

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

20 novembre 2020

**L'ÉTAT DE LA SITUATION
CHEZ BPOST**

Audition
de M. Jean-Paul Van Avermaet
(CEO *bpost*)

RAPPORT

FAIT AU NOM DE LA COMMISSION
DE LA MOBILITÉ, DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET
DES INSTITUTIONS FÉDÉRALES
PAR
PAR M. **Jef VAN den BERGH** ET
MME **Kim BUYST**

SOMMAIRE

Pages

I. Exposé introductif de l'invité.....	3
II. Questions et observations des membres.....	3
III. Réponses	14
IV. Répliques des membres.....	22
Annexes	24

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

20 november 2020

**DE STAND VAN ZAKEN
BIJ BPOST**

Hoorzitting
met de heer Jean-Paul Van Avermaet
(CEO van *bpost*)

VERSLAG

NAMENS DE COMMISSIE
VOOR MOBILITEIT, OVERHEIDSBEDRIJVEN EN
FEDERALE INSTELLINGEN
UITGEBRACHT DOOR
DE HEER **Jef VAN den BERGH** EN
MEVROUW **Kim BUYST**

INHOUD

Blz.

I. Inleidende uiteenzetting van de genodigde	3
II. Vragen en opmerkingen van de leden	3
III. Antwoorden	14
IV. Replieken van de leden	22
Bijlagen.....	24

**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, Nicolas Parent, 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, Sigrid Goethals, Yoleen Van Camp, Bert Wollants
 N ., Cécile Cornet, Guillaume Defossé, Dieter Vanbesien
 Malik Ben Achour, André Flahaut, Daniel Senesael, Sophie Thémont
 Steven Creyelman, Nathalie Dewulf, Erik Gilissen
 Christophe Bombled, Kattrin Jadin, Florence Reuter
 Jan Briers, Franky Demon
 Gaby Colebunders, Roberto D'Amico
 Jasper Pillen, 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:

DOC 55 0000/000 : *Document de la 55^e législature, suivi du numéro de base et numéro de suivi*
 QRVA : *Questions et Réponses écrites*
 CRIV : *Version provisoire du Compte Rendu Intégral*
 CRABV : *Compte Rendu Analytique*
 CRIV : *Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu analytique traduit des interventions (avec les annexes)*
 PLEN : *Séance plénière*
 COM : *Réunion de commission*
 MOT : *Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)*

Afkorting bij de numerering van de publicaties:

DOC 55 0000/000 : *Parlementair document van de 55^e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer*
 QRVA : *Schriftelijke Vragen en Antwoorden*
 CRIV : *Voorlopige versie van het Integraal Verslag*
 CRABV : *Beknopt Verslag*
 CRIV : *Integraal Verslag, met links het defi nitieve integraal verslag en rechts het vertaald beknopt verslag van de toespraken (met de bijlagen)*
 PLEN : *Plenum*
 COM : *Commissievergadering*
 MOT : *Moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)*

MESDAMES, MESSIEURS,

Le mardi 6 octobre 2020, votre commission a organisé une audition au sujet de la situation de *bpost*. À cette fin, elle a invité le CEO 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 DE L'INVITÉ

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

II. — QUESTIONS ET OBSERVATIONS DES MEMBRES

M. Michael Freilich (N-VA) regrette que le CEO n'ait pas évoqué les enquêtes en cours. Compte tenu de tout ce qui se dit à propos de sa personne, M. Freilich considère que l'audition est l'occasion de clarifier un certain nombre d'éléments. Le membre souligne que la présomption d'innocence est, à ses yeux, un principe fondamental. Mais ces suspicions entachent *bpost*, une entreprise publique qui emploie plus de 30 000 travailleurs et compte plus de 11 millions de clients et d'actionnaires.

Pour l'intervenant, le cours de l'action de *bpost*, qui était encore de 10,63 euros début janvier et oscille aujourd'hui autour de 8 euros (et a donc baissé de 25 %), est particulièrement révélateur. En outre, d'autres entreprises postales des pays voisins se portent bien: le cours de l'action de la *Deutsche Post* a augmenté de 15 % et celui de *PostNL*, de 40 %. L'intervenant dénonce les conséquences de cette situation pour les actionnaires belges. Il appelle donc à la transparence. *M. Van Avermaet* a-t-il la conscience tranquille? Peut-il voyager à l'étranger, par exemple aux États-Unis (*Radial*)?

Les membres peuvent-ils avoir accès aux réponses que *M. Van Avermaet* a fournies au conseil d'administration de *bpost*? Il semble en effet qu'elles ne relèvent pas du secret de l'instruction.

L'intervenant s'étonne par ailleurs de l'absence des membres du conseil d'administration au sein de la commission. S'agit-il d'un signe de méfiance?

DAMES EN HEREN,

Uw commissie heeft op dinsdag 6 oktober 2020 een hoorzitting gehouden over de stand van zaken bij *bpost*. Daartoe werd de CEO van *bpost* uitgenodigd.

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

I. — INLEIDENDE UITEENZETTINGEN VAN DE GENODIGDE

De heer Van Avermaet (CEO bpost) heeft een presentatie gegeven aan de hand van slides die als bijlage gaan bij dit verslag.

II. — VRAGEN EN OPMERKINGEN VAN DE LEDEN

De heer Michael Freilich (N-VA) is teleurgesteld dat de CEO de lopende onderzoeken niet heeft aangekaart. Gezien de vele zaken die er over zijn persoon worden gezegd, acht de heer Freilich deze hoorzitting als een opportuniteit om een aantal zaken uit te klaren. Het lid onderstreept dat hij het principe van onschuld fundamenteel acht. Niettemin hebben de verdachtmakingen een impact op *bpost*, een overheidsbedrijf met meer dan 30 000 werknemers en meer dan 11 miljoen klanten en aandeelhouders.

De beurskoers van *bpost*, die begin januari nog op 10,63 euro stond en thans ongeveer 8 euro bedraagt (en dus gedaald is met 25 %), is voor de spreker een teken aan de wand. Bovendien doen andere postbedrijven in omliggende landen het wel goed: de beurskoers van *Deutsche Post* is gestegen met 15 % en die van *PostNL* met 40 %. De spreker hekelt de gevolgen hiervan voor de Belgische aandeelhouders. Hij roept dan ook op tot transparantie. Staat de heer Van Avermaet recht in zijn schoenen? Is hij in de mogelijkheid is om internationaal te reizen, bijvoorbeeld naar de VSA (*Radial*)?

Kunnen de leden inzage krijgen in de antwoorden die de heer Van Avermaet heeft bezorgd aan de raad van bestuur van *bpost*? Deze antwoorden zouden immers niet onder de gerechtelijke geheimhouding vallen.

Het valt de spreker voorts op dat de leden van de raad van bestuur in de commissie afwezig zijn. Is dit een teken van wantrouwen?

L'intervenant se demande s'il est exact que, pendant 6 semaines, *bpost* a payé deux CEO, ce qui représenterait un montant de 85 000 euros. Est-ce habituel et pourquoi était-ce précisément nécessaire?

Enfin, M. Freilich souhaite encore poser quelques questions sur l'activité de base de *bpost*. La numérisation représente-t-elle une opportunité ou une menace, étant donné qu'elle est décrite dans un rapport de *bpost* comme un facteur de risque externe? La même question s'applique à la réduction du volume du courrier: est-ce une opportunité ou une menace? Que pense le CEO du modèle néerlandais de distributeurs de colis indépendants? Son prédécesseur avait souligné l'importance de l'égalité des conditions de concurrence. La concurrence avec une entreprise postale d'un pays voisin qui peut faire appel à des travailleurs indépendants déployés aux heures de pointe, mais qui ne doivent pas être payés pendant les périodes de calme, pose un problème.

M. Gilles Vanden Burre (*Ecolo-Groen*) souligne que, pour son groupe, *bpost* est une entreprise importante, non seulement en termes d'emploi, mais aussi parce qu'elle fournit des services essentiels, quel que soit le lieu de résidence. Les services publics doivent présenter un même niveau élevé de qualité pour tous.

L'intervenant exprime sa reconnaissance envers tous les travailleurs de *bpost* qui, en raison de la pandémie de coronavirus, ont vécu des moments difficiles et ont souvent dû entrer en contact avec les citoyens. Il se félicite du fait que *bpost* relève désormais de la compétence d'une écologiste.

La quantité de courrier papier diminue (de 5 à 7 % par an). Pour *Ecolo-Groen*, il est fondamental que cette transformation ne se fasse pas au détriment des travailleurs. Un dialogue social de fond, calme et constructif est donc très important. L'intervenant indique que cela n'a pas toujours été le cas ces dernières années. Selon lui, c'est la première fois depuis longtemps qu'il y a eu de fortes protestations et des grèves. Il demande dès lors comment M. Van Avermaet contribuera à un dialogue social constructif, surtout maintenant que l'entreprise est en pleine transformation.

Un deuxième aspect que M. Vanden Burre souhaiterait aborder est l'importance de la présence locale. Pour le groupe *Ecolo-Groen*, il est crucial de ne pas abandonner les citoyens ou de leur donner le sentiment d'être des citoyens de seconde zone. Cela implique non seulement la présence de bureaux de poste, mais aussi une extension des services que M. Van Avermaet a évoquée dans son exposé. L'intervenant estime que des pistes intéressantes allant au-delà de la simple présence d'un

De spreker vraagt zich af of het klopt dat *bpost* gedurende 6 weken 2 CEO's heeft betaald, hetgeen zou moeten neerkomen op een bedrag van 85 000 euro. Is dit gebruikelijk en waarom was dit precies nodig?

Tot slot heeft de heer Freilich nog enkele vragen over de *core business* van *bpost*. Vormt digitalisering een kans of een bedreiging, gelet op het feit dat digitalisering in een rapport van *bpost* wordt omschreven als een *external risk factor*. *Idem* wat de verminderde hoeveelheid brievenpost betreft: is dat een kans of een bedreiging? Hoe staat de CEO tegenover het Nederlandse model van zelfstandige pakjesverdelers. Zijn voorganger had op het belang van een *level playing field* gewezen. De concurrentie met een postbedrijf van een nabij land dat gebruik kan maken van zelfstandigen die ingezet worden tijdens piekmomenten, maar niet moeten betaald worden tijdens rustige periodes, is een probleem.

De heer Gilles Vanden Burre (*Ecolo-Groen*) stipt aan dat voor zijn fractie *bpost* een belangrijk bedrijf is, niet alleen door de tewerkstelling, maar ook door de aanbieding van belangrijke diensten, ongeacht de woonplaats. Publieke dienstverlening dient voor iedereen van even hoge kwaliteit te zijn.

De spreker uit zijn waardering voor alle werknemers van *bpost* die wegens de coronapandemie een zware periode achter de rug hebben en vaak in contact moesten komen met burgers. Het verheugt hem dat een ecologiste bevoegd wordt voor *bpost*.

De hoeveelheid papieren post vermindert (met 5 à 7 % per jaar). Voor *Ecolo-Groen* is het van fundamenteel belang dat deze transformatie zich niet voordoet ten koste van de werknemers. Een grondig, kalm en constructief sociaal overleg is daarom zeer belangrijk. De spreker stelt dat dit niet altijd het geval is geweest de voorbije jaren. Zo zijn er volgens hem voor het eerst in lange tijd terug zware protesten en stakingen geweest. Zijn vraag is dan ook hoe de heer Van Avermaet zal bijdragen tot een constructief sociaal overleg, zeker nu het bedrijf in volle transformatie is.

Een tweede aspect dat de heer Vanden Burre wil bespreken is het belang van de lokale aanwezigheid. Voor de *Ecolo-Groen*-fractie is het cruciaal dat men geen burgers in de steek laat of hen als tweederangsburgers doet voelen. Het gaat daarbij over de aanwezigheid van een postkantoor, maar ook over een uitbreiding van de dienstverlening waarover de heer Van Avermaet heeft gesproken in zijn uiteenzetting. Interessante pistes die verdergaan dan een louter postkantoor (zoals bijvoorbeeld

bureau de poste (comme, par exemple, l'apport d'une aide aux citoyens en matière de numérisation) figurent aussi dans l'accord de gouvernement.

En ce qui concerne les défis climatiques, le groupe Ecolo-Groen a présenté une proposition de résolution appelant toutes les entreprises publiques autonomes à parvenir à la neutralité carbone. Un plan d'action a également été proposé pour atteindre cet objectif. Proximus a par exemple déjà reçu le label "CO₂ Neutral". M. Vanden Burre souligne que s'il est vrai que cette entreprise publique exerce évidemment des activités d'une nature différente, l'obtention de ce label envoie néanmoins un signal positif. L'intervenant sait aussi que *bpost* fournit des efforts en ce qui concerne la réduction de ses émissions de CO₂ et que cette entreprise est déjà parvenue à rendre son système de distribution de courrier neutre sur le plan des émissions de CO₂. L'intervenant demande dès lors à M. Van Avermaet quels sont les projets menés actuellement pour parvenir aussi à la neutralité carbone des autres activités de l'entreprise. Pour Ecolo-Groen, il est en effet crucial que les entreprises publiques belges souscrivent aux objectifs de l'accord de Paris.

S'agissant des enquêtes visant actuellement M. Van Avermaet, M. Vanden Burre tient à souligner que son groupe respecte le principe de la présomption d'innocence – jusqu'à preuve du contraire – et qu'il ne souhaite pas non plus faire de supposition. Il existe cependant plusieurs questions auxquelles l'intervenant souhaiterait obtenir une réponse, sans porter atteinte au secret de l'instruction et dans le respect de la séparation des pouvoirs. L'intervenant indique par exemple que l'ancien ministre Philippe De Backer avait indiqué en commission qu'il n'était pas au courant des enquêtes en cours à l'encontre de M. Van Avermaet. Eu égard à la transparence, l'intervenant juge incompréhensible que le ministre de tutelle ait dû apprendre ces informations par la presse, tant en ce qui concerne les enquêtes belges qu'en ce qui concerne les enquêtes américaines. Il estime dès lors qu'il faut faire preuve de la plus grande transparence tant envers le conseil d'administration qu'envers le ministre de tutelle. De plus, M. Vanden Burre indique que, selon l'ancien ministre De Backer, le courrier adressé par M. Van Avermaet au conseil d'administration contenait toutes sortes de garanties, en ce qui concerne tant la transparence que la possibilité de voyager à l'étranger (en tenant compte des mesures contre le coronavirus). Il souligne que son groupe estime qu'il est très important que le CEO de *bpost* soit disponible à 200 % et puisse exercer pleinement ses compétences – au vu notamment des défis importants que l'entreprise doit relever et de la transformation qu'elle est en train de subir. Le CEO pourrait-il confirmer à la commission ce qu'il a indiqué dans son courrier adressé au conseil d'administration?

ondersteuning van burgers inzake digitalisering) werden volgens de spreker ook opgenomen in het regeerakkoord.

Wat de uitdagingen inzake klimaat betreft, is er een resolutie geweest van de fractie Ecolo-Groen met de oproep aan alle autonome overheidsbedrijven om een neutrale koolstofuitstoot te verwezenlijken. Er werd ook een actieplan voorgesteld om dat doel te bereiken. Zo heeft bijvoorbeeld Proximus reeds het label "CO₂ Neutral" ontvangen. De heer Vanden Burre benadrukt dat dit overheidsbedrijf natuurlijk een ander soort activiteiten doet, maar dat het niettemin een goed signaal is. Hij weet ook dat *bpost* inspanningen doet wat de uitstoot van CO₂ betreft en dat inzake postbedeling *bpost* reeds CO₂-neutraal is. Hij vraagt dan ook aan de heer Van Avermaet welke trajecten er lopende zijn om ook de andere activiteiten CO₂-neutraal te maken. Het is voor Ecolo-Groen immers cruciaal dat de Belgische overheidsbedrijven de doelstellingen van het akkoord van Parijs onderschrijven.

Wat de situatie betreft van de lopende onderzoeken naar de heer Van Avermaet wenst de heer Vanden Burre te beklemtonen dat zijn fractie het principe van onschuld – tot het tegendeel is bewezen – hanteert en dat men ook geen veronderstellingen wenst te maken. Toch zijn er een aantal zaken waar de spreker antwoord op wil krijgen zonder het geheim van het onderzoek te willen schaden en met respect voor de scheiding der machten. Zo stelt hij dat ex-minister Philippe De Backer in de commissie heeft verklaard dat hij niet op de hoogte was van de onderzoeken die lopende waren tegen de persoon van de heer Van Avermaet. In het kader van transparantie vindt de spreker het onbegrijpelijk dat de toezichthoudende minister deze zaken moet lezen in de pers, zowel wat betreft het Belgische als het Amerikaanse onderzoek. Hij vindt dan ook dat er maximale transparantie moet zijn naar zowel de raad van bestuur als naar de toezichthoudende minister. Daarnaast stelt de heer Vanden Burre dat de brief van de heer Van Avermaet gericht aan de raad van bestuur volgens ex-minister De Backer allerlei garanties bevat, zowel naar transparantie toe als naar de mogelijkheid om internationale reizen te doen (met de coronamaatregelen in achting). Hij onderstreept dat dit voor zijn fractie zeer belangrijk is, namelijk dat de CEO voor 200 % beschikbaar is en zijn bevoegdheden ten volle kan uitoefenen – zeker gezien de belangrijke uitdagingen en de transformatie van het bedrijf dat volop bezig is. Kan de CEO in de commissie bevestigen wat hij heeft gezegd in de brief aan de raad van bestuur?

Mme Laurence Zanchetta (PS) affirme que *bpost* est souvent une source de satisfaction mais aussi souvent une source d'inquiétude. *bpost* est une source de satisfaction, car on constate que l'entreprise a suffisamment évolué ces dernières années pour pouvoir suivre un secteur en pleine mutation. L'intervenante estime que *bpost* est aujourd'hui l'acteur de référence pour la livraison de colis aux consommateurs: il s'agit en effet d'un marché en pleine croissance où *bpost* a réussi à réclamer sa part du gâteau. Mme Zanchetta indique que *bpost* récolte aujourd'hui les fruits de plusieurs années d'investissements dans les infrastructures et d'un accord social avec les travailleurs. Pendant la crise du coronavirus, les chiffres ont été meilleurs que prévu, même en ce qui concerne *Radial*. À ne regarder que les chiffres, on penserait que tout va pour le mieux.

Mais l'intervenante souhaite tout de même nuancer ce constat: une entreprise ne se résume heureusement pas seulement à des chiffres d'affaires et des bilans comptables. Ce sont ses travailleurs et ses travailleuses qui font ce qu'elle est. C'est pourquoi, selon l'intervenante, il convient d'évoquer la situation de M. Van Avermaet. Elle ne souhaite pas s'immiscer dans les procédures en cours, mais elle se demande cependant dans quelle mesure M. Van Avermaet est en mesure de se déplacer dans tous les pays où *bpost* possède des filiales ou des départements. Il s'agit principalement des États-Unis, mais aussi de la Grande-Bretagne. Mme Zanchetta se demande si M. Van Avermaet peut effectivement répondre à cette question, sachant que la réponse ne dépend pas de lui. Elle se demande aussi combien de temps durera cette incertitude et si un CEO est en mesure de diriger une entreprise de plus de 30 000 travailleurs sans quitter la Belgique.

En plus de ces incertitudes, Mme Zanchetta critique aussi l'instabilité du comité de direction. Le départ de plusieurs directeurs au cours des derniers mois (dont le directeur de *Radial*) amène l'intervenante à s'interroger. Elle estime qu'un tel renouvellement du personnel, quelles qu'en soient les raisons, n'est jamais un bon signal. Elle demande donc à M. Van Avermaet d'expliquer cette situation et de préciser ce qu'il compte mettre en œuvre pour y remédier.

En ce qui concerne le comité de direction, Mme Zanchetta tient également à souligner qu'à partir du 1^{er} décembre, plus aucun francophone n'y siègera. Elle estime qu'il s'agit d'un signal particulièrement mauvais pour un service public dont les services couvrent l'ensemble du territoire. Elle espère dès lors qu'à l'avenir, une plus grande attention sera accordée à une représentation juste. En ce qui concerne les investissements futurs, Mme Zanchetta souligne aussi la nécessité de répartir les investissements sur l'ensemble du territoire.

