

## CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS DE BELGIQUE

7 décembre 2011

### La situation de Belgacom

## RAPPORT

FAIT AU NOM DE LA COMMISSION  
DE L'INFRASTRUCTURE, DES COMMUNICATIONS  
ET DES ENTREPRISES PUBLIQUES  
PAR  
MMES **Valérie DE BUE** ET **Karine LALIEUX**

### SOMMAIRE

### Page

|                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I. Réserve préalable .....                                                                                                                         | 3  |
| II. Exposé de MM. Didier Bellens et Theo Dilissen, respectivement administrateur délégué et président du conseil d'administration de Belgacom..... | 3  |
| III. Questions et observations des membres.....                                                                                                    | 8  |
| IV. Réponses des invités .....                                                                                                                     | 16 |

## BELGISCHE KAMER VAN VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

7 december 2011

### De toestand van Belgacom

## VERSLAG

NAMENS DE COMMISSIE  
VOOR DE INFRASTRUCTUUR, HET VERKEER  
EN DE OVERHEIDSBEDRIJVEN  
UITGEBRACHT DOOR  
DE DAMES **Valérie DE BUE** EN **Karine LALIEUX**

### INHOUD

### Blz.

|                                                                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I. Inleidende uiteenzetting .....                                                                                                                                | 3  |
| II. Uiteenzetting door de heren Didier Bellens en Theo Dilissen, respectievelijk gedelegeerd bestuurder en voorzitter van de raad van bestuur van Belgacom ..... | 3  |
| III. Vragen en opmerkingen van de leden .....                                                                                                                    | 8  |
| IV. Antwoorden van de genodigden .....                                                                                                                           | 16 |

**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: Maggie De Block

**A. — Titulaires / Vaste leden:**

|              |                                                                  |
|--------------|------------------------------------------------------------------|
| N-VA         | Minneke De Ridder, Bert Maertens, Steven Vandeput, Bert Wollants |
| PS           | Anthony Dufrane, André Frédéric, Karine Lalieux, Linda Musin     |
| MR           | Valérie De Bue, Kattrin Jadin                                    |
| CD&V         | Jef Van den Bergh, N                                             |
| sp.a         | David Geerts                                                     |
| Ecolo-Groen! | Ronny Balcaen                                                    |
| Open Vld     | Maggie De Block                                                  |
| VB           | Tanguy Veys                                                      |
| cdH          | Christophe Bastin                                                |

**B. — Suppléants / Plaatsvervangers:**

|                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Peter Dedecker, Ben Weyts, Ingeborg De Meulemeester, Sophie De Wit, Karel Uyttersprot |
| Philippe Blanchart, Colette Burgeon, Rachid Madrane, Alain Mathot, Patrick Moriau     |
| David Clarinval, Corinne De Permentier, Jacqueline Galant                             |
| Gerald Kindermans, Leen Dierick, Servais Verherstraeten                               |
| Karin Temmerman, Meryame Kitir                                                        |
| Thérèse Snoy et d'Oppuers, Stefaan Van Hecke                                          |
| Ine Somers, Herman De Croo                                                            |
| Annick Ponthier, Bruno Valkeniers                                                     |
| Josy Arens, Christian Brotcorne                                                       |

|                                                             |   |                                                                                                                                                                                                          |  |
|-------------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| N-VA                                                        | : | Nieuw-Vlaamse Alliantie                                                                                                                                                                                  |  |
| PS                                                          | : | Parti Socialiste                                                                                                                                                                                         |  |
| MR                                                          | : | Mouvement Réformateur                                                                                                                                                                                    |  |
| CD&V                                                        | : | Christen-Democratisch en Vlaams                                                                                                                                                                          |  |
| sp.a                                                        | : | socialistische partij anders                                                                                                                                                                             |  |
| Ecolo-Groen!                                                | : | Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen                                                                                                                                  |  |
| Open Vld                                                    | : | Open Vlaamse liberalen en democraten                                                                                                                                                                     |  |
| VB                                                          | : | Vlaams Belang                                                                                                                                                                                            |  |
| cdH                                                         | : | centre démocrate Humaniste                                                                                                                                                                               |  |
| LDD                                                         | : | Lijst Dedecker                                                                                                                                                                                           |  |
| INDEP-ONAFH                                                 | : | Indépendant - Onafhankelijk                                                                                                                                                                              |  |
| <b>Abbréviations dans la numérotation des publications:</b> |   |                                                                                                                                                                                                          |  |
| DOC 53 0000/000:                                            |   | Document parlementaire de la 53 <sup>ème</sup> législature, suivi du n° de base et du n° consécutif                                                                                                      |  |
| QRVA:                                                       |   | Questions et Réponses écrites                                                                                                                                                                            |  |
| CRIV:                                                       |   | Version Provisoire du Compte Rendu intégral (couverture verte)                                                                                                                                           |  |
| CRABV:                                                      |   | Compte Rendu Analytique (couverture bleue)                                                                                                                                                               |  |
| 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: couverture blanche; COM: couverture saumon) |  |
| PLEN:                                                       |   | Séance plénière                                                                                                                                                                                          |  |
| COM:                                                        |   | Réunion de commission                                                                                                                                                                                    |  |
| MOT:                                                        |   | Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)                                                                                                                                          |  |
| <b>Afkortingen bij de nummering van de publicaties:</b>     |   |                                                                                                                                                                                                          |  |
| DOC 53 0000/000:                                            |   | Parlementair document van de 53 <sup>e</sup> zittingsperiode + basisnummer en volgnummer                                                                                                                 |  |
| QRVA:                                                       |   | Schriftelijke Vragen en Antwoorden                                                                                                                                                                       |  |
| CRIV:                                                       |   | Voorlopige versie van het Integraal Verslag (groene kaft)                                                                                                                                                |  |
| CRABV:                                                      |   | Beknopt Verslag (blauwe kaft)                                                                                                                                                                            |  |
| CRIV:                                                       |   | Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaald beknopt verslag van de toespraken (met de bijlagen) (PLEN: witte kaft; COM: zalmkleurige kaft)                     |  |
| PLEN:                                                       |   | Plenum                                                                                                                                                                                                   |  |
| COM:                                                        |   | Commissievergadering                                                                                                                                                                                     |  |
| MOT:                                                        |   | Moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)                                                                                                                                              |  |

|                                                                          |                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Publications officielles éditées par la Chambre des représentants</b> | <b>Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers</b> |
| Commandes:                                                               | Bestellingen:                                                                      |
| Place de la Nation 2                                                     | Natieplein 2                                                                       |
| 1008 Bruxelles                                                           | 1008 Brussel                                                                       |
| Tél. : 02/ 549 81 60                                                     | Tel. : 02/ 549 81 60                                                               |
| Fax : 02/549 82 74                                                       | Fax : 02/549 82 74                                                                 |
| www.lachambre.be                                                         | www.dekamer.be                                                                     |
| e-mail : publications@lachambre.be                                       | e-mail : publicaties@dekamer.be                                                    |

MESDAMES, MESSIEURS,

Le 9 novembre 2011, après la clôture de la Bourse, votre commission a organisé une audition de MM. Didier Bellens et Theo Dilissen, respectivement administrateur délégué et président du conseil d'administration, accompagnés de M. Philip Neyt, vice-président en charge des affaires publiques, des fusions et des reprises.

### I. — RÉSERVE PRÉALABLE

Au début de l'audition, *Mme Maggie De Block, présidente de la commission*, donne lecture de l'extrait suivant d'une lettre du 12 octobre 2012 de MM. Bellens et Dilissen: "Nous acceptons avec plaisir l'occasion qui nous est donnée de vous fournir, à vous et à votre commission, des explications sur les sujets que vous avez mentionnés. Dans ce cadre, nous sommes disposés à témoigner dans la plus grande transparence. Néanmoins, nous nous devons de souligner que, pour certains sujets, il existe un cadre juridique qui nous empêche de répondre à toutes les questions qui pourraient être posées. Pour ce qui est des choix stratégiques, nous renvoyons à cet égard à la loi du 2 août 2002 relative à la surveillance du secteur financier et aux services financiers, en ce qui concerne les informations sensibles et l'égalité des actionnaires. C'est la raison pour laquelle Belgacom doit se limiter, en la matière, aux informations communiquées au marché par le biais de ses rapports trimestriels et de ses *road shows*. Nous sommes convaincus que ces restrictions ne feront pas obstacle à un échange passionnant avec votre commission. En ce qui concerne la politique du personnel, nous devons tenir compte de la législation relative à la protection de la vie privée et aux accords de confidentialité conclus avec nos travailleurs. Dans ce domaine, nous nous en tiendrons donc à des explications générales, sans entrer dans le détail de dossiers personnels." (traduction)

### II. — EXPOSÉ DE MM. DIDIER BELLENS ET THEO DILISSEN, RESPECTIVEMENT ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ ET PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE BELGACOM

#### A. De la RTT à une entreprise de services innovante

Après la consolidation stratégique avec des partenaires privés en 1995, le marché belge de la téléphonie a été déclaré ouvert en 1998.

La cotation en Bourse a suivi en 2004 et, un an plus tard, Belgacom TV a été lancé.

DAMES EN HEREN,

Uw commissie heeft op 9 november 2011 na sluiting van de beurs een hoorzitting gehouden met de heren Didier Bellens en Theo Dilissen, respectievelijk gedelegeerd bestuurder en voorzitter van de raad van bestuur, vergezeld van de heer Philip Neyt, Vice Voorzitter belast met overheidsaangelegenheden en fusies en overnames.

### I. — VOORAFGAANDELIJK VOORBEHOUD

*Mevrouw Maggie De Block, voorzitter van de commissie*, leest bij aanvang van de hoorzitting volgend uittreksel voor uit een brief van 12 oktober 2012 van de heren Bellens en Dilissen: "Graag aanvaarden we deze gelegenheid om uzelf en uw commissie toelichting te geven over de door u aangegeven onderwerpen. Hierbij nemen we ons voor om op een zo transparant mogelijke wijze te getuigen. Toch willen we u niet onthouden dat er voor beide onderwerpen een wettelijk kader bestaat dat ons verhindert om op alle mogelijke vragen te antwoorden. Met betrekking tot de strategische keuzes verwijzen we hiervoor naar de wet van 2 augustus 2002 betreffende het toezicht op de financiële sector en de financiële diensten, inzake koersgevoelige informatie en de gelijkheid der aandeelhouders. Belgacom dient zich daarom over dit onderwerp te beperken tot die informatie die via onze kwartaalverslagen en *road shows* aan de markt werd meegedeeld. We zijn ervan overtuigd dat dit een boeiende uitwisseling met uw commissie niet in de weg moet staan. Wat het personeelsbeleid betreft dienen we rekening te houden met de privacywetgeving en de confidentialiteitsovereenkomsten die met werknemers werden gesloten. Daarom nemen we ons voor om dit beleid op algemene wijze toe te lichten zonder in te gaan op persoonlijke dossiers."

