking van de democratie en zorgt bovendien voor werk.

De toekomst van het bedrijf wordt met belangstelling gevolgd. De kwaliteit van het werk moet aantrekkelijk blijven, het kan niet de bedoeling zijn om slechte arbeidsomstandigheden en precare jobs in te voeren. Schijnzelfstandigen zijn uit den boze, hoe is de situatie bij de concurrenten van bpost en welke raad kan de CEO geven?

Ook het beleid rond de uitkering van dividend is een aandachtspunt. Op de eerste plaats komen de dienstverlening en het karakter van overheidsbedrijf van bpost, niet de economische waarde op de beurs.

Bpost heeft een aantal acquisities opgetekend voor ongeveer een miljard euro. Wat levert die investering op, in het bijzonder wat *Radial* betreft?

De pakjesdienst kent een exponentiële groei, wat heel wat ingrepen en aanpassingen zal vergen. Hoe worden de investeringen op dat vlak uitgewaaid over de drie gewesten? In Brussel werd een sorteercentrum opgestart en voor Antwerpen lijken er plannen te bestaan. Wordt er ook aan een blijvende structuur in Wallonië gedacht?

Bpost geniet een uitstekende reputatie. De kracht van het bedrijf ligt in de kwaliteit van de verdeling en de aanwezigheid van het netwerk in het hele land. Ook de inzet van het personeel is lovenswaardig en draagt bij tot de waarde van het bedrijf.

De heer Jef Van den Bergh (CD&V) onderstreept de grote neerwaartse trend (jaarlijks 6 %) van de briefvolumes. Gelukkig kan bpost dat opvangen, het is dan ook een efficiënte operator. Toch is de brievenbedeling niet helemaal rooskleurig: laattijdige bedeling (i.h.b. van rouwbrieven) of brieven die verdwijnen zijn een realiteit en dat probleem verdient aandacht van de overheid

mérite une attention de la part du gouvernement et de l'IBPT, mais aussi de bpost elle-même – surtout en ce qui concerne le service prioritaire, étant donné son prix supérieur. Dans un marché du courrier en déclin, bpost ne pâtira probablement pas de la concurrence. Les exigences de qualité et les engagements de performance ambitieux devront être traduits dans le nouveau contrat de gestion. La force contraignante de ce contrat doit être améliorée. Avec 23 000 employés, dont de nombreuses personnes peu qualifiées, bpost est l'un des très gros employeurs en Belgique. C'est une raison supplémentaire – y compris pour le gouvernement – d'agir intelligemment. La situation des faux indépendants au sein de la concurrence mérite une attention. Il est souhaitable que les entreprises belges actives sur ce marché bénéficient de conditions de concurrence équitables, mais il convient également de tenir compte des aspects internationaux. Il est courant, par exemple, que des entreprises néerlandaises livrent des colis en Belgique. L'Europe peut peut-être prendre des mesures à cet égard, mais cela prendra du temps. Il serait regrettable que bpost doive recourir à de faux indépendants pour faire face à la concurrence.

L'intervenant aborde ensuite d'autres aspects. Un certain nombre d'emplois de qualité ont été sous-traités à l'étranger (en Inde). Cette manière d'agir n'est pas cohérente pour une entreprise publique, d'autant plus que les pouvoirs publics ont élaboré un agenda numérique. La prolongation du contrat de distribution de journaux est une bonne décision et est aussi une décision logique à la lumière de la situation actuelle d'affaires courantes, mais certains émettent des réserves à cet égard, parce qu'ils considèrent cela comme une forme de subside pour bpost. Cela représente aussi une forme de soutien à la presse écrite, ce qui remet en question la presse numérique. Comment le CEO envisage-t-il l'avenir du contrat de distribution de journaux? Bpost s'oriente vers le marché des colis, qui est né dans le secteur privé – il s'agit d'une évolution passionnante. Comment ces objectifs louables de durabilité sont-ils réalisés sur ce marché très concurrentiel? Le retour de colis est cependant préoccupant au niveau écologique. Le retour gratuit de colis est-il tenable? Peut-on réaliser une livraison groupée de colis? Il est frappant de constater que les délais de livraison des colis sont de plus en plus courts, alors que, pour les lettres, la tendance est inverse. Pourquoi la livraison d'une lettre dure-t-elle plus longtemps que celle d'une machine à laver? En tant qu'entreprise publique, bpost pourra-t-elle se maintenir ou connaître une expansion sur le marché des colis?

Monsieur Roberto D'Amico (PVDA-PTB) évoque les règles de gouvernance d'entreprise à bpost. Celles-ci prévoient que le CEO de l'entreprise puisse toucher 500 000 euros d'indemnités de non-concurrence en

en het BIPT, maar ook van bpost zelf – vooral met de priordienst als er meer betaald wordt. In een krimpende brievenmarkt zal bpost allicht geen last hebben van mededinging. De ambitieuze kwaliteitseisen en resultaatverbintenissen zullen moeten worden vertaald in het nieuwe beheerscontract. De afdwingbaarheid dient te worden verbeterd. Met 23 000 werknemers, velen laaggeschoold, is bpost een van de zeer grote werkgevers in België. Reden te meer – ook voor de overheid – om verstandig op te treden. De situatie van de schijnzelfstandigen bij de concurrentie verdient aandacht. Een gelijk speelveld voor de Belgische op die markt actieve bedrijven is wenselijk, maar men moet ook rekening houden met de internationale aspecten. Zo leveren Nederlandse bedrijven courant pakjes in België. Misschien kan Europa hier wat aan doen, maar dat zal dan wel enige tijd in beslag nemen. Het zou te betreuren zijn als bpost met schijnzelfstandigen zal moeten werken om de concurrentie het hoofd te bieden.

De spreker vervolgt met andere aspecten. Een aantal hoogwaardige jobs werden uitbesteed aan het buitenland (India). Dit is niet consequent voor een overheidsbedrijf, temeer de overheid een digitale agenda uittekent. De verlenging van het krantencontract is een goede en in het licht van de lopende zaken ook een logische beslissing, maar sommigen maken daarbij voorbehoud, omdat ze dat als een vorm van subsidie voor bpost beschouwen. Het is ook een vorm van steun voor de geschreven pers, wat de digitale pers in vraag stelt. Hoe ziet de CEO de toekomst van het krantencontract? bpost oriënteert zich naar de pakjesmarkt, dat in de privésector is ontstaan – dit is een boeiende evolutie. Hoe worden deze verdienstelijke duurzaamheidsdoelstellingen op die zeer concurrentiële markt gerealiseerd? Het terugsturen van pakjes baart ecologisch gezien wel zorgen. Is het gratis terugsturen van pakjes houdbaar? Kan een gebundelde levering van pakjes bewerkstelligd worden? Frappant is de steeds kortere leveringstermijnen voor pakjes, terwijl voor brieven de tendens andersom is. Waarom duurt de levering van een brief langer dan die van een wasmachine? Zal bpost als overheidsbedrijf zich kunnen handhaven of uitbreiding kennen op de pakjesmarkt?

De heer Roberto D'Amico (PVDA-PTB) wijst op de bedrijfsbestuursregels bij bpost. Daarin is bepaald dat de CEO van het bedrijf wegens een niet-concurrentiebeding een vergoeding van 500 000 euro kan opstrijken wanneer

quittant son job. Une somme totalement indécente pour le PTB et les postiers. Il est clair que ce ne sont pas les représentants syndicaux qui sont trop bien protégés, mais ce sont les CEO qui sont très bien soigné.

Au vu des mauvais résultats de bpost, il semble plus probable que le monde soit sens dessus dessous pour donner un demi-million d'euros en emballage cadeau. On vient de le voir chez Boeing, et bientôt chez bpost aussi. Les parachutes dorés pour les cadres supérieurs et la restructuration pour les employés.

Les politiciens sont d'accord avec ce parachute doré, mais il convient de demander aux facteurs si une telle prime est méritée. C'est à eux que le CEO est censé rendre des comptes.

Vu le bilan social et les mauvais résultats de monsieur Van Gerven, il est impensable qu'il parte avec 500 000 euros en poche pour rien faire. Le PTB demande que cet argent soit réinvesti dans l'entreprise pour améliorer les conditions de travail des postiers.

La condition pour toucher cette somme est de ne pas travailler pour un concurrent de bpost pendant un an. M. Koen Van Gerven a touché 600 000 euros par an pendant son mandat. À ce prix-là, ne pas partir chez la concurrence est la moindre des choses... De plus, par rapport aux postiers qui se tuent à la tâche pour à peine 1-400 euros par mois, cette somme est totalement indécente. Ce sont les travailleurs qui produisent la richesse, mais le CEO est récompensé pour cela.

Vu le bilan de monsieur Van Gerven, celui-ci ne sera pas convoité par la concurrence. M. Van Gerven a presque détruit bpost, socialement parlant.

En seulement cinq ans, Koen Van Gerven a réalisé un véritable carnage social: délocalisation de l'informatique, licenciements dans les *callcenters*, sous-traitance du nettoyage et des cantines, suppression de 3-000 boîtes rouges, augmentation du prix du timbre, et, récemment, arrêt du passage quotidien des facteurs...

M. Koen Van Gerven s'est appliqué à détruire tout l'héritage de la poste publique. Les travailleurs en subissent les conséquences tous les jours, mais également les usagers. Test-Achat vient en effet encore de montrer qu'un tiers des colis de bpost arrivent en retard ou sont perdus.

hij de onderneming verlaat. PVDA-PTB en de werknemers van bpost vinden dat bedrag volstrekt onbetamelijk. Het is duidelijk dat niet de vakbondsvertegenwoordigers te zeer beschermd zijn, maar dat de CEO's in de watten worden gelegd.

Gezien de slechte resultaten van bpost zou een geschenk van een half miljoen euro de wereld op zijn kop zijn. Dergelijke feiten werden echter vastgesteld bij Boeing en waarschijnlijk is binnenkort ook bpost aan de beurt. Het hogere kaderpersoneel krijgt gouden handdrukken, maar de werknemers moeten herstructureringen ondergaan.

De politiek gaat akkoord met die gouden handdrukken, maar men zou de postbodes eens moeten vragen of een dergelijk premie wel verdiend is. De CEO is die medewerkers verantwoording verschuldigd.

Gezien de sociale balans en de slechte resultaten van de heer Van Gerven is het ondenkbaar dat hij 500 000 euro opstrijkt waar hij niets voor doet. PVDA-PTB vraagt dat dit geld opnieuw in het bedrijf wordt geïnvesteerd om de werkomstandigheden van de werknemers van bpost te verbeteren.

De voorwaarde om dat bedrag te ontvangen bestaat erin dat de betrokkene gedurende een jaar niet voor een concurrent van bpost mag werken. Tijdens zijn mandaat heeft de heer Koen Van Gerven 600 000 euro per jaar ontvangen. Aan dat tarief is niet naar de concurrentie vertrekken het minste dat kan worden verwacht. Vergeleken met de postmedewerkers die zich doodwerken voor nauwelijks 1 400 euro per maand, is dat bedrag volstrekt onbetamelijk. De werknemers zorgen voor waardecreatie, maar de CEO wordt ervoor beloond.

Gezien de resultaten van de heer Van Gerven zal de concurrentie niet in hem geïnteresseerd zijn. Op sociaal vlak heeft de heer Van Gerven bpost zo goed als vernietigd.

In slechts vijf jaar tijd heeft Koen Van Gerven een waar sociaal bloedbad aangericht: delocalisatie van de IT, ontslagen in de *callcenters*, uitbesteding van het schoonmaak- en kantinepersoneel, verwijdering van 3 000 rode brievenbussen, verhoging van de postzegelprijzen en, onlangs nog, stopzetting van de dagelijkse postboderonde...