Mevrouw Laurence Zanchetta (PS) stelt dat *bpost* vaak een bron is van tevredenheid maar ook vaak één van ongerustheid. Tevredenheid, omdat *bpost* de voorbije jaren voldoende geëvolueerd is om mee te kunnen in een volop veranderende sector. *bpost* is vandaag volgens haar de geprefereerde actor om pakjes te bezorgen bij consumenten: een markt die immers sterk groeit maar waar *bpost* zijn stukje van de taart heeft weten te bemachtigen. Mevrouw Zanchetta geeft aan dat *bpost* nu de vruchten plukt van jarenlange investeringen in infrastructuur en van een sociaal akkoord met de werknemers. Tijdens de coronacrisis zijn er dan ook betere cijfers geweest dan gehoopt, zelfs wat betreft *Radial*. Met alleen de cijfers voor ogen zou men dus denken dat de zaken goed gaan.

Maar de spreker wenst dat toch te nuanceren: een bedrijf is gelukkig meer dan zakelijke cijfers en boekhoudbalansen. Het zijn de mannen en vrouwen die het bedrijf maken tot wat het is. Het is daarom dat we volgens de spreker de situatie van de heer Van Avermaet moeten bespreken. Ze wenst zich niet te mengen in de lopende procedures, maar vraagt zich wel af in welke mate de heer Van Avermaet in de mogelijkheid is om zich te verplaatsen naar alle landen waar *bpost* filialen of afdelingen heeft. Het gaat dan voornamelijk over de VSA, maar evengoed over Groot-Brittannië. Mevrouw Zanchetta vraagt zich af of de heer Van Avermaet hier eigenlijk wel op kan antwoorden, want hijzelf beslist hier niet over. Ze vraagt zich ook af hoelang deze onzekerheid zal duren en of een CEO een bedrijf van meer dan 30 000 werknemers kan leiden zonder het land te verlaten.

Bovenop deze onzekerheden hekelt mevrouw Zanchetta ook de instabiliteit in het directiecomité. Het vertrek van een aantal directeurs de voorbije maanden (onder wie de directeur van *Radial*) doet bij de spreker vragen reizen. Een dergelijk personeelsverloop, ongeacht de redenen daarvoor, zijn volgens haar nooit een goed signaal. Ze vraagt dan ook aan de heer Van Avermaet om deze situatie te verklaren en ook te verduidelijken wat hij in het werk zal stellen om deze situatie te evalueren.

Wat het directiecomité betreft, wenst mevrouw Zanchetta ook te wijzen op het feit dat er vanaf 1 september geen Franstaligen meer zitting zullen hebben in het directiecomité. Ze vindt dit een bijzonder slecht signaal voor een overheidsdienst wiens diensten het hele territorium bestrijken. Ze hoopt dan ook dat er in de toekomst meer aandacht zal geschonken worden aan een juiste vertegenwoordiging. Ook wat de toekomstige investeringen betreft, beklemtoont mevrouw Zanchetta dat de investeringen moeten worden verdeeld over het

Elle ne souhaite pas que la Wallonie devienne la région oubliée de la modernisation de *bpost*. Le centre de tri de Bruxelles est dépassé, au point que les centres de Charleroi et d'Anvers ont dû rouvrir. Mais Mme Zanchetta estime que ce n'est pas suffisant. À l'heure d'une relance économique portée par le gouvernement, l'intervenante souhaite aussi indiquer que les investissements d'infrastructures doivent être réalisés dans toute la Belgique.

Enfin, Mme Zanchetta voudrait également évoquer le personnel de *bpost*. Les grèves qui ont éclaté çà et là depuis septembre sont un signal qui, selon elle, rappelle que les facteurs n'ont pas eu un seul jour de répit pendant la crise. Au contraire: le nombre de colis a explosé et atteint des niveaux comparables à ceux des jours de fête. À cela s'ajoute la nouvelle manière de distribuer le courrier, lequel a retrouvé un niveau normal depuis septembre. Elle comprend donc également la fatigue physique et psychologique qui affecte les travailleurs de *bpost*. L'intervenante indique que la concertation sociale est en cours et qu'on ne peut qu'en attendre la fin. Elle espère dès lors que la charge de travail qui pèse sur les facteurs sera évaluée à sa juste valeur et qu'ils pourront, eux aussi, récolter les fruits des excellents résultats d'exploitation enregistrés par *bpost*.

Mme Nathalie Dewulf (VB) indique qu'elle a adressé, la semaine dernière, une question au ministre De Backer sur les problèmes rencontrés auprès du service clientèle de *bpost*. Selon elle, le ministre a répondu qu'il ne s'agissait pas vraiment de problèmes. Elle indique avoir vérifié elle-même et avoir constaté qu'il était très difficile de joindre un interlocuteur au service clientèle. Elle s'adresse donc à M. Van Avermaet et lui demande ce qu'il compte faire pour y remédier.

Une deuxième question de Mme Dewulf porte sur la livraison de colis le dimanche. Selon elle, les citoyens sont de plus en plus nombreux à souhaiter que leurs colis leur soient également livrés le dimanche. Compte tenu de l'augmentation des livraisons de colis en cette période de coronavirus, elle demande s'il faut en déduire que les facteurs devront désormais également travailler le dimanche.

Mme Dewulf indique en outre que, pour 2022, *bpost* entend supprimer pratiquement toutes les tournées à vélo et remplacer les vélos par des voitures. Elle demande si cette mesure est meilleure pour l'environnement et si *bpost* compte rechercher une solution pour les travailleurs sans permis de conduire. Elle demande aussi si l'investissement de *bpost* dans 320 remorques à double étage implique la disparition des petits bureaux.

hele grondgebied. Ze wil niet dat Wallonië de vergeten regio wordt in de modernisering van *bpost*. De volumes in het sorteercentrum in Brussel zijn voorbij een bepaald punt, waardoor Charleroi en Antwerpen terug zijn moeten opengaan. Maar dat is niet voldoende, aldus mevrouw Zanchetta. Op de vooravond van een economisch relance wenst ze dan ook aan te geven dat investeringen in infrastructuur moeten gebeuren in heel België.

Tot slot wil mevrouw Zanchetta het ook hebben over het personeel van *bpost*. De stakingen die sinds september her en der plaatsvinden, zijn volgens haar een signaal dat eraan herinnert dat de postbodes niet één dag hebben gerust tijdens de crisis. In tegendeel, men heeft het aantal pakjes zien exploderen naar hoeveelheden die vergelijkbaar zijn met de feestdagen. Er is daarnaast ook de vernieuwde manier waarop de brievenpost wordt verdeeld en die sinds september weer op een normaal niveau draait. Ze begrijpt dan ook de fysieke en psychologische vermoeidheid waarmee de werknemers van *bpost* te kampen hebben. De spreker stelt dat het sociaal overleg lopende is en dat men alleen maar het proces kan afwachten. Ze hoopt dan ook dat de werklust van de postbodes naar waarde zal geschat worden en dat ook zij zullen kunnen genieten van de goede bedrijfsresultaten die voorliggen bij *bpost*.

Mevrouw Nathalie Dewulf (VB) geeft aan dat ze reeds vorige week een vraag had gesteld aan minister De Backer over problemen bij de klantendienst van *bpost*. Volgens haar gaf de minister aan dat er niet echt problemen waren. Ze stelt dat ze zelf de proef op de som heeft genomen en dat ze wel degelijk problemen ondervond om iemand van de klantendienst aan de lijn te krijgen. Ze richt zich dan ook tot de heer Van Avermaet met de vraag wat hij hieraan zal doen.

Een tweede vraag van Mevrouw Dewulf betreft de levering van pakjes op zondag. Volgens haar geven steeds meer burgers aan dat men ook op zondag graag pakjes wil ontvangen. In het kader van het groeiend aantal pakjes tijdens de coronaperiode vraagt ze zich af of dit impliceert dat postbodes nu ook op zondag moeten werken.

Mevrouw Dewulf geeft voorts aan dat *bpost* tegen 2022 bijna alle fietsdiensten wil afschaffen en wil vervangen door postauto's. Ze stelt zich de vraag of dit milieuvriendelijker is en of *bpost* tegen dan naar een oplossing zal zoeken voor de werknemers zonder rijbewijs. Ze stelt ook de vraag of de investering van *bpost* in 320 dubbeldektrucks betekent dat er hierdoor kleine kantoren zullen verdwijnen.

L'accroissement du nombre de colis oblige également les facteurs à sonner plus souvent aux portes. On a calculé le temps nécessaire à un facteur pour délivrer un recommandé ou un colis. Selon Mme Dewulf, les facteurs qui respectent les délais impartis disposent de trop peu de temps, de sorte qu'ils ont déjà tourné les talons lorsque les portes s'ouvrent. Elle demande à M. Van Avermaet s'il est possible de leur accorder un délai plus long pour ce travail. Elle demande également si l'on ne pourrait pas aussi attribuer aux facteurs, y compris aux agents contractuels, une tournée fixe sur une période plus longue. L'intervenante estime que cette mesure serait populaire.

Mme Dewulf estime que la distribution du courrier à partir des grands bureaux est également problématique. Selon elle, le personnel affecté à cette tâche est souvent insuffisant parce que beaucoup d'agents démissionnent, ne parlent pas suffisamment la langue ou estiment que la charge de ces services est trop pénible. Selon l'intervenante, *bpost* répartit alors ces services entre les facteurs restants. Or, les autres facteurs qui reprennent ces tournées ne les connaissent pas et perdent donc du temps à chercher les numéros des maisons. Bien que ce travail soit reconnu comme un supplément de travail (selon le nombre de boîtes supplémentaires à desservir), le temps nécessaire pour découvrir cette nouvelle tournée n'est pas pris en compte dans le calcul des heures supplémentaires. Elle appelle M. Van Avermaet à mieux prendre cet élément en compte. Enfin, Mme Dewulf demande de remettre pleinement à l'ordre du jour l'idée du remplaçant fixe des facteurs lorsqu'ils sont en vacances. Elle affirme que c'est de moins en moins souvent le cas et que les plaintes sont nombreuses à cet égard.

M. Jef Van den Bergh (CD&V) souligne l'importance de l'exposé de M. Van Avermaet, ajoutant que les entreprises publiques ont une fonction exemplative (notamment en ce qui concerne la concertation sociale). Il se rallie dès lors aux propos de M. Freilich et déplore le silence de M. Van Avermaet au sujet des livraisons indépendantes alors que ce point avait retenu l'attention lors d'une audition précédente.

S'agissant de la formation permanente du personnel dispensée par la *bpost Academy*, M. Van den Bergh indique que, selon son groupe, il s'agit d'une initiative majeure et qu'il continuera de la suivre avec intérêt. À propos de cette occupation durable et du fonctionnement durable de l'entreprise, l'intervenant indique aussi qu'il juge le projet pilote Ecozone de Malines très intéressant et qu'il le suivra de près.

Selon M. Van den Bergh, la fonction exemplative de toute entreprise publique a une autre dimension qui

Door de stijging van het aantal pakjes moeten postbodes ook meer bij mensen aanbellen. Er is berekend hoeveel tijd een postbode heeft voor het afleveren van een aangetekende zending of een pakje. Volgens Mevrouw Dewulf worden de postbodes die zich houden aan deze tijdslimiet geconfronteerd met te weinig tijd waardoor men meestal alweer vertrokken is tegen dat de mensen de deur kunnen openen. Ze vraagt de heer Van Avermaet of postbodes daar meer tijd voor kunnen krijgen. De spreekster vraagt zich ook af of postbodes, ook de contractueel aangestelde postbodes niet voor een langere tijd een vaste ronde kunnen krijgen. Volgens de spreekster hebben de mensen dit graag.

Mevrouw Dewulf ziet ook problemen wat betreft de uitreiking van de post vanuit de grote kantoren. Volgens haar zijn er vaak te weinig mensen voor die uitreiking omdat er veel mensen stoppen, omdat er mensen zijn die de taal onvoldoende spreken en omdat er mensen zijn die de diensten te zwaar vinden. Volgens de spreekster verdeelt *bpost* die diensten dan onder de postbodes die wel werken. Andere postbodes die deze rondes dan overnemen kennen die rondes niet en verliezen dus tijd met het zoeken van huisnummers. Hoewel dit werk wordt erkent als overwerk (volgens de hoeveelheid extra bussen die je doet) wordt de tijd die je nodig hebt om deze nieuwe ronde uit te zoeken niet meegenomen bij de berekening van de overuren. Ze roept de heer Van Avermaet op om hier meer rekening mee te houden. Tot slot vraagt Mevrouw Dewulf ook om terug sterk in te zetten op de vaste vervanger van postbodes wanneer zij op vakantie zijn. Ze zegt dat dit minder het geval is als vroeger en dat er hierover veel klachten zijn.

De heer Jef Van den Bergh (CD&V) wijst op het belang van de uiteenzetting van de heer Van Avermaet. Hij stipt aan dat overheidsbedrijven een voorbeeldfunctie hebben (vb. inzake sociaal overleg). Hij sluit zich dan ook aan bij de heer Freilich en betreurt dat de heer Van Avermaet niets heeft gezegd over de zelfstandige leveringen, terwijl daar in een vorige hoorzitting wel nog aandacht voor was.

Wat betreft de permanente opleiding van het personeel via de *bpost Academy* stelt de heer Van den Bergh dat zijn fractie dit een belangrijk initiatief vindt en dit met belangstelling zal blijven volgen. In het kader van die duurzame tewerkstelling en het duurzaam functioneren van het bedrijf geeft de spreker ook aan het proefproject Ecozone in Mechelen zeer interessant te vinden en op de voet te volgen.

Een ander aspect van de voorbeeldfunctie van een overheidsbedrijf betreft voor de heer Van den Bergh

réside dans le fait d'offrir un service accessible et qualitatif dans tout le pays. Il salue donc les propos du CEO concernant le réseau de base des bureaux de postes, observant que, par le passé, l'accent a assez fortement été mis sur le démantèlement de ce réseau. L'intervenant a le sentiment qu'aujourd'hui, on se focalise davantage sur les pistes envisageables pour optimiser le réseau des bureaux de poste et rechercher des accords de coopération afin d'offrir une plus-value à ces bureaux, le tout dans le but de maintenir la fourniture de services dans les communes rurales.

M. Van den Bergh fait également observer qu'une grande attention est accordée à l'e-commerce, en particulier aux aspects numériques et logistiques. Il estime cela logique, étant donné que les colis l'emportent progressivement sur le courrier, bien que l'image de *bpost* comme entreprise distribuant uniquement du courrier existe toujours. En ce qui concerne ce courrier, l'intervenant se dit préoccupé. Il fait sienne la question de M. Freilich de savoir si le CEO estime qu'il s'agit d'une menace ou d'une opportunité. D'une part, M. Van den Bergh considère qu'il s'agit d'une menace: le volume de courrier diminue. D'autre part, cela offre aussi certaines opportunités, selon lui. En particulier du fait que 10 % de la population belge n'utilise pas internet et n'a pas de *smartphone*. Il estime que nous devons dès lors tenir compte de cette partie de la population qui doit, elle aussi, pouvoir avoir accès aux services publics. Selon lui, *bpost* peut être un intermédiaire intéressant à cet égard. Aussi est-il curieux de connaître la concrétisation qu'en fera *bpost* et de savoir comment les personnes les plus vulnérables de la société seront assistées dans cette transformation numérique.

M. Van den Bergh souhaite formuler un certain nombre d'observations au sujet de la qualité de la distribution du courrier classique. Il fait observer qu'il existe depuis un certain temps déjà un sentiment subjectif que le courrier n'arrive pas à temps. Il recourt donc actuellement aux postogrammes afin d'être certain que le courrier arrive le jour voulu. Selon lui, ce sentiment est également confirmé par un rapport de l'IBPT¹, qui formule des observations concernant la qualité des livraisons postales. M. Van den Bergh s'étonne dès lors que la présentation de M. Van Avermaet ne contienne pas de chiffres sur l'évolution de la qualité des livraisons postales par des services publics, alors que cela devrait soulever l'attention. En outre, selon l'intervenant, l'offre défailante (spécifiquement de postogrammes) montre également que peu à peu *bpost* ne croit plus au courrier ordinaire. Il s'interroge sur la façon dont M. Van Avermaet voit cette évolution.

¹ Institut belge des services postaux et des télécommunications.

een laagdrempelig en kwaliteitsvol aanbod over het hele land. Hij apprecieert dan ook de uitspraken van de CEO inzake het basisnetwerk van postkantoren in tegenstelling tot waar men vroeger nogal sterk de focus legde op het afbouwen van dat netwerk. Hij heeft de indruk dat er nu meer gefocust wordt op hoe men dat netwerk van postkantoren kan gaan optimaliseren en samenwerkingsverbanden kan gaan zoeken om een meerwaarde te bieden aan die postkantoren. Dit alles met het oog op het behouden van de dienstverlening in landelijke gemeenten.

De heer Van den Bergh merkt ook dat er veel aandacht is voor e-commerce, meer specifiek voor het digitale en logistieke gebeuren. Hij acht dit logisch aangezien het pakjesgebeuren stilaan de overhand neemt, niettegenstaande er nog steeds een beeld bestaat van *bpost* als het bedrijf dat puur de brievenpost verdeelt. Wat die brievenpost betreft, maakt de spreker zich zorgen. Hij sluit zich aan bij de vraag van collega Freilich of de CEO dit ziet als een bedreiging of een opportuniteit. De heer Van den Bergh ziet het enerzijds als een bedreiging: het aantal brieven neemt af. Anderzijds biedt het volgens hem ook opportuniteiten. Zeker gezien het feit dat 10 % van de Belgische bevolking geen gebruik maakt van internet en geen smartphone heeft. Hij stelt dat we dus oog moeten hebben voor dit deel van de bevolking dat ook toegang moet kunnen hebben tot overheidsdiensten. *bpost* kan daar volgens hem een interessante tussenschakel in zijn. Hij is dan ook benieuwd hoe *bpost* dit zal concretiseren en hoe men de zwakkeren in de samenleving zal bijstaan in die digitale transformatie.

Wat de kwaliteit van de klassieke brievenpost betreft, heeft de heer Van den Bergh wel enkele bedenkingen. Hij stelt dat er al langer een subjectief gevoel heerst dat brieven niet op tijd toekomen. Hij beroept zich dan ook tegenwoordig op postogrammen om zeker zijn dat post op de gewenste dag in de bus valt. Dit gevoel wordt volgens hem ook bevestigd in een rapport van het BIPT¹ dat bedenkingen formuleert over de kwaliteit van de postleveringen. Het valt de heer Van den Bergh dan ook op dat er in de presentatie van de heer Van Avermaet geen cijfers werden gegeven over de evolutie van de kwaliteit van de postleveringen door openbare diensten terwijl daar toch aandacht voor zou moeten zijn. Bovendien toont het gebrek aan aanbod (specifiek postogrammen) volgens de spreker ook aan dat het geloof vanuit *bpost* in de gewone brievenpost aan het verdwijnen is. Hij vraagt zich af hoe de heer Van Avermaet dat ziet evolueren.

¹ Belgisch Instituut voor postdiensten en telecommunicatie.

Par ailleurs, l'intervenant estime que l'augmentation des tarifs postaux est relativement drastique. L'IBPT indique à ce propos que les marges sur le panier des petits utilisateurs dépassent largement les 15 %. La formule de *price cap* est bien entendu respectée, mais, selon l'intervenant, elle tient insuffisamment compte du panier des petits utilisateurs. Pour lui, cette hausse tarifaire est un signe de *bpost* que l'entreprise ne croit plus au courrier et essaie encore d'en recevoir un prix et qu'elle se focalisera pour le reste uniquement sur la distribution de colis.

Enfin, l'intervenant indique que la fonction d'exemple d'une entreprise publique implique aussi une fonction d'exemple pour le management. Il se rallie aux questions déjà posées à ce propos. Même s'il s'agit aujourd'hui essentiellement du fonctionnement de *bpost* en tant que telle, l'intervenant souligne que le fonctionnement du CEO en est un élément important. Les questions posées par le conseil d'administration à ce sujet sont cruciales aux yeux de l'intervenant: d'une part, la question de savoir si le CEO peut actuellement assumer pleinement son rôle et, d'autre part, la question de la transparence absolue lors de toute nouvelle phase de l'enquête. L'intervenant souligne qu'il n'appartient pas à la commission d'évaluer les activités professionnelles précédentes de M. Van Avermaet, dès lors que l'enquête apportera les réponses. Cependant, ces enquêtes prendront un certain temps et pourraient entraver aujourd'hui son fonctionnement. L'intervenant s'étonne en outre que c'est par la presse que le ministre De Backer a dû apprendre l'existence d'une enquête menée par l'ABC et, ultérieurement aussi par les États-Unis. Selon lui, c'est contraire à la transparence qu'un ministre est en droit d'attendre de la part d'un CEO.