### II. — UITEENZETTING DOOR DE HEREN DIDIER BELLENS EN THEO DILISSEN, RESPECTIEVELIJK GEDELEGEERD BESTUURDER EN VOORZITTER VAN DE RAAD VAN BESTUUR VAN BELGACOM [DE HEER BELLENS LICHT ZIJN SLIDES TOE]

#### A. Van de RTT naar een innoverend dienstenbedrijf

Na de strategische consolidatie met privépartners in 1995, werd de Belgische telefoniemarkt in 1998 open verklaard.

In 2004 volgde de beursnotering en een jaar later werd Belgacom TV gelanceerd.

Après les reprises, en 2006, de notamment Telindus et, en 2008, de notamment Scarlet, Belgacom a combiné ses services internationaux de fourniture en gros avec Swisscom et MTN (le principal opérateur de téléphonie mobile africain) et a lancé PingPing (paiements mobiles). En 2008, Belgacom a également repris le deuxième plus important opérateur luxembourgeois, Tango. En 2010, Proximus et Telindus ont été intégrés dans Belgacom, en même temps que l'entreprise nouait des partenariats stratégiques avec OnLive, Jinni, Softkinetic, Blinkx et FON.

Tous ces changements se sont déroulés dans un climat social serein, et Belgacom est par ailleurs financièrement saine et fait partie, en Europe, des opérateurs les moins endettés.

Il y a dix ans, personne n'aurait pensé que Belgacom aurait tiré son épingle du jeu.

Belgacom investit dans ses travailleurs, ses réseaux et ses clients et distribue chaque année des dividendes à ses actionnaires, dont l'État belge.

1) Belgacom compte 16 000 collaborateurs dont environ 170 cadres. 3 % de la masse salariale (contre 1,9 % dans le Pacte de solidarité entre les générations) sont affectés à la formation. En 2010, le CRF Institute a proclamé Belgacom "Top Employer".

2) Depuis 2004, Belgacom a investi environ 5 milliards d'euros (734 millions d'euros en 2010) dans ses réseaux et sa plate-forme TV. Selon l'OCDE, sa pénétration dans la fibre optique se classe parmi les cinq meilleures au monde.

3) 99,85 % de la population a accès à 1 Mbps via le réseau de Belgacom; plus de 360 000 personnes bénéficient du tarif social.

4) En 2010, les dividendes ont représenté la somme de 430 millions d'euros, précompte mobilier compris. Si l'on y ajoute les 839 millions d'euros que Belgacom verse à l'État au titre d'impôts directs et indirects ainsi que de cotisations sociales, on obtient un montant de 1,27 milliard d'euros.

### *B. La stratégie de convergence*

Belgacom investit largement dans ses réseaux, que ceux-ci soient en cuivre ou en fibres de verre. Il s'ensuit que l'accessibilité s'élève à 99,9 % via l'ADSL, à 85 % via le VDSL et à 89 % pour Belgacom TV. Le réseau mobile ne cesse de gagner en performance et vise une couverture de 97 % de 3G, qui doit évoluer vers

Na de overnames in 2006 van onder meer Telindus en in 2008 van onder meer Scarlet, combineerde Belgacom zijn internationale groothandelsdiensten met Swisscom en met MTN (grootste Afrikaanse mobiele operator) en werd PingPing (mobiele betalingen) gelanceerd. In 2008 werd ook de tweede grootste Luxemburgse operator overgenomen, nl. Tango. In 2010 werden Proximus en Telindus in Belgacom geïntegreerd terzelfder tijd dat strategische partnerschappen werden aangegaan met OnLive, Jinni, Softkinetic, Blinkx en FON.

Al deze veranderingen hadden plaats in een sereen sociaal klimaat terwijl Belgacom ook financieel gezond is en in Europa tot de operatoren met de laagste schuldenlast gerekend wordt.

Tien jaar geleden zou niemand gedacht hebben dat Belgacom zo een vlucht zou nemen.

Belgacom investeert in zijn werknemers, zijn netwerken en zijn klanten en keert jaarlijks dividend uit aan zijn aandeelhouders, waaronder de Belgische Staat.

1) Belgacom telt meer dan 16 000 medewerkers waarvan circa 170 kaderleden. 3 % van de loonmassa (tegen 1,9 % in het Generatiepact) wordt geïnvesteerd in vorming. In 2010 en 2011 werd Belgacom door het CRF Institute uitgeroepen tot "Top Employer".

2) Sedert 2004 investeerde Belgacom circa 5 miljard euro (734 miljoen euro in 2010) in zijn netwerken en tv-platform. Zijn glasvezelpenetratie behoort volgens de OESO wereldwijd tot de top vijf.

3) 99,85 % van de bevolking heeft toegang tot 1 Mbps via het netwerk van Belgacom; meer dan 360 000 personen genieten van het sociaal tarief.

4) In 2010 vertegenwoordigden de dividend 430 miljoen euro, inclusief de roerende voorheffing. Indien daar de 839 miljoen euro die Belgacom aan de Staat stort ten titel van directe en indirecte belastingen alsook sociale bijdragen, bekomt men een bedrag van 1,27 miljard euro.

### *B. De convergentiestrategie*

Belgacom investeert veel in zijn netwerken, of het nu uit koperdraad of uit glasvezel is samengesteld. Hierdoor bedraagt de bereikbaarheid via ADSL 99,9 %, via VDSL2 85 % en van Belgacom TV 89 %. Het mobiel netwerk wordt steeds performanter en streeft naar een bedekking van 97 % van 3G, dat verder moet evolueren

la 4G. À titre de comparaison: aux Pays-Bas, KPN fait baisser les tarifs, mais n'investit pas dans son réseau. Vodafone, qui est un partenaire de Belgacom, n'investit pratiquement que dans son réseau mobile. Belgacom se trouve donc dans une meilleure position que Vodafone ou KPN, qui sont presque entièrement dépendants du réseau mobile.

Belgacom a conclu un partenariat avec Samsung, tant pour son réseau fixe que pour son réseau mobile. Le client paie 40 euros par mois pour l'internet fixe à domicile, l'internet mobile et une tablette Samsung Galaxy. L'an dernier, cela aurait encore été impossible.

Le but est de réduire la fracture numérique, mais aussi d'augmenter la satisfaction des clients, notamment en réduisant le temps d'attente pour les appels adressés à des *callcenters* à moins de 2 minutes et demie, de négocier avec les organisations syndicales afin d'accroître la flexibilité et de faire mieux que le secteur privé. Le chiffre d'affaires est généré à hauteur de 80 % par des produits qui n'existaient pas encore il y a quinze ans. En 2016, plus d'un quart des ménages disposera d'une tablette et le taux de pénétration des smartphones avoisinera les 40 %.

Sur le plan technologique, Belgacom mise pleinement sur la convergence de la téléphonie fixe et mobile, de l'internet et de la télévision. Il s'agit d'augmenter la vitesse et de réduire les tarifs. À l'avenir, la concurrence s'exacerbera entre les "*content providers*" (Google, YouTube, etc.).

Le consommateur veut être connecté partout et tout le temps, s'adresser à un seul opérateur offrant toutes les solutions, et ce, aux prix les plus bas.

Sur le plan commercial, Belgacom est scindé en CBU ("*consumer business units*"), qui s'adressent aux consommateurs, qui souhaitent de plus en plus se voir proposer des solutions sous forme de packs, et EBU ("*enterprise business units*"), qui s'adressent aux entreprises, lesquelles souhaitent de plus en plus bénéficier d'offres uniformes.

Les leviers permettant de traduire cette stratégie de convergence en un succès commercial sont notamment:

- la simplification des produits et des factures
- la transparence des prix (notamment avec les conseillers en ligne)
- l'accessibilité des callcenters (90 % en 2 minutes et demie au maximum)

naar 4G. Ter vergelijking: KPN in Nederland doet de kosttarieven weliswaar dalen maar investeert niet in zijn netwerk. Partner Vodafone investeert praktisch alleen in zijn mobiel netwerk. Onze positie is dan ook beter dan die van Vodafone of KPN die bijna 100 % afhankelijk zijn van het mobiele.

Belgacom heeft een partnerschap gesloten met Samsung voor zowel het vast als het mobiel netwerk. De klant betaalt minder dan 40 euro per maand voor vast internet thuis, mobiel internet en een tablet Samsung Galaxy. Verleden jaar was dit nog onmogelijk geweest.

Het doel is de digitale kloof te dichten maar ook de klantentevredenheid te verhogen, onder meer door de wachttijd voor oproepen naar *callcenters* onder de 2,5 minuten te dringen, te onderhandelen met de vakbonden voor meer flexibiliteit en beter te scoren dan de privésector. 80 % van de omzet wordt gegenereerd door producten die vijftien jaar geleden nog niet bestonden. In 2016 zal meer dan een kwart van de gezinnen een tablet bezitten en de penetratie van smartphones om en bij de 40 % bedragen.

Op technologisch vlak zet Belgacom ten volle in op de convergentie van vaste en mobiele telefonie, internet en tv. De snelheid moet omhoog, de tarieven omlaag. In de toekomst zal de concurrentie verscherpen met de "*content providers*" (Google, YouTube, enz.).

De consument wil overal en altijd geconnecteerd zijn, zich richten tot één operator met alle oplossingen en dit tegen de laagste prijzen.

Op commercieel vlak is Belgacom opgesplitst in CBU ("*consumer business unit*"), — onze afdeling die zich richt op de consumenten en die meer en meer oplossingen onder de vorm van packs willen — en EBU ("*enterprise business unit*"), — onze afdeling voor de ondernemingen die meer en meer eengemaakte offertes wensen.

De hefboomen om deze convergentiestrategie ook in een commercieel succes te vertalen zijn onder meer:

- de vereenvoudiging van producten en facturen
- de transparantie van de prijzen (met onder meer online adviseurs)
- de bereikbaarheid van de callcenters (90 % in maximum 2,5 minuten)

— la disponibilité de réparateurs, également le samedi

— la communication proactive par sms et e-services afin d'éviter les mauvaises surprises — les fameux "*bill shocks*"

— les partenariats stratégiques, comme par exemple avec Deezer pour l'écoute de la musique, avec Blinkx pour la recherche de vidéos, avec Jinni pour l'élargissement de la plateforme de divertissement, avec FON afin de fournir gratuitement la Wifi partout en Belgique, avec Onlive pour le "*cloud gaming*", etc.

Belgacom TV a été une réussite, amenant plus d'un million de clients. La perte des droits de football (acquis *nota bene* par Telenet et Voo pour le montant record de 50 millions d'euros) n'a fait perdre que 8 000 abonnés au cours du Q3 2011, alors qu'au cours de ce même trimestre, Belgacom gagnait 52 000 abonnés. La décision de payer un montant limité en ce qui concerne les droits de diffusion des matches de football se justifiait donc entièrement d'un point de vue stratégique. Une partie de l'argent qui n'a pas été investi sera injectée dans le *content and edutainment* local.