De heer Koen Van Gerven heeft zich erop toegelegd de hele nalatenschap van de post als openbare dienstverlener te vernietigen. De werknemers ondervinden daar elke dag de gevolgen van, maar ook de gebruikers. Test Aankoop heeft immers net nog aangetoond dat een derde van de bpost-pakjes te laat aankomt of verloren gaat.

La soif d'économies d'échelle n'a pas non plus été bénéfique pour bpost. M. Van Gerven a décidé de racheter *Radial*, une entreprise postale américaine, pour 820 millions d'euros. Cette société fonctionne à perte et n'offre aucune valeur ajoutée au courrier belge. Au contraire, les activités en Belgique sont rentables, alors pourquoi reprendre une société américaine malade comme *Radial*? Qui en profite? Qui a gagné de l'argent avec ça?

Au lieu de réparer le toit qui fuit dans sa propre maison, bpost a acheté une maison de vacances dans un marécage.

Avec des résultats pareils, il est inadmissible de voir M. Koen Van Gerven partir en empochant une telle somme. C'est comme si le CEO attaque la caisse de bpost à l'explosif, pour ensuite s'enfuir.

Le CEO est-il prêt à renoncer à son parachute doré de 500 000 euros pour ne rien faire pendant un an? Est-il prêt à laisser ces 500 000 euros dans l'entreprise pour que les investissements nécessaires puissent être faits sur le terrain et dans les employés qui travaillent?

Mme Marianne Verhaert (Open Vld) constate avec satisfaction qu'en tant qu'entreprises cotées en bourse, Proximus et bpost sont capables d'affronter la concurrence avec d'autres entreprises.

Mme Melissa Depraetere (sp.a) demande au CEO d'expliquer plus en détail le modèle de distribution, en particulier l'impact sur les zones rurales et sur certaines catégories de la population moins familiarisées avec les outils numériques, qui dépendent du facteur. Il ressort d'une expérience de Radio 2 que 20 % des lettres prior sont distribuées trop tard. Le nouveau modèle de distribution en tient-il compte? Que pense le CEO de l'élargissement du rôle social du facteur dans l'ensemble du pays? Estime-t-il personnellement que ce rôle est important?

Y a-t-il des solutions pour la distribution des faire-part de décès?

Le prix des timbres se situe autour de la moyenne européenne. En va-t-il de même pour les timbres prior? Ces dernières années, les prix augmentent relativement fort, alors que le nombre de lettres diminue. N'est-ce pas contradictoire, sachant que bpost porte ainsi quelque peu préjudice au produit le plus lucratif?

Sur le plan logistique, l'intervenante partage le point de vue formulé précédemment par M. Jef Van den Bergh.

De honger naar schaalvoordelen heeft bpost ook geen goed gedaan. De heer Van Gerven heeft besloten om *Radial*, een Amerikaans postbedrijf, voor 820 miljoen euro op te kopen. Die onderneming is verlieslatend en biedt de postbedeling in België geen enkele toegevoegde waarde. Integendeel, de activiteiten in België zijn winstgevend, dus waarom gaat men dan een ziek Amerikaans bedrijf zoals *Radial* overnemen? Wie heeft daar baat bij? Wie heeft daar geld aan verdiend?

In plaats van het lekkende dak van zijn eigen huis te repareren, heeft bpost een vakantiehuis in een moeras gekocht.

Met zulke resultaten is het onaanvaardbaar om de heer Koen Van Gerven te zien vertrekken met een dergelijk bedrag als opstapbonus. Dat is alsof de CEO de brandkast van bpost met explosieven kraakt en dan de benen neemt.

Is de CEO bereid om na een jaar lang nietsdoen aan zijn gouden parachute van 500 000 euro te verzaken? Is hij bereid om het bedrijf die 500 000 euro te laten, opdat de nodige investeringen kunnen worden gedaan in het werkveld en in de werknemers die daadwerkelijk hun job doen?

Mevrouw Marianne Verhaert (Open Vld) stelt met tevredenheid vast dat Proximus en bpost als beursgenoteerd de concurrentie met andere bedrijven aankunnen.

Mevrouw Melissa Depraetere (sp.a) verzoekt de CEO om nader in te gaan op het distributiemodel, in het bijzonder op de impact op rurale zones en bepaalde minder gedigitaliseerde bevolkingscategorieën die afhankelijk zijn van de postbode. Uit een experiment van Radio 2 blijkt dat 20 % van de priorbrieven te laat worden besteld. Houdt het nieuwe distributiemodel daarmee rekening? Wat is de mening van de CEO ten aanzien van de uitbreiding van de sociale rol van de postbode over het hele land? Acht hij persoonlijk die rol belangrijk?

Zijn er oplossingen voor de bedeling van rouwbrieven?

De prijs van postzegels zit rond het Europese gemiddelde. Geldt dat ook voor de priorzegels? De prijzen stijgen de jongste jaren relatief sterk, terwijl het aantal brieven daalt. Is dat niet contradictoir, wetende dat bpost het meest lucratieve product op die wijze wat afstoot?

Op logistiek vlak deelt de spreekster de hogervermelde mening van de heer Jef Van den Bergh. Heeft bpost over

Bpost a-t-elle fait réaliser une étude sur les retours et la distribution des colis? L'organisation du transport des colis par le rail est-elle une option?

La sous-traitance à l'étranger est étrange pour une entreprise jouant un rôle social. Combien de personnes travaillent-elles pour bpost à l'étranger? Est-il possible de maintenir autant que possible l'emploi en Belgique?

Comment le CEO explique-t-il le nombre croissant de départs chez les travailleurs en début de carrière? Des mesures supplémentaires sont-elles prises à cet égard? Qu'en est-il de l'absentéisme?

M. Josy Arens (cdH) est particulièrement satisfait, tout comme les autres habitants de sa commune ardennaise reculée, du fonctionnement de bpost dans sa commune – et ce, contrairement à celui de Proximus et de la SNCB. Le bureau de poste héberge en effet le seul distributeur automatique de billets. Malheureusement, il se trouve à l'intérieur d'un bâtiment et n'est donc accessible que de façon limitée. Peut-être les choses peuvent-elles encore être améliorées, tout comme les heures d'ouverture. La grande majorité des travailleurs ont en effet un emploi à l'étranger (au grand-duché de Luxembourg).

Le marché des lettres se rétrécit, mais la responsabilité en incombe à la population, qui n'écrit plus de lettres sur papier. Les choses évoluent d'ailleurs de telle manière que les citoyens mécontents envoient très vite un mail aux pouvoirs publics, car c'est plus facile que d'envoyer une lettre traditionnelle. Un bourgmestre peut le déplorer.

Les points poste dans les zones rurales sont essentiels pour la population. Ce point mérite qu'on y accorde de l'attention.

Comment se passe la transformation de l'entreprise? Les travailleurs – en particulier ceux qui sont un peu plus âgés et n'ont pas de diplôme – reçoivent-ils une formation adaptée? L'intervenant espère que tout se passera bien.

III. — RÉPONSES

M. Koen Van Gerven (CEO bpost) fournit les réponses suivantes.

Contrat de gestion

Le contrat de gestion prévoit un certain nombre de services. L'entreprise est bien équipée. La distribution de la presse peut être effectuée de manière qualitative et

de retourzendingen en de pakjesbedeling een studie laten verrichten? Is de organisatie van pakjesvervoer via het spoor een optie?

Outsourcing in het buitenland voor een overheidsbedrijf met een maatschappelijke rol is eigenaardig. Hoeveel personen werken voor bpost in het buitenland? Is het mogelijk de tewerkstelling zoveel mogelijk in België te houden?

Hoe verklaart de CEO het toenemende aantal vertrekken bij startende werknemers? Bestaan er bijkomende maatregelen in dat verband? Hoe zit het met het absentisme?

M. Josy Arens (cdH) is bijzonder tevreden over de werking van bpost in zijn afgelegen Ardense gemeente, net zoals de inwoners aldaar – dit in schril contrast met Proximus en de NMBS. Het postkantoor herbergt trouwens de enige geldautomaat. Jammer genoeg bevindt die zich binnen een gebouw en is die dus maar beperkt toegankelijk. Misschien kan dat nog worden verbeterd, net zoals de openingsuren. Het overgrote deel van de werknemers is immers in het buitenland tewerkgesteld (het Groothertogdom Luxemburg).

De brievenmarkt krimpt, maar dat is de verantwoordelijkheid van de bevolking, als ze geen brieven op papier meer schrijft. De evolutie is trouwens zo dat boze burgers al gauw een mailtje naar de overheid sturen, dat gaat makkelijker dan een traditionele brief. Een burgemeester kan dat betreuren.

De postpunten in plattelandsgebieden zijn voor de bevolking essentieel, de kwestie verdient aandacht.

Hoe gebeurt de transformatie van het bedrijf? Krijgen de werknemers – in het bijzonder de ietwat oudere die geen diploma hebben – een aangepaste opleiding? Het lid drukt de hoop uit dat alles goed zal verlopen.

III. — ANTWOORDEN

De heer Koen Van Gerven (CEO bpost) geeft de volgende antwoorden.

Beheerscontract

Het beheerscontract voorziet in een aantal diensten. Het bedrijf is goed uitgerust. De persbedeling kan zeer goed en op doeltreffende wijze worden uitgevoerd. Toen

efficace. Quand les pouvoirs publics ont lancé un appel d'offres à ce sujet, bpost a été la seule à répondre. Ce n'est pas le CEO, mais le monde politique qui a opté en faveur de ce service. En sa qualité de citoyen, M. Van Gerven estime cependant que la disponibilité d'une presse de qualité revêt plus que jamais une grande importance. D'ailleurs, il est clair pour tout le monde que, sans soutien, la presse écrite en Belgique est condamnée à mort. Si les pouvoirs publics décident que la distribution de la presse n'est plus nécessaire, bpost devra se restructurer, ce qui entraînera la perte de 3 000 emplois. Cela aura aussi des conséquences pour les éditeurs, sans parler de la qualité de la presse.

En ce qui concerne les autres services, il faut par exemple toujours faire un choix entre la disponibilité des bureaux de poste et la rentabilité. Les points poste sont une solution créative.

La rémunération et le forfait feront l'objet de discussions.

Un nouveau contrat de gestion est souhaitable; il convient de réfléchir au contenu. Le paiement de pensions par la poste est-il par exemple encore nécessaire? Il s'agit d'un service à un groupe vulnérable de la population (50 000 personnes, encore 200 000 il y a quelques années). Avec le paiement, la poste fournit un service financier, alors que la présence physique du facteur permet de jouer un rôle social.

Ensuite, les distributeurs automatiques de billets sont un élément pertinent et bpost peut jouer un rôle à cet égard.

Au départ, il y avait un accord entre toutes les banques, mais par la suite, les petites banques – dont bpost banque – ont voulu élaborer le plan plus rapidement que les grandes. Les petites banques ont alors commencé à travailler avec une entité distincte en vue d'offrir le réseau de distributeurs automatiques de billets le plus grand et le plus confortable pour le client. Les grandes banques ont ensuite développé leur vision entre elles.

En Angleterre, les services financiers tels que les paiements par chèque, les retraits d'espèces ou les dépôts sont pris en charge par Royal Mail dans le cadre d'une sorte de contrat de sous-traitance. Ces services ne sont presque plus jamais prestés par les banques mêmes.

En bref, compte tenu du contexte social (cf. mouvement des gilets jaunes), un contrat de gestion équilibré qui tient compte des besoins de la population revêt une grande importance. Dans le même temps, bpost est confrontée à des défis majeurs dans le domaine du numérique.

de overheid een openbare aanbesteding hiervoor heeft uitgeschreven, heeft alleen bpost geantwoord. Niet de CEO, maar de politiek heeft voor deze dienstverlening gekozen. In zijn hoedanigheid van burger acht de heer Van Gerven de beschikbaarheid van een goede pers echter meer dan ooit belangrijk. Het is voor iedereen trouwens duidelijk dat zonder steun de geschreven pers in België ten dode is opgeschreven. Als de overheid beslist dat de persbedeling niet meer hoeft, zal bpost tot herstructurering moeten overgaan – waardoor 3 000 banen op de tocht komen. Ook voor de uitgevers zal dat gevolgen meebrengen, om maar te zwijgen over de kwaliteit van de pers.