Mme Maria Vindevoghel (PVDA-PTB) se réjouit que la commission puisse finalement faire la connaissance du nouveau CEO de *bpost*. *bpost* est une entreprise importante à la fois pour les citoyens et pour ses travailleurs et celle-ci lui est donc chère.

Mme Vindevoghel indique qu'au PVDA-PTB, on s'est étonné de la nomination de M. Van Avermaet en tant que nouveau CEO de *bpost*. Selon l'intervenante, il n'est en effet pas évident d'être nommé à la direction d'une entreprise publique lorsque l'on a dirigé une entreprise – Carestel – qui a été condamnée pour l'exploitation du personnel d'entretien. Elle indique que les préposées aux toilettes gagnaient moins de 2 euros de l'heure et devaient rester à leur poste pendant pas moins de 15 heures.

Pour se préparer à la venue de M. Van Avermaet, Mme Vindevoghel est allée interroger le personnel de *bpost*, et non les actionnaires. Elle a réuni les questions et

Verder vindt de spreker de verhoging van de posttarieven behoorlijk drastisch. Het BIPT stelt daarover dat de marges op het kleingebruikerspakket de 15 % ver overstijgen. De *price-grap*-formule wordt uiteraard wel gerespecteerd maar die houdt te weinig rekening met de kleingebruikerspakketten, aldus de spreker. Hij stelt deze tariefverhoging te interpreteren als een teken van *bpost* dat men niet meer gelooft in de brievenpost en dat men probeert er nog een prijs voor te krijgen en verder louter zal focussen op de pakjesbedeling.

Tot slot stelt de spreker dat de voorbeeldfunctie van een overheidsbedrijf ook een voorbeeldfunctie voor het management impliceert. Hij sluit zich aan bij de vragen die daaromtrent reeds zijn gemaakt. Hoewel het vandaag vooral gaat over het functioneren van *bpost* zelf, benadrukt de spreker dat het functioneren van de CEO daarin toch een belangrijk element is. De vragen die de raad van bestuur stelde in dat verband zijn voor de spreker cruciaal: enerzijds de vraag over de CEO vandaag ten volle zijn rol van CEO kan spelen en anderzijds de vraag naar absolute transparantie bij elke nieuwe stap in het onderzoek. De spreker beklemtoont dat het niet aan de commissie is om te evalueren over de vorige professionele activiteiten van de heer Van Avermaet want dat het onderzoek dat wel zal uitwijzen. Maar, het is wel zo dat die onderzoeken even zullen duren en mogelijk zijn functioneren vandaag kunnen belemmeren. Bovendien vindt de spreker het ook frappant dat minister De Backer in de krant heeft moeten lezen dat er een onderzoek loopt van de BMA en later ook in de Verenigde Staten. Dat gaat volgens hem in tegen de transparantie die een toezichthoudende minister mag verwachten van de CEO.

Mevrouw Maria Vindevoghel (PVDA-PTB) stelt blij te zijn dat de commissie eindelijk kan kennismaken met de nieuwe CEO van *bpost*. *bpost* is een belangrijk overheidsbedrijf voor zowel de burgers als de werknemers ervan en het ligt dan ook na aan haar hart.

Mevrouw Vindevoghel stelt verder dat men bij de PVDA-PTB de wenkbrauwen heeft gefronst toen de naam van de heer Van Avermaet werd genoemd als nieuwe CEO van *bpost*. Het is immers niet evident om tot topmanager benoemd te worden van een overheidsbedrijf wanneer men aan het hoofd heeft gestaan van een bedrijf - Carestel - dat is veroordeeld geweest voor het uitbuiten van poetspersoneel, aldus de spreker. Ze stelt dat de toilet dames minder dan 2 euro per uur verdienden en maar liefst 15 uur op post moesten staan.

Om zich voor te bereiden op de komst van de heer Van Avermaet is mevrouw Vindevoghel gaan praten met het personeel van *bpost* en niet met de aandeelhouders.

observations du personnel en trois catégories: l'enquête concernant M. Van Avermaet, le personnel et les salaires et l'augmentation des prix des timbres.

S'agissant de l'enquête en cours concernant M. Van Avermaet, Mme Vindevoghel souhaite poser les questions suivantes. Elle se demande tout d'abord à quel moment M. Van Avermaet a été informé de l'enquête sur l'entente illégale sur les prix, menée par l'ABC et le ministère américain de la Justice. Quand et de quelle manière a-t-il informé le conseil d'administration?

L'intervenante se demande en outre si, dans le cadre de sa fonction précédente chez G4S, M. Van Avermaet a également conclu des contrats avec *bpost* (par exemple, pour la sécurisation des bureaux de poste, pour la sécurisation des fonds de la banque ou de la poste ou pour le transport des pensions) et, dans l'affirmative, de quelle manière ces négociations se sont déroulées.

Il est ensuite demandé quand M. Van Avermaet a reçu le dernier versement de G4S, s'il doit encore récupérer de l'argent de G4S (par exemple, via un fonds de pension) et quand il a reçu sa première rémunération chez *bpost*.

L'intervenante demande également si M. Van Avermaet a reçu une lettre de *bpost* demandant de faire preuve de transparence. Dans l'affirmative, elle insiste pour que cette lettre soit remise à la commission.

En ce qui concerne le personnel et la rémunération, Mme Vindevoghel a pour commencer des questions au sujet de la rotation du personnel. Selon elle, plus de 1300 travailleurs devaient déjà quitter l'entreprise cette année. Elle demande à M. Van Avermaet de donner une explication sur ce point.

Mme Vindevoghel demande encore à M. Van Avermaet si celui-ci réalise que l'image de *bpost* a été ternie à la suite des instructions dont il fait l'objet, et si le CEO nourrit des craintes quant à la poursuite de ses fonctions, compte tenu de la désignation d'un nouveau ministre de tutelle.

De manière plus générale, elle demande à M. Van Avermaet de préciser sur quelle voie *bpost* doit s'engager: celle d'une entreprise publique mettant fortement l'accent sur le service public ou celle d'une entreprise privée qui se lance dans la concurrence avec d'autres acteurs, tels que *DHL*, *Post NL*, ...

Mme Vindevoghel indique également qu'il est ressorti de ses entretiens avec le personnel que celui-ci aspire à une augmentation salariale. Elle rapporte le témoignage

De vragen en opmerkingen van het personeel heeft ze gebundeld in 3 clusters: het onderzoek naar de heer Van Avermaet, personeel en loon en de verhoging van de postzegeltarieven.

Wat betreft het lopende onderzoek naar de heer Van Avermaet heeft mevrouw Vindevoghel de volgende vragen. Om te beginnen vraagt ze zich af wanneer de heer Van Avermaet op de hoogte is gesteld van het onderzoek naar illegale prijsafspraken, gevoerd door de BMA en het Amerikaanse ministerie van Justitie. Wanneer heeft hij de raad van bestuur ingelicht en op welke manier?

Verder vraagt de spreekster zich af of de heer Van Avermaet vanuit zijn vorige functie bij G4S ook contracten heeft gesloten met *bpost* (bijvoorbeeld voor de beveiliging van postkantoren, voor de beveiliging van de gelden van de bank van de post of voor het transport van de pensioengelden) en zo ja, op welke manier deze onderhandelingen zijn verlopen.

Een volgende vraag gaat na wanneer de heer Van Avermaet de laatste storting heeft ontvangen van G4S, of hij nog geld te goed heeft van G4S (bijvoorbeeld via een pensioenfonds) en wanneer hij zijn eerste loon heeft ontvangen bij *bpost*.

De spreekster gaat ook na of de heer Van Avermaet een brief heeft ontvangen van *bpost* met daarin de vraag naar transparantie. Indien dat zo is, dringt ze erop aan dat deze brief aan de commissie wordt bezorgd.

Wat betreft het personeel en de verloning heeft mevrouw Vindevoghel om te beginnen vragen over het personeelsverloop. Volgens haar moesten dit jaar al meer dan 1300 werknemers het bedrijf verlaten. Ze vraagt aan de heer Van Avermaet om hiervoor een verklaring te geven.

Mevrouw Vindevoghel vraagt verder ook aan de heer Van Avermaet of hij zich ervan bewust is dat *bpost* imago schade heeft geleden door de lopende onderzoeken naar zijn persoon en of hij vreest voor zijn positie van CEO nu er een nieuwe toezichthoudende minister is.

Meer algemeen vraagt ze de heer Van Avermaet te verduidelijken welke pad *bpost* moet bewandelen: dat van een overheidsbedrijf met een sterke openbare dienstverlening, of het pad van een privaat bedrijf dat zich in concurrentie stort met andere spelers zoals *DHL*, *Post NL*, ...

Mevrouw Vindevoghel geeft ook aan dat uit haar gesprekken met het personeel is gebleken dat het personeel snakt naar een loonsverhoging. Ze brengt

suivant: "Je suis facteur depuis 10 ans et voici mon salaire: 1 635 euros net. Je travaille et pourtant je vis dans la pauvreté. Nous faisons des heures supplémentaires gratuitement. J'ai parfois faim les derniers jours du mois parce que je veux tout donner à mon enfant. Chaque jour, je travaille dur et pourtant je n'ai littéralement rien. Heureusement, mes clients sont aussi mes amis, car ce n'est pas la maigre rémunération qui compense les efforts fournis. S'il vous plaît, ne mentionnez nulle part mon nom car nous sommes sanctionnés sous le moindre prétexte! Menace de licenciement et autres pratiques curieuses". L'intervenante demande une réaction de M. Van Avermaet: veut-il s'engager en faveur d'une rémunération décente pour son personnel et en particulier pour les catégories salariales les plus basses? Elle se demande également pourquoi les travailleurs ne sont pas autorisés à faire entendre leur voix dans la presse et pourquoi ils ont peur de critiquer le fonctionnement de *bpost*.

La question suivante porte sur le personnel de nettoyage de *bpost*. Selon l'intervenante, les 300 agents de nettoyage travaillent dans l'incertitude depuis deux ans déjà. Ils se demandent s'ils vont eux aussi perdre leur emploi au profit d'un sous-traitant. Selon l'intervenante, ce serait un retour aux pratiques de Carestel, qui exploitait le personnel de nettoyage. Mme Vindevoghel se penche également sur un autre groupe au sein du personnel, à savoir les informaticiens. Selon elle, presque tous les informaticiens de *bpost* ont été licenciés et remplacés par des collaborateurs en Inde, au Maroc, ... Elle se demande si le service s'est amélioré de cette manière et s'il y a encore un avenir pour les informaticiens au sein de *bpost*.

Selon l'intervenante, les différents statuts au sein de *bpost* suscitent également des plaintes. Elle estime que ce n'est pas une façon équitable de travailler et demande au CEO s'il est favorable à une harmonisation des statuts au sein de *bpost*.

S'agissant de la rémunération, l'intervenante demande comment les négociations ont progressé au sujet d'une deuxième prime corona et s'il y aura une participation aux bénéfices pour les membres du personnel.

Enfin, l'intervenante pose encore quelques questions pratiques: comment le CEO évalue-t-il le nouveau système de distribution du courrier? Y aura-t-il un élargissement au travail dominical? Dans l'affirmative, à quelles conditions? Le CEO limitera-t-il la quantité de prospectus publicitaires à distribuer?

Concernant les tarifs majorés des timbres-poste, Mme Vindevoghel indique que le prix d'un timbre Prior a doublé en l'espace de trois ans. Elle estime que

volgende getuigenis: "Ik ben al 10 jaar postbode en dit is mijn loon: 1 635 euro netto. Ik werk en toch leef ik in armoede. Overuren presteren wij gratis. Ik heb de laatste dagen van de maand soms honger omdat ik alles aan mijn kind wil geven. Elke dag werk ik hard en toch heb ik letterlijk niets. Gelukkig zijn mijn klanten ook mijn vrienden want dat beetje geld is het niet waard. AUB mijn naam nergens zeggen want wij worden voor alles gestraft! Dreiging met ontslag en andere rare praktijken." Ze vraagt een reactie van de heer Van Avermaet: wil hij zich engageren voor een menswaardig loon voor zijn personeel én in het bijzonder voor de laagste looncategorieën? Ze vraagt zich ook af waarom werknemers hun stem niet mogen laten horen in de pers en waarom werknemers schrik hebben om kritiek te uiten op de werking van *bpost*.

Een volgende vraag betreft het poetspersoneel van *bpost*. Volgens de spreker werken de 300 poetsmedewerkers al 2 jaar in onzekerheid. Ze vragen zich af of ook zij hun job zullen verliezen ten voordele van een onderaanneming. Dat zou volgens de spreker een terugkeer zijn naar de praktijken van Carestel waarbij poetspersoneel werd uitgebuit. Mevrouw Vindevoghel buigt zich ook over een andere groep binnen het personeel: de IT'ers. Volgens haar zijn bijna alle IT'ers bij *bpost* ontslaan en vervangen door mensen in India, Marokko, ... Ze vraagt zich af of de dienstverlening hiermee verbeterd is en of er nog wel toekomst is voor IT'ers binnen *bpost*.

Er wordt volgens de spreker ook geklaagd over de verschillende statuten binnen *bpost*. Ze vindt dit geen eerlijke manier van werken en vraagt de CEO of hij voor een harmonisering is van de statuten binnen *bpost*.

Wat de verloning betreft, vraagt de spreker hoe verder onderhandelingen staan over een tweede coronapremie en of er opnieuw winstdeelname zal zijn voor de personeelsleden.

Tot slot ook nog enkele praktische vragen van de spreker: hoe evalueert de CEO het nieuwe systeem van postuitreiking? Komt er een uitbreiding naar zondagwerk? Zo ja, onder welke voorwaarden zal dat gebeuren? Zal de CEO de hoeveelheden reclameblaadjes die moeten worden uitgedeeld beperken?

Wat betreft de verhoogde tarieven voor postzegels stelt mevrouw Vindevoghel dat de prijs van een priorzegel op 3 jaar tijd is verdubbeld. 1,60 euro voor een priorzegel

1,60 euro pour un timbre Prior, c'est un prix particulièrement élevé. Elle indique que, par rapport à 2017, les petits utilisateurs paieront un supplément allant de 150 à 200 millions d'euros pour les services proposés par *bpost*. L'intervenante demande si M. Van Avermaet est favorable à un prix si élevé. *bpost* ne doit-elle pas miser sur un service public abordable, efficient et accessible?

M. Christian Leysen (Open Vld) indique qu'il a eu le privilège de siéger au conseil d'administration de *bpost* pendant 9 ans. L'intervenant estime que c'est une belle entreprise qui occupe aujourd'hui pas moins de 35 000 personnes, dont 8 000 à l'étranger.

Il affirme avoir été témoin de la transformation d'une société publique inefficace qui, trop longtemps, a choisi d'attirer plus de personnel plutôt que d'investir dans les infrastructures, la sécurité, les TIC ou les outils de travail adaptés, allant des vêtements au matériel de transport. Il souligne également que *bpost* a choisi d'instaurer une gouvernance d'entreprise, ce qui est caractéristique d'une entreprise qui veut croître. Entre-temps, *bpost* est devenue une entreprise qui investit dans l'innovation et qui s'est érigée en acteur du monde du commerce électronique. La décision importante a également été prise de faire en sorte que le conseil d'administration soit exclusivement composé d'administrateurs indépendants. L'intervenant signale qu'il a encore connu l'époque où le ministre lui-même venait au conseil d'administration. Dans l'intervalle, *bpost* verse également une prime bénéficiaire à ses collaborateurs et le CEO est nommé par le conseil d'administration et doit également lui rendre des comptes. Un long chemin a donc été parcouru.

M. Leysen tient dès lors à se distancier des esprits pointilleux qui se sont exprimés avant lui et qui pensent devoir recommencer l'exercice. Ont-ils donc oublié que la séparation des pouvoirs implique que la justice mène une enquête et que le conseil d'administration doit intervenir si nécessaire?

L'intervenant préférerait évoquer les défis de fond que cette entreprise publique doit relever. Selon lui, cette entreprise est passée d'une entreprise de distribution du courrier à une entreprise qui livre une quantité importante de colis, a développé un réseau international à cet effet et a également eu l'audace d'investir dans de nouveaux domaines (par exemple dans *Radial*, mais aussi dans des entités plus petites comme *ActifAns*).

M. Leysen souligne dès lors qu'il convient de prendre conscience du fait que la quantité de courrier va se contracter au cours des prochaines années et que l'on doit comprendre que cette activité sera insuffisante pour donner un avenir à cette entreprise.

vindt mevrouw Vindevoghel bijzonder duur. Ze stelt dat in vergelijking met 2017 de kleine gebruikers in 2021 een meerprijs zullen betalen van 150 tot 200 miljoen euro voor de diensten aangeboden door *bpost*. Ze vraagt of de heer Van Avermaet voorstander is van zo een hoge prijs. Moet *bpost* niet inzetten op een betaalbare, efficiënte en toegankelijke openbare dienst?

De heer Christian Leysen (Open Vld) stelt dat hij het privilege heeft gehad om gedurende 9 jaar in de raad van bestuur van *bpost* zitting te hebben. De spreker vindt het een mooi bedrijf dat vandaag de dag maar liefst 35 000 mensen tewerkstelt, van wie 8 000 in het buitenland.

Hij stelt getuige te zijn geweest van de transformatie van een log overheidsbedrijf waar al te lang werd gekozen om meer personeel aan te trekken veeleer dan te investeren in infrastructuur, veiligheid, ICT, en aangepaste werktools van kledij tot transportmateriaal. Hij stipt ook aan dat de transformatie van *bpost* mede gebeurde door een corporate governance in te voeren eigen is aan een bedrijf dat wil groeien. *bpost* is inmiddels een bedrijf geworden dat investeert in innovatie en een plek heeft opgeëist in de e-commercewereld. Er is ook de belangrijke beslissing geweest om de raad van bestuur uitsluitend te laten bestaan uit onafhankelijke bestuurders. De spreker stelt dat hij de tijd nog heeft gekend toen de minister zelf nog naar de raad van bestuur kwam. *bpost* keert ondertussen ook een winstpremie uit aan zijn medewerkers en de CEO wordt aangesteld door de raad van bestuur en moet ook aan hun verantwoording afleggen. Een hele weg is dus afgelegd.

De heer Leysen herkent zich dan ook niet in de scherp-slijpers die voor hem aan het woord kwamen en denken dat ze de oefening nog eens moeten overdoen. Zijn zij dan vergeten dat de scheiding der machten inhoudt dat justitie een onderzoek voert en dat desnoods de raad van bestuur moet ingrijpen?

De spreker zou het liever hebben over de uitdagingen ten gronde voor dit overheidsbedrijf. Dit bedrijf is volgens hem geëvolueerd van het verdelen van brieven naar een bedrijf dat een grote hoeveelheid pakjes verdeelt op de Belgische markt, daarvoor een internationaal netwerk heeft uitgebouwd en ook de durf heeft gehad om in nieuwe terreinen te investeren (*Radial* bijvoorbeeld, maar ook kleinere entiteiten zoals *ActifAns*).

De heer Leysen stipt dan ook aan dat men moet beseffen dat de hoeveelheid post de komende jaren zal krimpen en dat men moet begrijpen dat dit onvoldoende zal zijn om dit bedrijf een toekomst te geven.

III. — RÉPONSES

L'enquête en cours des autorités belge et américaine

M. Van Avermaet est convaincu qu'il a la faculté de diriger *bpost* et il a confiance dans les instances qui mènent l'enquête. Il répondra aux questions posées, dans la mesure du possible, sans préjudice du secret de l'enquête.

Des entreprises du secteur de la sécurité font actuellement l'objet d'une enquête de la part de l'Autorité belge de concurrence (ABC). M. Van Avermaet en a été informé pour la première fois le 8 avril 2020. Il a reçu, à cette date, une demande de renseignements de l'ABC. Il a immédiatement communiqué cette demande tant aux personnes compétentes au sein de *bpost* qu'à son ancien employeur G4S. À l'époque, M. Van Avermaet n'avait pas encore de conseiller juridique et il a été très transparent. Il précise qu'il a supposé à l'époque que ces questions étaient fréquemment posées. Il indique également qu'il a toujours informé les personnes compétentes des étapes suivantes de l'enquête.

Au moment où son conseiller a été informé de l'ouverture d'une enquête similaire aux États-Unis, M. Van Avermaet l'a également signalé aux personnes compétentes dès qu'il en a eu l'autorisation de ses conseillers aux États-Unis. M. Van Avermaet précise que les règles concernant le partage d'informations y diffèrent des règles belges et qu'elles doivent être respectées sous peine de sanction. Il s'agit donc d'une législation différente, dont M. Van Avermaet affirme ne pas avoir connaissance. Il se fie donc à ce que ses conseillers lui recommandent de faire.