### C. La politique du personnel

La stratégie de convergence et l'orientation client de Belgacom requièrent une plus grande flexibilité. Le modèle de concertation sociale, qui diffère de celui du secteur privé, ne peut pas paralyser la compétitivité.

Belgacom occupe plus de 16 000 collaborateurs (1 474 ingénieurs, 739 électriciens, 786 soudeurs, 316 informaticiens en 1 709 opérateurs téléphoniques), dont 170 sont des cadres supérieurs, et 16 000 sont non actifs (pension, BeST, Tutorat, dispo, etc.). Le rapport entre membres du personnel contractuels et statutaires est de 50/50. Plus de la moitié des travailleurs de Belgacom sont âgés de plus de 45 ans.

La rotation chez les cadres supérieurs est limitée. Chaque année, 11 % quittent Belgacom (un pourcentage qui correspond ou est inférieur à la moyenne de 19 % dans le secteur privé — source Securex).

Belgacom recrute des soudeurs, une profession en pénurie, dont la formation dure 18 mois.

Le recrutement interne est important et la société recourt surtout à l'externalisation pour faire face aux pics de travail et pour accomplir des missions comme le gardiennage ou le nettoyage, qui ne font pas partie des tâches essentielles de l'entreprise.

— de la beschikbaarheid van herstellende, ook 's zaterdags

— proactieve communicatie via sms en e-services om onaangename verrassingen — zogeheten "*bill shocks*" — te vermijden

— strategische partnerschappen, zoals bijvoorbeeld met Deezer voor het luisteren naar muziek, met Blinkx voor het zoeken naar video's, met Jinni om het entertainmentplatform uit te breiden, met FON om overal in België gratis wifi te leveren aan klanten, met Onlive voor "*cloud gaming*", enz.

Belgacom TV was een geslaagde zet, die meer dan 1 miljoen klanten heeft opgeleverd. Het verlies van de voetbalrechten (*nota bene* voor het recordbedrag van 50 miljoen euro binnengehaald door Telenet en VOO) heeft slechts geleid tot het verlies van 8 000 abonnees in Q3 2011, terwijl in hetzelfde kwartaal Belgacom 52 000 nieuwe abonnees won. De beslissing om van de TV uitzendrechten voor voetbal een limietbedrag te betalen was dus een weloverwogen strategische beslissing. Een deel van het geld dat niet werd geïnvesteerd zal naar lokale *content en edutainment* gaan.

### C. Het personeelsbeleid

De convergentiestrategie en de klantgerichtheid van Belgacom vereisen meer flexibiliteit. Het sociaal overlegmodel, dat verschilt van dat van de privésector, mag niet leiden tot de verlamming van de concurrentiekracht.

Belgacom telt meer dan 16 000 medewerkers (1 474 ingenieurs, 739 elektriciens, 786 lassers, 316 informatici en 1 709 beloperatoren), waarvan 170 hogere kaderleden zijn, en nog eens 16 000 niet actief zijn (pensioen, BeST, Tutorat, dispo, enz.). De verhouding tussen contractuele en statutaire personeelsleden is *fiftyfifty*. Meer dan de helft van de werknemers van Belgacom is ouder dan 45 jaar.

De rotatie bij de hogere kaderleden is beperkt. 11 % verlaat Belgacom ieder jaar (een percentage dat in lijn is of onder het gemiddelde ligt van de 19 % in de privésector — bron Securex).

Belgacom recruteert lassers, een knelpuntberoep, waarvan de opleiding 18 maand bedraagt.

Er wordt veel intern gerecruteerd en er wordt voornamelijk een beroep gedaan op outsourcing om pieken in werkvolumes op te vangen en taken die niet behoren tot de "*core business*" zoals bewaking en schoonmaak uit te besteden.

Belgacom se concerte en permanence avec les syndicats et en 2010, 134 dossiers ont été examinés et clôturés. Le pourcentage de grève par rapport au nombre d'heures de travail prestées s'est élevé à 0,03 % en 2009 et à 0,02 % en 2010.

En 2010 et 2011, Belgacom a été élu "Top Employer" par le CFR Institute.

#### *D. La régulation*

En matière de régulation, Belgacom a deux points d'attention.

Le premier concerne les tarifs de terminaison de la téléphonie mobile. Du fait de l'asymétrie entre les tarifs de terminaison mobile des 3 opérateurs de téléphonie mobile Proximus, Mobistar et Base, plusieurs dizaines, voire centaines de millions d'euros sont actuellement transférés à KPN et France Telecom, et ce, aux frais du consommateur.

Le second point d'attention concerne le traitement réglementaire déséquilibré entre le fil de cuivre et le câble. Le premier réseau est régulé et par conséquent soumis à de nombreuses obligations (p.ex. obligation de soumettre les prix de détail à un test de "price squeeze" ou obligation de déterminer des prix de gros en fonction des coûts), alors que le second ne l'est pas. Il doit être mis fin à ce déséquilibre et les deux réseaux doivent être traités de la même façon sur le plan réglementaire, de manière à ne pas fausser la concurrence et à ne pas léser le consommateur.

#### *E. La planification*

La procédure de planification est un exercice annuel qui couvre une période de cinq ans afin de donner la visibilité nécessaire aux bénéfices liés aux investissements d'infrastructure à long terme. Les choix stratégiques sont le résultat de ce plan quinquennal, élaboré par le management et examiné et approuvé le mois dernier par le conseil d'administration, et sont traduits dans le budget annuel, approuvé par le conseil d'administration en décembre. Pour évaluer le management, on utilise des KPI ("Key Performance Indicators") qui sont définis sur la base du plan quinquennal.

Belgacom is continu in overleg met de vakbonden en in 2010 werden 134 dossiers besproken en afgesloten. Het stakingspercentage in verhouding tot het aantal gepresteerde werkuren bedroeg 0,03 % in 2009 en 0,02 % in 2010.

In 2010 en 2011 werd Belgacom uitgeroepen tot "Top Employer" door het CFR Institute.

#### *D. De regulering*

Op het vlak van de regulering heeft Belgacom twee aandachtspunten.

Het eerste betreft de mobiele terminatietarieven. Thans werden door de asymmetrie tussen de mobiele terminatietarieven van de 3 mobiele operatoren Proximus, Mobistar en Base meerdere tientallen, ja honderden miljoenen euro naar KPN en France Telecom versluisd en dit ten koste van de consument.

Het tweede aandachtspunt heeft te maken met de onevenwichtige regulatoire behandeling tussen koperdraad en kabel. Het ene netwerk is gereguleerd en derhalve onderworpen aan talloze verplichtingen (bijv. verplichting om retail prijzen aan een "price squeeze" test te onderwerpen of verplichting om groothandelsprijzen te bepalen in functie van de kosten) maar het andere niet. Aan dit onevenwicht moet een einde komen en beide netwerken moeten op dezelfde manier behandeld worden op regulatoir vlak om zo de concurrentie niet te verstoren en de consument niet te benadelen.

#### *E. De planning*

De planningsprocedure is een jaarlijkse oefening die slaat op een periode van vijf jaar om de nodige zichtbaarheid te geven aan de baten die gekoppeld zijn aan de infrastructuurinvesteringen op langere termijn. De strategische keuzes zijn het resultaat van dit vijfjarenplan, uitgewerkt door het management en afgelopen maand besproken met en goedgekeurd door de raad van bestuur, en die in de jaarlijkse begroting worden vertaald, goedgekeurd door de raad van bestuur in december. Om het management te evalueren worden KPI's ("Key Performance Indicators") gehanteerd die worden gedefinieerd op basis van het vijfjarenplan.

### III. — QUESTIONS ET OBSERVATIONS DES MEMBRES

*Mme Catherine Fonck (cdH)* constate que le secteur des télécommunications, en général, et Belgacom, en particulier, ont connu de très grands changements au cours des quinze dernières années. Ce sont surtout la concurrence accrue et les évolutions technologiques qui ont radicalement modifié l'environnement. Belgacom est certes une entreprise publique prospère et ancrée en Belgique qui, en 2010, a dégagé un bénéfice de plus d'un milliard d'euros et occupe plus de 16 000 travailleurs, mais des chiffres positifs ne suffisent pas à fournir une image globale. Pour ce faire, il faut également une évaluation de la satisfaction de la clientèle, de la politique du personnel et de la transparence du processus décisionnel interne en matière de nominations et de rémunérations.

Au cours de l'été de 2011, Belgacom a été secoué par une affaire de personnel peu élégante, qui a révélé que l'entreprise était confrontée à d'importants manquements en termes de politique des ressources humaines. Divers collaborateurs ont quitté Belgacom en dehors du cadre d'une rotation de personnel normale dans une grande entreprise, ce qu'il appelle des questions concernant la mentalité des dirigeants et le rapport qui existe entre, d'une part, le comité de direction et le CEO et, d'autre part, le conseil d'administration. La vie privée des personnes concernées doit être respectée, mais le Parlement a néanmoins le droit d'approfondir les déclarations faites dans la presse. Les informations concernant des régimes de départ très généreux sont-elles correctes et une réforme est-elle en cours en la matière? Tous les départs ont-ils eu lieu par consentement mutuel? Des règles en matière de harcèlement sur le travail étaient-elles d'application? L'engagement de certains anciens membres du personnel de la SA Belgacom dans des filiales de l'entreprise publique est-il envisagé?

Quelles sont les conséquences des événements pour l'image de l'entreprise? Comment les milliers de collaborateurs de Belgacom réagissent-ils aux informations négatives? Comment peut-on faire concilier la grande satisfaction à l'égard du travail que ferait apparaître une enquête interne de Belgacom avec cette situation? Quelle action a-t-on entreprise afin d'apporter une réponse à ce malaise? La stratégie doit-elle être redéfinie et la politique en matière de ressources humaines sera-t-elle redessinée? Un audit a-t-il été réalisé pour certains cadres?

Quelle est l'ampleur de l'externalisation d'activités chez Belgacom? Cette pratique est-elle plus fréquente que par le passé? Est-elle plus utilisée pour certaines fonctions que pour d'autres? Est-elle mise en œuvre

### III. — VRAGEN EN OPMERKINGEN VAN DE LEDEN

*Mevrouw Catherine Fonck (cdH)* stelt vast dat de telecomunicatiesector in het algemeen en Belgacom in het bijzonder in de afgelopen vijftien jaar zeer grote veranderingen hebben doorgemaakt; vooral de toenevende concurrentie en de technologische evoluties hebben de omgeving volledig veranderd. Belgacom is een welvarend, in België verankerd overheidsbedrijf met in 2010 meer dan 1 miljard euro winst en meer dan 16 000 werknemers, maar positieve cijfers alleen leveren geen totaalbeeld op; daarvoor is ook een evaluatie nodig van de klantentevredenheid, het personeelsbeleid en de transparantie van de interne besluitvorming op het vlak van benoemingen en bezoldigingen.