Wat de andere diensten betreft, is het bijvoorbeeld altijd wikkelen tussen de beschikbaarheid van de postkantoren en de rendabiliteit. De postpunten zijn een creatieve oplossing.

Over verloning en het forfait zal gepraat worden.

Een nieuw beheerscontract is wenselijk, over de inhoud mag nagedacht worden. Is de betaling van pensioenen door de post bijvoorbeeld nog nodig? Het betreft een dienstverlening ten aanzien van een kwetsbare bevolkingsgroep (50 000 personen, enkele jaren geleden nog 200 000). Met de betaling levert de post een financiële dienst, terwijl met de fysieke aanwezigheid van de postbode een sociale rol wordt vervuld.

Voorts zijn de geldautomaten een pertinent element en kan bpost in dat verband een rol spelen.

Aanvankelijk bestond er een overeenstemming tussen alle banken, maar vervolgens hebben de kleinere banken – waaronder bpost bank – sneller dan de grote het plan willen uitwerken. De kleine banken zijn dat met een afzonderlijke entiteit van wal gestoken om het grootste en voor de klant meest comfortabele bankautomaten-netwerk aan te bieden. De grotere banken hebben dan onderling hun visie ontwikkeld.

In Engeland worden financiële diensten zoals uitbetaling van cheques, geldafhaling, gelddeposito's door Royal Mail in een soort van onderaannemingscontract voor de banken uitgevoerd, bijna nooit meer door de banken.

Kortom, gezien de maatschappelijke context (cf. de beweging van de gele hesjes) is een evenwichtig beheerscontract dat met de noden van de bevolking rekening houdt van groot belang. Tegelijk staat bpost voor grote uitdagingen op digitaal vlak.

Rôle social du facteur

Il est utile de réfléchir au rôle du facteur et de conclure des accords à ce sujet. La juste rémunération est également un élément à prendre en considération. Les services postaux français proposent un service sous forme d'abonnement. On pensait que cette formule remporterait un large succès, surtout auprès de ceux qui ont quitté les villages et la campagne pour s'établir à Paris et qui ne veulent pas abandonner leurs parents. Or, au bout d'un an et demi, 3 000 contrats ont été signés. À l'échelle de la Belgique, cela donnerait environ 600 contrats, ce qui est négligeable. Il faut être honnête à ce sujet: tout le monde est amateur de services, mais quand il s'agit de faire face à l'aspect financier, plus personne ne répond présent.

Marché des colis et faux indépendants

Le problème dans ce domaine n'est pas belge, mais européen. Tout le monde connaît l'entreprise qui livre les paniers repas *HelloFresh* à domicile, mais personne ne sait qui les remplit: c'est bpost aux Pays-Bas. Le Brabant wallon, le marché qui connaît la plus forte croissance en Belgique, est desservi depuis Maastricht par une société néerlandaise. Si la tendance se poursuit et que la part du courrier postal continue de diminuer alors que le service des colis se développe, le handicap concurrentiel de bpost ne fera qu'augmenter. Tous les concurrents effectuent les livraisons en recourant à des indépendants. Les négociations sur le prix des colis avec les grands noms du commerce électronique portent sur des centimes d'euro. Si on augmente le prix, ne fût-ce que d'un centime d'euro, on perd le contrat. Le coût horaire d'un facteur est de 22 à 24 euros, alors que pour un indépendant, c'est entre 11 et 12 euros. La différence est considérable et il faut en être conscient. Une différence d'un euro avec Amazon ou Zalando aura un impact sur des milliers d'emplois. On ne peut pas éluder la discussion: il s'agit d'un problème crucial.

Écologie

Cette question n'est plus une pomme de discorde: tout le monde se rend compte qu'il y a des défis à relever et que des mesures sont nécessaires. Le fait que bpost ait déjà pris certaines mesures est un motif de fierté. C'est ainsi notamment qu'une partie de la flotte a été électrifiée. Une Kangoo équipée d'un moteur diesel coûte environ 8 000 euros. La distance quotidienne parcourue avec un tel véhicule est de 120 kilomètres en moyenne. Une Kangoo équipée d'un moteur électrique coûte en revanche 18 000 euros et peut parcourir 80 kilomètres par jour. Autrement dit, une Kangoo diesel de 8 000 euros doit être remplacée par deux Kangoo électriques, qui

Sociale rol van de postbode

Het is nuttig om over de rol van de postbode na te denken en daar afspraken rond te maken. Ook de juiste vergoeding is een element om in de beschouwing op te nemen. De Franse post biedt een dienst aan onder de vorm van een abonnement. Men ging ervan uit dat heel wat mensen die zouden nemen, vooral zij die van de dorpen en het platteland naar Parijs trekken en hun achtergebleven ouders niet in de steek willen laten. Na anderhalf jaar zijn er 3 000 contracten getekend. Als men de analogie zou doortrekken voor België; komt men op 600 contracten, wat verwaarloosbaar is. Men moet eerlijk zijn in die materie. Iedereen vindt de dienstverlening fijn, maar als het erop aankomt om het financiële aspect onder ogen te zien, geeft niemand thuis.

Pakjesmarkt en schijnzelfstandigen

De problematiek op dat vlak is niet Belgisch, maar Europees. Iedereen kent het bedrijf dat maaltijdboxen thuisbezorgt *HelloFresh*, maar niemand weet wie de dozen vult: bpost in Nederland. Waals-Brabant is de snelstgroeiende markt in België en wordt vanuit Maastricht bediend door een Nederlands bedrijf. Als de trend zich doorzet en het aandeel van de brievenpost blijft dalen, terwijl de pakjesdienst uitbreiding kent, dan zal het competitief nadeel van bpost alleen maar toenemen. Alle concurrenten doen de leveringen met zelfstandigen. De onderhandelingen over de prijs van de pakjes met grote e-commerceklanten gaat over eurocenten. Als de prijs met slechts één eurocent wordt verhoogd, verliest men een contract. De prijs voor een postbode bedraagt 22 à 24 euro per uur, waar die voor een zelfstandige op 11 à 12 euro per uur ligt. Het verschil is aanzienlijk en men dient zich daarvan bewust te zijn. Een euro verschil met Amazon of Zalando zal een impact hebben op duizenden banen. Men kan de discussie niet uit de weg gaan, het probleem is essentieel.

Ecologie

De kwestie is niet langer een twistpunt; iedereen beseft dat er uitdagingen zijn en maatregelen noodzakelijk zijn. Dat bpost al een aantal acties heeft ondernomen, is een reden van trots. Zo is een deel van de vloot geëlektrificeerd. Een Kangoo met dieselmotor kost zo'n 8 000 euro. Daarmee wordt dagelijks gemiddeld 120 kilometer afgelegd. Een Kangoo met een elektrische motor kost echter 18 000 euro, waar dagelijks 80 kilometer mee kan worden gereden. Met andere woorden, een Kangoo op diesel van 8 000 euro dient te worden vervangen door twee elektrisch aangedreven Kangoo's, samen goed voor 36 000 euro. Hier ook is de vraag hoe

coûtent ensemble 36 000 euros. Ici aussi, la question est de savoir comment cette question financière sera gérée et comment créer des conditions de concurrence équitables.

Bpost a tenté de concentrer son service de colis en le répartissant sur huit villes, mais personne n'a voulu participer à ce projet, ce qui a entraîné une perte pour bpost de 150 000 euros par mois. Ce projet est maintenant à l'arrêt; ce n'est apparemment pas une option pour le moment.

En ce qui concerne les retours, un cadre doit être mis en place par les responsables politiques. Bpost coopérera à la recherche de la solution la plus efficace (voir le concept de *refurbishing* aux États-Unis).

Investissements dans les trois Régions

Bpost est consciente du caractère sensible de cette question. La capacité de prise en charge des colis a été atteinte à Bruxelles. À Charleroi et à Anvers, de nouveaux efforts ont été consentis dans ce domaine. En tout cas, il est clair qu'à terme, moins de machines de tri seront nécessaires pour les lettres. Il y aura probablement une évolution vers la centralisation du courrier et la décentralisation des colis. Non seulement parce que c'est une question sensible en Belgique, mais aussi parce qu'elle est liée à la réalité économique. À Anvers, par exemple, il y a un problème de pénurie sur le marché du travail. Le nombre de candidats qui souhaitent travailler chez bpost est limité.

Externalisation

Plusieurs milliers de travailleurs travaillent à l'étranger pour bpost. Cela signifie que bpost n'est pas différente de Proximus ou de la SNCB, qui sont également présentes à l'étranger. La raison de cette présence n'a rien à voir avec les coûts, mais avec les compétences: disposer de ressources suffisamment structurées, qui ne sont plus présentes en Belgique. Il semble aussi que cela contribue à la stabilité de l'informatique et réduise le nombre d'incidents. Si l'idée est de n'occuper que des Belges au sein de bpost, autant fermer l'entreprise. Même en Belgique, il existe une coopération avec des experts étrangers.

CEO

Le CEO a un lien contractuel avec bpost. Un certain nombre d'accords ont été conclus et la transparence prévaut. *Pacta sunt servanda*: ce n'est pas seulement une règle, mais aussi une forme de respect. M. Van Gerven ne souhaite pas s'étendre sur les détails.

dit financière vraagstuk zal worden beheerd en op welke wijze men een gelijk speelveld kan tot stand brengen.

Bpost heeft geprobeerd de pakjesdienst te groeperen in acht steden, maar niemand was bereid mee te werken aan dit project met verlies voor bpost tot gevolg a rato van 150 000 euro per maand. Dat is nu afgelopen, dit is thans blijkbaar geen optie.

Wat de terugzending betreft, dient de politiek in een kader te voorzien. Bpost zal meewerken bij het zoeken naar de meest efficiënte oplossing (cf. *refurbishing* in de Verenigde Staten).

Investerings in de drie gewesten

Bpost is zich bewust van de gevoeligheid van de kwestie. De capaciteit voor pakjes is bereikt in Brussel. In Charleroi en Antwerpen werden op dat vlak nieuwe inspanningen gedaan. Het is in ieder geval duidelijk dat men op termijn minder sorteermachines nodig zal hebben voor de brieven. Vermoedelijk evolueert men naar centralisering van de brieven en decentralisering van de pakjes. Niet alleen omdat dit in België gevoelig ligt, maar ook omdat het te maken heeft met de economische realiteit. In Antwerpen heerst er bijvoorbeeld schaarste op de arbeidsmarkt. Het aantal kandidaten dat bij bpost in dienst wil treden, is beperkt.

Outsourcing

Er werken vele duizenden werknemers in het buitenland voor bpost. Daarmee handelt bpost trouwens niet anders dan Proximus of de NMBS, die ook in het buitenland aanwezig zijn. Het motief van de aanwezigheid heeft niets te maken met kosten, maar met competenties: het hebben van voldoende gestructureerde resources – die in België niet meer aanwezig zijn. Het blijkt dat dit bijdraagt tot de stabiliteit van de IT en dat dit het aantal incidenten vermindert. Als het de bedoeling zou zijn om bij bpost uitsluitend Belgen aan het werk te zetten, kan men het bedrijf even goed sluiten. Zelfs in België wordt samengewerkt met buitenlandse experts.

CEO

De CEO heeft een contractuele verhouding met bpost. Er werden een aantal afspraken gemaakt en daarover heerst transparantie. *Pacta sunt servanda*: dit is niet alleen een regel, maar ook een vorm van respect. Op verdere details wordt niet ingegaan.