Lors du dernier conseil d'administration de *bpost*, le 17 septembre 2020, l'enquête en cours, et notamment ses différentes étapes, ont été évoquées. M. Van Avermaet a répondu rapidement à la lettre qui a suivi. Il a réagi positivement dans la mesure du possible afin de ne pas entraver l'enquête. L'orateur est pleinement convaincu que l'issue sera favorable. La lettre évoque également la possibilité de voyager. Pour autant qu'il y ait le moindre doute à ce sujet, M. Van Avermaet tient à indiquer qu'il est en mesure et désireux d'effectuer les voyages nécessaires à l'exercice de sa fonction, pour autant évidemment que le COVID-19 le permette.

M. Van Avermaet est convaincu qu'il n'a pas commis d'infraction au droit de la concurrence dans l'exercice de sa fonction chez son ancien employeur. Il précise que l'enquête en cours de l'ABC se trouve actuellement

III. — ANTWOORDEN

Het lopende onderzoek van de Belgische en Amerikaanse autoriteiten

De heer Van Avermaet is ervan overtuigd dat hij in de mogelijkheid verkeert om *bpost* te leiden en heeft vertrouwen in de instanties die het onderzoek voeren. Hij zal de gestelde vragen beantwoorden, in de mate van het mogelijke, zonder afbreuk te doen aan het geheim van het onderzoek.

Er is een onderzoek lopende naar bedrijven in de veiligheidssector vanuit de Belgische mededingingsautoriteit (BMA). De eerste informatie die de heer van Avermaet daarover ontvangen heeft, was op 8 april 2020. Toen heeft hij een verzoek om inlichtingen gekregen van de BMA. Dit verzoek heeft hij onmiddellijk gemeld aan zowel bevoegde personen bij *bpost* als aan zijn vorige werknemer G4S. De heer Van Avermaet had toen nog geen juridisch raadgever en is toen zeer transparant geweest. Hij geeft aan dat hij er op dat moment van uitging dat deze vragen wel vaker werden gesteld. Hij geeft ook aan verdere stappen in het onderzoek steeds gemeld te hebben aan bevoegde personen.

Op het moment dat zijn raadsman geïnformeerd werd van een soortgelijk onderzoek in de Verenigde Staten, heeft de heer Van Avermaet dat ook gemeld aan bevoegde personen zodra hij hiervoor de toestemming kreeg van raadsleden in de VS. De heer Van Avermaet geeft aan dat de regels over het delen van informatie daar anders zijn dan hier in België, zelfs op straf van sanctie. Een andere wetgeving dus, waarvan de heer Van Avermaet aangeeft deze niet te kennen. Hij gaat dus af op hetgeen zijn raadsleden hem aanraden te doen.

Op de jongste raad van bestuur van *bpost*, op 17 september 2020, werd er gesproken over het lopende onderzoek, o.a. over de verschillende stappen. Op de brief die daarop gevolgd is, is door de heer Van Avermaet snel gereageerd. Hij heeft in de mate van het mogelijke positief gereageerd om het onderzoek niets in de weg te leggen. De spreker heeft alvast het volste vertrouwen in een goede afloop. In de brief wordt ook gesproken over de mogelijkheid tot reizen. Voor zover daar twijfel zou over bestaan wenst de heer Van Avermaet te melden dat hij in staat is en bereid is om de nodige reizen te doen voor het uitoefenen van zijn functie. Uiteraard voor zover COVID-19 dat niet verhindert.

De heer Van Avermaet is ervan overtuigd dat hij geen overtreding beging op het mededingingsrecht in de uitoefening van zijn functie bij zijn vorige werkgever. Hij stelt dat het lopende onderzoek van de BMA zich

– d’après ce qu’il comprend – dans une première phase habituelle, à savoir la collecte de renseignements. Il n’a pas encore été informé que d’éventuelles infractions au droit de la concurrence lui sont reprochées ou imputées. Il se dit donc disposé à coopérer avec toutes les instances compétentes et ce, en concertation avec ses conseillers et sur une base volontaire.

Il se dit tout à fait confiant quant au déroulement correct de cette enquête. La législation américaine limite ses possibilités de fournir des informations et de livrer des commentaires sur l’enquête. Il aurait aimé qu’il en soit autrement, mais il doit être prudent.

En résumé, M. Van Avermaet souligne qu’il a reçu deux demandes de l’Autorité belge de concurrence et qu’il y a répondu. Par l’intermédiaire de son conseil, il a également été informé ultérieurement de l’ouverture de l’enquête américaine. M. Van Avermaet a également répondu dans les délais à la lettre du conseil d’administration (qui l’interrogeait principalement sur ses possibilités de voyager). Il indique qu’il appartient au conseil d’administration d’apprécier sa réponse à cette question.

Le double paiement des CEO M. Van Avermaet et M. Van Gerven

M. Van Avermaet précise que le double paiement est un regrettable malentendu. À la fin de son occupation chez G4S, il n’a reçu que le paiement légal des jours de vacances qui s’appliquaient encore à son contrat d’employé. La loi prévoit ce paiement pour tout employé à la fin de son contrat. M. Van Avermaet indique qu’il a été invité à inscrire ses jours au lieu de donner son contre-préavis. Selon lui, d’un point de vue financier, donner son contre-préavis revient au même qu’être inscrit jusqu’au dernier jour. De bonne foi, il a accepté. Il souligne également que dans son cas, il a même été payé plus tard que s’il avait donné son contre-préavis. Il estime que le paiement de ses jours de vacances est un droit contre lequel on ne peut rien objecter.

M. Van Avermaet a effectivement pris ses fonctions chez *bpost* le 13 janvier. Il a commencé à en assumer l’entière responsabilité à partir de l’expiration du mandat de M. Van Gerven, c’est-à-dire le 26 février. Cela lui a permis de prendre son temps, de travailler, de s’entretenir avec les parties prenantes, les employés et les cadres intermédiaires, d’effectuer des visites sur le terrain, de travailler comme facteur, trieur, guichetier, chauffeur, téléphoniste, etc. M. Van Avermaet explique que cette période lui a permis de faire connaissance avec l’entreprise et d’ainsi sentir ce qui s’y passe réellement.

– naar zijn begrip – momenteel bevindt in een gebruikelijke eerste fase, nl. het inwinnen van inlichtingen. Hij heeft vooralsnog niet vernomen dat er hem mogelijke inbreuken op het mededingingsrecht worden verweten of aangeklaagd. Hij geeft dan ook aan zijn medewerking te verlenen aan alle bevoegde instanties en dit in overleg met zijn raadsleden, op vrijwillige basis.

Hij geeft aan er alle vertrouwen in te hebben dat dit onderzoek correct verloopt. Gezien de Amerikaanse wetgeving is hij beperkt om informatie te verschaffen over en commentaar te geven op het onderzoek. Hij had dit graag anders gezien maar moet voorzichtig zijn.

Samengevat stelt de heer Van Avermaet dat hij tweemaal een verzoek heeft gekregen van de Belgische Mededingingsautoriteit en dat hij tweemaal geantwoord heeft. Via zijn raadsman is hij dan later ook op de hoogte gebracht van het Amerikaanse onderzoek. Ook op de brief van de raad van bestuur (die voornamelijk peilde naar zijn mogelijkheden om te reizen) heeft de heer Van Avermaet tijdig geantwoord. Hij stelt dat het aan de raad van bestuur is om zijn antwoord daarop te beoordelen.

De dubbele betaling van CEO’s de heer Van Avermaet en de heer Van Gerven

De heer Van Avermaet stelt dat de dubbele betaling een spijtig misverstand is. Op het einde van zijn job bij G4S heeft hij enkel de wettelijke uitbetaling genoten van de vakantiedagen die nog op zijn bediendencontract van toepassing waren. Die uitbetaling is wettelijk bepaald voor iedere bediende bij einde van zijn contract. Volgens de heer Van Avermaet is hem gevraagd om i.p.v. zijn tegenopzeg te geven, zijn dagen in te schrijven. Financieel is dat volgens de heer Van Avermaet net hetzelfde als tegenopzeg nemen en tot de laatste dag ingeschreven zijn. Zich van geen kwaad bewust heeft hij daarop ja gezegd. Hij geeft ook mee dat in zijn geval hij zelfs later betaald is geweest dan wanneer hij een tegenopzeg zou genomen hebben. Het feit dat hij zijn vakantiedagen uitbetaald heeft gekregen, vindt hij een recht waar men geen bezwaar tegen kan hebben.

De heer Van Avermaet is effectief van start gegaan bij *bpost* op 13 januari en heeft de volle verantwoordelijkheid genomen op het moment dat de het mandaat van de heer Van Gerven afliep, zijnde op 26 februari. Op die manier was hij in staat om tijd te nemen en te gaan werken, om gesprekken te voeren met *stakeholders*, medewerkers en middenmanagement, terreinbezoeken af te leggen, te werken als postbode, als sorteerder, als loketbediende, als truckchauffeur, in het callcenter, ... De heer Van Avermaet geeft aan dat hij zo de mogelijkheid heeft gehad om het bedrijf te leren kennen en om zo te voelen wat er leeft in het bedrijf.

M. Van Avermaet indique en outre qu'il n'est pas rare que deux CEO d'une même entreprise, l'ancien et le nouveau, travaillent côte à côte pendant une période limitée afin d'assurer une transition en douceur.

Numérisation: opportunité ou menace?

M. Van Avermaet souligne que la numérisation est source à la fois d'opportunités et de menaces. Il renvoie à cet égard à l'exemple des postogrammes évoqué par M. Van den Bergh. Il explique que, pendant la période du COVID, *bpost* a fait de la publicité pour ses *Mobile Postcards*. Ce système permet aux gens de s'envoyer des cartes postales en utilisant des photos qui se trouvent sur un smartphone. Sur la base d'une formule de 10 crédits par personne, ce sont ainsi pas moins de 2,5 millions de cartes postales qui ont été envoyées au cours de cette période. Selon M. Van Avermaet, il s'agit d'un parfait exemple de combinaison entre le numérique et le physique. Il y voit d'ailleurs un exemple pour l'avenir, notamment parce qu'un très grand nombre de jeunes en ont profité.

L'intervenant souligne que *bpost* entend clairement se profiler comme un partenaire des citoyens déjà familiers avec la numérisation, mais également des citoyens qui ne le sont pas. Il estime qu'il incombe aux autorités de faire tout ce qui est en leur pouvoir pour que les citoyens qui sont à la traîne montent aussi dans le train de la numérisation.

En ce qui concerne le modèle néerlandais qui a été évoqué – celui des distributeurs de colis –, M. Van Avermaet indique qu'il s'agit d'un point qui mérite l'attention et que *bpost* continuera de demander aux autorités de veiller à l'établissement de conditions de concurrence équitables sur le plan social.

bpost estime qu'il est important de pouvoir continuer à travailler de la même manière. Il est vrai que, lors des pics d'activité, l'entreprise fait également appel à des intérimaires, mais l'orateur souligne que bon nombre d'entre eux sont ensuite engagés. *bpost* élargit donc sa réserve de travailleurs intérimaires, mais, dans les faits, cette réserve devient son premier bassin de recrutement. M. Van Avermaet souligne que c'est une façon normale de travailler, y compris dans d'autres entreprises. Pour l'instant, *bpost* est en train de préparer et de planifier son prochain pic d'activité, bien que celui-ci ne soit pas facile à estimer, surtout cette année, le COVID-19 ayant donné lieu à des pics très intenses. M. Van Avermaet indique qu'il a encore vérifié, huit jours plus tôt, si la réserve d'intérimaires était prête. Il souligne par ailleurs que les personnes concernées ont bénéficié d'une certaine formation préalable.

De heer Van Avermaet geeft ook aan dat het samen in dienst zijn van een vroegere en nieuwe CEO gedurende een beperkte periode iets is dat vaker voorkomt om de overgang goed te laten verlopen.

Digitalisering: kans of bedreiging?

De heer Van Avermaet geeft aan dat digitalisering zowel kansen als bedreigingen met zich meebrengt. Hij verwijst daarvoor naar het voorbeeld van de heer Van den Bergh inzake de postogrammen. Hij stelt dat er in de COVID-periode door *bpost* reclame is gemaakt voor *Mobile bpost -cards*. Mensen konden foto's die op hun smartphone staan op deze kaartjes zetten. Men heeft dus per persoon 10 kaartjes ter beschikking gesteld. 2,5 miljoen kaartjes zijn verzonden in die periode. Dat is voor de heer Van Avermaet een echt voorbeeld van een combinatie tussen het digitale en het fysieke. Hij vindt dit dan ook een voorbeeld voor de toekomst, ook omdat zoveel jongeren er gebruik van hebben gemaakt.

De spreker stelt dat *bpost* een duidelijke partner wil zijn van burgers die al mee zijn met deze digitalisering, maar ook de partner willen zijn van zij die dat niet zijn. Hij vindt dat het de taak is van de overheid om er alles aan te doen om mensen die achterblijven ook mee te krijgen.

Wat betreft het Nederlandse model waaraan werd gerefereerd – namelijk de pakjesverdelers – stelt de heer Van Avermaet dat dit een aandachtspunt is en dat *bpost* aan de regering wil blijven vragen naar een *social level playing field*.

bpost vindt het belangrijk dat er op dezelfde manier kan blijven gewerkt worden. Het is zo dat men voor de pieken ook gebruik maakt van interims maar veel van die interims worden achteraf in dienst genomen. Men breidt de pool van interims dus uit en die pool wordt dan eigenlijk gebruikt als eerste recrutingsvijver. De heer Van Avermaet stelt dat dit een normale manier van werken is, ook in andere bedrijven. Men is voorlopig volop bezig met het voorbereiden en plannen van die piek. Dat is echter niet gemakkelijk om in te schatten, zeker dit jaar waarin COVID-19 voor heel hoge pieken heeft gezorgd. De heer Van Avermaet geeft aan dat hij vorige week nog is nagegaan of die pool van interims klaar is. Hij stipt ook aan dat deze mensen een zekere opleiding hebben genoten voor de job.

M. Van Avermaet souligne que l'entreprise est confrontée à des défis économiques et technologiques majeurs, mais qu'elle n'oublie pas l'aspect social pour autant.

Concertation sociale

M. Van Avermaet souligne l'importance d'un dialogue social constructif et ouvert. Il explique qu'il consulte déjà régulièrement les parties prenantes, comme les syndicats, de manière formelle comme informelle. Il souligne qu'il ne partage pas toujours leurs avis mais qu'il est possible d'aboutir à des solutions grâce à la concertation et au dialogue. En ce qui concerne les actions syndicales de ces dernières semaines, l'orateur indique que les discussions menées en vue de trouver un accord se sont poursuivies et sont aujourd'hui dans leur dernière ligne droite. Ces discussions portent sur la charge de travail en fin d'année, durant le pic prévu. Ce point est débattu chaque année, mais cette année, il est clair que le personnel de *bpost* a déjà traversé une période difficile en raison de la crise du coronavirus. M. Van Avermaet indique qu'il a des propositions concernant le nombre de travailleurs intérimaires nécessaires durant ce pic et l'octroi d'une prime qui serait liée à ces activités en décembre.

En ce qui concerne le travail du dimanche, les discussions en cours sont entrées dans leur dernière phase. M. Van Avermaet souligne toutefois que *bpost* doit essayer de suivre l'évolution du marché et les demandes des clients. Il souligne que *bpost* entend atteindre cet objectif, au maximum, avec son propre personnel et non avec l'aide de collaborateurs externes ou indépendants car tel n'est pas le modèle de *bpost*. Cela nécessitera toutefois un accord avec les partenaires sociaux en vue de la fixation des modalités d'organisation (exemple: appel à des volontaires, etc.).

Ancrage local de bpost

M. Van Avermaet souligne que l'ancrage local est un atout très important que *bpost* souhaite conserver, comme l'indique sa stratégie. Il ajoute qu'il s'agit peut-être d'un choix différent des choix précédents mais qu'il n'a plus l'intention de réduire la voilure du réseau. Il y a de plus en plus de secteurs qui suppriment leurs points de contact physiques, et la crise du COVID-19 renforce encore cette tendance. L'orateur explique qu'il a lui-même travaillé au guichet d'un bureau de poste et qu'il a alors été étonné par le nombre de personnes qui passent encore quotidiennement pour un service, y compris des jeunes, par exemple. Cela signifie qu'il y a un marché, un besoin, et que l'on doit donc conserver ce service.

Het bedrijf staat voor grote economische en technologische uitdagingen, maar het sociale aspect wordt niet vergeten.

Sociaal overleg

De heer Van Avermaet legt nadruk op het belang van constructief en open sociaal overleg. Hij stelt reeds met de *stakeholders* als met de syndicaten regelmatig te overleggen, zowel formeel als informeel. Hij beklemtoont dat hij niet altijd dezelfde mening heeft maar dat overleg en dialoog voor oplossingen kan zorgen. Wat betreft de vakbondsacties van de voorbije weken geeft de spreker aan dat men is blijven overleggen en dat men op vandaag in de laatste rechte lijn zit naar een akkoord. Het overleg gaat in dit geval over de werkdruk op het einde van het jaar tijdens de verwachte piek. Daarover is elk jaar discussie, maar dit jaar hebben de personeelsleden van *bpost* natuurlijk al een zware periode achter de rug door de coronacrisis. De heer Van Avermaet stelt dat hij bepaalde voorstellen heeft over het aantal interims dat men wil gaan voorzien tijdens die piek, alsook over een premie die gelinkt zou zijn aan die activiteiten in december.

Wat betreft het zondagwerk zijn er ook gesprekken lopende in de laatste fase. Wel stelt de heer Van Avermaet dat *bpost* wel moet proberen volgen wat er gebeurt op de markt en wat de klanten vragen. Hij beklemtoont dat *bpost* dit zoveel mogelijk wil bolwerken met eigen personeel en dus niet met externen of zelfstandigen. Dat is niet het model van *bpost*. Maar daarvoor heeft men dus een akkoord nodig met de sociale partners om het op een bepaalde manier te organiseren (vb. met vrijwilligers, ...).

De lokale verankering van bpost

De heer Van Avermaet onderstreept dat de lokale verankering van *bpost* heel belangrijk is en dat men dit wil behouden zoals aangegeven in de strategie. Hij geeft aan dat dit misschien een andere keuze is dan vroeger en dat hij dit netwerk niet langer wil afbouwen. Er zijn meer en meer sectoren die de fysieke contactpunten schrappen. COVID-19 zal dat nog versterken. De spreker heeft zelf in een postkantoor gewerkt aan het loket en was verbaasd hoeveel mensen er nog dagelijks langskomen voor een dienst, ook bijvoorbeeld jongeren. Dat wil zeggen dat er een markt voor is, een nood en dat men dit dus moet voortzetten.

Durabilité

Afin que l'entreprise évolue vers un modèle plus durable, M. Van Avermaet a demandé qu'on lui fournisse, d'ici à la fin de l'année, une image précise de l'avancée actuelle de ce processus. Une fois ce constat réalisé, il pourra servir de point de départ pour fixer des priorités sur une période de cinq ans, par exemple en réduisant les émissions de CO₂. Cette mesure de référence est effectuée maintenant de manière à pouvoir fixer des objectifs et des indicateurs clés de performance clairs pour la période allant de 2020-21 à 2025, et allouer des moyens à cette fin. L'intention est donc également de consacrer une partie des moyens d'investissement à l'écologisation de l'entreprise. Pour l'orateur, cet effort aura une fonction d'exemple pour la société. *bpost* souhaite également savoir sur quel soutien elle peut compter à cet effet aux niveaux européen, fédéral et/ou régional. Dans cette optique, les camions à deux étages vont dans la bonne direction. L'orateur concède qu'il faut plus de temps pour charger et décharger ces camions et qu'ils ne peuvent pas passer partout parce qu'ils sont plus hauts qu'auparavant.

Il ne faut pas perdre de vue les travailleurs et les partenaires de *bpost* pendant ce processus. *bpost Academy* est un outil important à cet égard. Aujourd'hui, elle est utilisée pour organiser la formation en alternance. Mais l'objectif est aussi de développer l'Académie pour stimuler la transformation, y compris chez les partenaires de *bpost*, et les amener vers de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux emplois dans l'entreprise.