In de zomer van 2011 was er een weinig fraaie personeelsaffaire, die belangrijke tekortkomingen in het humanresourcesbeleid van Belgacom heeft blootgelegd. Verschillende medewerkers zijn buiten het kader van een in een groot bedrijf normaal personeelsverloop vertrokken, wat vragen oproept over de mentaliteit bij de leidinggevenden en de verhouding tussen enerzijds het directiecomité en de ceo en anderzijds de raad van bestuur. Het privéleven van de betrokken personen moet worden gerespecteerd, maar het Parlement heeft wel het recht om nader in te gaan op verklaringen in de pers. Zijn de berichten over zeer hoge vertrekregelingen correct en wordt terzake een hervorming doorgevoerd? Kwamen alle ontslagen met wederzijdse toestemming tot stand? Waren de regels inzake pesten op het werk van toepassing? Wordt de werving van sommige gewezen personeelsleden van de NV Belgacom in dochtervennootschappen van het overheidsbedrijf overwogen?

Wat zijn de gevolgen van het gebeurde op het imago van de onderneming? Hoe reageren de duizenden medewerkers van Belgacom op de negatieve berichtgeving? Hoe valt de grote werktevredenheid, die uit een interne enquête van Belgacom naar voren zou komen, daarmee te rijmen? Welke actie wordt ondernomen om een antwoord te formuleren op de malaise? Is de strategie aan herijking toe en wordt het *humanresourcesbeleid* hertekend? Werd een audit uitgevoerd voor sommige kaderleden?

Hoe omvangrijk is de outsourcing van activiteiten bij Belgacom? Komt dit meer voor dan vroeger? Bestaat de praktijk meer voor sommige functies dan voor andere? Wordt de methode vooral gebruikt om pieken op

surtout pour faire face à des pics ou s'agit-il d'une option stratégique permanente de l'entreprise? L'externalisation n'est pas une solution raisonnable pour résoudre le problème des professions en pénurie: si les qualifications en question sont disponibles sur le marché, Belgacom peut aussi décider de procéder à des recrutements. L'externalisation a-t-elle des implications pour les clients, qui sont confrontés à différents prestataires de services lors d'une installation et qui éprouveraient de ce fait plus de difficultés à obtenir une résolution de leurs problèmes?

Comment se fait-il que 20 000 heures supplémentaires soient prestées chaque mois? Combien de membres du personnel prestent ces heures supplémentaires?

Comment l'absentéisme évolue-t-il chez Belgacom? Existe-t-il un rapport entre le nombre élevé de jours de grève et la convention collective de travail, qui n'a pas été signée par tous les syndicats? En vertu de l'article 5 de cette convention, le personnel garantit la paix sociale. Cela signifie-t-il que les collaborateurs grévistes ne revendiqueront pas de bonus? Il n'est pas bon qu'une entreprise soit contrainte d'acheter la paix sociale avec de l'argent.

Des critères objectifs ont-ils été prévus pour la fixation des rémunérations par le comité de rémunération? Le comité de direction et le conseil d'administration ont-ils tous deux marqué leur accord sur la politique de rémunération menée par l'entreprise? Il semble que les règles de bonne gouvernance n'aient pas été suivies sur trois points: la nomination des administrateurs par l'assemblée générale des actionnaires, la nomination du président du conseil d'administration par l'assemblée générale et le seuil minimum applicable aux actionnaires qui souhaitent formuler une proposition.

Comment le nombre de plaintes émanant de clients évolue-t-il? Belgacom fait preuve de peu de transparence à cet égard. Quel est en moyenne le délai nécessaire pour connecter une personne au réseau?

Belgacom souhaite-t-elle continuer à assumer à l'avenir le service universel? Dans l'affirmative, comment envisage-t-elle de le faire?

M. Peter Dedecker (N-VA) perçoit des éléments positifs dans la politique menée par Belgacom, qui ne perd pas le contact avec les évolutions du secteur des télécommunications. Les dividendes et la part de marché en matière de téléphonie mobile restent également satisfaisants, mais la part de marché dans les secteurs de la téléphonie fixe, de la télévision numérique et de l'internet se réduit, alors que le concurrent Telenet

te vangen of gaat het om een permanente beleidsoptie van het bedrijf? *Outsourcing* is geen redelijke manier om met knelpuntberoepen om te gaan: als de betreffende kwalificaties op de markt beschikbaar zijn, kan Belgacom ook beslissen tot wervingen over te gaan. Heeft *outsourcing* implicaties voor de klanten, die bij een installatie met verschillende dienstverleners te maken krijgen en daardoor meer moeite hebben om problemen opgelost te krijgen?

Hoe komt het dat er elke maand 20 000 overuren worden gewerkt? Hoeveel personeelsleden maken die overuren?

Hoe evolueert het absentéisme bij Belgacom? Is er een verband tussen het hoog aantal stakingsdagen en de collectieve arbeidsovereenkomst, die niet door alle vakbonden werd ondertekend? Ingevolge artikel 5 van die overeenkomst waarborgt het personeel de sociale vrede. Impliceert dit dat stakende medewerkers geen aanspraak maken op bonussen? Het is geen goede zaak als de sociale vrede door een onderneming met geld moet worden afgekocht.

Werden objectieve criteria bepaald voor de vaststelling van bezoldigingen door het bezoldigingscomité? Hebben zowel het directiecomité als de raad van bestuur ingestemd met het bezoldigingsbeleid van de onderneming? Het lijkt er op dat de regels van deugdelijk bestuur op drie vlakken niet werden gevolgd: de benoeming van bestuurders door de algemene vergadering van aandeelhouders, de benoeming van de voorzitter van de raad van bestuur door de algemene vergadering en de minimumdrempel voor aandeelhouders die een voorstel willen formuleren.

Hoe evalueert het aantal klachten van klanten? Belgacom is daar weinig transparant over. Hoe lang duurt het gemiddeld om iemand op het netwerk aan te sluiten?

Wenst Belgacom in de toekomst verantwoordelijk te blijven voor de universele dienstverlening? Hoe zal in voorkomend geval daaraan invulling worden gegeven?

De heer Peter Dedecker (N-VA) ziet positieve elementen in het beleid van Belgacom, dat de aansluiting met de evoluties in de telecommunicatiesector niet verliest. De dividenden en het marktaandeel in mobiele telefonie blijven ook op peil, maar het marktaandeel in vaste telefonie, digitale televisie en internet gaat in dalende lijn, terwijl concurrent Telenet in die markten wel goede resultaten boekt. Het verlies van het voetbalcontract daarentegen

affiche de bons résultats sur ces marchés. En revanche, la perte du contrat pour les droits de retransmission télévisuelle des matchs de football n'a pas eu un impact crucial sur le marché de la télévision numérique: elle n'a fait perdre que 8 000 clients à Belgacom.

Les chiffres afférents au marché professionnel sont négatifs sur toute la ligne. Quels sont les résultats lorsqu'on ventile ces chiffres par région? À quoi peut-on s'attendre dans le futur au niveau des recettes et de la part de marché? Belgacom a-t-elle mis au point une stratégie visant à infléchir la tendance négative? Combien de temps faudra-t-il pour augmenter la largeur de bande disponible, grâce à d'importants travaux d'infrastructure qui doivent permettre à Belgacom d'égaliser les prestations du câble?

Les résultats prétendument excellents de la politique du personnel contrastent avec les problèmes récents qui ont affecté le cadre supérieur et même entraîné le départ du responsable du personnel.

*Mme Karine Lalieux (PS)* constate avec satisfaction que les problèmes de personnel dans le cadre supérieur n'ont pas entamé l'efficacité et la rentabilité des activités de Belgacom; de même, la satisfaction de la clientèle et le climat social sont plutôt positifs. L'entreprise est un joyau de l'État belge, qui mérite d'être choyé pour davantage que ses seuls dividendes; l'entreprise publique doit également être un exemple sur le plan de la politique du personnel et de l'attention portée aux besoins de la clientèle.

Comment Belgacom gère-t-elle des problèmes de personnel tels que le stress et le harcèlement au travail?

L'entreprise publique applique le principe du "*small is beautiful*", selon lequel elle n'occupe une position de force que sur le marché belge, tout en ayant conclu quelques partenariats importants. Dans ce domaine, une approche ciblée et cohérente a-t-elle été suivie? Comment évolueront les différents marchés sur lesquels Belgacom est active? L'importance des packs augmentera-t-elle encore?

Vingt-cinq pour cent des plaintes enregistrées par le Service de Médiation pour les télécommunications concernent Belgacom, ce qui, dans le chef de l'entreprise, représente une amélioration considérable par rapport à la situation antérieure. Il reste cependant encore des points noirs, en particulier chez Proximus et en ce qui concerne les hausses des prix, à l'occasion desquelles les clients ne sont pas suffisamment informés des possibilités de résiliation. Existe-t-il, pour chaque département, des objectifs chiffrés en termes de satisfaction de la clientèle?

was niet cruciaal in de markt van digitale televisie: Belgacom is daardoor slechts 8 000 klanten verloren.

In de zakelijke markt zijn de cijfers over de hele lijn negatief. Wat levert een opsplitsing van die resultaten naar regio op? Wat brengt de toekomst inzake inkomsten en marktaandeel? Bestaat er een strategie om de negatieve cijfers in de toekomst om te buigen? Hoe snel zal de beschikbare bandbreedte toenemen door grote infrastructuurwerken, die Belgacom zullen toelaten om even goede prestaties te halen als de kabel?

De zogenaamd uitstekende resultaten van het personeelsbeleid kunnen moeilijk worden gerijmd met de recente problemen bij het hogere kader, die zelfs tot het vertrek van de personeelsverantwoordelijke hebben geleid.

*Mevrouw Karine Lalieux (PS)* stelt met tevredenheid vast dat de personeelsproblemen bij het hoger kader de efficiëntie en de winstgevendheid van de activiteiten van Belgacom niet hebben aangetast; ook de klantentevredenheid en het sociale klimaat zijn eerder positief. De onderneming is een kroonjuweel van de Belgische Staat, die verdient om te worden gekoesterd om meer dan de dividenduitkeringen alleen; het overheidsbedrijf dient verder een voorbeeld te zijn op het vlak van personeelsbeleid en aandacht voor de noden van de klanten.

Hoe gaat Belgacom om met personeelsproblemen als stress en pesten op het werk?

Het overheidsbedrijf hanteert de stelregel "*Small is beautiful*", waardoor het enkel sterk staat op de Belgische markt, maar toch werden enkele belangrijke partnerschappen aangegaan. Wordt terzake een doelgerichte en coherente aanpak gevolgd? Hoe zullen de verschillende markten waarop Belgacom actief is evolueren? Zal het belang van de packs nog toenemen?