Radial

La société Radial est une pierre angulaire dans le contexte des nouvelles compétences. Rien ne peut être communiqué concernant les prévisions, car il s'agit d'informations boursières sensibles. Il faut être prudent avec les extrapolations. Le quatrième trimestre est particulièrement important. Les perspectives sont prometteuses.

Satisfaction de la clientèle

Les catégories "prior" et "non prior" ont été créées. Pour la première fois en cinq ans, les critères de qualité de l'IBPT sont atteints. La satisfaction concerne aussi bien les lettres que les colis. Des investissements sont réalisés afin de permettre au client de suivre pas à pas la livraison de son colis.

Genre

Une représentation égale des femmes et des hommes est en cours de mise en œuvre. Mais la diversité des compétences est aussi importante. Aux États-Unis, M. Elias Simpson, un Afro-Américain, a été nommé au sein du comité de direction. Il n'est pas certain que cela aurait été possible dans une entreprise américaine. M. Simpson est un ancien militaire qui a servi en Irak. Il est très compétent.

Concertation sociale

En 2018, tout le monde s'est retrouvé dans une position délicate, ce qui a pu contribuer à la mise en place d'un dialogue de qualité et, au final, à la signature d'une CCT. L'attractivité de la profession de facteur, la rémunération, les possibilités de carrière et le pouvoir d'achat, tous ces éléments ont été examinés. Tout le monde n'en a pas su gré au CEO. Le fait est que le facteur joue un rôle important dans l'entreprise. La paix sociale qui règne depuis lors prouve que l'accord était tout de même relativement apprécié. Les nouveaux plans de distribution auront cependant une incidence énorme sur le travail des facteurs et de nouveaux défis apparaissent déjà.

Recrutement

La CCT accorde une attention particulière aux plus faibles, et des efforts importants ont été fournis pour renforcer réellement l'attractivité des emplois. L'engagement du personnel est désormais plus aisé, même si tous les problèmes liés au recrutement ne sont pas résolus.

Radial

Radial is een hoeksteen in de context van de nieuwe competenties. Over de verwachtingen kan niets worden meegedeeld, omdat het beursgevoelige informatie betreft. Men dient voorzichtig te zijn met extrapolaties. Het vierde kwartaal is bijzonder belangrijk. De perspectieven zijn hoopvol.

Klantentevredenheid

Prior en non-prior werd ingevoerd. Voor het eerst in vijf jaar worden de BIPT-kwaliteitscriteria behaald. De tevredenheid betreft zowel brieven als pakjes. Investeringsen worden gedaan om de klant in staat te stellen zijn pakje in detail te volgen op Internet.

Gender

Aan de gelijke vertegenwoordiging van het mannelijke en het vrouwelijke geslacht wordt gewerkt. Maar het gaat ook om de diversiteit van de vaardigheden. In de Verenigde Staten werd de heer Elias Simpson, een Afro-Amerikaan, in het directiecomité opgenomen. Het staat niet vast dat dit in een Amerikaans bedrijf mogelijk zou zijn geweest. Hij is een oud-militair die in Irak heeft gediend en is zeer bekwaam.

Sociaal overleg

In 2018 is iedereen in een delicate situatie beland, wat tot een goede dialoog heeft kunnen bijdragen en uiteindelijk tot de ondertekening van een cao heeft geleid. De aantrekkelijkheid van het postbodeberoep, de verloning, de loopbaanmogelijkheden en de koopkracht werden allemaal besproken. Niet iedereen heeft het de CEO in dank afgenomen. Feit is dat de postbode een belangrijke rol speelt in het bedrijf. De sociale vrede sindsdien toont aan dat het akkoord toch tamelijk wordt gewaardeerd. De nieuwe distributieplannen zullen evenwel een grote impact hebben op het werk van de postbodes, zodat nieuwe uitdagingen zich reeds aandienen.

Rekrutering

De CAO heeft speciaal aandacht voor de zwaksten, en er werden belangrijke inspanningen geleverd om de jobs werkelijk aantrekkelijker te maken. Het aanwerven van personeel verloopt daardoor makkelijker, zonder dat alle problemen inzake rekrutering werden opgelost.

Absentéisme

L'absentéisme reste problématique et la situation n'est guère réjouissante. La société dans son ensemble doit fournir un effort pour concrétiser le concept de "travail faisable". Chez bpost, les paramètres ont été analysés en profondeur afin d'identifier le profil. Quelles sont les causes du problème? S'agit-il d'une opposition entre statutaires et non-statutaires? Entre hommes et femmes? Entre nord et sud? La matière est complexe et la réponse reste incertaine. Le burn out est un problème de société. Bpost essaye, elle aussi, d'y remédier avec son service psychosocial de 20 personnes.

L'État fédéral

Les relations avec le ministre ont toujours été positives. Il est ouvert et comprend les défis. Il est toutefois regrettable que bpost ait dû attendre un an la désignation de ses administrateurs. Le État fédéral doit-il conserver son actionariat? Pour le CEO, il n'appartient pas au management de choisir ses actionnaires, au contraire: c'est l'actionariat et le conseil d'administration qui choisissent le management.

PostNL

On ne sait pas très bien pourquoi les négociations ont échoué. C'est probablement lié à la mentalité néerlandaise et à la fierté de garder les entreprises entre les mains des Néerlandais. En Belgique la situation est différente.

Distribution tardive

La distribution tardive des faire-part de décès est douloureuse. L'un des problèmes est que ces faire-part ne sont pas toujours reconnaissables. Des tentatives sont faites pour trouver une solution et prendre des dispositions avec le secteur.

Prix des timbres

Une augmentation des prix des timbres aura-t-elle un impact négatif sur bpost? Ce n'est pas ce que l'on attend. Il est remarquable que, durant l'année où le prix n'a pas pu augmenter, le nombre de lettres a considérablement diminué. Les personnes qui ne veulent pas utiliser de timbres peuvent envoyer des courriers électroniques. Pour l'instant, il n'y a pas d'autres possibilités pour les colis.

IV. — RÉPLIQUES

M. Michael Freilich (N-VA) s'étonne de l'existence de *parcel.bpost.be* parallèlement à *bpost.be*.

Absenteïsme

Absenteïsme blijft problematisch en stemt niet tot tevredenheid. De maatschappij moet globaal een inspanning leveren om werkbaar werk concreet te maken. De parameters werden bij bpost grondig onderzocht om het profiel te herkennen. Wat zijn de factoren? Is het een probleem van statutairen *versus* niet-statutairen? Van mannen *versus* vrouwen? Van noorden *versus* zuiden? De materie is complex en het antwoord werd niet gevonden. *Burn-out* is een maatschappelijk probleem. Ook bpost probeert met haar psychosociale dienst van 20 personen iets te doen.

De Federale Staat

De relatie van met de minister was altijd zeer goed. Hij staat open en heeft begrip voor de uitdagingen. Het valt wel te betreuren dat bpost een jaar moest wachten op bestuurders. Moet de Federale Staat zijn aandeelhouderschap bewaren? De CEO zegt dat het niet aan het management is om zijn aandeelhouders te kiezen, maar omgekeerd: de aandeelhouder en de raad van bestuur kiest het management.

PostNL

Waarom de onderhandelingen zijn afgesprongen, is niet duidelijk. Waarschijnlijk heeft het te maken met de Nederlandse mentaliteit en de trots om bedrijven in Nederlandse handen te houden, in België is dat anders.

Laattijdige bedeling

De laattijdige bedeling van rouwbrieven is pijnlijk. Probleem is onder meer dat rouwbrieven niet altijd herkenbaar zijn. Geprobeerd wordt om een oplossing te vinden en afspraken te maken met de sector.

Prijs van postzegels

Zal een verhoging van de prijs van postzegels een negatieve impact hebben voor bpost? Dit is niet hetgeen men verwacht. Opvallend is dat het jaar dat de prijs niet mocht worden verhoogd het aantal brieven fors omlaag is gegaan. Wie geen postzegels wil gebruiken, kan e-mails verzenden. Voor pakjes bestaat voorlopig geen andere mogelijkheden.

IV. — REPLIEKEN

De heer Michael Freilich (N-VA) verwondert zich over het bestaan van *parcel.bpost.be* naast *bpost.be*.

V. — RÉPONSES COMPLÉMENTAIRES

M. Koen Van Gerven (CEO de Bpost) explique qu'il s'agit d'un reste de taxipost. C'est encore une réalité aujourd'hui.

Le rapporteur,

Kim BUYST

Le président,

Jean-Marc DELIZÉE

V. — BIJKOMENDE ANTWOORDEN

De heer Koen Van Gerven (CEO bpost) licht toe dat dit een overblijfsel is van taxipost. Het is voorlopig nog een realiteit.

De rapporteur,

Kim BUYST

De voorzitter,

Jean-Marc DELIZÉE

VI. — ANNEXES



bpost

**Commission de la Mobilité, des
Entreprises publiques et des
Institutions fédérales**

VI. — BIJLAGEN

14 janvier 2020 - Audition

Agenda



Le profil de bpost

L'importance de bpost dans la société et l'économie belge

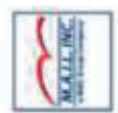
Un environnement en mutation

Les défis communs à bpost et l'Etat

Conclusions et questions-réponses



bpost : plus que du courrier



4



bpost : un portefeuille d'activités autour de trois pôles

€ 3,850.2m¹ Chiffre d'affaires € 571.1m 14.8% EBITDA € 424.3m 11.0% EBIT € 290.4m Bénéfice net 36,109 Nombre moyen d'ETP et d'intérimaires	Mail & Retail Chiffre d'affaires € 1,952m EBIT € 333,2m	Palo EurAsia C.A. € 757m EBIT € 38,7m Palo NA C.A. € 1,105m EBIT € 10,9m	Chiffres de 2018 (Normalisés) ¹ 50.7% Mail & Retail, 19.7% Parcels & Logistics Europe & Asia, 28.7% Parcels & Logistics North America and 1.0% Corporate		
				Mail & Retail Chiffre d'affaires € 1,952m EBIT € 333,2m	Transactional mail € 772m 20%
				Advertising mail € 244m 6%	Advertising mail € 244m 6%
				Press € 354m 9%	Press € 354m 9%
				Proximity and convenience retail network € 476m 12%	Proximity and convenience retail network € 476m 12%
				Value added services € 105m 3%	Value added services € 105m 3%
				Parcels BeNe € 346m 9%	Parcels BeNe € 346m 9%
				E-commerce logistics € 121m 3%	E-commerce logistics € 121m 3%
				Cross-border € 290m 8%	Cross-border € 290m 8%
				E-commerce logistics € 1,018m 26%	E-commerce logistics € 1,018m 26%
				International mail € 87m 2%	International mail € 87m 2%

Agenda



Le profil de bpost

L'importance de bpost dans la société et l'économie belge

Un environnement en mutation

Les défis communs à bpost et l'Etat

Conclusions



6



1 Obligation de service universel.
2 Services d'intérêt économique général.



Les services publics proposés par bpost sont encadrés par trois contrats importants avec l'État