La répartition des investissements

Il n'existe pas de règles stipulant qu'il faut investir davantage dans l'une ou l'autre partie du pays. *bpost* souhaite investir là où le besoin s'en fait sentir. Récemment, des investissements ont été réalisés dans de nouvelles machines de tri à Anvers et à Bruxelles dans le cadre du commerce électronique. Cela ne signifie pas que des investissements ne seront pas réalisés à Charleroi. Le CEO a visité le centre de tri de Charleroi et a indiqué qu'il avait été très positivement surpris par la bonne organisation, l'atmosphère de travail positive, etc. L'orateur ajoute que le responsable du centre de tri de Charleroi a été promu au centre de tri de Bruxelles et que la personne qui était responsable à Bruxelles est maintenant devenue chef de projet d'*Ecozone* (un projet de *bpost* destiné aux villes). Il existe une forte mobilité interne au sein de *bpost*.

Qualité du service

M. Van Avermaet indique qu'il a créé un *quality meeting*, qui, chaque mois, évalue les plaintes des clients, les

Duurzaamheid

Om het bedrijf te laten evolueren naar een duurzaam bedrijf heeft de heer Van Avermaet gevraagd om tegen het einde van dit jaar een duidelijk beeld te creëren van waar men zich op dit moment bevindt in dit proces. Van daaruit kan men dan kijken voor een periode van dit en 5 jaar naar hoe men hier maximaal kan op inzetten, zoals bijvoorbeeld het verminderen van de emissie. De nulmeting wordt nu gedaan om dan van 20-21 tot 2025 duidelijke targets, KPI's te zetten en daar ook middelen voor te voorzien. Dus ook in de investeringsmiddelen wil men ervoor zorgen dat daar een deel wordt besteed aan vergroening. De spreker stelt dat men daar een voorbeeldfunctie heeft naar de maatschappij. *bpost* wil ook nagaan welke steun hierover op Europees, federaal en/of regionaal niveau voor te vinden is. De dubbel-dektrucks zijn in die zin een stap in de juiste richting. Het klopt inderdaad dat deze wel meer tijd vragen om te laden en te lossen en deze trucks kunnen mogelijk ook niet overal door doordat ze hoger zijn dan voordien.

Men wil de werknemers en partners van *bpost* tijdens dit proces niet uit het oog verliezen. Een belangrijk instrument hiervoor is *bpost Academy*. Vandaag gebruikt men die om het duaal leren te organiseren. Maar het doel is ook om die *Academy* te ontwikkelen om de transformatie, ook bij de partners van *bpost*, te stimuleren en hen te leiden naar nieuwe manieren van werken, nieuwe jobs in het bedrijf.

De verdeling van de investeringen

Er bestaan geen regels die vastleggen dat men in een van beide landsdelen meer moet investeren. *bpost* wil investeren waar de nood er is. Recentelijk heeft men geïnvesteerd in nieuwe sorteermachines in Antwerpen en Brussel in het kader van *e-commerce*. Dit impliceert niet dat men niet gaat investeren in Charleroi. De CEO heeft het sorteercentrum in Charleroi bezocht en geeft aan zeer positief verrast te zijn over de goede organisatie, de positieve werksfeer, ... De spreker geeft ook mee dat het hoofd van het sorteercentrum in Charleroi gepromoveerd is naar het sorteercentrum te Brussel en dat de persoon die in Brussel aan het hoofd stond nu projectleider is geworden van *Ecozone* (een project van *bpost* gericht op de steden). Er bestaat een sterke interne mobiliteit binnen *bpost*.

Kwaliteit van de dienstverlening

De heer Van Avermaet geeft aan dat hij een *quality meeting* in het leven heeft geroepen waar men

passe en revue et développe des actions afin d'apporter des améliorations. Il ajoute que *bpost* a enregistré, au cours des derniers mois, une augmentation du score *NPS* (*Net Promotor Score*) sur l'ensemble du groupe. C'est-à-dire tant en Belgique qu'aux États-Unis et aux Pays-Bas. Cela signifie quand même quelque chose. L'un des projets en matière de qualité est de diffuser le score *NPS* parmi tous les services possibles, y compris parmi les produits. L'orateur est convaincu que la qualité ne peut être améliorée dans une entreprise que si le projet est soutenu par la direction et que l'attention y est accordée de manière soutenue. En effet, à trop s'occuper des soucis quotidiens, des aspects opérationnels, du tri, de la distribution, ... on en oublie de prêter attention à la qualité. On a créé un top 10 des différentes actions visant à améliorer cette qualité au sein de *bpost*.

M. Van Avermaet a demandé que l'accessibilité (qui est mesurée) soit également accrue en ce qui concerne le service clientèle.

Il souligne qu'il faut aussi considérer les pics et les creux. Le centre d'appel a certes eu quelques problèmes pendant la crise du coronavirus en raison du nombre de colis. Beaucoup de personnes recouraient à l'e-commerce pour la première fois et n'avaient pas l'habitude de cliquer sur leur *smartphone* ou leur ordinateur portable pour accéder au service *track&trace*, qui permet de voir où se trouve votre colis. Ces personnes appelaient donc évidemment le service clientèle. À présent, le service a retrouvé un niveau normal. Mais, ici encore, un objectif a été fixé en vue d'accroître cette accessibilité. L'objectif est de parvenir à une accessibilité d'au moins 95 %. Par rapport aux centres d'appel d'autres prestataires de services, c'est un très bon score.

En ce qui concerne la qualité des services publics, M. Van Avermaet indique qu'il doit assurément y avoir des chiffres à ce propos et qu'il les fera transmettre au service des commissions.

Départ des managers

En ce qui concerne les questions relatives au départ de quelques managers du comité de direction, ainsi qu'au rôle linguistique, M. Van Avermaet précise que tout est mis en œuvre afin de remédier au problème linguistique d'ici la fin de l'année. L'orateur renvoie à cet égard à la législation en la matière, indiquant que *bpost* entend la respecter de tout temps. Il souligne par ailleurs que la diversité est importante pour *bpost* et que l'on se réjouit que le plan de suivi ait fonctionné. Cela a notamment permis de nommer le jeune Ilias Simpson aux États-Unis. Il est désormais responsable

maandelijks de klantenklachten evalueert, overloopt en acties uitwerkt om te kijken hoe men verbeteringen kan aanbrengen. Hij voegt eraan toe dat *bpost* de voorbije maanden een stijging kent van de *NPS*-score (*The Net Promotor Score*) over de hele groep heen. Dus zowel in België, in de VS als in Nederland. Dat betekent wel iets. Een van de projecten op vlak van kwaliteit is om die *NPS*-score over alle mogelijke diensten maximaal te verspreiden, alsook over de producten. De spreker is ervan overtuigd dat kwaliteit in een bedrijf maar kan verbeteren wanneer het vanuit de top wordt gedragen en wanneer er blijvend de aandacht op wordt gevestigd. Men is immers altijd heel hard bezig met het dagdagelijkse, het operationele, het sorteren, de distributie, ... en dan gaat de aandacht daarnaar soms wat verloren. Men heeft binnen *bpost* een top-10 gemaakt waarin verschillende acties staan om die kwaliteit te verbeteren.

Ook wat de klantendienst betreft, heeft de heer Van Avermaet gevraagd de toegankelijkheid (die wordt gemeten) te verhogen.

Hij onderstreept dat men ook de pieken en dalen moet bekijken. Het *callcenter* heeft gedurende de coronacrisis wel wat problemen gekend door de hoeveelheid aan pakjes. Er waren heel veel mensen die nieuw waren in het gebruik van *e-commerce* en die niet de gewoonte hadden om op hun *smartphone* of *laptop* door te klikken naar de *track&trace*-dienst waarmee je kan zien waar je pakje is. Deze mensen belden dan natuurlijk naar de klantendienst. Men is nu terug op een normaal niveau aan het komen. Maar er wordt ook daar een *target* gezet om die toegankelijkheid te verhogen. Bedoeling is een bereikbaarheid van minimaal 95 % te halen. Vergeleken met andere callcenters van andere dienstverleners is dat een zeer goede score.

Wat betreft de kwaliteit van de openbare diensten, geeft de heer Van Avermaet aan dat daar zeker cijfers over zijn en hij deze zal laten bezorgen aan de commissiedienst.

Vertrek van managers

Wat betreft de vragen over het vertrek van enkele manager in het directiecomité, alsook de rol van de taal, stelt de heer Van Avermaet dat men er alles aan doet om tegen het einde van dit jaar dit taalprobleem te verhelpen. De spreker verwijst daarvoor naar de wetgeving in kwestie en stelt dat *bpost* zich hier te allen tijde aan wil houden. Hij benadrukt verder dat diversiteit belangrijk is voor *bpost* en dat men blij dat het opvolgingsplan zijn werkdag heeft gedaan. Dat heeft hun namelijk de kans gegeven om de jonge Ilias Simpson te nomineren in de Verenigde Staten. Hij is nu verantwoordelijk voor de

des activités en Amérique du Nord et également membre de l'*Executive Leadership Team*.

bpost continue d'investir dans la gestion des talents (*talent management*). Une rectification s'impose toutefois. Certains pensent que lorsqu'une personne quitte une fonction pour en occuper une autre au sein de la même entreprise, elle a quitté cette entreprise. Ce n'est pas le cas, mais c'est une tendance positive. Chez *bpost*, de nombreux travailleurs ont une carrière linéaire tandis que d'autres prennent une nouvelle voie. Le responsable de la gestion des talents et de tous les plans de suivi estime que le nombre de départs n'est pas plus élevé que d'habitude. On y accorde peut-être plus d'attention, mais il n'y en a pas plus.

On veut pouvoir réorienter les personnes autant que possible vers d'autres fonctions au sein de l'entreprise. Les résultats de l'analyse de ces chiffres sont attendus avec impatience. Le CEO est convaincu qu'une grande partie de ces personnes occupent désormais une autre fonction au sein de *bpost*.

Envois postaux

M. Van Avermaet indique qu'il continue de croire en un service d'envois postaux de qualité. Il déclare que les équipes de vente s'attachent à clarifier et à promouvoir la valeur ajoutée du courrier et des envois et, plus généralement, les envois "physiques". Selon l'orateur, une réflexion est également en cours sur la manière de rétablir la popularité de la rédaction de lettres. On pense bien entendu aux écoles mais des clients ont également déjà indiqué leur souhait de participer à cette réflexion.

Augmentation du prix des timbres

M. Van Avermaet indique que l'augmentation de ce prix est due à une diminution des volumes. Il souligne que l'intention n'est pas de compenser entièrement la baisse de volume par l'augmentation du prix des timbres. Un maximum de 50 % du surcoût induit par la diminution des volumes est compensé par cette hausse de prix. Le prix du produit le plus vendu (timbre non prior) a été examiné très attentivement. Ce prix est passé de 1,01 euro à 1,10 euro à l'achat d'un seul timbre. Cependant, l'orateur indique que presque tout le monde achète une feuille de 10 timbres. Dans ce cas, le prix passe de 0,98 centimes à 1,07 euro par timbre. Ce produit représente 80 % des ventes de timbres et 95 % des timbres sont achetés par feuille.

Par ménage, cette hausse a un impact de 0,2 euro. Les prix pratiqués dans les pays voisins ont également été étudiés attentivement et, selon l'orateur, les

activiteiten in Noord-Amerika en ook lid van het *Executive Leadership Team*.

bpost blijft investeren in *Talent Management*. Een rechtzetting is wel nodig. Sommigen denken dat wanneer iemand ontslag neemt in een bepaalde functie en verandert naar een andere functie binnen hetzelfde bedrijf, die persoon het bedrijf heeft verlaten. Dat is niet het geval, maar het is wel een positieve trend. Bij *bpost* doorlopen vele werknemers een lineaire loopbaan, terwijl anderen een nieuwe weg inslaan. De verantwoordelijke voor *Talent Management* en alle opvolgingsplannen verklaart dat het aantal vetrekken niet hoger is dan anders. Misschien is er meer aandacht voor, maar het aantal is niet hoger.

Men wil mensen zoveel mogelijk kunnen reoriënteren naar andere functies binnen het bedrijf. Er wordt met ongeduld uitgekeken naar de resultaten van het onderzoek naar deze cijfers. De CEO is ervan overtuigd dat een groot aandeel inmiddels een andere functie heeft binnen *bpost*.

Brievenpost

De heer Van Avermaet geeft aan absoluut nog te geloven in kwalitatieve brievenpost. Hij stelt dat de salesteams inzetten op het verduidelijken en promoten van de toegevoegde waarde van brieven en verzendingen en meer algemeen dus het "fysiek" opsturen van zaken. Er wordt volgens de spreker ook nagedacht over hoe men het schrijven van brieven terug populair kan maken. Er wordt hierbij gedacht aan de scholen maar ook klanten hebben al aangegeven daarover graag mee te denken.

De prijsstijging van postzegels

De heer Van Avermaet stipt aan dat de prijsstijging een gevolg is van een volumedaling. Hij beklemtoont dat het niet de bedoeling is om die volumedaling volledig te gaan compenseren met de desbetreffende prijsstijging. Er is een maximum van 50 % van de meerkost door de volumedaling die hierdoor gecompenseerd wordt. Men heeft heel aandachtig gekeken naar de prijs van het product dat het meest verkocht wordt (nl. de non-prior postzegel). Die prijs stijgt van 1,01 euro naar 1,10 euro wanneer men één postzegel koopt. De spreker geeft echter aan dat bijna iedereen een vel van 10 postzegels koopt. Daar gaat de prijs van 0,98 cent per postzegel naar 1,07 euro. Dat product maakt 80 % uit van de postzegelverkoop en 95 % van de postzegels wordt in vel gekocht.

Op een gezin heeft dat een impact van 0,2 euro. Men heeft ook met aandacht gekeken naar de prijzen in de omliggende landen en volgens de spreker zijn de

augmentations de prix y sont encore beaucoup plus élevées que chez nous. Selon l'orateur, ce n'est pas une approbation ou une excuse, mais la preuve qu'une évolution similaire (en l'occurrence une diminution des volumes) est également en cours dans d'autres pays. Pour les 50 % restants du surcoût causé par la baisse des volumes, *bpost* souhaite rechercher des gains d'efficacité et des améliorations opérationnelles afin de maintenir l'équilibre entre les recettes et les dépenses. L'orateur estime que cela permettra d'éviter de devoir demander des subsides et de continuer à assurer le service universel dans tout le pays.

Politique du personnel

M. Van Avermaet indique qu'il examinera les chiffres évoqués concernant les départs. Il indique qu'il aura besoin de temps pour demander les chiffres exacts et qu'il les fournira ultérieurement. L'orateur fait observer qu'il a été effrayé par les chiffres évoqués et qu'il souhaite d'abord examiner ces chiffres avant d'y réagir.

En ce qui concerne la rémunération des facteurs, l'orateur indique que, dans des conditions normales, avec un contrat à temps plein, un facteur gagne un peu plus de 1 800 euros nets (y compris les indemnités et les primes). L'orateur souligne également que, vu le grand nombre de candidatures, il s'agit d'une rémunération très concurrentielle pour un travail de cette nature. Il ajoute qu'en matière de rémunération, la différence n'est pas grande entre la rémunération d'un facteur débutant et celle d'un facteur en service depuis longtemps.

M. Van Avermaet indique qu'il existe sans doute aussi des raisons pour lesquelles certaines personnes souhaitent changer d'emploi. Il a entendu dire que certains jeunes éprouvaient des difficultés avec le fait que le travail de facteur commençait très tôt. Selon l'orateur, il ne faut toutefois pas sous-estimer non plus la dimension physique de ce travail.

Prime bénéficiaire pour le personnel

En ce qui concerne la prime basée sur les résultats, l'orateur indique qu'il n'a entendu dire nulle part que les accords ne seraient pas respectés. Il souligne toutefois qu'il faut bien sûr que les résultats soient au rendez-vous pour pouvoir allouer une prime. Il souligne qu'il estime qu'il est positif que toutes les personnes qui contribuent à ces résultats puissent aussi profiter des bénéfices de l'entreprise.

Étant donné que les résultats à moyen terme sont meilleurs que les meilleures prévisions, l'orateur espère que l'on pourra aussi conclure l'année sur des résultats positifs. Il suppose que la prime pourra alors sans

prijsstijgingen daar nog een pak hoger dan hier. Voor de spreker is dit geen goedkeuring of excuus, maar wel het bewijs dat een gelijkaardige evolutie (met name een volumedaling) zich ook in andere landen doorzet. De andere 50 % van de meerkost van de volumedaling wil *bpost* zoeken in efficiënties en operationele verbeteringen om de balans te houden tussen inkomsten en uitgaven. Zo hoeft men volgens de spreker niet te moeten vragen naar subsidies en kan men blijvend de universele dienstverlening aanbieden over het hele land.

Personeelsbeleid

De heer Van Avermaet geeft aan de genoemde cijfers inzake ontslagen te zullen bekijken. Hij vraagt de tijd om de juiste cijfers op te vragen en die dan later te bezorgen. De spreker merkt op dat hij geschrokken is van de genoemde cijfers en dat hij eerst de cijfers wil bekijken alvorens daarop te reageren.

Wat het loon van een postbode betreft geeft de spreker aan dat een postbode in normale omstandigheden, met een fulltime contract iets meer dan 1 800 euro netto verdient (vergoedingen en premies inclusief). De spreker stipt ook aan dat gezien de vele binnenkomende sollicitaties dit een zeer concurrentieel loon betreft voor de jobinhoud. Hij voegt ook toe dat er wat loon betreft geen groot verschil is tussen een pas begonnen postbode of iemand die reeds lang in dienst is.

De heer Van Avermaet stelt dat er wellicht ook redenen zijn waarom mensen de job niet wensen te blijven uitoefenen. Hij hoorde dat sommige jongere mensen het moeilijk hebben met de vroege starturen als postbode, maar ook de fysieke arbeid die erbij komt kijken mag volgens de spreker niet onderschat worden.

Winstpremie voor het personeel

Wat betreft een premie op de resultaten geeft de spreker aan dat hij nergens heeft gehoord dat afspraak niet zou worden nageleefd. Hij stipt echter wel aan dat er natuurlijk resultaten moeten zijn indien men een premie wil uitkeren. Hij onderstreept dat hij het niet slecht vindt dat iedereen die meewerkt aan die resultaten ook mag van genieten van de winsten van het bedrijf.

Aangezien de mid-term resultaten beter zijn dan de beste voorspellingen hoopt de spreker dat men het jaar ook met positieve resultaten kan afsluiten. Hij gokt dat de premie er dan ook wellicht zal komen. De spreker stipt

doute être allouée. L'orateur souligne que cette prime ne dépend pas seulement des bénéfices de l'entreprise mais aussi, par exemple, du taux d'absentéisme. Cette année, il a dès lors été décidé de prévoir une exception pour l'absentéisme durant la période de la crise du coronavirus. Cela faisait partie de la concertation sociale.

IV. — RÉPLIQUES DES MEMBRES

M. Michael Freilich (N-VA) se réjouit que M. Van Avermaet ait évoqué le sujet tabou de l'enquête actuellement menée par les autorités belges et américaines de la concurrence, et qu'il ait exposé son point de vue à ce sujet. Il appelle l'ABC à faire le nécessaire pour que cette enquête ne dure pas plusieurs années, comme nous en avons l'habitude en Belgique. M. Freilich se demande aussi pourquoi la valeur boursière de *bpost* est sous pression: est-ce dû à la saga médiatique ou à d'autres problèmes, plus graves? Il espère que la décision définitive arrivera rapidement, ce qui permettra de reprendre le cours normal des activités.

M. Christian Leysen (Open Vld) apprécie la retenue dont M. Freilich a fait preuve et espère qu'il saura s'en souvenir dans d'autres circonstances.

Mme Melissa Depraetere (sp.a) remercie M. Van Avermaet pour les clarifications apportées. Elle souligne qu'il lui importe peu de savoir comment M. Van Avermaet a été rémunéré par son employeur précédent. Le problème est que *bpost* a payé deux CEO durant la même période. Le fait que M. Van Avermaet se soit investi sur le terrain en commençant au bas de l'échelle est positif, selon elle, mais elle s'interroge sur l'utilité de M. Van Gerven à cet égard et observe que le conseil d'administration aurait pu assurer cet accompagnement. Il n'en demeure pas moins étrange qu'une entreprise publique rémunère simultanément deux CEO. Elle estime que le remboursement de ce montant serait un geste positif à l'égard des collaborateurs de l'entreprise.

Mme Nathalie Dewulf (VB) remercie M. Van Avermaet pour ses réponses et souhaite un avenir brillant à *bpost*.

La conclusion de *Mme Kim Buyst (Ecolo-Groen)* est que *bpost* fait face à plusieurs défis majeurs. L'intervenante relève qu'il existe une vision et souligne l'importance de conclure des contrats de gestion clairs précisant les objectifs visés. Enfin, elle espère que l'on pourra améliorer les performances de cette entreprise en toute transparence et grâce à une direction solide.

aan dat deze premie niet enkel gebaseerd wordt op de winsten van het bedrijf, maar ook op de mate van absentisme bijvoorbeeld. Dit jaar is er dan ook afgesproken om wat het absentisme tijdens de COVID-19-periode betreft een uitzondering te maken. Dat maakte deel uit van het sociaal overleg.