Vijfentwintig percent van de klachten die door de Ombudsdienst voor telecommunicatie worden ontvangen, hebben betrekking op Belgacom, wat in hoofdte van het bedrijf een belangrijke verbetering ten opzichte van de vroegere situatie is. Er blijven wel nog pijnpunten over, in het bijzonder bij Proximus en op het vlak van de verhoging van de prijzen, waarbij de klant onvoldoende wordt geïnformeerd over de opzegmogelijkheden. Zijn er per departement becijferde doelstellingen met betrekking tot klantentevredenheid?

L'intervenante estime que l'État belge doit rester actionnaire majoritaire de Belgacom. Récemment, M. Bellens a également défendu cette thèse. Le président du conseil d'administration est-il du même avis?

*M. David Geerts (sp.a)* constate qu'en 2010, Belgacom a investi pour un montant de 734 millions d'euros. Quel pourcentage des bénéfices ce montant représente-t-il? L'entreprise publique se situe-t-elle dans ce domaine au-dessus ou en dessous de la moyenne sectorielle?

Comment se passent les relations entre le management et le conseil d'administration? Suivant quelles procédures les décisions sont-elles prises en cas de conflit entre les deux organes?

Une enquête interne réalisée auprès du personnel révélerait que 88 % des membres du personnel sont satisfaits de leur employeur. Il y a une rotation de 11 % au sein du groupe des 170 membres du personnel du cadre supérieur et du cadre moyen, ce qui est normal dans le secteur des télécommunications. Quelle est l'importance de la rotation dans le seul cadre supérieur et comment Belgacom se positionne-t-elle dans ce domaine si on la compare avec d'autres entreprises du secteur des télécommunications?

*M. Ronny Balcaen (Ecolo-Groen!)* estime que les exposés fournissent trop peu d'informations sur la stratégie de Belgacom et sur le contexte dans lequel l'entreprise fonctionne. Quelles balises sont posées à cet égard dans le plan stratégique approuvé par le conseil d'administration?

Belgacom est une entreprise publique moderne qui possède de nombreux atouts. Quels sont cependant ses faiblesses et les risques pour l'entreprise? Quelles sont les conséquences de la concurrence croissante? Comment réagit Belgacom à l'augmentation de la part de marché des câblo-opérateurs? Belgacom est-elle prête pour la nouvelle régulation, qui découlera du troisième paquet Télécom de l'Union européenne, et pour l'élaboration d'un réseau 4G?

Alors que la satisfaction du personnel atteint 88 % dans l'enquête auprès du personnel organisée par l'entreprise, une enquête réalisée par un syndicat révèle que le stress est un problème important. Comment MM. Bellens et Dilissen évaluent-ils cette constatation?

Comment s'attaque-t-on au harcèlement? Peut-on obtenir plus de détails sur le problème survenu entre des cadres de l'entreprise qui a été révélé au grand

De spreekster is van oordeel dat de Belgische Staat meerderheidsaandeelhouder van Belgacom moet blijven. Recent heeft de heer Bellens ook die stelling verdedigd. Denkt de voorzitter van de raad van bestuur daar ook zo over?

*De heer David Geerts (sp.a)* stelt vast dat Belgacom in 2010 voor een bedrag van 734 miljoen euro heeft geïnvesteerd. Om welk percentage van de winst gaat het? Bevindt het overheidsbedrijf zich op dit vlak boven of onder het sectorieel gemiddelde?

Hoe is de verhouding tussen management en raad van bestuur? Volgens welke procedures worden beslissingen genomen wanneer er een conflict tussen beide instanties is?

Uit een interne personeelsenquête zou blijken dat 88 % van de personeelsleden tevreden is over hun werkgever. Er is een rotatie van 11 % binnen de groep van 170 personeelsleden van het top- en middenkader, wat normaal is in de telecommunicatiesector. Hoe groot is de rotatie bij het topkader alleen en hoe komt Belgacom op dit vlak uit een vergelijking met andere bedrijven in de telecommunicatiesector?

*De heer Ronny Balcaen (Ecolo-Groen!)* is van oordeel dat in de uiteenzettingen te weinig informatie wordt aangereikt over de strategie van en de context waarbinnen Belgacom functioneert. Welke bakens worden op dit vlak uitgezet in het door de raad van bestuur goedgekeurde strategisch plan?

Belgacom is een modern overheidsbedrijf met veel troeven. Wat zijn echter de zwakheden en gevaren voor de onderneming? Welke gevolgen heeft de toenemende concurrentie? Hoe wordt omgegaan met het groter wordende marktaandeel van de kabelbedrijven? Is Belgacom klaar voor de nieuwe regulering, die zal voortvloeien uit het derde telecompakket van de Europese Unie, en voor de uitbouw van een 4G-netwerk?

Terwijl in de door het bedrijf georganiseerde personeelsenquête de personeelstevredenheid op 88 % piekt, komt uit een door een vakbond uitgevoerd onderzoek naar voren dat stress een belangrijk probleem is. Hoe evalueren de heren Bellens en Dilissen deze vaststelling?

Hoe wordt pestgedrag aangepakt? Kan op meer gedetailleerde wijze inzage worden gegeven van het probleem tussen kaderleden van het bedrijf dat in de

jour? Outre les quatre licenciements liés à ce dossier, il y a beaucoup plus de cadres qui quittent l'entreprise. Comment sont fixés les régimes de départ? Veille-t-on à limiter le montant de ces indemnités et à mener une politique du personnel plus éthique?

Où en est le dossier de l'incrimination de M. Bellens dans une affaire immobilière? Pourquoi ce dossier n'a-t-il été rendu public que très tard, à la suite de fuites dans la presse? Qu'a entrepris le conseil d'administration pour limiter les conséquences pour la SA Belgacom et sa filiale Connectimmo?

*M. Tanguy Veys (VB)* est agacé par les démonstrations d'optimisme des invités, qui sont en contradiction avec les nombreux problèmes qui sont apparus au grand jour ces derniers mois. Les chiffres témoignent de quelques bons résultats, mais on ne peut toutefois nier les problèmes. La satisfaction de 88 % du personnel, qui ressortirait d'une enquête interne, semble en contradiction avec les nombreuses plaintes formulées sur le lieu de travail.

Pourquoi M. Bellens a-t-il abordé très ouvertement les problèmes des cadres dans des interviews à la presse, alors qu'il affirme à présent devoir respecter la vie privée des intéressés et ne pouvoir dès lors s'étendre sur les faits? Le départ de 14 membres de personnel du cadre supérieur et la fuite de récits négatifs dans les médias témoignent des mauvaises relations personnelles au sein de Belgacom. Quelles conclusions M. Bellens tire-t-il de ce fâcheux dossier? Reste-t-il le responsable de la communication en la matière et comment pense-t-il pouvoir couper court aux spéculations? Comment évalue-t-il l'action menée par des membres du personnel de l'entreprise pour empêcher la réintégration d'un membre du personnel au sein de l'entreprise? Peut-il confirmer que, dans ce dossier, un total de 2,5 millions d'euros de primes de départ ont été versées à des cadres? Pourquoi un bureau externe a-t-il été désigné pour examiner l'état de la question?

Quand le CEO a-t-il informé le conseil d'administration de la mise en cause de sa personne? A-t-il attendu que certaines informations aient fait l'objet de fuites dans les médias? Quelles mesures le conseil d'administration a-t-il prises ensuite?

Le versement de hauts dividendes fait-il en sorte que Belgacom puisse investir moins qu'il ne serait souhaitable dans le secteur concurrentiel des télécommunications?

openbaarheid is gekomen? Behalve de vier ontslagen in dit dossier zijn er nog veel meer kaderleden die het bedrijf verlaten. Hoe worden de vertrekregelingen bepaald? Wordt er werk gemaakt van een inperking van de hoogte van die vergoedingen en over een ethischer personeelsbeleid?

Wat is de stand van zaken in het dossier van de betichtingstelling van de heer Bellens in een vastgoedzaak? Waarom werd dit dossier pas laat, na lekken in de media, in de openbaarheid gebracht? Wat heeft de raad van bestuur ondernomen om de gevolgen voor de NV Belgacom en dochtervennootschap Connectimmo te beperken?

*De heer Tanguy Veys (VB)* stoort zich aan de goed-nieuwsshow van de genodigden, die in tegenspraak is met de vele problemen die de afgelopen maanden in de openbaarheid zijn gekomen. Cijfermatig zijn er een aantal goede resultaten, maar de problemen kunnen evenmin worden geloofend. De tevredenheid van 88 % van het personeel, die zou moeten blijken uit een interne enquête, lijkt in tegenspraak te zijn met de vele klachten die op de werkvloer aan de oppervlakte komen.

Waarom heeft de heer Bellens in kranteninterviews in alle openheid gecommuniceerd over de problemen bij kaderleden, terwijl hij thans beweert dat hij het privéleven van de betrokkenen moet respecteren en daarom niet veel kwijt kan over de feiten? Het vertrek van 14 personeelsleden van het hogere kader en het lekken van negatieve verhalen naar de media wijzen op de slechte menselijke verhoudingen binnen Belgacom. Welke conclusies trekt de heer Bellens uit dit onverkwikkelijke dossier? Blijft hij zelf de verantwoordelijke voor communicatie over de zaak en hoe denkt hij speculaties de kop in te drukken? Hoe evalueert hij de actie van personeelsleden van het bedrijf om de herintegratie van een personeelslid in het bedrijf te verhinderen? Kan hij bevestigen dat in dit dossier in totaal 2,5 miljoen euro aan vertrekregelingen werd uitgekeerd aan kaderleden? Waarom werd een extern bureau aangesteld om de toedracht van de feiten te onderzoeken?

Wanneer heeft de ceo de raad van bestuur ingelicht over de betichtingstelling van zijn persoon? Heeft hij daarmee gewacht tot bepaalde informatie in de media gelekt was? Welke maatregelen heeft de raad van bestuur daarop genomen?

Zorgt de hoge dividenduitkering ervoor dat Belgacom minder kan investeren dan wenselijk is in de competitieve telecommunicatiesector?

Est-il fréquent que le comité de rémunération et le conseil d'administration ne partagent pas l'avis du comité de direction?

La ministre en charge des entreprises publiques a-t-elle suivi de près le dossier du personnel des cadres supérieurs?

*Mme Valérie De Bue (MR)* souligne que, dans l'ensemble, Belgacom fonctionne bien et est demeurée fortement ancrée en Belgique. Le plan stratégique, qui couvre une période de cinq ans, est-il régulièrement revu afin de pouvoir l'adapter à l'évolution des marchés et des technologies? La mise en œuvre de certains points du plan stratégique a-t-elle déjà été entamée? Quels sont les marchés ayant causé le recul des résultats EBITDA en 2011?