Obligations de Service Universel (OSU)	6 ^e Contrat de Gestion	Concessions relatives à la distribution de presse
▪ Lever, trier, transporter et distribuer le courrier (max. 2 kg), les colis (max. 10 kg) et les colis des autres États membres de l'UE (max. 20 kg) ▪ Avoir au moins 1 point d'accès par commune ▪ Lever et distribuer 5x/semaine ▪ Couvrir tout le territoire belge ▪ Respecter des contraintes tarifaires pour le service universel ▪ Fournir des informations adéquates relatives aux produits et services OSU. ▪ Obligation de normes de qualité afin de délivrer 95 % du courrier Prior et des colis en J+1; 97 % en J+2.	Fournir des SIEG ¹ ▪ Réseau de détail (> 1 300 points de services, dont au moins 650 bureaux de poste) ▪ Distributeurs de billets : min 350 distributeurs automatiques et un distributeur au moins dans les communes où aucun autre appareil n'est disponible ▪ Argent liquide au guichet (versements de cash en vue d'un paiement au bureau de poste) ▪ Courrier électoral (distribution) ▪ Distribution des pensions ▪ Gestion des amendes ▪ <i>Etc.</i>	▪ Font également partie des SIEG ▪ Livraison des journaux 6x/semaine (avant 7h30 en semaine et avant 10h le samedi) ▪ Livraison des périodiques 5x/semaine ▪ Obligation de normes de qualité max. 7 plaintes par 10 000 livraisons ▪ ± 4 000 ETP

LISTE NON EXHAUSTIVE

¹ Services d'Intérêt Économique Général

Agenda



Le profil de bpost

L'importance de bpost dans la société et l'économie belges

Un environnement en mutation

Les défis communs à bpost et l'Etat

Conclusions





Les opérateurs postaux doivent se transformer à la suite de multiples évolutions dans la société

Les besoins et les comportements des clients évoluent rapidement et provoquent des ruptures dans le paysage postal

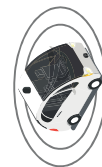


Les consommateurs et les entreprises utilisent de plus en plus les communications et les services **électroniques**, ce qui **réduit les volumes de courrier**

82% des consommateurs ont effectué des achats en ligne au cours des 3 derniers mois, ce qui **augmente le volume de paquets**



Les besoins des clients concernant la **distribution** des paquets ont changé – demande de services **plus rapides, plus flexibles et bon marché**



Les **nouvelles technologies** telles que les voitures autonomes contribueront au confort des clients et à la flexibilité

SOURCE: Company (annual) reports, SPF Economy

10

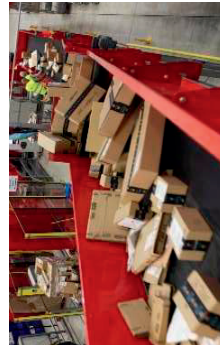
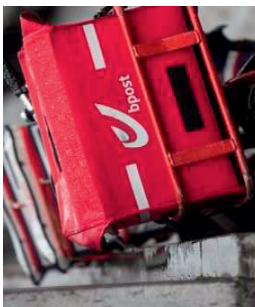
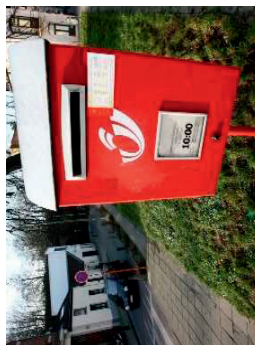


En 5 ans, le volume du courrier a baissé de 20%, mettant sous pression la base importante de coûts fixes de bpost



La structure de coût de bpost est **principalement fixe**, rendant difficile tout ajustement au recul du courrier et à la baisse de densité de distribution :

- **Collecte** (p.ex., nombreuses boîtes rouges)
- **Tri** (p.ex., 5 centres de tri avec ~150 machines de tri)
- **Transport et Distribution** (p.ex., flotte conséquente, tournées fixes de distribution)
- Etc.



¹ Indexé en 2013; en supposant une baisse de volume courrier moyenne pondérée au revenu; ² Baisse de volume courrier sous-jacent; ³ En excluant l'effet prix/mix
SOURCE: Rapports annuels ; SPF Économie

Le développement prometteur des paquets domestiques n'est pas suffisant pour compenser le recul du courrier



L'e-commerce est en plein essor
€ milliard, UE

... mais cela ne compense pas pleinement le recul du
courrier



BRON: Forrester

13

Les leviers d'optimisation opérationnelle et de hausse des prix ont déjà été largement utilisés



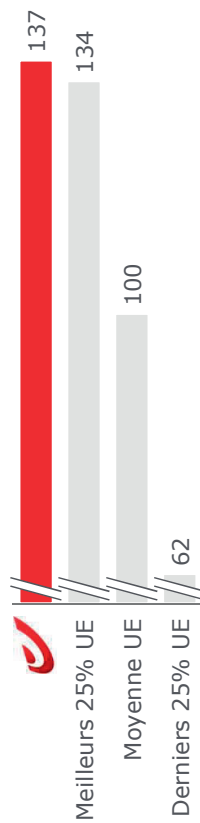
De nombreux leviers d'amélioration opérationnelle ont été mis en œuvre...

- Transformation du **réseau de détail**
- Tri et séquençage courrier **automatisés**
- **Nouvelle structure de distribution**
- **Plan stratégique 2020** (Vision 2020), qui se concentre sur l'innovation dans les opérations postales
- ...



... bpost est déjà #1 en termes d'efficacité opérationnelle

Volume courrier / ETP¹,
indexé sur la moyenne UE 2017



¹ Basé sur données externes bpost, Posten Norge, PostNL, Swiss Post, Austria Post, Royal Mail, CTT, Deutsche Post, Correos, La Poste

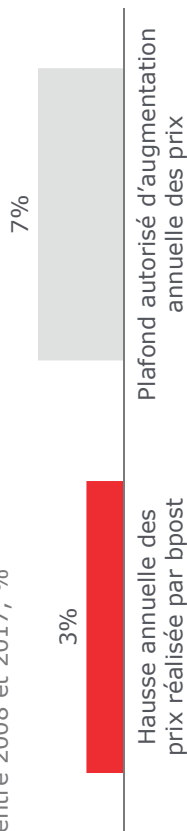
² Prix ajustés au coût du travail et à la Partitè du Pouvoir d'Achat

SOURCE: IPC; Rapport DPDHL sur les prix du courrier en Europe, Juin 2019 (p.23)



Les hausses de prix ont été limitées à <50% du plafond autorisé afin de minimiser les effets d'élasticité prix...

Augmentation annuelle moyenne des prix,
entre 2008 et 2017, %



... de facto, les prix de bpost sont restés dans la moyenne des pays européens

Tarif des lettres³,
en 2019, €



³ Basé sur données externes bpost, Posten Norge, PostNL, Swiss Post, Austria Post, Royal Mail, CTT, Deutsche Post, Correos, La Poste

SOURCE: IPC; Rapport DPDHL sur les prix du courrier en Europe, Juin 2019 (p.23)

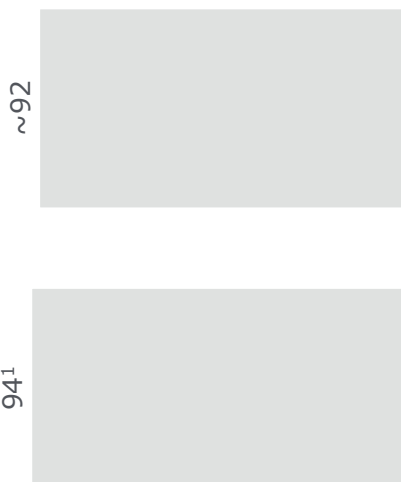
Pour leur courrier, les clients accordent plus de valeur à la fiabilité qu'à la rapidité et à la fréquence de distribution



La rapidité et la fréquence de distribution du courrier sont jugées moins importantes...

... et les clients attachent de l'importance à la fiabilité dans la distribution

94¹



“ L’allongement du temps de distribution **J+1** est largement **accepté** pourvu qu’un service J+1 existe² ”

– BIPT²

“ L’abaissement de la fréquence de distribution à **3 jours par semaine** est **accepté** par la majorité des usagers particuliers² ”

– BIPT



“ L’assurance de recevoir le courrier à un **jour certain** est jugée très importante² ”

– BIPT²

“ Le **lieu de distribution préféré** reste le **domicile**² ”

– BIPT²

“ La **réduction du réseau postal** est **acceptée** pourvu que les points d’accès soient bien placés² ”

– BIPT²

¹ Suivant une étude bpost auprès de 1 000 ménages et 500 entreprises (<200 ETP) interrogés en février 2015
² IBPT 2017, étude qualitative concernant la perception du marché postal belge par la clientèle



Suite à la baisse des volumes de courrier et à la forte croissance des paquets, nous devons adapter notre modèle de distribution

	Lundi	Mardi	Mercr.	Jeudi	Vendr.	Samedi	Dim.
 Courrier non-urgent & publicité toutes-boîtes -> 2x par semaine							
 Courrier urgent (Prior) + recommandés -> 5x/sem (lun-ven)							
Journaux -> 6x/sem (lun-sam)							
Périodiques hebdom. -> 5x/sem (lun-ven)							
Paquets -> 7x/sem (lun-dim)							

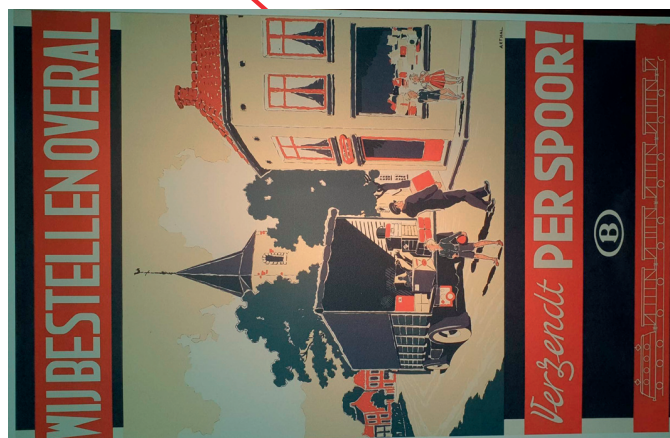
Les paquets du commerce électronique sont une opportunité, mais cela reste insuffisant pour assurer l'avenir de bpost. La logistique e-commerce offre de nouvelles opportunités de croissance



2017 : Passage à la vitesse supérieure en e-commerce

2013-17 : Remontée de la chaîne de valeur de l'e-commerce

2009 : Développement des colis en Belgique



- Dans une activité de plus en plus mondialisée et concurrentielle, une **offre large et complète** de services devient crucial
- L'acquisition de Radial aide bpost à **mettre en œuvre une solution intégrée** pour servir ses clients en Belgique et ailleurs.
- **L'acquisition de Landmark Global** (2013) permet à bpost de mettre un 1^{er} pied dans la logistique de l'e-commerce.
- L'acquisition de DynaGroup aide bpost à se diversifier au-delà de la **livraison du dernier kilomètre**.
- D'autres acquisitions (Kariboo!, Parcify, etc.), **contribuent à étoffer** l'offre de bpost.
- **Diminution du volume de courrier national**
- **Accélération de la distribution de colis en Belgique**
- La croissance des colis ne **compense que partiellement** le déclin du courrier.