IV. — REPLIEKEN VAN DE LEDEN

De heer Michael Freilich (N-VA) is tevreden dat de heer Van Avermaet de olifant in de kamer heeft benoemd, namelijk het lopende onderzoek van de Belgische en Amerikaanse Mededingingsautoriteit en zijn visie daaromtrent. Hij roept de BMA op om dit onderzoek niet jaren te laten aanslepen zoals we in dit land gewend zijn. De heer Freilich vraagt zich ook af waarom de beurskoers van *bpost* onder druk staat: heeft dat te maken met de verhalen in de pers of zijn er andere, grotere problemen? Hij hoopt dan ook dat er snel uitsluitel komt zodat men *back to business* kan gaan.

De heer Christian Leysen (Open Vld) drukt zijn appreciatie uit voor de terughoudendheid van de heer Freilich en hoopt dat hij die bij andere gelegenheden niet zal vergeten.

Mevrouw Melissa Depraetere (sp.a) bedankt de heer Van Avermaet voor de verduidelijkingen. Ze beklemtoont dat het haar niet uitmaakt hoe de heer Van Avermaet is uitbetaald bij zijn vorige werkgever. Het punt is voor haar dat *bpost* op hetzelfde moment 2 CEO's heeft betaald. Ze vindt het positief dat hij zich heeft ingewerkt op de vloer maar vraagt zich af of hij de heer Van Gerven daarvoor nodig had en merkt op dat ook de raad van bestuur hem hierbij had kunnen begeleiden. Ze blijft het dan ook vreemd vinden dat een overheidsbedrijf 2 CEO's tegelijkertijd betaalt en het lid zou het een mooi signaal vinden naar de medewerkers van dit bedrijf dat dit bedrag wordt terugbetaald.

Mevrouw Nathalie Dewulf (VB) dankt de heer Van Avermaet voor zijn antwoorden en wenst *bpost* een mooie toekomst.

Mevrouw Kim Buyst (Ecolo-Groen) concludeert dat *bpost* voor een aantal zeer grote uitdagingen staat. Ze merkt op dat er visie is en dat het belangrijk is dat men duidelijke beheersovereenkomsten maakt waarin er doelstellingen staan waarnaar men toe wil werken. Ze hoopt tot slot dat men op een transparante manier en met een sterke leiding dit bedrijf naar een hoger niveau kan tillen.

Mme Maria Vindevoghel (PVDA-PTB) estime qu'il n'est pas bon que M. Van Avermaet préconise la création de postes intérimaires. Elle indique que ce ne sont pas les emplois dont les gens ont besoin. Elle suggère à M. Van Avermaet d'accorder une augmentation de salaire de 5 % à son personnel – comme son homologue allemand – pour le remercier d'avoir travaillé d'arrachepied ces derniers mois.

Les rapporteurs,

Jef VAN den BERGH
Kim BUYST

Le président,

Jean-Marc DELIZÉE

Mevrouw Maria Vindevoghel (PVDA-PTB) vindt het verkeerd dat de heer Van Avermaet pleit voor het creëren van interimjobs. Ze stelt dat dit niet de jobs zijn waar mensen nood aan hebben. Ze doet een suggestie naar de heer Van Avermaet om – zoals het personeel van het postbedrijf in Duitsland – het personeel een loonopslag van 5 % te geven als dank voor het harde werk tijdens de voorbije periode.

De rapporteurs,

Jef VAN den BERGH
Kim BUYST

De voorzitter,

Jean-Marc DELIZÉE

ANNEXES

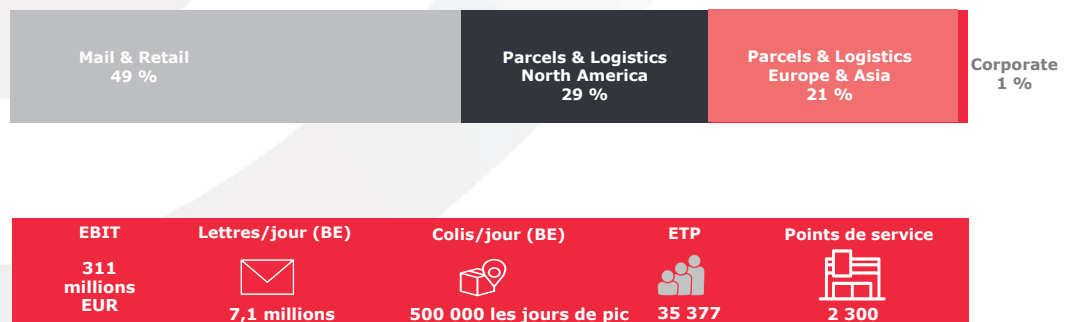
BIJLAGEN



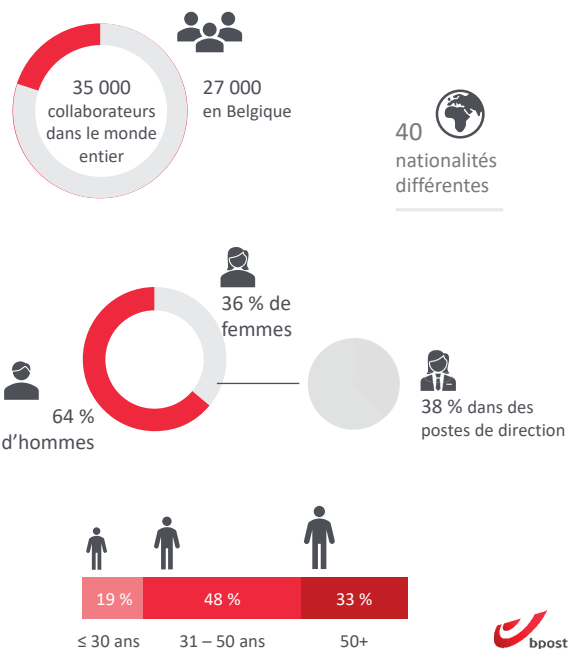
bpost : chiffres clés

2019

Revenus : 3,8 milliards EUR



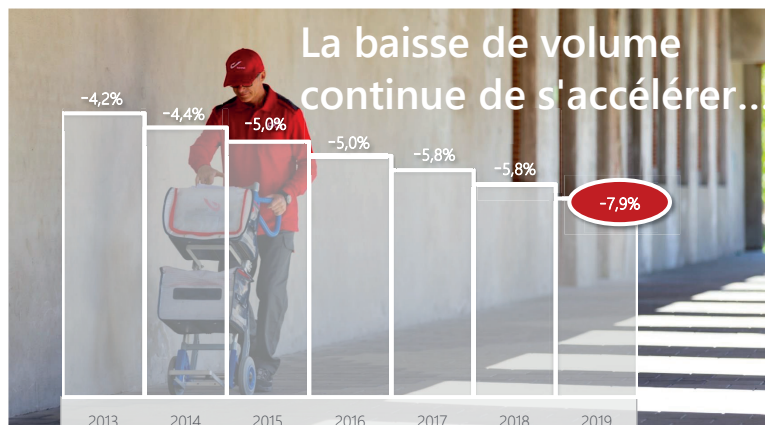
Principaux chiffres concernant les collaborateurs (2019)



bpost group



Défi majeur : un marché qui rétrécit de façon rapide et structurelle au niveau de notre activité la plus importante à l'heure actuelle

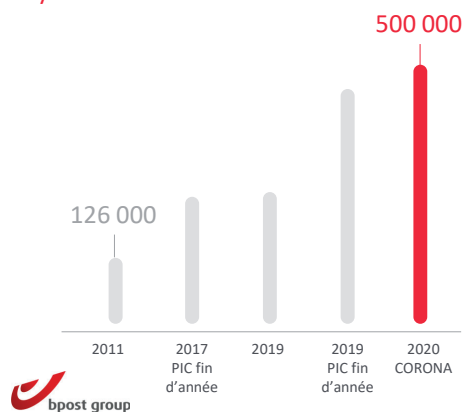


- - 17,7 % de diminution du volume de courrier au Q2 2020 (covid), - 13,9 % au premier semestre 2020
- Chaque 1 % de baisse de volume supplémentaire implique une diminution de ~ 10 millions EUR de l'EBIT (toutes autres choses restant égales)



Opportunité principale :
croissance de l'e-commerce

Volumes quotidien de colis en Belgique et aux Pays-Bas



Tous les opérateurs postaux d'UE vivent la même situation

Les opérateurs postaux européens s'écartent du courrier avec succès. En moyenne, 60 % des revenus proviennent des colis, de la logistique d'e-commerce ou des activités bancaires

Partout en Europe, les opérateurs postaux s'adaptent pour faire face au recul du courrier et transforment leur modèle économique. En 2019, 2/3 des revenus provenaient déjà de segments hors courrier, tels que les colis (30 %), la logistique d'e-commerce (12 %) ou les services financiers (10 %).

La rapidité et le mode d'exécution de la transformation sont importants

Les investisseurs récompensent les opérateurs postaux qui prouvent qu'ils gèrent de façon rentable leur mutation vers l'e-commerce en réduisant avec succès leurs coûts et en investissant dans l'e-commerce (DP-DHL, PostNL, Royal Mail).

Les opérateurs postaux n'ont d'autre alternative que de réduire les coûts des activités liées au courrier

Les augmentations de prix ne suffisent pas à compenser les pertes résultant de la baisse de volume du courrier. Les opérateurs postaux réduisent leurs dépenses d'exploitation en modifiant les réglementations, en s'améliorant sur le plan opérationnel et en réduisant le coût de la main-d'œuvre.

Les opérateurs postaux de l'UE investissent en masse dans les infrastructures et la technologie de traitement des colis, y compris en Belgique

Les opérateurs postaux de l'UE investissent largement dans les infrastructures et la technologie de traitement des colis, notamment au niveau de l'automatisation (codes-barres, technologie RFID...), de la robotique et des algorithmes intelligents (apprentissage labels, optimisation d'itinéraires...) en vue d'améliorer les opérations et de réduire les coûts d'exploitation.



7

Il est nécessaire d'accélérer la transformation

de la seule distribution des lettres à une logistique d'e-commerce internationale et à d'autres services dans le dernier kilomètre



Orientation client

VISION

C O N N E C T

être le partenaire de confiance des marques, en leur permettant de développer avec succès leurs activités d'omncommerce

bpost group

9

Nous voulons offrir la meilleure expérience client du secteur

Pour les destinataires

Nous continuons d'adapter la livraison de nos colis en fonction de leurs préférences et veillons à des interactions **sans heurt** avec bpost :

- Options **préférentielles** supplémentaires pour les destinataires
- Amélioration de la logique et de la communication de la **plage horaire** de livraison
- Option de **chat** avec une personne réelle si notre chatbot n'est pas en mesure de fournir une aide
- Options de **signature et paiement** pour les livraisons via l'app mybpost
- Expérience optimisée et uniformisée au travers de tous nos canaux et points de contact avec la clientèle

Pour les expéditeurs

Développement d'un **environnement numérique intégré** au sein duquel les **PME expéditrices** peuvent gérer toutes les interactions avec bpost, par ex. :

- Flux d'intégration numérique pour une expérience « de début de vie » sans heurt
- Outils améliorés pour la création d'étiquette et le track & trace professionnel

Intégration dans les systèmes et processus de grands expéditeurs en vue d'uniformiser les trajets client de bpost et des expéditeurs

Mise à disposition de **canaux de support efficaces et empathiques**

Pour les particuliers, mise en place d'un trajet client intégré et optimisé au travers de tous nos canaux (retail, app, web, call center...)

Partenaire omncommerce

VISION

C O N N E C T

Faire de la Belgique un pays d'omncommerce de tout premier plan.



11

Faire de Radial un leader du secteur des services omncommerce aux performances saines



Technologie omnicanale

Assurer une expérience de marque unifiée et continue, en connectant les canaux numériques et physiques, les magasins, les appareils et les fournisseurs.



Paiements et protection contre la fraude

Offrir aux clients des expériences sans heurt, en maximisant les conversions de commandes tout en les protégeant contre la fraude et les risques.



Services Customer Care

Cultiver les relations avec les clients, les séduire et les servir afin qu'ils alimentent la partie la plus importante des activités.



Services de fulfilment

Capacité de fulfilment au niveau mondial de façon à se montrer flexibles et évolutifs selon la demande



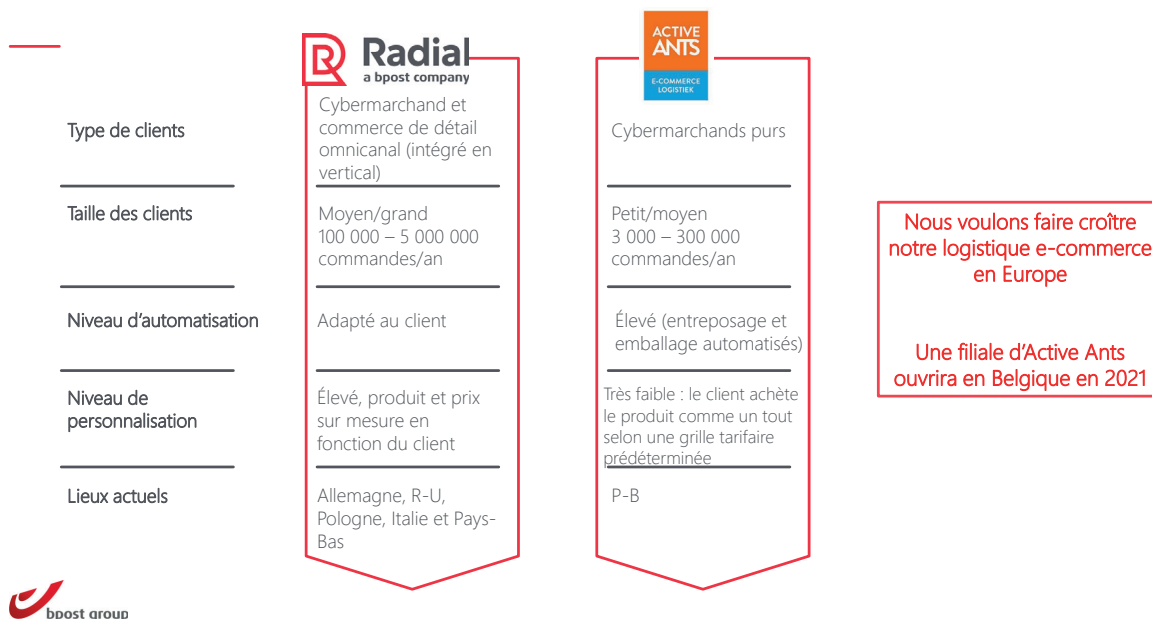
Services de chaîne d'approvisionnement

Une distribution plus rapide à large échelle, pour satisfaire les clients tout en préservant les marges.



12

La logistique d'e-commerce européenne s'appuie sur 2 moteurs de croissance



bpost aidera les PME belges à se lancer dans l'e-commerce

Alors que le recours à l'e-commerce en Belgique est semblable à celui des pays comparable (le nombre de colis par habitant en Belgique correspond à la moyenne de l'UE), le marché est dominé par les grandes boutiques en ligne internationales ; seul un tiers environ des colis est envoyé par des entreprises belges.

bpost aidera les entreprises belges à renforcer leurs activités en ligne

Nous avons étoffé l'offre de la plateforme « Elke Zaak Online/tous les magasins en ligne » lancée récemment, de façon à proposer une série de solutions :

- Fournir **conseils et solutions** pour faire de l'e-commerce au-delà de la logistique :
 - Approche consultative et communautaire en vue d'améliorer l'expertise du client
 - Proposer des **outils (de partenaire) relatifs à l'écosystème ou à l'e-commerce** avec e.a des solutions opérationnelles et de marketing
- Proposer une solution du dernier kilomètre efficace, évolutive et fiable via des **points d'enlèvement et de dépôt**
- Proposer des **solutions de fulfilment**
- Assurer une livraison de qualité des colis au travers d'un **trajet client sans heurt**

Une nouvelle expérience innovante

VISION

C O N N E C T

être reconnue comme une entreprise innovante offrant une expérience client exaltante

bpost group

34

15

Un virage fondamental pour bpost

- D'un point de vue historique chez bpost, la première préoccupation était de développer des produits et services pour nos clients/expéditeurs B2B.
- Avec l'avènement du nouveau monde numérique, le centre d'attention se déplace, d'une perspective d'expéditeur vers une perspective de destinataire. Cela implique que nous devons nous démarquer au niveau de la réflexion et des modèles dans la relation entre consommateur et entreprise.
- Les générations Y, Z et Alpha pensent mobile, confort et font des comparaisons. En les séduisant et en captant leurs souhaits, nous pouvons renforcer notre position vis-à-vis des entreprises auprès desquelles ces générations sollicitent un service
- Dans le même temps, cela nous procurera les idées et la créativité nécessaires pour trouver de nouveaux services
- Notre stratégie de transformation numérique s'appuie ainsi sur une meilleure connaissance des clients particuliers et sur l'ambition de leur offrir les outils et services qu'ils réclament

Batir sur les chiffres pour investir dans l'avenir

VISION

C O N N E C T

Créer une rentabilité durable à long terme, en garantissant des investissements pour la transformation des activités au-delà du courrier.



17

Adapter notre distribution aux énormes variations de volumes

En 2019, bpost a adapté son modèle de distribution pour en faire un modèle de distribution alternatif, ce qui constitue l'étape suivante vers la transformation en réseau intégré de courrier et colis, avec pour objectif d'atténuer autant que possible l'augmentation des coûts de distribution.

	Lundi	Mardi	Mercc.	Jesdi	Vendr.	Samedi	Dim.
Courrier non-urgent & publicité toutes-boîtes -> 2x par semaine	✉	✉		✉	✉		
Courrier urgent (Prio) + recommandés -> 5x/sem (lun-ven)	✉	✉	✉	✉	✉		
Journaux -> 6x/sem (lun-sam)	📰	📰	📰	📰	📰	📰	
Périodiques hebdom. -> 5x/sem (lun-ven)	📖	📖	📖	📖	📖		
Paquets -> 7x/sem (lun-dim)	📦	📦	📦	📦	📦	📦	📦

Mi-mars de cette année, toutes les tournées de distribution sont passées avec succès au modèle moitié-moitié.

De mars à septembre, la mise en place du nouveau modèle nous a permis d'absorber l'énorme augmentation du volume des colis résultant de la crise liée au COVID.



18

Ces variations de volumes demeurent importantes et elles nous contraindront à de nouvelles adaptations en fonction de l'évolution des besoins des clients

La **crise liée au Covid** a et aura encore un effet d'accélération sur les tendances des volumes déjà identifiées précédemment.

Les volumes de colis ont explosé avec des augmentations de 50% au premier semestre vis-à-vis de l'an dernier, la plupart de ces hausses sont jugées **structurelles et appelées à subsister à plus long terme**.

Chez Mail, nous pouvons nous attendre à une **poussée accrue vers la communication numérique**, d'autant plus que les entreprises chercheront à réduire leurs coûts, cette pression étant également considérée comme **structurelle**.

En plus des changements qui affectent les volumes, la **demande du marché évolue également constamment, surtout dans le domaine de l'e-commerce** :

- les clients de l'e-commerce demandent plus de flexibilité, avec par exemple une livraison le jour même, le soir ou le dimanche...
- Les clients élargissent la gamme de produits qu'ils commandent en ligne, ce qui a une incidence sur la taille et le poids des marchandises.
- Les clients commandent de plus en plus lors des périodes de pic, par exemple en fin d'année.



19

Des services bancaires durables sur un marché difficile

Consolidation du réseau physique

- 660 bureaux de poste offrant des services bancaires
- 300 agents certifiés pour les conseils relatifs aux opérations bancaires et aux investissements et 100 experts financiers spécialisés
- 524 distributeurs automatiques de billets (+9 en 2020). Investissements dans la modernisation des logiciels et du matériel informatique. Fournisseur en dernier recours.
- Consolider le self-service au sein du réseau de bpost banque en se concentrant sur les appareils les plus utilisés (400 sur 700) et en investissant dans le renforcement de la capacité de ces appareils.