Les plaintes pour harcèlement au travail sont-elles monnaie courante au sein de Belgacom ou est-il très exceptionnel qu'un cadre dépose une plainte? Existe-t-il des procédures et des structures adéquates pour traiter ce genre de plainte? Pourquoi le membre du personnel qui a déposé une plainte pour harcèlement a-t-il été licencié, alors que la procédure normale et légitime voudrait que la plainte soit examinée? Comment se présente l'avenir professionnel de l'intéressé? Comment expliquer que des membres de personnel expérimentés de haut niveau, le directeur du personnel et le chef du service juridique, se soient trompés dans un dossier individuel, forçant le CEO à commander un audit externe? Quel était le montant des primes de départ versées? Il est regrettable que des problèmes de personnel aient porté préjudice à l'image positive de Belgacom et à la communication relative au nouveau plan stratégique. Quelles ont été les conséquences internes et externes du dossier?

*M. Jef Van den Bergh (CD&V)* espère qu'à l'avenir, le Parlement organisera davantage d'échanges de vues sur Belgacom, qui, en comparaison avec d'autres entreprises publiques, fait trop peu l'objet d'auditions.

En sa qualité d'entreprise publique, Belgacom exerce une fonction d'exemple, notamment sur le plan de la bonne gouvernance. L'entreprise est suffisamment transparente et possède une stratégie sur le plan de la durabilité; on peut toutefois se poser des questions concernant l'ampleur de la rémunération de certains membres du personnel. L'entreprise doit œuvrer à l'élaboration d'un bon service universel et d'un service facilement accessible au client, ce qui est le cas dans une large mesure.

Gebeurt het vaak dat het bezoldigingscomité en de raad van bestuur met het directiecomité van mening verschillen?

Heeft de minister bevoegd voor overheidsbedrijven het personeelsdossier bij het topkader van nabij opgevolgd?

*Mevrouw Valérie De Bue (MR)* benadrukt dat Belgacom in het algemeen goed functioneert en stevig in België verankerd is gebleven. Wordt het strategisch plan, dat een periode van vijf jaar beslaat, regelmatig herzien om het te kunnen aanpassen aan de evoluties van markten en technologieën? Werd op sommige punten reeds een aanvang genomen met de uitvoering van het strategisch plan? Door welke markten wordt de achteruitgang van de EBITDA-resultaten in 2011 veroorzaakt?

Zijn er binnen Belgacom regelmatig klachten over pesten op het werk of is de indiening van een klacht door een kaderlid hoogst uitzonderlijk? Zijn er adequate procedures en structuren om met dergelijke klachten om te gaan? Waarom werd het personeelslid dat een klacht voor pesten indiende ontslagen, terwijl de normale en rechtmatige gang van zaken zou zijn dat de klacht wordt onderzocht? Hoe oogt de professionele toekomst van de betrokkene? Hoe valt te verklaren dat ervaren personeelsleden op hoog niveau, de personeelsdirecteur en het hoofd van de juridische dienst, zich in een individueel dossier hebben vergist, wat de ceo heeft genoopt tot de bestelling van een externe audit? Hoe hoog was het bedrag van de uitgekeerde vertrekregelingen? Het is betreurenswaardig dat de personeelsproblemen het positieve imago van Belgacom en de communicatie over het nieuw strategisch plan hebben geschaad. Welke concrete interne en externe gevolgen heeft het dossier gehad?

*De heer Jef Van den Bergh (CD&V)* hoopt dat in de toekomst in het Parlement vaker een gedachtewisseling wordt gehouden over Belgacom, dat in vergelijking met andere overheidsbedrijven te weinig aan bod komt in het kader van hoorzittingen.

In zijn hoedanigheid van overheidsbedrijf heeft Belgacom een voorbeeldfunctie, onder meer op het vlak van deugdelijk bestuur. Er is voldoende transparantie en een strategie op het vlak van duurzaamheid; wel kunnen vraagtekens worden geplaatst bij de omvang van de beloning van sommige personeelsleden. Het bedrijf moet werken aan de uitbouw van een goede universele dienst en aan een laagdrempelige dienst aan de klant, wat ook in grote mate gebeurt.

Le rôle de l'IBPT, le régulateur du secteur des télécommunications, est essentiel. Belgacom critique en particulier la différence de traitement entre le secteur de la technologie de la fibre optique et celui de la technologie du cuivre. L'entreprise estime-t-elle que l'IBPT ne traite pas les différents dossiers de manière équilibrée?

Quelles sont les causes de la constatation que l'unbundling marche moins bien en Belgique que dans d'autres pays? Comment expliquer le fait que, dans notre pays, il n'y a presque pas de concurrence au niveau des tarifs? Quels sont les avantages et les inconvénients d'une séparation fonctionnelle, que pourra imposer l'IBPT après la transposition en droit belge du troisième paquet Télécom?

L'intervenant se pose des questions concernant les rapports entre le management et le conseil d'administration. À-t-on tiré les leçons de la mauvaise gestion des dossiers Interkabel et KPN? Pourquoi n'y a-t-il pas eu de fusion entre KPN et Belgacom? En ce qui concerne l'internationalisation de Belgacom, le comité de direction et le conseil d'administration n'étaient pas sur la même longueur d'onde, ce qu'a admis explicitement M. Bellens dans une interview accordée à la presse: il a déclaré qu'il a fait le contraire de ce que souhaitait la majorité du conseil d'administration, ce qui montre, selon l'intervenant, que les relations entre le management et le conseil d'administration ne sont pas normales chez Belgacom. En règle générale, un conseil d'administration fait des choix stratégiques, après quoi le management se met loyalement au travail en suivant les lignes directrices de ces choix. Le comité de direction et le conseil d'administration étaient-ils, par contre, sur la même longueur d'onde en ce qui concerne le dossier Interkabel?

Si les dissensions au sein du cadre du personnel n'ont pas donné lieu à une grève, une action syndicale d'ampleur limitée a bien eu lieu; l'action menée contre la réintégration d'un membre du personnel est un autre signe d'un malaise plus profond. À la suite des informations négatives diffusées dans les médias, le conseil d'administration s'est saisi du dossier, mais dans quelle mesure cette instance dispose-t-elle des compétences nécessaires pour prendre elle-même les décisions qui s'imposent? Elle a certes un certain impact, en ce sens qu'elle statue sur la nomination des membres du comité de direction et sur les décisions relatives aux cadres supérieurs et qu'elle peut demander communication des décisions de la direction. Ne conviendrait-il pas de réexaminer les rapports entre le conseil d'administration et la direction? Peut-on imaginer que le dossier aurait été traité de manière plus sereine si le conseil d'administration avait pu intervenir plus tôt? Pouvez-vous confirmer ou démentir les conditions de départ citées dans les médias?

De rol van het BIPT, de regulator van de telecomunicatiesector, is essentieel. Belgacom hekelt in het bijzonder de ongelijke behandeling van glasvezel- en kopertechnologie. Is de onderneming van oordeel dat het BIPT de verschillende dossiers niet op een evenwichtige wijze behandelt?

Wat zijn de oorzaken van de vaststelling dat unbundling in België minder aanslaat dan in andere landen? Hoe komt het dat er in ons land nauwelijks concurrentie is op het vlak van de tarieven? Wat zijn de voor- en nadelen van een functionele scheiding, die het BIPT zal kunnen opleggen na de omzetting van het derde telecompakket in Belgisch recht?

De spreker plaatst vraagtekens bij de verhouding tussen het management en de raad van bestuur. Werden lessen getrokken uit de slecht beheerde dossiers Interkabel en KPN? Waarom is de fusie tussen KPN en Belgacom er niet gekomen? Inzake de internationalisering van Belgacom zaten het directiecomité en de raad van bestuur niet op dezelfde lijn, wat de heer Bellens in een kranteninterview expliciet heeft toegegeven: hij zei dat hij het tegendeel heeft gedaan van wat een meerderheid in de raad van bestuur wilde, wat volgens de spreker aantoont dat er binnen Belgacom geen normale verhouding tussen management en raad van bestuur is. In de regel maakt een raad van bestuur strategische keuzes, waarna het management loyaal binnen de klijtlijnen van die keuzes aan de slag gaat. Zaten directiecomité en raad van bestuur in het dossier Interkabel wel op dezelfde lijn?

Er mag dan geen staking zijn geweest naar aanleiding van onenigheid binnen het kaderpersoneel, er was wel een vakbondsactie met beperkte omvang; ook de actie tegen de herintegratie van een personeelslid wijst op een dieperliggende malaise. Naar aanleiding van de negatieve berichten in de media heeft de raad van bestuur het dossier naar zich toegetrokken, maar hoe ruim is de bevoegdheid van deze instantie om zelf de nodige beslissingen te nemen? Zij heeft wel een zekere impact doordat zij oordeelt over de benoeming van leden van het directiecomité en over beslissingen met betrekking tot hogere kaderleden en doordat zij beslissingen van het management kan opvragen. Moet de verhouding tussen raad van bestuur en management worden herijkt? Zou er een kans op een serenere afloop van het dossier zijn geweest indien de raad van bestuur in een vroeger stadium had kunnen oordelen? Kunnen de in de media geciteerde vertrekregelingen worden bevestigd of gelogenstraft?

Comment le plan stratégique conçoit-il la position de Belgacom dans cinq ans? Dans le secteur des télécommunications, cinq ans est une longue période, mais une entreprise tournée vers l'avenir se doit néanmoins d'y songer. International carrier services est un petit département de Belgacom, qui représente cependant un chiffre d'affaires substantiel, ce qui laisse à penser que son importance pourrait s'accroître. Comment ce succès s'explique-t-il?

Belgacom dispose-t-elle d'un plan échelonné concret pour le projet fiber to the home, qui lui permettra de se hisser au niveau des câblo-opérateurs?

Un quatrième acteur va-t-il débarquer sur le marché de la communication mobile ou évolue-t-on vers une consolidation du marché actuel, avec un accroissement de la concurrence en matière de tarifs?

*M. Steven Vandeput (N-VA)* attire l'attention sur la situation spécifique de Belgacom: l'entreprise est pour plus de la moitié propriété de l'État, mais elle compte des actionnaires privés et est cotée en Bourse, ce qui lui confère un fonctionnement différent des autres entreprises publiques. Elle a toutefois une fonction d'exemple, qui va complètement à l'encontre des informations des derniers mois: intrigues au sommet, licenciement de collaborateurs de premier plan et possible vente de parts par le CEO avec délit d'initiés. Ces événements sont non seulement intrinsèquement regrettables et préjudiciables à l'image et à la valeur boursière de l'entreprise, mais la communication dont ils ont fait l'objet est également défailante.