Le marché des paquets du e-commerce est très dynamique en Belgique et aux Pays-Bas



Comportement des clients

- **50% du e-commerce en Belgique provient de l'étranger**
- **Les Pays-Bas** sont le plus grand pays exportateur vers la Belgique (~20% de l'importation belge)

Lancé en 2018



**DÉ BENELUX
BEZORGERS**
VOOR UW E-COMMERCE

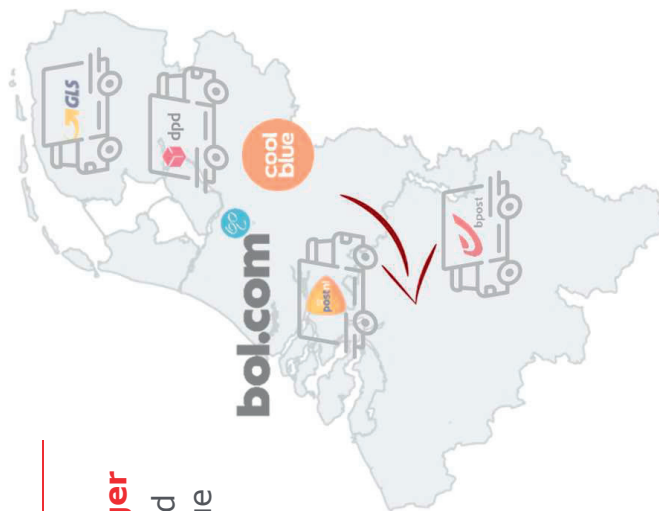


Des entreprises e-commerce importantes en Europe

- A la recherche d'une offre "last mile" au niveau de la Belgique et des Pays-Bas
- Comparaison des prix au niveau de la Belgique et des Pays-Bas
- Demande d'une nouvelle dynamique de livraison

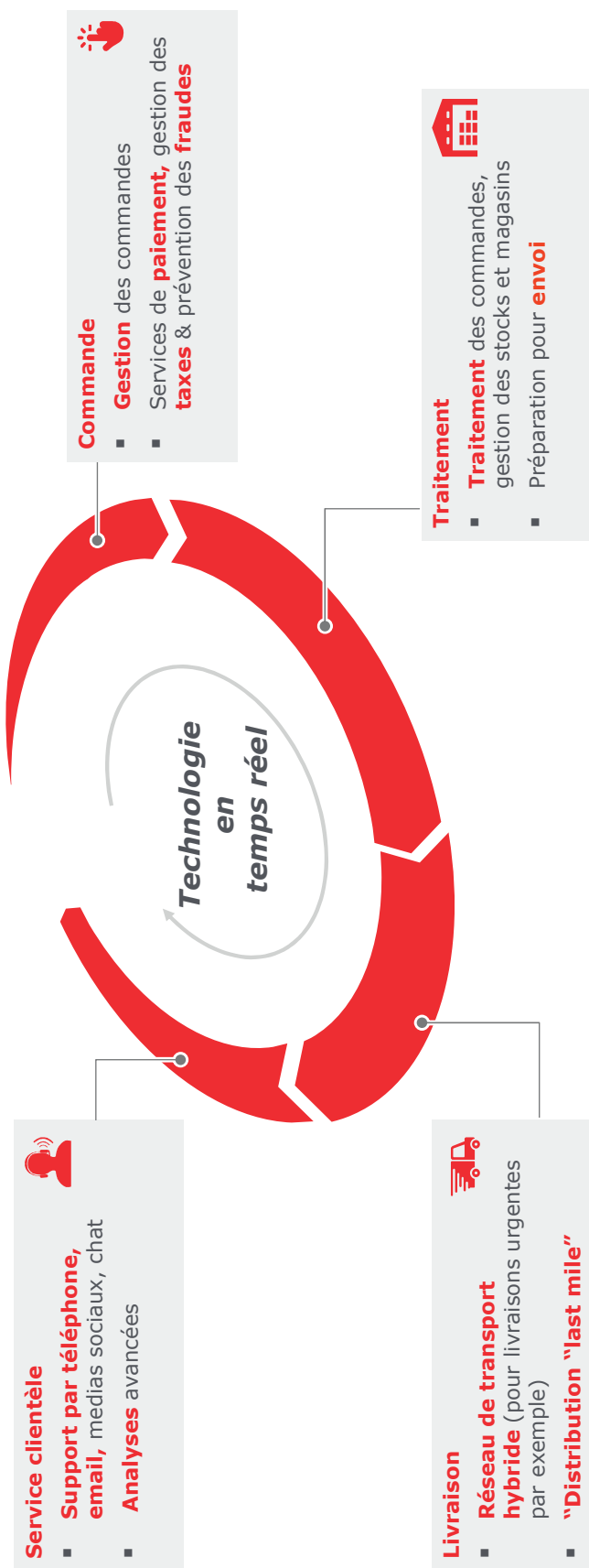
Offre compétitive

- Une région **compétitive & dynamique** avec de nombreuses grandes entreprises comme PostNL, DHL, DPD, FedEx



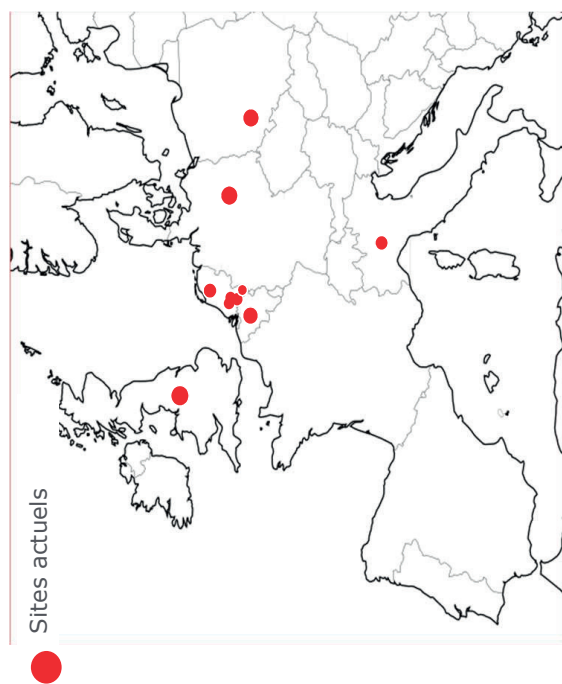


La chaîne de valeur du e-commerce comprend la gamme complète des services, depuis le “clic d’achat”, jusqu’au service après-vente





bpost utilise sa position en Belgique et aux Pays-Bas pour devenir un acteur important de la logistique e-commerce en Europe



- **10** Centres de fulfillment, Installations
- **>800** collaborateurs
- **Livraison en 2,5 jours** (vs la moyenne européenne de 3,2 jours)

bpost crée des emplois à temps plein stables pour des employés peu qualifiés



Promotion de la sécurité et disponibilité du service de prévention psychosociale 24/7



People@Core

pour veiller au bien-être du personnel



« Reconnaitre l'expérience »



People Development @bpost



Leading@bpost

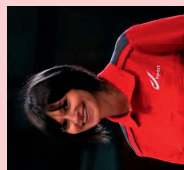
pour créer une culture d'encadrement responsable, qui encourage le travail d'équipe et la participation



« Vous n'avez pas beaucoup de chances **d'obtenir un diplôme** quand vous avez seulement le certificat d'études primaires. Alors je dis à tout le monde : '**allez-y !**' »



– **Karim, Facteur**



« Pendant mes cours, j'ai aussi appris à rédiger une lettre et un CV. Je suis maintenant **beaucoup mieux préparée** pour répondre aux offres d'emplois internes. »

– **Sara, Factrice**

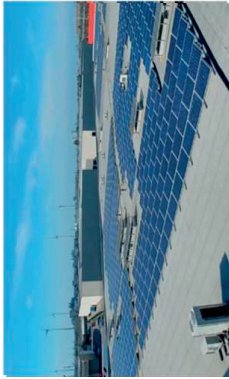
« Après 27 ans comme facteur, j'ai eu l'occasion de commencer à travailler au guichet. Merci au programme '**Reconnaitre l'expérience**'. »



– **Gerard, Employé guichet**

22

bpost s’est fixée des objectifs ambitieux en matière d’environnement.



Investissement dans des panneaux photovoltaïques

30 000 m² de panneaux déjà installés.

Électrification de la flotte d’ici 2030

50 % de véhicules électriques d’ici 2030



bpost
« *L’opérateur postal le plus vert au monde¹* »



Des bâtiments efficaces en termes d’énergie

Premier centre de distribution vert à Mons

Achat d’énergie verte

100 % de l’énergie consommée par bpost est verte



bpost s’engage à réduire ses émissions de CO₂ de 20 % supplémentaires d’ici 2030

1 Classement IPC – International Post Corporation

Agenda



Le profil de bpost

L'importance de bpost dans la société et l'économie belges

Un environnement en mutation

Les défis communs à bpost et l'Etat

Conclusions



24

L'État et bpost sont confrontés à des défis communs qu'il conviendrait de relever ensemble.



Défis que bpost doit relever

- a** L'accélération de la diminution du volume de **courrier**, ce qui impacte la viabilité de l'obligation de service universel et l'emploi, à long terme.
- b** Le **6^e Contrat de Gestion arrive à échéance** fin 2020.
- c** Les **Concessions de distribution de la presse arrive à échéance** fin 2020 mais ont été prolongées.
- d** L'absence d'un « **level playing field** » social concernant la distribution des colis met la compétitivité de bpost en danger.
- e** Les activités de bpost ont un **impact sur l'environnement et la mobilité**.



Recommandations au futur gouvernement

Maintenir un cadre réglementaire prévisible et stable offrant un certain niveau de flexibilité.

Conclure un **7^e Contrat de Gestion** dans le même esprit que le précédent, en tenant compte de l'évolution de la société.

Renouveler les **Concessions existantes relatives à la distribution de la presse**.

Poursuivre **les réformes sociales et fiscales** ciblant les travailleurs moins qualifiés. Renforcer le **contrôle des faux indépendants**.

Soutenir les investissements verts. Mettre bpost sur un **pied d'égalité** avec les autres acteurs en ce qui concerne l'accès aux **subsidés**.

Agenda



Le profil de bpost

L'importance de bpost dans la société et l'économie belges

Un environnement en mutation

Les défis communs à bpost et l'Etat

Conclusions



26

La vision de bpost pour 2025



“ Au delà du courrier, être un acteur global, efficient dans la logistique e-commerce et ancré en Belgique **”**



Part des revenus créés dans les paquets et la logistique

~ 60 %



EBIT

Création progressive de bénéfices



Fournisseur efficient

de courrier universel, retail et services publics

bpost

Q & A





Commissie voor Mobiliteit, Overheidsbedrijven en Federale Instellingen

14 januari 2020 – Hoorzitting

Agenda



Het profiel van bpost

Het belang van bpost in de Belgische samenleving en economie

Een veranderende omgeving

bpost en de Staat: gemeenschappelijke uitdagingen

Conclusies en q & a

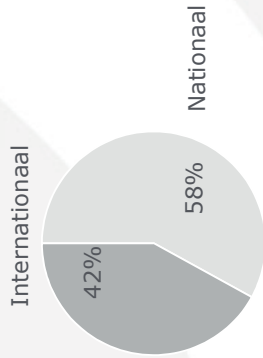




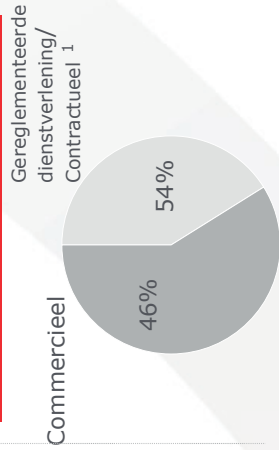
bpost: een efficiënte postale operator in transformatie

2018

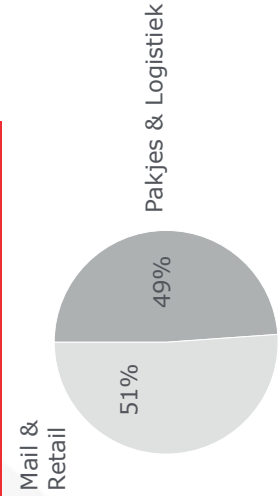
Inkomsten: € 3 850m



Inkomsten: € 3 850m



Inkomsten: € 3 850m



EBITDA	Brieven per dag (BE)	Pakjes per dag (BE)	FTE	Servicepunten
€571m	7,6m	235k	36,109	~2,500 ²

Belangrijkste filialen (Inkomsten €m)

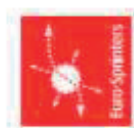


1 Inkomsten uit Universele dienstverplichting en facturatie aan de Staat (Direct and indirect) inbegrepen

2 662 post kantoren, 674 postpunten en ~1000 Kariboo

Bron: Nationaal houdt in Nationale brievenpost, nationale pakjes en andere bronnen van inkomsten (excl. international post) en ITTS

bpost: meer dan brieven



4



bpost: een activiteiten portfolio rond 3 polen

€ 3,850.2m¹
omzet

€ 571.1m
14.8%
EBITDA

€ 424.3m
11.0%
EBIT

€ 290.4m
Netto winst

36,109
Gemiddeld aantal
FTE & interims

**Mail &
Retail
omzet**
€ 1,952m

EBIT
€ 333,2m

Palo EurAsia

omzet
€ 757m
EBIT
€ 38,7m

Palo NA

omzet
€ 1,105m
EBIT
€ 10,9m

	Omzet	% van het totaal
Transactional mail	€ 772m	20%
Advertising mail	€ 244m	6%
Press	€ 354m	9%
Proximity and convenience retail network	€ 476m	12%
Value added services	€ 105m	3%
Parcels BeNe	€ 346m	9%
E-commerce logistics	€ 121m	3%
Cross-border	€ 290m	8%
E-commerce logistics	€ 1,018m	26%
International mail	€ 87m	2%

Cijfers van 2018 (genormaliseerd)
¹ 50.7% Mail & Retail, 19.7% Parcels & Logistics Europa & Azië, 28.7% Parcels & Logistics Noord-Amerika en 1.0% Corporate

Agenda



Het profiel van bpost

Het belang van bpost in de Belgische samenleving en economie

Een veranderende omgeving

bpost en de Staat: gemeenschappelijke uitdagingen

Conclusies en q & a



6



¹ Universele dienstverlening.