Adaptation et extension de la gamme de produits

- Adapter les offres en matière d'opérations bancaires journalières afin de mieux répondre à la demande des clients, tant physiques que numériques.
 - Investissement dans des consultants spécialisés
- Évolution des comptes existants :
 - les comptes numériques restent gratuits s'ils sont utilisés de façon active, autrement le coût est de 1,5 €/mois
 - Extension du compte vers un service complet avec possibilité d'ajouter gratuitement la Mastercard (carte à débit différé).
- Nous entendons rester le point de contact dans le monde physique, même pour d'autres banques

Investissements dans la numérisation

L'app bpost banque est une des solutions les plus performantes et conviviales du marché.

- Les clients ont élu l'app parmi les 3 meilleures du marché
- le nombre d'utilisateurs actifs croît mois après mois

Étendre les capacités numériques bancaires pour les clients

Philosophie de proximité et de clarté : des outils et des explications simples et accessibles pour faciliter la vie financière du client

Nous voulons aider à combler le fossé entre les citoyens et le monde numérique

Respect de l'environnement et des gens

VISION

C O N N E C T

Être une entreprise de référence en matière de durabilité et de respect de la planète

 34 21

Chez bpost, la durabilité va au-delà de la réduction du CO₂

Nous basons notre durabilité sur 3 piliers conformes aux objectifs de développement durable des Nations Unies

- Personnes : intégration, développement et octroi de qualifications aux travailleurs peu qualifiés, programmes d'inclusion...
- Proximité : réseau unique de distribution, réseau de commerce au détail le plus étendu de Belgique, implication des fournisseurs et des clients dans notre programme de durabilité...
- Planète : -20 % de réduction du CO₂ (objectif approuvé sur base scientifique)

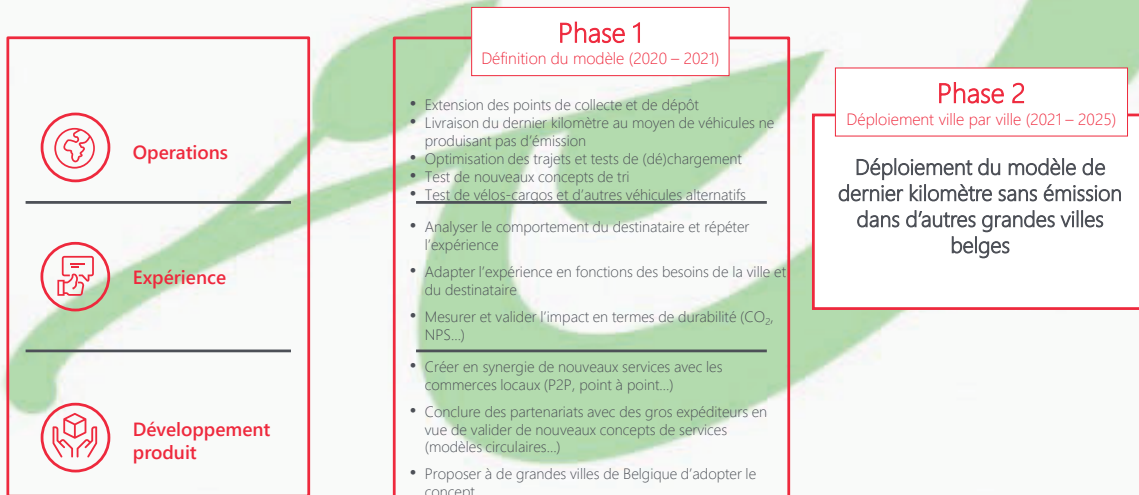
Nous serons les premiers en Belgique à fournir des services de livraison sur le dernier kilomètre sans émission aux expéditeurs, aux villes et aux destinataires

- Adapter notre **réseau de collecte et de dépôt**
- Accélérer la conversion de notre **flotte** vers des solutions sans émission
- Améliorer les **offres existantes et en développer de nouvelles** pour répondre aux attentes en matière de durabilité (commerce local, conditionnement, comportement des destinataires, économie circulaire...)
- S'assurer que nous soyons reconnus en tant qu'acteur durable par **les expéditeurs, les villes et les destinataires**

22

Nous créons un « modèle urbain » pour la livraison durable en ville (B2C)

Nous testons un modèle durable de livraison sur le dernier kilomètre dans la ville de Malines (écozone)



23

Cohésion au sein de la société

VISION

C O N N E C T

Contribuer de manière importante à la cohésion sociale dans la société et être le partenaire privilégié en matière de services publics dans un monde qui évolue

24

Transformer notre réseau Retail pour proposer des services de quartier et de proximité et explorer de nouveaux services quotidiens pour notre réseau de distribution

- Tirant parti de leurs atouts **les bureaux Retail peuvent devenir plus qu'un « simple » bureau de poste, dans le cadre d'une approche sociétale « qui n'oublie personne » et offre des services tels que :**
 - **Identification et authentification** des personnes, ce pour quoi les bureaux de poste sont parfaitement équipés, au moyen de processus visuels et basés sur la carte d'identité électronique
 - Les collaborateurs de bpost peuvent intervenir en tant que conseillers afin de garantir l'accès à des **appareils partagés** (scan, impression...)
 - Le bureau de poste peut fournir des **services manuels/logistiques**, là où les communes évoluent progressivement vers un service citoyen numérisé (dans le cadre de la stratégie Digital Belgium)
 - Avec 42 % de la population belge ayant **besoin d'aide** dans le domaine numérique, les années à venir verront encore une génération compter sur les interactions physiques. En plus d'un rôle de conseil, le bureau de poste peut rester l'alternative physique
 - Des **services bancaires de base** restent disponibles au bureau de poste, dans un contexte qui voit les banques quitter de plus en plus les zones rurales.
 - Dans les lieux ruraux où il n'y a pas de présence commerciale ou autre, devenir le **magasin tout en un local**
- Dans la société occidentale, le nombre de personnes âgées croît rapidement. **De nombreux pays s'efforcent de permettre à leurs seniors de vivre chez eux aussi longtemps que possible.** Afin que cela soit possible, quantité de services et produits devront pouvoir être **livrés à domicile 24h/24 et 7j/7.**
 - Nous voulons analyser comment **tirer parti de notre réseau de distribution unique** et créer des services à valeur ajoutée.
 - Nous pourrions jouer un rôle de plateforme de coordination dans la gestion et l'exécution des services quotidiens requis, en collaboration avec d'autres partenaires.



25

Inclusifs tous ensemble @ apprentissage continu

VISION

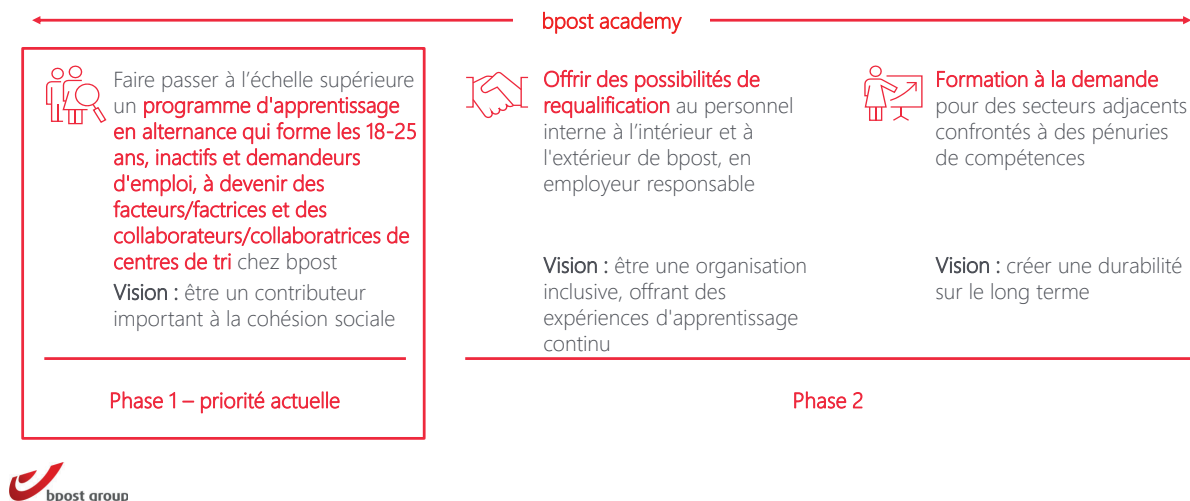
C O N N E C T

être une organisation inclusive, offrant des expériences d'apprentissage continu



26

Nous lançons un ambitieux programme d'apprentissage en alternance sous le nom de bpost academy



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

Obligations de Service Universel (OSU)

- 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.

Partant de l'évolution des besoins des clients, des adaptations seront nécessaires

6^e Contrat de Gestion

Services d'intérêt économique général

- **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
- **Distribution des pensions**
- **Argent liquide au guichet** (versements de cash en vue d'un paiement au bureau de poste)
- **Courrier électoral** (distribution)
- **Gestion des amendes**
- *etc.*

Arrive à échéance fin 2020

Concessions relatives à la distribution de presse

- 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**

Prolongé jusque fin 2022



Plusieurs États membres donnent à leur prestataire du service universel plus de flexibilité pour assurer la viabilité de l'OSU, en réponse à la diminution des volumes de courrier.

La directive postale impose la levée et la distribution des envois postaux au moins 5 jours par semaine. Des dérogations sont possibles dans des circonstances exceptionnelles. La loi postale belge prévoit qu'une baisse des volumes postaux mettant en péril l'équilibre financier du SU devra être considérée comme une circonstance exceptionnelle.

Fréquence de livraison réduite, pour tous les produits ou certains d'entre eux	- Livraison de 6 à 5 jours (NO : 2016, NL: 2014) - Arrêt des distributions de lettres, publicités et magazines le mardi (2017) - Distribution du courrier Non Prior 2-jours/semaine (2020) - Passage au modèle de distribution XY avec distribution tous les deux jours sauf pour la lettre A rapide (2008) - Distribution un jour sur deux ou une fois par semaine dans les zones très rurales (2016)
Rythme de distribution ralenti pour les produits OSU standard.	50 % du courrier OSU doit être distribué en J+4 et 97 % en J+5 - Lettre A rapide retirée de l'OSU (2016). Lettre B standard à distribuer en J+5 (2017) - Introduction de 2 catégories de lettres : prioritaire en J+1 et standard en J+4 (2015) - classe A et de classe B en une seule catégorie de courrier avec distribution en J+2 au lieu de J+1 (2018) - Distribution passant de J+1 à J+2 (2018). Distribution un jour sur deux : pilote 2020 ; déploiement national 2022
Réduction du champ d'action de l'OSU	- retrait du courrier en vrac (2011) - retrait des colis nationaux (2016)
Réglementation des prix	- Abolition de la réglementation sur le plafonnement des prix – seule le contrôle « ex-post » est maintenu (2017) - Nouvelle formule de plafonnement des prix tenant compte de la diminution du volume du courrier (2018)



Nous devons collaborer afin de réussir

Points d'attention pour le prochain gouvernement

OSU

- Moderniser la loi postale et le contrat de gestion en fonction de l'évolution des besoins des utilisateurs, en vue d'éviter que l'État ne paie un coût net d'obligation d'OSU.

Contrat de Gestion SIEG

- Conclure un 7^e CG SIEG visant à maintenir des services publics de qualité et un réseau de proximité dense. Renforcer les services bancaires de base offerts par les bureaux de poste et ajouter de nouveaux services pour accompagner les citoyens vulnérables dans le processus de transformation numérique de l'État.

Concessions relatives à la presse

- Nouvel appel d'offres pour la livraison à domicile de journaux et de magazines.

Conditions de concurrence égales

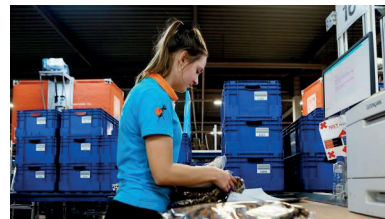
- Prendre des mesures pour assurer l'égalité des conditions de travail et de protection sociale dans le secteur de la livraison des colis.

Climat

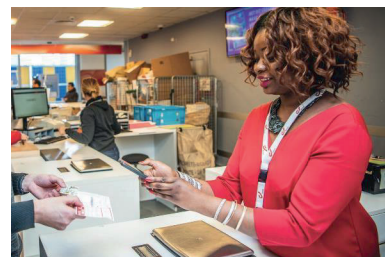
- Investir dans des projets verts au sein du secteur postal.



31



Déterminés à
construire un avenir
durable pour notre
entreprise et ses
collaborateurs



Merci

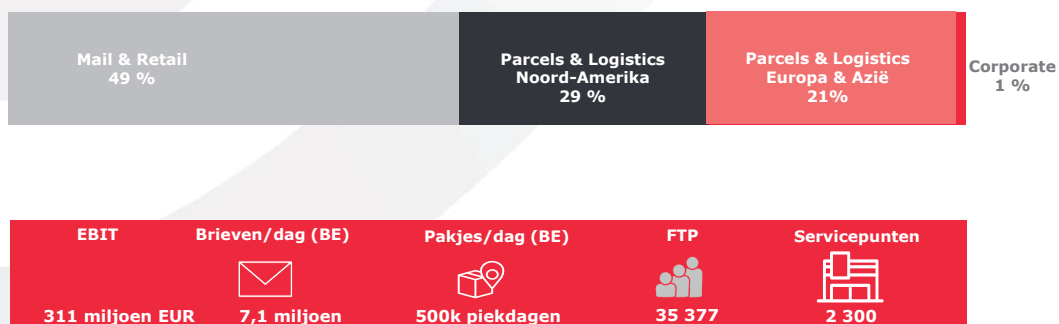




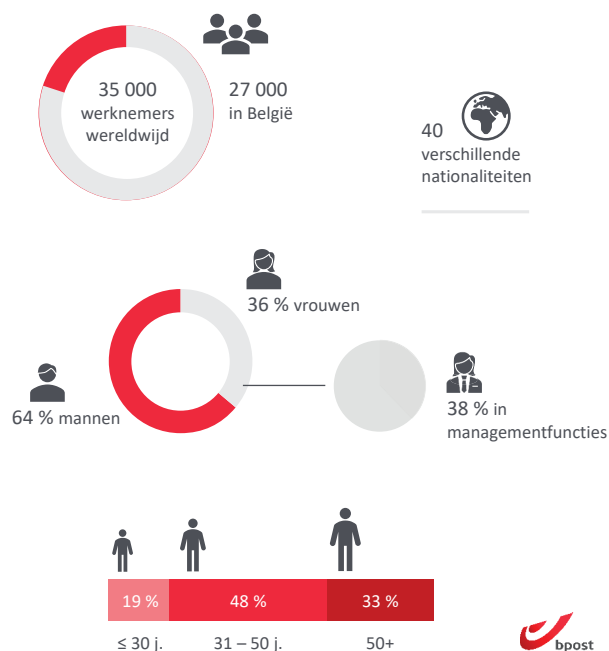
bpost: kerncijfers

2019

Inkomsten: 3,8 miljard EUR



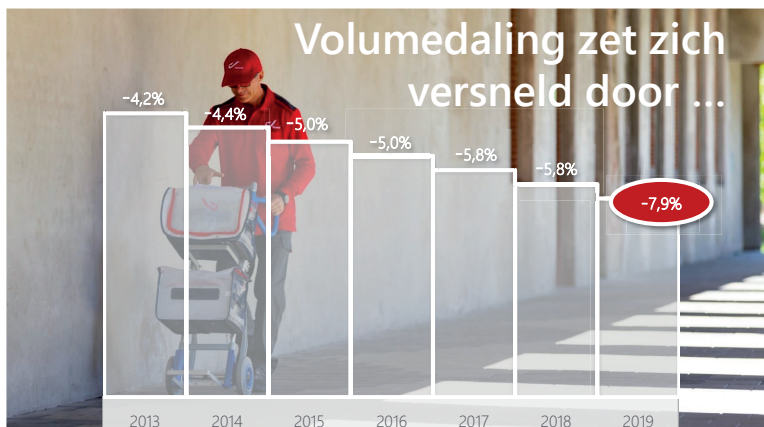
Kerncijfers werknemers (2019)



bpost group



Voornaamste uitdaging: een snelle structureel krimpende markt in onze momenteel belangrijkste activiteit

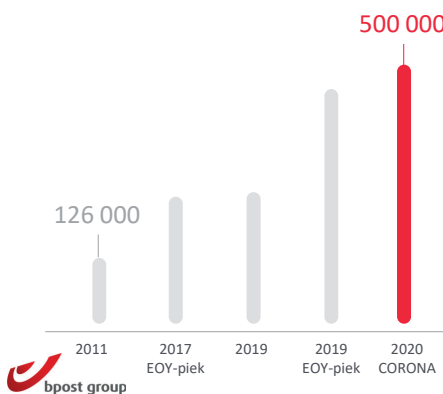


- Daling postvolume met -17,7 % in Q2 2020 (Covid), -13,9 % in eerste semester 2020
- Elke extra daling van het postvolume met 1 % leidt tot een daling van het EBIT met ~10 miljoen EUR (al het andere blijft gelijk)



Voornaamste opportuniteit: Groei van de e-commerce

Dagelijks pakjesvolume in België en Nederland



Alle postoperatoren in de EU hebben met deze situatie te maken

De postoperatoren uit de EU boren, met succes, andere bronnen aan dan post. Gemiddeld komt 60 % van de inkomsten uit pakjes, e-commercelogistiek of banking.

In heel Europa passen de postoperatoren zich aan de daling van het postvolume aan en vormen ze hun bedrijfsmodel om. In 2019 kwam al 2/3^{de} van de inkomsten uit niet-post-segmenten zoals pakjes (30 %), e-commercelogistiek (12 %) of financiële diensten (10 %).

De snelheid en de uitvoering van de omvorming zijn belangrijk.

Investerders belonen postoperatoren die aantonen dat ze hun transformatie naar de e-commerce op een winstgevende manier managen door met succes hun kosten te verminderen en te investeren in e-commerce (DP-DHL, PostNL, Royal Mail).

Postoperatoren kunnen niet anders dan de kosten voor hun postactiviteiten verminderen, een alternatief is er niet

Het verlies van winst ingevolge de daling van het postvolume kan niet met prijsstijgingen gecompenseerd worden. De postoperatoren verminderen hun bedrijfskosten door reglementswijzigingen, operationele verbeteringen en lagere personeelskosten.

De postoperatoren uit de EU investeren zwaar in infrastructuur en technologie in de pakjessector, ook in België

De postoperatoren uit de EU investeren zwaar in infrastructuur en technologie zoals automatisering (barcoding, RFID-technologie ...), robotica en slimme algoritmes (label learning, route-optimalisering ...) om de activiteiten te verbeteren en de bedrijfskosten te verminderen.



7

Behoefte aan versnelde transformatie

van de uitreiking van louter brieven tot internationale e-commercelogistiek en andere last-milediensten



Klantgericht

VISION

C O N N E C T

de betrouwbare partner zijn voor merken, en hen in staat stellen om hun omni-commerceactiviteiten met succes te laten groeien

 9

We willen de beste klantervaring in de sector bieden

Voor de verzenders

We passen onze pakjeslevering verder aan hun voorkeuren aan, en we zorgen voor **vlotte** interacties met bpost:

- We bieden de ontvanger bijkomende opties op het vlak van **voorkeuren**
- We verbeteren de logica van en de communicatie over het leveringstijdslot
- We bieden de mogelijkheid aan om te **chatten** met een persoon als onze chatbot niet kan helpen
- We bieden de mogelijkheid aan om te **ondertekenen** en te **betalen** via de mybpost-app
- Een geoptimaliseerde en aangepaste ervaring via al onze kanalen en contactpunten voor klanten

Voor de ontvangers

We bouwen een **geïntegreerde digitale omgeving** op waarin kmo-**verzenders** al hun interacties met bpost kunnen beheren. Bijvoorbeeld:

- Digitale onboardingstroom voor een vlotte "early lifetime"-ervaring
- Verbeterde tools voor het aanmaken van etiketten en track & trace-activiteiten

Integratie met de systemen en processen van grote verzenders om de "customer journeys" van bpost en de klant op elkaar af te stemmen

We bieden **efficiënte en empathische ondersteunende kanalen** aan

Voor particulieren bieden we een geïntegreerde en geoptimaliseerde "customer journey" aan via al onze kanalen (retail, app, web, callcenter ...)

Omni-commercepartner

VISION

C O N N E C T

Van België een eersteklas omni-commerceland maken

 11

Van Radial een toonaangevende omni-commercedienstverlener maken die goed presteert



Omnikanalentechnologie

Biedt een consequente, verenigde merkenervaring door digitale en fysieke kanalen, winkels, toestellen en leveranciers te verbinden.



Betalingen en Bescherming tegen Fraude

Biedt probleemloze klantervaringen, door orderconversies te maximaliseren en daarbij bescherming te bieden tegen fraude en risico's.