Belgacom a-t-elle pris des mesures en matière de contrôle interne pour pouvoir détecter rapidement des dossiers de vente d'actions avec délit d'initiés (présumé), de manière à pouvoir couper immédiatement court aux rumeurs infondées? Comment se fait-il que les dossiers en question n'aient pas donné lieu au licenciement du CEO, qui a de surcroît régulièrement des divergences de vues avec son conseil d'administration sur des choix fondamentaux? Pourquoi le conseil d'administration, en ce compris les experts indépendants qui y siègent, se plie-t-il à l'attitude par trop entêtée du CEO, plutôt que de définir lui-même les lignes de force de la stratégie à mener?

*Mme Maggie De Block (Open Vld)* estime qu'il est nécessaire d'évaluer les réglementations différentes applicables à la technologie de la fibre optique et à la technologie du cuivre. Selon Belgacom, quelle est la meilleure manière d'instaurer un *level playing field*?

Wat is de visie in het strategisch plan over de positie van Belgacom over vijf jaar? Vijf jaar is een lange periode in de telecommunicatiesector, maar een toekomstgericht bedrijf moet daar niettemin op reflecteren. International carrier services vormen binnen Belgacom een kleine afdeling, maar boeken wel veel omzet, waaruit eventueel zou kunnen worden afgeleid dat het belang ervan zal toenemen. Hoe kan het succes ervan worden verklaard?

Beschikt Belgacom over een concreet stappenplan voor het zogenaamde *fiber to the home*, waardoor Belgacom op het niveau van de kabelbedrijven zal kunnen presteren?

Komt er een vierde speler in de markt van mobiele communicatie of evolueren we naar een consolidatie van de huidige markt, waarbij er op het vlak van tarieven meer concurrentie zal komen?

*De heer Steven Vandeput (N-VA)* haalt de specifieke situatie van Belgacom aan: het bedrijf is voor meer dan de helft eigendom van de Staat, maar er zijn wel private aandeelhouders en het bedrijf is beursgenoteerd, waardoor het niet functioneert zoals andere overheidsbedrijven. Het heeft wel een voorbeeldfunctie, wat totaal in tegenspraak is met de berichten van de laatste maanden: intriges aan de top, het ontslag van vooraanstaande medewerkers en de mogelijke verkoop van aandelen met voorkennis door de ceo. Niet alleen zijn die berichten intrinsiek betreurenswaardig en brengen ze schade toe aan het imago en de beurspositie van het bedrijf, ook de communicatie erover is gebrekkig.

Heeft Belgacom op het vlak van interne controle maatregelen genomen om dossiers van (vermeende) aandelenhandel met voorkennis snel te kunnen opsporen, zodat onterechte geruchten gauw kunnen worden ontkracht? Hoe komt het dat de aangehaalde dossiers niet hebben geleid tot het ontslag van de Cceo, die bovendien regelmatig met zijn raad van bestuur meningsverschillen heeft over fundamentele keuzes? Waarom legt de raad van bestuur, met inbegrip van de onafhankelijke experts in die raad, zich neer bij de al te eigengereide houding van de ceo in plaats van zelf de krachtlijnen van het te voeren beleid te bepalen?

*Mevrouw Maggie De Block (Open Vld)* is van oordeel dat een evaluatie van de verschillende regulering van glasvezel- en kopertechnologie noodzakelijk is. Op welke wijze kan volgens Belgacom het best een *level playing field* tot stand worden gebracht?

En matière de neutralité du réseau, il est souhaitable d'adopter une approche prudente, comme il ressort de l'analyse de la législation néerlandaise. Quels sont, selon Belgacom, les dangers et les opportunités de l'adoption d'une législation sur ce plan?

La privatisation génère à court terme un revenu unique pour l'État, mais les conséquences possibles d'une telle opération doivent surtout être évaluées à moyen et à long terme. Quel est le point de vue de MM. Bellens et Dilissen à cet égard?

#### IV. — RÉPONSES DES INVITÉS

##### A. Politique du personnel

##### Rotations

Les statistiques en matière de rotation des cadres supérieurs de Belgacom sont conformes ou inférieures à la moyenne du secteur privé. Une certaine rotation des postes est bénéfique pour attirer de nouveaux talents, rester innovant et promouvoir les talents en interne.

##### Licenciements

Un cadre important a porté plainte pour harcèlement contre un autre cadre important. Deux autres cadres ont conseillé au CEO de les licencier tous les deux afin que la plainte ne doive pas être traitée par un conseiller en prévention au sein de l'entreprise. Par la suite, il s'est avéré que cet avis n'était pas correct et que la procédure de traitement par le conseiller en prévention pouvait être suivie. Cela a provoqué une rupture de confiance entre le CEO et ces conseillers. Il est apparu, en outre, que la manière dont ce licenciement avait été organisé a considérablement terni l'image de l'entreprise. Le CEO a demandé conseil à un cabinet d'avocats spécialisé. Les fuites dans la presse ont encore davantage écorné l'image de l'entreprise. En concertation entre le CEO et le conseil d'administration, il a été décidé de ne réengager aucun des membres du personnel licenciés.

##### Externalisation

Les réparations ont lieu selon le principe "*first time right*", afin d'éviter autant que possible qu'il y ait plusieurs interventions successives. Le recrutement interne est important et les pics de travail sont la raison principale pour laquelle l'entreprise recourt à l'externalisation, de même que des missions comme le gardiennage ou le nettoyage, qui ne font pas partie des tâches essentielles de l'entreprise.

Inzake netneutraliteit is een voorzichtige aanpak raadzaam, zoals blijkt uit een analyse van de Nederlandse wetgeving. Wat zijn volgens Belgacom de gevaren en opportuniteiten van de aanneming van wetgeving op dit vlak?

Privatisering levert op korte termijn eenmalig inkomsten voor de Staat op, maar de mogelijke gevolgen van dergelijke operatie moeten vooral op middellange en lange termijn worden geëvalueerd. Wat is het standpunt van de heren Bellens en Dilissen daarover?

#### IV. — ANTWOORDEN VAN DE GENODIGDEN

##### A. Personeelsbeleid

##### Rotaties

De cijfers van de rotatie van de hogere kaderleden bij Belgacom zijn in lijn met of onder het gemiddelde van de privésector. Een zekere jobrotatie is gunstig voor het aantrekken van nieuw talent en om innovatief te blijven alsook talent intern te promoveren.

##### Ontslagen

Eén vooraanstaand kaderlid diende een klacht in wegens pesterijen tegen een ander vooraanstaand kaderlid. Twee andere kaderleden gaven de ceo de raad ze beiden te ontslaan zodat de klacht niet binnen het bedrijf door een preventieadviseur diende te worden behandeld. Nadien bleek dat dit advies niet correct was en dat de procedure door de preventieadviseur kon worden gevolgd. Daardoor ontstond een vertrouwensbreuk tussen de ceo en deze raadgevers. Daarenboven bleek de wijze waarop dit ontslag werd georganiseerd, belangrijke imagoschade voor het bedrijf als gevolg te hebben. De ceo vroeg een gespecialiseerd advocatenkabinet om raad. De lekken naar de pers hebben het bedrijf bijkomende imagoschade bezorgd. In samenspraak tussen de ceo en de raad van bestuur werd beslist niemand van de ontslagen personeelsleden opnieuw aan te werven.

##### Outsourcing

Herstellingen gebeuren volgens het principe "*first time right*", net om meerdere opeenvolgende tussenkomsten zoveel mogelijk te vermijden. Er wordt veel intern gerecruteerd en er wordt voornamelijk een beroep gedaan op outsourcing om pieken in werk volumes op te vangen en taken die niet behoren tot de 'core business' zoals bewaking en schoonmaak uit te besteden.

## Stress

La satisfaction du personnel est mesurée par une entreprise externe, qui utilise une méthode permettant de comparer les résultats. Les résultats de la dernière enquête réalisée auprès du personnel font apparaître une progression sensible, avec 88 % des collaborateurs satisfaits, pour un taux de participation de 60 %, soit plus de 11 000 collaborateurs. Belgacom a remporté à plusieurs reprises le titre de “meilleur employeur”, tant en 2010 qu’en 2011. Quoi qu’il en soit, l’ambiance de travail peut difficilement être qualifiée de mauvaise. Les événements qui se sont produits à la tête de la direction cet été sont inédits et tout à fait exceptionnels.

## Absentéisme

— 6,65 % d’absentéisme pour cause de maladie (dont 2,7 % de maladies de longue durée (plus d’un mois)) en 2010

— 6,80 % d’absentéisme pour cause de maladie (dont 2,8 % de maladies de longue durée (plus d’un mois)) en 2011 (jusqu’à fin octobre)

## Paix sociale

Belgacom n’achète pas la paix sociale. Il n’en demeure pas moins qu’un employeur est en droit d’attendre que le mérite d’un travailleur sur l’ensemble de l’année aille aussi de pair avec un comportement responsable en matière de paix sociale, laquelle est de toute manière toujours le fruit d’une négociation.

## Régimes de départ

Pour les cadres licenciés qui sont membres du comité de direction, le CEO doit toujours, en ce qui concerne les modalités de départ, faire une recommandation au conseil d’administration et ce, conformément aux règles de bonne gouvernance. Dans les autres cas, le CEO décide seul. Les montants qui ont été mentionnés dans la presse relèvent de la fantasmagorie et ne s’approchent en rien de ce qui se pratique sur le terrain. Ce n’est qu’en cas de faute grave ou de départ volontaire qu’il n’y a pas de régime de départ. Une rupture de confiance n’implique pas d’emblée une faute grave selon le cabinet d’avocats spécialisé qui a été consulté en la matière. Le droit des contrats a été scrupuleusement appliqué: un cadre a droit à une indemnité égale à six mois (de rémunération) plus un mois par année de service, avec un maximum de dix-huit mois pour les anciens contrats et de douze mois pour les nouveaux. Lorsqu’il s’agit d’un membre du comité de direction, il a droit à douze mois plus un mois d’année de service, avec un maximum de vingt-quatre mois pour les anciens

## Stress

De tevredenheid van het personeel wordt getest door een extern bedrijf, die een methode hanteert waardoor de resultaten vergelijkbaar zijn. De resultaten van de laatste personeelsenquête laten een voelbare vooruitgang zien met een tevredenheid van 88 % van de medewerkers voor een participatieniveau van 60 % of meer dan 11 000 medewerkers. Belgacom heeft reeds vaker het label van “beste werkgever” ontvangen zowel in 2010 als in 2011. In ieder geval kan de werksfeer bezwaarlijk slecht worden genoemd. Wat tijdens de zomer van dit jaar aan de top van het bedrijf is gebeurd, is onuitgegeven en hoogst uitzonderlijk.

## Absenteïsme

— 6,65 % ziekte-absenteïsme (waarvan 2,7 % langetermijn zieken (meer dan 1 maand) in 2010

— 6,80 % ziekte-absenteïsme (waarvan 2,8 % langetermijn zieken) in 2011 (tot en met eind oktober)

## Sociale vrede

Belgacom koopt de sociale vrede niet af. Toch kan men van een werkgever niet verwachten dat de verdienste van een werknemer, over een heel jaar genomen, ook niet gevolgd wordt door een verantwoordelijk gedrag inzake de sociale vrede, sowieso steeds het resultaat van een onderhandeling.