² Diensten van algemeen economisch belang.

De door bpost verleende publieke diensten zijn vastgelegd in 3 grote contracten met de Staat



Universele dienstverplichting (UDV)	6 ^{de} Beheerscontract	Persconcessies
- Ophalen, sorteren, transport & distributie van brievenpost tot 2 kg, pakjes tot 10 kg & pakjes tot 20 kg uit andere EU-lidstaten - Beschikken over minstens 1 toegangspunt/gemeente - Ophalen & bezorgen 5x/week - Over het volledige Belgische grondgebied Prijsbeperkingen UDV respecteren Passende informatie verschaffen over producten & diensten i.h.k.v. UDV Verplichting m.b.t. kwaliteitscontrole om 95% van Prior post & pakjes de volgende dag & 97% de tweede dag na verzending te bezorgen	Leveren van DAEB¹ Netwerk van servicepunten (> 1.300 postpunten, waarvan minstens 650 postkantoren) Netwerk van geldautomaten: minstens 350 waarvan minstens 1 in elke gemeente die er geen heeft Cash Storting aan het loket (storting van contant geld op een rekening in het postkantoor) Verkiezingsdrukwerk (verdeling) Uitbetaling pensioenen Beheer verkeersboetes - Enz.	Ook onderdeel van DAEB Krantenbezorging 6x/week (voor 7u30 op weekdagen & voor 10u op zaterdag) Tijdschriftenbezorging 5x/week Verplichting m.b.t. kwaliteitscontrole van max. 7 klachten per 10.000 leveringen Ca. 4.000 VTE

 NIET EXHAUSTIEF

¹ Diensten van Algemeen Economisch Belang

Agenda



Het profiel van bpost

Het belang van bpost in de Belgische samenleving en economie

Een veranderende omgeving

bpost en de Staat: gemeenschappelijke uitdagingen

Conclusies en q & a



9



Postbedrijven moeten veranderen als gevolg van meerdere tendensen in de samenleving

Klantenbehoefte
– gedrag veranderen snel en veroorzaken breuken in het post-landschap

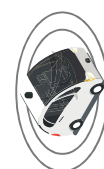


Consumenten en bedrijven ontvangen meer en meer **elektronische communicatie** & diensten waardoor de **postvolumes dalen**

82% van alle consumenten heeft de afgelopen 3 maanden online aankopen gedaan wat **het volume aan pakjes doet stijgen**



Klantenbehoefte m.b.t. de **uitreiking** van pakjes verandert – vraag voor een **snellere, meer flexibele en goedkope dienstverlening**



Nieuwe technologieën zoals zelfrijdende auto's zullen bijdragen tot klantcomfort en flexibiliteit

Bron: Jaarrapporten FOD Economie

10



De daling van het brievenvolume met 20% over de laatste 5 jaar zet de voornamelijk vaste kostenbasis van bpost onder druk



bpost's kostenbasis is **overwegend vast** en kan niet gemakkelijk worden aangepast aan het dalende brievenvolume en aan de verminderde leveringsdichtheid:

- **Ophaling** (bv. groot aantal rode brievenbussen)
- **Sorteren** (bv. 5 sorteercentra met ~150 sorteermachines)
- **Transport & Distributie** (bijv. uitgebreide vloot, vaste rondes)
- Etc.



-9,3%
in 1ste sem. 2019 (ter
vergelijking: -3,5% in
2012²)

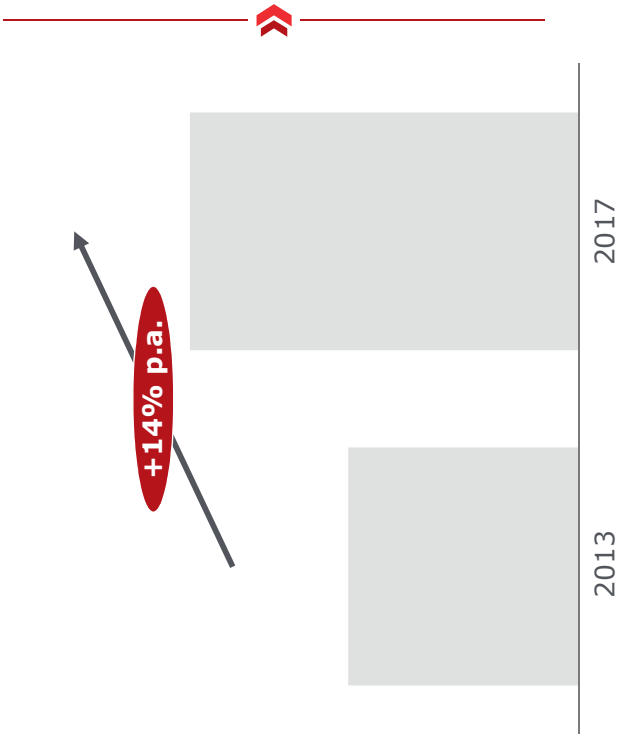
¹ Geïndexeerd 2013; Uitgaand van gewogen gemiddelde van volume afname, gewogen voor inkomsten; ² onderliggende afname van briefvolume; ³ Uitgezonderd prijs / mix effecten
BRON: Jaarrapporten; FOD Economie

Veelbelovende ontwikkeling van binnenlandse pakjes volstaat niet om de daling in briefvolumes te compenseren



Explosieve groei van internet verkoop...
€ miljard, EU

...blijkt ontoereikend om de terugval in briefenvolumes te compenseren



BRON: Forrester

13

Operationele optimalisatie en flexibele prijzen werden reeds op grote schaal toegepast



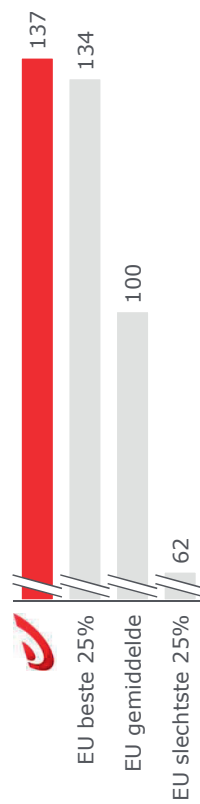
Vele operationele verbeteringen werden reeds doorgevoerd...

- Reorganisatie van het **retailnetwerk**
- **Geautomatiseerd** sorteren en sequentieel rangschikken
- **Nieuwe distributie structuur**
- **Strategisch plan 2020** met het oog op innovatie in postale operaties
- *Enz.*



... bpost is reeds nr. 1 in operationele efficiëntie

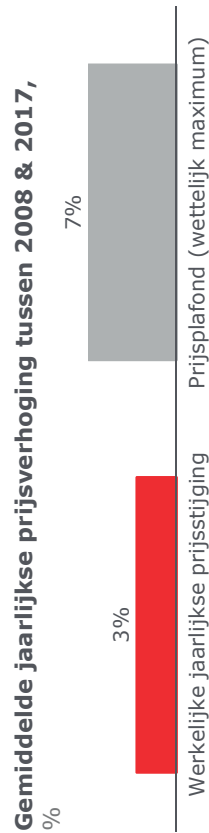
Postvolume/ VTE,¹
geïndexeerd naar EU gemiddelde, 2017



¹ Gebaseerd op "outside-in view" bpost, Posten Norge, PostNL, Swiss Post, Austria Post, Royal Mail, CTT, Deutsche Post, Correos, La Poste
² Tarieven aangepast aan verschillen in arbeidskost en koopkracht
 Bron: IPC; DPDHL rapport over tarieven brievenpost in Europa, juni 2019 (p. 23)

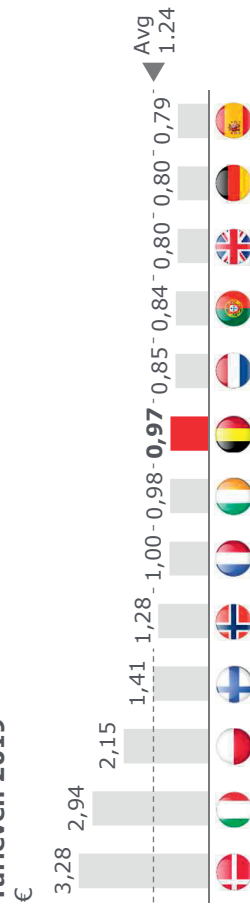


Prijsverhogingen waren <50% van de toegelaten prijsplafond om prijselasticeiteseffecten te beperken...



...zo bleven de prijzen van bpost in het midden tussen de Europese burens

Tarieven 2019

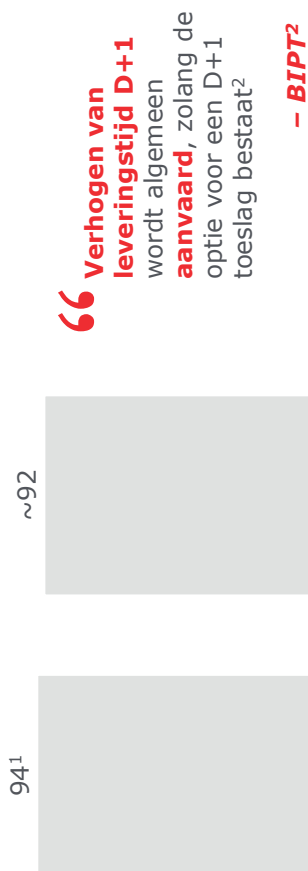




Voor hun brievenpost hechten klanten vandaag meer belang aan betrouwbaarheid dan aan snelheid en leveringsfrequentie

Snelheid en frequentie van postbezorging worden minder belangrijk...