Customer Care-diensten

Haalt klanten binnen, bindt ze en bedient ze om het belangrijkste deel van de activiteiten te stimuleren.



Fulfilment-diensten

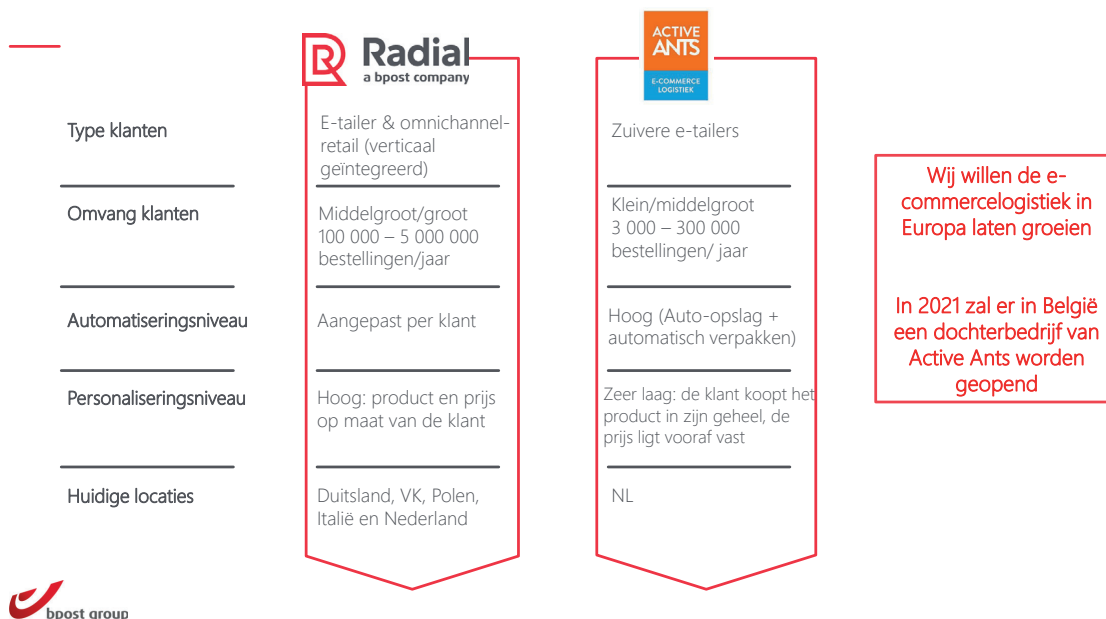
Globale fulfilment-capaciteit om op verzoek aan te passen en op te schalen



Supply Chain-diensten

Snellere levering op grote schaal, om de klanten in vervoering te brengen, en daarbij de marges te beschermen.

E-commerce logistics Europa heeft 2 groeimotoren



bpost zal de Belgische kmo's ondersteunen om voor e-commerce te gaan

Hoewel het Belgische gebruik van e-commerce vergelijkbaar is met dat van gelijkaardige landen (het aantal pakjes per hoofd in België komt overeen met het gemiddelde in de EU), wordt de markt beheerst door grote internationale webshops; slechts circa 1/3de van de pakjes wordt door Belgische bedrijven verzonden.

bpost zal Belgische bedrijven helpen om hun online activiteiten te vergroten

We bouwen verder op het onlangs gelanceerde aanbod “Elke Zaak Online/tous les magasins en ligne”, zodat dit evolueert naar een reeks van oplossingen:

- Advies en oplossingen bieden om, naast logistiek, aan e-commerce te doen:
 - Consultatieve aanpak en “gemeenschaps”-aanpak om de klantenervaring te verbeteren
 - Een ecosysteem van e-commerce tools (van partners) bieden met o.a. marketing- en operationele oplossingen
- Een doeltreffende, schaalbare en betrouwbare “first- mile”-oplossing bieden via afhaal- en afgiftepunten
- Fulfilment-oplossingen aanbieden
- Zorgen voor een kwalitatieve pakjeslevering met een probleemloze “customer journey”

Nieuwe en innoverende ervaring

VISION

C O N N E C T

erkend worden als een innovatief bedrijf, dat boeiende klantenervaringen biedt

bpost group

34

15

Een fundamentele verschuiving voor bpost

- Sinds jaar en dag lag de focus bij bpost op het aanbieden van producten en diensten voor onze B2B-klanten/-verzenders
- In de nieuwe digitale wereld ligt de nadruk niet langer op het perspectief van de verzender, maar op dat van de ontvanger. Dat houdt in dat we heel erg goed zullen moeten worden in consumer-to-business-denken en -modellen.
- De generaties Y, Z en Alpha denken in termen van mobiel, gemak en vergelijken. Door hun harten te veroveren en hun wensen te achterhalen kunnen we onze positie versterken tegenover de bedrijven waarvan deze generaties een dienst willen
- Tegelijkertijd zal ons dat de ideeën en de creativiteit geven om nieuwe diensten te vinden
- Om onze digitale-transformatiestrategie op te bouwen moeten we derhalve de residentiële klanten beter leren kennen en hen tools en diensten aanbieden die ze willen

"Number driven" om te investeren in de toekomst

VISION

C O N N E C T

Duurzame winstgevendheid op lange termijn creëren, door investeringen veilig te stellen voor een zakelijke transformatie die verder gaat dan post

 17

Onze uitreiking aanpassen aan de enorme volumverschuivingen

In 2019 vormde bpost zijn uitreikingsmodel om in een alternerend distributiemodel als een volgende stap in een omvorming naar een geïntegreerd Mail & Parcels-netwerk, dit om de stijgende uitreikingskosten zoveel mogelijk te drukken

	Maan	Dins	Woens	Donder	Vrij	Zater	Zon
Niet dringende brieven & reclamefolders -> 2x per week	✉	✉	✉	✉	✉		
Dringende brieven (Prior) + aangek. zendingen -> 5x/week ma-vr	✉	✉	✉	✉	✉		
Kramen -> 6x/week ma-zo	📧	📧	📧	📧	📧	📧	
Weektijdschriften -> 5x/week ma-vr	📰	📰	📰	📰	📰		
Pakjes -> 7x/week ma-zo	📦	📦	📦	📦	📦	📦	📦

Half maart van dit jaar gingen alle uitreikingsrondes met succes over in het "half-half"-model.

Van maart tot september heeft de implementering van het nieuwe model ons geholpen om de enorme stijging van het pakjesvolume als gevolg van de coronacrisis op te vangen.

Deze volumeverschuivingen blijven aanzienlijk en zullen verdere aanpassingen vergen, die gebaseerd zijn op de evoluerende klantenbehoeften

Door de **coronacrisis** zijn de volumetrends die tevoren al werden vastgesteld versneld en die versnelling zal zich doorzetten.

De pakjesvolumes kenden een explosieve groei, met stijgingen van 50 % vs. vorig jaar in de eerste semester, waarvan veel als **langdurig en structureel** wordt beschouwd.

Bij Mail verwachten we een **opmars van digitale communicatie**, voornamelijk omdat bedrijven hun kosten willen drukken. Deze druk wordt ook als **structureel** beschouwd.

Naast de veranderingen op het vlak van volumes **wijzigt de vraag van de markt ook constant, vooral in de e-commerce**, namelijk:

- E-commerceklanten vragen meer flexibiliteit, bv. levering op dezelfde dag, avond- en zondaglevering ...
- De klanten bestellen meer goederen online, hetgeen een impact heeft op de omvang en het gewicht van de goederen
- De klanten bestellen meer en meer tijdens piekmomenten, zoals de eindejaarsperiode



19

Duurzame bankdiensten in een markt vol uitdagingen

Consolidatie van het fysieke netwerk

- 660 postkantoren bieden bankdiensten aan
- 300 medewerkers zijn gekwalificeerd om advies te geven inzake bankzaken en beleggingen en er zijn 100 gespecialiseerde financieel experts
- 524 geldautomaten (+9 in 2020). Investeren in de modernisering van hard- en software Last-resortprovider.
- Selfbanking van het bpost bank-netwerk consolideren door te focussen op de meest gebruikte toestellen (400 van de 700) en te investeren in meer capaciteit voor die toestellen.



Het productgamma aanpassen en uitbreiden

- Het aanbod inzake dagelijks bankieren aanpassen om beter te voldoen aan de (fysieke én digitale) noden van de klant.
 - Investeren in gespecialiseerde adviseurs
- Evolutie van bestaande rekeningen:
 - Digitale rekening blijft gratis indien ze actief wordt gebruikt, anders € 1,5/maand
 - Rekening met volledige dienstverlening uitbreiden met de mogelijkheid van een gratis Mastercard (uitgestelde debetkaart)
- Wij willen het contactpunt blijven in de fysieke wereld, zelfs voor andere banken

Investering in digitalisering

De bpost-bank-app is een van de krachtigste en klantvriendelijkste oplossingen op de markt.

- De klanten vinden dat de app tot de top drie op de markt behoort
- Het aantal gebruikers groeit maand na maand

De klanten meer mogelijkheden bieden om digitaal te bankieren

Filosofie van nabijheid en duidelijkheid: eenvoudige en toegankelijke tools en uitleg om het financiële leven van de klant te vergemakkelijken

We willen helpen om de kloof tussen de burgers en de digitale wereld te overbruggen

Planeet- en mensvriendelijk

VISION

C O N N E C T

Een referentiebedrijf zijn op het vlak van duurzaamheid en planeetvriendelijkheid

bpost group

34

21

Bij bpost beperkt duurzaamheid zich niet tot CO₂

Onze duurzaamheid is gebaseerd op 3 pijlers die in overeenstemming zijn met de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de VN

- Mensen: kwalificaties voor laaggeschoolde werknemers integreren, ontwikkelen en verstrekken, inclusieprogramma's ...
- Nabijheid: uniek uitreikingsnetwerk, grootste retailnetwerk in België, leveranciers en klanten betrekken bij ons duurzaamheidsprogramma ...
- Planeet: Verminderen van de CO₂-uitstoot met 20 % (goedgekeurde "Science Based Target")

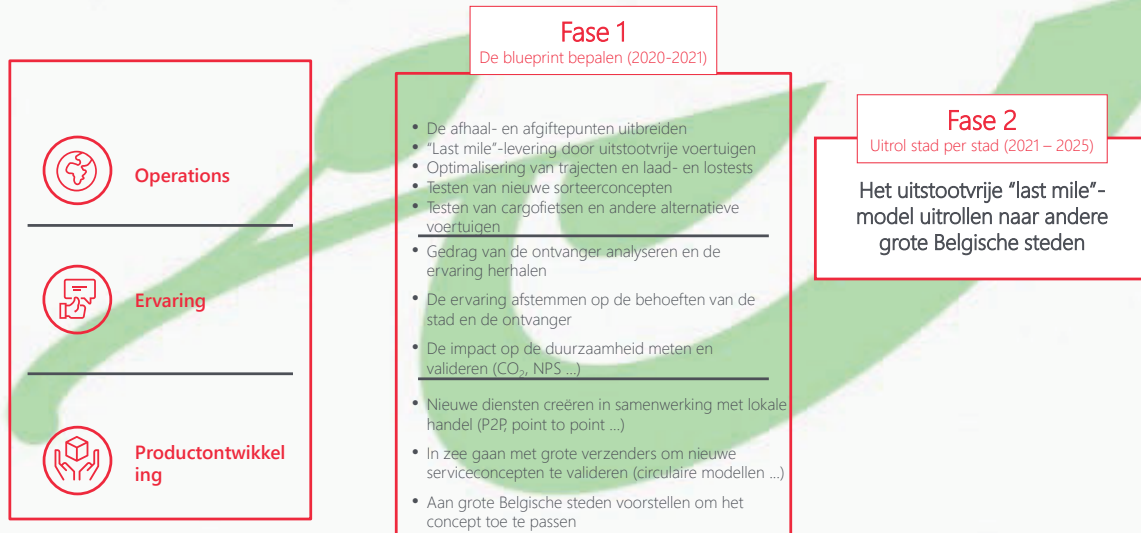
Wij zullen de eerste zijn wat betreft het verstrekken van uitstootvrije "last mile"-leveringsdiensten aan verzenders, steden en ontvangers in België

- Ons **afhaal- en afgiftenetwerk** aanpassen
- Versnelde conversie van ons **wagenpark** naar uitstootvrije oplossingen
- Ons **bestaande** aanbod versterken en **een nieuw aanbod uitwerken** om aan de verwachtingen op het vlak van duurzaamheid te voldoen (lokale handel, verpakking, bedrag van de ontvanger, circulaire economie ...)
- Ervoor zorgen dat we **bij de afzenders, steden en ontvangers** gekend zijn als een duurzame speler

22

We creëren een “stadsblueprint” voor duurzame levering in de stad (B2C)

We testen een duurzaam “last mile”-model in de stad Mechelen (ecozone)



23

Cohesie in de samenleving

VISION

C O N N E C T

een grote bijdrage leveren aan de maatschappelijke cohesie en de voorkeurspartner zijn voor openbare diensten in een veranderende wereld

24

Ons Retail-netwerk omvormen om buurtschaps- en proximity-diensten te verlenen & Nieuwe dagelijkse diensten voor ons uitreikingsnetwerk verkennen

- Als we voortbouwen op de sterktes ervan, **dan kunnen Retail-kantoren meer zijn dan “louter” een postkantoor, met een maatschappelijke aanpak waarin niemand wordt achtergelaten, en waarbij diensten worden aangeboden zoals:**
 - **Identificatie en authenticatie** van mensen, iets waarvoor het postkantoor perfect is uitgerust, met visuele en op de e-ID gebaseerde processen
 - De postmedewerkers kunnen optreden als adviseurs en toegang verlenen tot **bepaalde toestellen** (scannen, printen ...)
 - Het postkantoor kan **manuele/logistieke diensten** verlenen, als de gemeentes geleidelijk aan overgaan naar een gedigitaliseerde dienst aan de burgers (deel van de strategie van Digital Belgium)
 - 42 % van de Belgische bevolking heeft **hulp nodig** in de digitale wereld en daarom zal er in de komende jaren nog steeds een generatie zijn die vertrouwt op fysieke interacties. Het postkantoor kan, naast zijn adviserende rol, het fysieke alternatief blijven.
 - De basisbankdiensten blijven beschikbaar in het postkantoor, in een context waarin de banken meer en meer de landelijke gebieden verlaten.
 - De **plaatselijke one-stop shop** worden in landelijke gebieden waar er geen commerciële of andere aanwezigheid meer is.
- In de westerse samenleving groeit het aantal bejaarden snel. **In vele landen probeert men de mensen zo lang mogelijk thuis te laten wonen.** Om dat mogelijk te maken zullen vele diensten en producten **24/7 thuis geleverd** moeten worden.
 - Wij willen onderzoeken hoe bpost **zijn unieke uitreikingsnetwerk kan benutten** en meerwaardediensten kan creëren.
 - Wij zouden de rol van coördinerend platform op ons kunnen nemen om samen met andere partners de vereiste dagelijkse diensten te beheren en uit te voeren.



25

Samen inclusief @ life-learning

VISION

C O N N E C T

een inclusief bedrijf zijn, dat een "levenslang leren"-ervaring biedt



26

We lanceren een ambitieus programma voor duaal leren onder de naam bpost academy



De door bpost aangeboden openbare diensten worden geregeld door drie grote contracten met de Staat

Universele dienstverleningsverplichting (UDV)

- De post (max. 2 kg), de pakjes (max. 10 kg) en de pakjes van de andere lidstaten van de EU (max. 20 kg) **lichten, sorteren, vervoeren en uitreiken**
- In elke gemeente ten minste 1 **toegangspunt** hebben
- 5 x/week lichten en uitreiken
- Het volledige Belgische grondgebied bestrijken
- De tariefvereisten voor de universele dienstverlening naleven
- Passende informatie verstrekken over de producten en diensten die onder de UDV vallen
- Verplichting inzake kwaliteitsnormen om 95 % van de Priorpost en de pakjes te leveren op D+1; 97 % op D+2.

Door de evoluerende behoeften van de klanten zijn er aanpassingen nodig



6de beheerscontract

Diensten van Algemeen Economisch Belang

- Retailnetwerk** (>1 300 servicepunten, waaronder minstens 650 postkantoren)
- Geldautomaten**: min. 350 automaten en minstens één automaat in gemeentes waarin geen enkel ander toestel beschikbaar is
- Uitbetaling van de pensioenen**
- Cash geld aan het loket** (stortingen van contant geld met het oog op een betaling in het postkantoor)
- Verkiezingspost** (uitreiking)
- Boetebeheer**
- Enz.

Verloopt eind 2020

Concessies met betrekking tot de persuitreiking

- Maken eveneens deel uit van de DAEB
- Bezorging van kranten 6 x/week** (vóór 7.30 uur in de week en vóór 10 uur op zaterdag)
- Bezorging van tijdschriften 5 x/week**
- Verplichting inzake kwaliteitsnormen** max. 7 klachten per 10 000 leveringen
- ± 4 000 FTE's

Verlengd tot eind 2022

Verschillende lidstaten verlenen hun Universele dienstverlener meer flexibiliteit om de UDV duurzaam te houden, als reactie op de dalende postvolumes.

De Postrichtlijn legt op dat de postzendingen ten minste 5 dagen/week moeten worden en geleverd. In uitzonderlijke omstandigheden zijn afwijkingen mogelijk. De Belgische postwet voorziet dat een daling van de postvolumes die het financiële evenwicht van de UDV in gevaar brengt als uitzonderlijke omstandigheden zullen worden beschouwd.

Lagere leveringsfrequentie, voor alle of voor sommige producten	- Levering van 6 naar 5 dagen (NO: 2016, NL: 2014) - Stopzetting van de levering op dinsdag van brieven, reclame en tijdschriften (2017) - Bezorging van Non-Priorpost 2-dagen/week (2020) - Overschakeling naar XY-distributiemodel met bezorging om de andere dag behalve voor snelle A-Brief (2008) - Bezorging om de andere dag of eenmaal per week in zeer landelijke gebieden (2016)
Verminderde leveringssnelheid voor standaard-UDV-producten	50 % van de UDV-post moet worden bezorgd op D+4 en 97 % op D+5 - Snelle A-Brief uit de UDV genomen (2016). Standaard B-Brief moet worden bezorgd op D+5 (2017) - Invoering van twee klassen voor brieven: prioritair (D+1) en standaard (D+4) (2015) - Samensmelting van A-klasse-post en van B-klasse-post in één enkele klasse met een levering op D+2 in plaats van op D+1 (2018) - Levering van D+1 naar D+2 (2018). Levering om de andere dag: proefproject 2020; nationale uitrol 2022
Kleinere scope van UDV	- Post in bulk verdwijnt (2011) - Binnenlandse pakjes verdwijnen (2016)
Prijsreglementering	- Afschaffing van reglementering tariefplafond – enkel ex-postcontrole blijft behouden (2017) - Nieuwe tariefplafondformule rekening houdend met de daling van het postvolume (2018)



30

We zullen samenwerken om te slagen

Aandachtspunten voor de volgende regering

UDV

- De postwet en het Beheerscontract aanpassen aan de veranderende behoeften van de gebruiker en vermijden dat de Staat een Nettokost voor de UDV moet betalen.

Beheerscontract DAEB's

- Een 7de BH DAEB afsluiten om kwalitatieve openbare diensten en een fijnmazig proximity-netwerk te behouden. De basisbankdiensten die via de postkantoren worden aangeboden versterken en nieuwe diensten lanceren om kwetsbare burgers te begeleiden bij de digitale transformatie van de Staat.

Persconcessies

- Nieuwe aanbesteding voor de thuisbezorging van kranten en tijdschriften.

Social level playing field

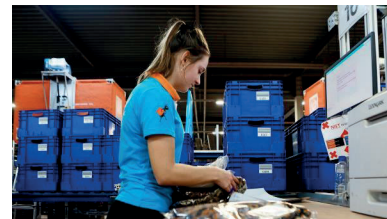
- Maatregelen treffen voor gelijke arbeidsomstandigheden en sociale bescherming in de sector van de pakjeslevering.

Klimaat

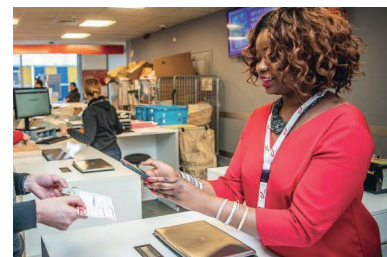
- Investeren in groene projecten binnen de postsector



31



Vastbesloten om een duurzame toekomst op te bouwen voor ons bedrijf en zijn medewerkers



Bedankt!