Klanten vragen bezorging binnen 3-4 dagen¹,



“De meeste particuliere gebruikers **aanvaarden een lagere leveringsfrequentie tot 3 dagen per week**”
– BIPT

...en klanten waarderen betrouwbaarheid

“Dagzekere postbezorging wordt als zeer belangrijk beschouwd”
– BIPT²

“De **gewenste plaats van levering** is nog steeds het **thuisadres**”
– BIPT²

“Verenging van het **postnetwerk wordt aanvaard**, zolang de toegangspunten goed geplaatst zijn”
– BIPT²

¹ Gebaseerd op een studie van bpost onder 1000 huishoudens en 500 bedrijven (<200VTE) ondervraagd in feb. 2015
² BIPT 2017, kwalitatief onderzoek naar het standpunt van klanten op de Belgische postmarkt



In het licht van de daling van het volume aan briefwisseling & de sterke groei van de pakjes moeten we ons distributiemodel aanpassen

	Maan dag	Dins dag	Woens dag	Donder dag	Vrijdag	Zater dag	Zondag
 Niet dringende brieven & reclamefolders -> 2x per week							
 Dringende brieven (Prior) + aangetek. zendingen -> 5x/week ma-vr							
Kranten -> 6x/week ma-za							
Weektijdschriften -> 5x/week ma-vr							
Pakjes -> 7x/week ma-za							

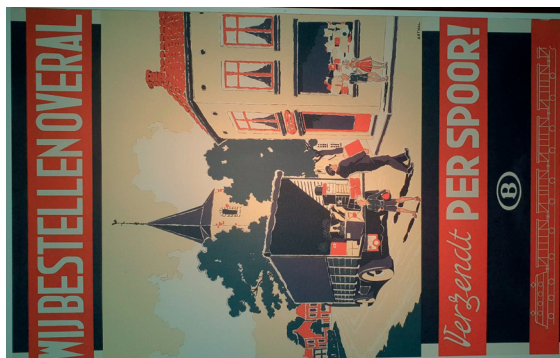
De e-commerce pakjes zijn een opportuniteit, maar zijn niet voldoende om de toekomst van bpost veilig te stellen. E-commerce logistiek geeft nieuwe groeimogelijkheden



2017: Opschaling in e-commerce logistiek

2013-17: Opklimmen in de e-commerce waardeketen

2009: Ontwikkeling Belgische pakjes



- Nationaal brievenvolume daalt
 - Belgisch pakjesvolume groeit snel
 - Groei pakjes compenseert daling post slechts gedeeltelijk
-
- **Acquisitie van Landmark Global** (2013) geeft bpost een 1ste voet aan de grond in de logistiek van e-commerce
 - Acquisitie van DynaGroup helpt bpost te diversifiëren & **verder te gaan dan enkel de thuisbezorging**
 - Andere acquisities (Kariboo!, Parcify, enz.), **breiden het dienstenpakket van bpost verder uit**
-
- **Omvang & breedte van dienstenaanbod** worden cruciaal in een steeds competitievere, geglobaliseerde sector
 - Acquisitie van Radial helpt bpost een **totaaloplossing te ontwikkelen** om klanten in België & over de grens te bedienen

De e-commerce pakjes markt is erg dynamisch in België en Nederland



Koopgedrag

- 50% van Belgische e-commerce consumptie komt uit het buitenland
- NL is voor België het **grootste import land** (~20% van de import)



Gelanceerd in 2018



**DÉ BENELUX
BEZORGERS**
VOOR UW E-COMMERCE



Belangrijke e-commerce bedrijven in Europa

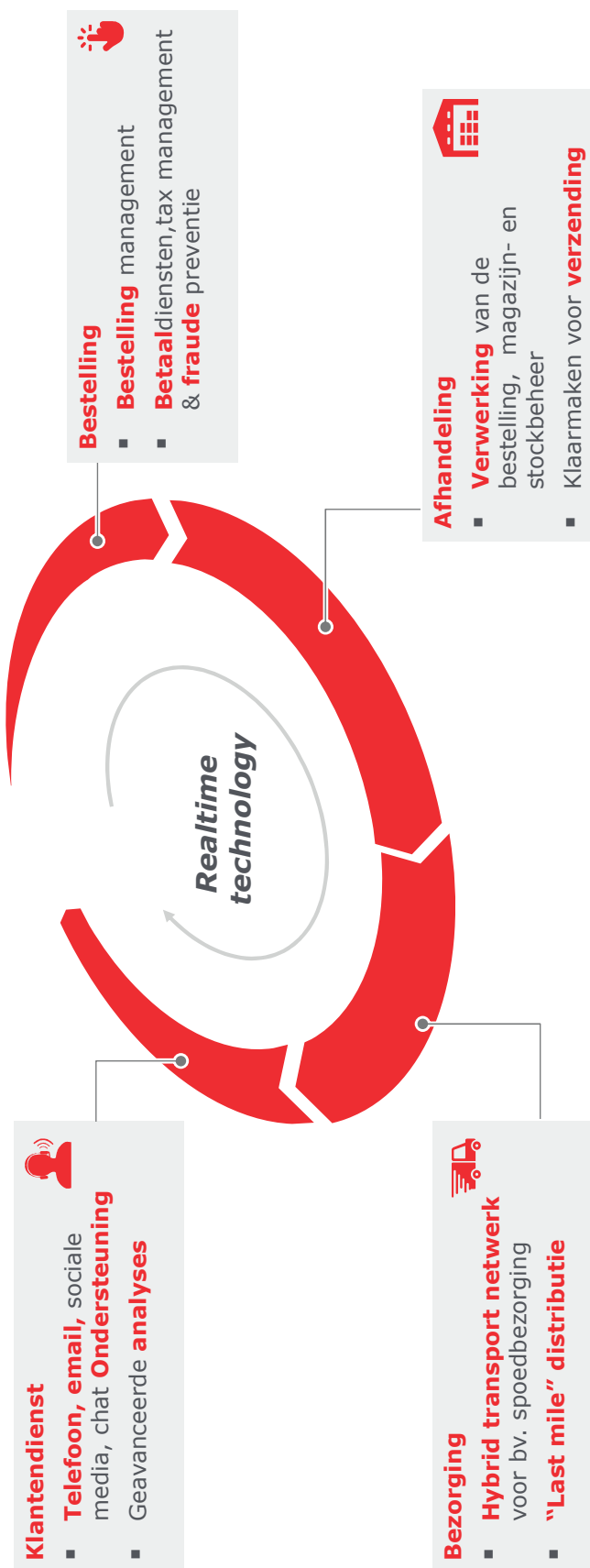
- Op zoek naar een "last mile"-aanbod in België en Nederland
- Prijvergelijking op niveau België - Nederland
- Vragen nieuwe leveringsdynamiek

Competitief aanbod

- Zeer **competitieve & dynamische** regio met veel grote bedrijven zoals PostNL, DHL, UPS, DPD, FedEx, Amazon

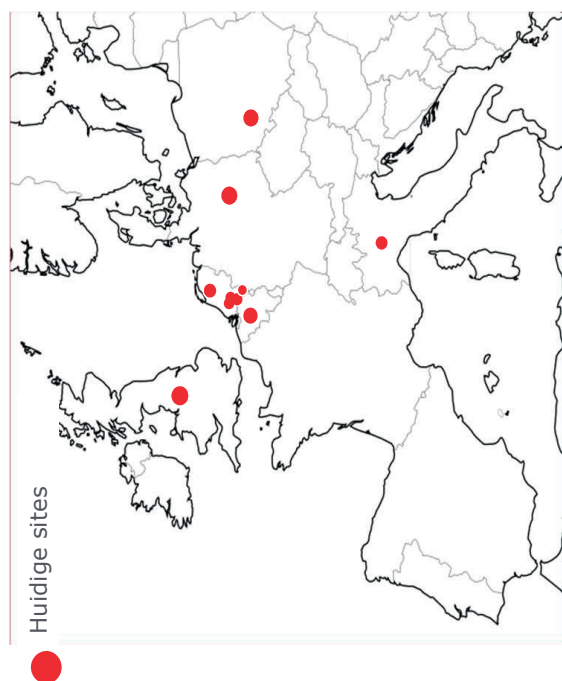


Waardeketen van e-commerce omvat het volledige gamma aan diensten, van de "buy"- klik tot de naverkoop





bpost gebruikt de positie in België en Nederland & Radial om een belangrijke speler te worden in e-commerce logistiek in Europa



- **10** fulfillment centra/installaties
- **>800** werknemers
- **Levering binnen 2.5 dag** (vs het Europese gemiddelde van 3.2)



bpost creëert stabiele voltijdse jobs vooral voor mensen met een korte opleiding



Veiligheidsinitiatieven en 24/7 psychosociale preventiedienst beschikbaar



People@Core

Opvolging welzijn van de werknemers



"Ervaring Erkennen"



People Development @bpost



Leading@bpost

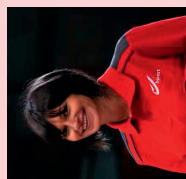
Ontwikkeling van een cultuur van verantwoord leiderschap waarbij teamgeest en betrokkenheid primeren



"Je krijgt niet veel kansen om jouw **diploma te behalen** wanneer je enkel een diploma lager onderwijs hebt. Daarom zeg ik tegen iedereen: **'Ga ervoor!'**"



– Karim, Postbode



"Tijdens de cursus leerde ik ook hoe je een brief & cv moet opstellen. Ik ben nu **veel beter voorbereid** voor interne vacatures."

– Sara, Postbode

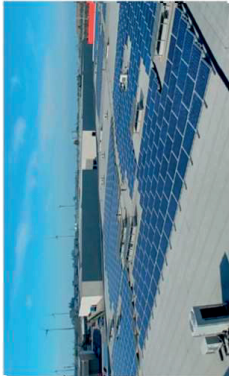
"Na 27 jaar als postbode kon ik als loketbediende beginnen. Dat heb ik te danken aan het programma **'Ervaring Erkennen'**".



– Gerard, Loketbediende

22

bpost heeft een goed track record en ambitieuze doelstellingen inzake duurzame ontwikkeling



Investering in zonnepanelen
reeds 30.000 m2 zonnepanelen

**Verdere elektrificatie
wagenpark tegen 2030**
50% elektrische voertuigen
tegen 2030



bpost
*"de groenste
post-dienst
ter wereld"*¹



Energie-efficiënte gebouwen
Eerste groene verdelcentrum in
Bergen

Aankoop van groene stroom
bpost gebruikt 100% groene
stroom



bpost verbindt zich tot een bijkomende reductie van CO2-emissies met 20% tegen 2030

1 Rangschikking IPC - International Post Corporation.

Agenda



Het profiel van bpost

Het belang van bpost in de Belgische samenleving en economie

Een veranderende omgeving

bpost en de Staat: gemeenschappelijke uitdagingen

Conclusies en q & a



24

De Staat & bpost staan voor gemeenschappelijke uitdagingen die ze gezamenlijk moeten aanpakken



Uitdagingen waar bpost voor staat



Aanbeveling voor de toekomstige regering

a Het **steeds sneller dalende brievenvolume** bedreigt het voortbestaan van de UDV & de tewerkstelling op lange termijn

b Het **6^{de} Beheerscontract loopt af** eind 2020

c De bestaande **Persconcessies lopen af** eind 2020 maar werden ondertussen verlengd tot einde 2022

d Het **ontbreken van een sociaal 'level playing field'** weegt op de concurrentiekracht van bpost

e De activiteiten van bpost hebben gevolgen voor het milieu & de mobiliteit



Zorgen voor een **voorspelbaar & stabiel juridisch kader** dat een zekere flexibiliteit biedt

Een **7^{de} Beheerscontract** sluiten waarvan de inhoud in overeenstemming is met het huidige contract & rekening houdt met de maatschappelijke evoluties

Hernieuwen **Persconcessies**

Verdergaan met **sociale & fiscale hervormingen** gericht op lager opgeleide werknemers. Betere **controle op schijnzelfstandigen**

Groene investeringen ondersteunen. bpost **gelijkschakelen** met andere spelers wat betreft **subsidies**

Agenda



Het profiel van bpost

Het belang van bpost in de Belgische samenleving en economie

Een veranderende omgeving

bpost en de Staat: gemeenschappelijke uitdagingen

Conclusies en q & a



26

bpost's visie voor 2025



“ Verder gaan dan enkel postbedeling en een in België verankerde en efficiënte wereldwijde speler voor e-commerce logistiek worden ”



Aandeel pakjes en logistiek in omzet

~ 60 %



EBIT

Groeiende winstcreatie



Efficiënte dienstverlener

Van universele post-, retail- & publieke diensten

bpost

Q & A