## Vertrekregelingen

Voor de ontslagen kaderleden die lid zijn van het directiecomité moet de ceo inzake de vertrekregeling krachtens de regels van deugdelijk bestuur een aanbeveling doen aan de raad van bestuur. Anders beslist de ceo alleen. De bedragen die in de pers werden vermeld, behoren tot het rijk van de fantasie en benaderen ook niet wat terzake gangbaar is. Alleen in geval van zware fout of vrijwillig vertrek, is er geen vertrekregeling. Een vertrouwensbreuk impliceert luidens het gespecialiseerd advocatenkantoor dat terzake werd geraadpleegd niet meteen een zware fout. Het contractenrecht werd scrupuleus toegepast: een kaderlid heeft recht op een vergoeding die gelijk is aan zes maand plus één maand per volledig dienstjaar met een maximum van achttien maand voor de oude en twaalf maand voor de nieuwe contracten. Wanneer het een lid van het directiecomité betreft, heeft dit een recht op twaalf maand plus één maand per volledig dienstjaar met een maximum van vierentwintig maand voor de oude en twaalf maand voor de nieuwe contracten. Deze vertrekregelingen werden

contrats et de douze mois pour les nouveaux contrats. Ces régimes de départ ont été contrôlés et approuvés par le conseil d'administration. En définitive, ces sommes n'avaient rien d'excessif.

### *B. Des choix stratégiques*

#### **Égalité des conditions en matière de concurrence**

La RTT a été jadis monopolistique en matière de téléphonie, comme l'ont été les télédistributeurs pour la télédistribution. La technologie a évolué à un point tel que ces deux réseaux offrent aujourd'hui les mêmes services. Si l'IBPT contrôle Belgacom, les télédistributeurs ne font, quant à eux, l'objet d'aucune surveillance. Cela favorise l'émergence d'une concurrence déloyale. Un exemple: en Flandre, la part de marché de Telenet pour l'Internet à haut débit est supérieure à celle de Belgacom, mais Belgacom est toujours considérée comme l'acteur dominant, parce que Telenet n'est pas repris par le régulateur dans les analyses de marché, et n'est par conséquent pas soumis aux mêmes obligations réglementaires. En raison de cette position dominante — et des avantages concurrentiels qui en découlent — il est plus difficile pour Belgacom de baisser ses prix, les prix de détail étant soumis à un test de *"price squeeze"*. En Wallonie, c'est le scénario inverse: Belgacom y a acquis une position forte et VOO peut passer à l'offensive. Belgacom réclame un *"level playing field"*, c'est-à-dire: une égalité de traitement entre le câble et le fil de cuivre lorsque les services fournis sont identiques.

### **Téléphonie mobile**

La filiale Proximus couvre aujourd'hui la moitié du marché que se partagent trois opérateurs. Proximus est dès lors considéré comme l'acteur dominant mais est toutefois soumis à des obligations réglementaires, de sorte que les tarifs ne peuvent pas baisser sous peine de sévères amendes.

Une quatrième licence ne serait pas une bonne chose à une époque où une consolidation s'opère en Europe.

#### **4G**

Il est crucial d'investir dans nos réseaux fixes et mobiles. Nos réseaux mobiles sont extrêmement performants: en 2G, nous couvrons pratiquement 100 % de la population; en 3G, 97 % de la population et nous allons investir en 4G également.

door de raad van bestuur gecheckt en goedgekeurd. Het betrof hier uiteindelijk geen buitensporige sommen.

### *B. Strategische keuzes*

#### **Gelijke mededingingsvoorwaarden**

De RTT was ooit een monopolist inzake telefonie net zoals de kabelbedrijven dat waren inzake kabeltelevisie. De technologie is derwijze geëvolueerd dat beide netwerken thans dezelfde diensten aanbieden. Het BIPT ziet toe op wat Belgacom doet, op de kabelbedrijven wordt evenwel geen toezicht uitgeoefend. Dit werkt oneerlijke mededinging in de hand. Een voorbeeld: in Vlaanderen is het marktaandeel inzake breedband van Telenet groter dan dat van Belgacom en toch wordt Belgacom als dominante speler beschouwd omdat Telenet door de regulator niet opgenomen wordt in de marktanalyses en derhalve niet onderworpen wordt aan dezelfde regulatoire verplichtingen. Omwille van die dominante positie — en de competitieve voordelen die daarmee gepaard gaan — is het moeilijker voor Belgacom om zijn prijzen te doen dalen vermits de retailprijzen onderworpen zijn aan een *"price squeeze"* test. In Wallonië doet zich het tegengestelde scenario voor: daar heeft Belgacom een sterke positie opgebouwd en kan VOO in de aanval gaan. Belgacom vraagt een *"level playing field"*, dit wil zeggen: een gelijke behandeling tussen de kabel en de koperdraad wanneer dezelfde diensten worden aangeboden.

### **Mobiele telefonie**

Dochterbedrijf Proximus bestrijkt thans de helft van de markt waar drie operatoren actief op zijn. Proximus wordt dan ook als dominante speler beschouwd maar is echter onderworpen aan regulatoire verplichtingen waardoor de tarieven op straffe van fikse boetes niet omlaag kunnen.

Een vierde licentie zou geen goeie zaak zijn in een tijd waarin in Europa een consolidering plaatsheeft.

#### **4G**

Investeren in onze vaste en mobiele netwerken is cruciaal. Onze mobiele netwerken zijn uiterst performant: in 2G dekken we bijna 100 % van de bevolking; in 3G 97 % van de bevolking en ook in 4G zullen we investeren.

## Professions critiques

Alors qu'elle investit dans les réseaux, Belgacom est confrontée à une pénurie de soudeurs et d'informaticiens, par exemple. Cette pénurie pose problème surtout lorsque que l'on veut prolonger la fibre optique jusqu'au domicile de l'utilisateur. Ce projet — baptisé "*fiber-to-home*" — n'est du reste ni un objectif stratégique de Belgacom, ni considéré comme LA solution pour atteindre un débit de 100 mégabytes. Une stratégie basée uniquement sur le projet FTTH est irréaliste en raison des investissements énormes qu'il requiert. Des tentatives sont menées avec Alcatel Lucent pour réaliser de plus grandes vitesses d'une autre manière, en combinant le fil de cuivre avec la fibre de verre, un domaine dans lequel Belgacom possède déjà une avance technologique.

## Fournisseur alternatif de services dsl

Les tarifs de gros et d'unbundling étant bas, ils ne pourraient pas faire obstacle au développement d'activités en concurrence avec les sociétés de télédistribution et Belgacom. Il ne suffit toutefois pas de développer un réseau alternatif. Il faut également pouvoir disposer d'une vaste offre de services. Même Mobistar, qui peut pourtant s'appuyer sur le soutien logistique de France Telecom, ne s'engage pas dans cette voie.

## Interkabel

Ce projet aurait été le moyen par excellence de recruter quelque 750 000 ménages pour la télévision si une enchère ouverte avait été organisée et si Belgacom avait eu l'occasion de participer aux enchères. En soi, rien ne s'oppose à ce qu'un opérateur télécom déploie également une activité de télédistribution sur le marché, tout comme une entreprise de télédistribution est de plus en plus présente en tant qu'opérateur télécom et utilise également d'autres réseaux à cette fin. Notre proposition s'appuyait sur une utilisation partagée du câble pour les services de télévision, selon un mode très analogue aux obligations actuelles d'ouverture du câble. Cependant, Interkabel ne nous a jamais vraiment donné l'occasion de faire une offre en connaissance de cause, et ce projet n'a pas abouti. Nous déplorons, aujourd'hui encore, que Belgacom n'ait pas eu accès à ce dossier et que l'on ne lui ait donc pas réellement donné sa chance. Nous ignorons toujours les causes exactes de cette situation.

## KPN

L'histoire de la fusion dure déjà depuis 2000. Cependant, comme une fusion n'aurait de toute façon pas

## Knelpuntberoepen

Terwijl Belgacom investeert in de netwerken, heeft het te maken met een schaarste van bijvoorbeeld lassers en informatici. Zeker als men het glasvezelnet tot in de huiskamer wil doortrekken, is deze schaarste problematisch. Dit project — het zogeheten "*fiber-to-home*" (FTTH) — wordt overigens niet louter als dé oplossing beschouwd voor Belgacom om een debiet van 100 megabytes te halen. Een strategie die louter gebaseerd is op FTTH is onrealistisch omwille van de enorme investeringen die het vereist. Samen met Alcatel Lucent wordt gepoogd hogere snelheden op een andere manier te realiseren, door een combinatie van koperdraad en glasvezel, een domein waarin Belgacom reeds een technologische voorsprong bezit.

## Alternatieve dsl-dienstenleveraar

De groothandels- en unbundlingtarieven zijn laag, dus zouden deze tarieven geen hinderpaal mogen vormen om concurrerende activiteiten t.o.v. kabelbedrijven en Belgacom te ontwikkelen. Het volstaat evenwel niet een alternatief netwerk op te zetten. Men moet ook nog over een uitgebreid dienstenaanbod kunnen beschikken. Zelfs Mobistar, dat nochtans kan rekenen op de logistieke steun van France Telecom, slaat deze weg niet in.

## Interkabel

Dit project zou een uitgelezen middel zijn geweest om circa 750 000 gezinnen voor de tv te werven indien een open biding had plaatsgevonden en Belgacom de kans had gekregen om mee te bieden. Op zich is er niets op tegen dat een telecomoperator ook tv aanbiedt via gebruiksrechten op de kabel net zoals een kabelbedrijf meer en meer actief is als telecomoperator en daarbij ook gebruik maakt van andere netwerken. Ons voorstel was gebaseerd op gedeeld gebruik van de kabel voor televisiediensten, op een manier die zeer analoog is aan de huidige verplichtingen tot opening van de kabel. Toch heeft Interkabel ons nooit een ernstige kans gegeven om met kennis van zaken een bod uit te brengen, en is dit project niet geslaagd. We blijven betreuren dat Belgacom geen toegang kreeg tot het dossier en derhave geen eerlijke kans heeft gekregen. We tasten nog altijd in het duister wat de precieze reden ervan is.

## KPN

Het fusieverhaal sleept aan sedert 2000. Toch zou een fusie geen meerwaarde hebben gecreëerd voor

créé de plus-value pour les actionnaires, ce projet a été abandonné. La fusion aurait constitué une opération purement financière, qui aurait augmenté considérablement l'endettement en raison des dettes considérables de KPN. En 2001, l'endettement atteignait encore 23,2 milliards et il s'élève encore à 13 milliards aujourd'hui. Belgacom opte pour la convergence et pour des partenariats stratégiques (commerciaux) plutôt que pour la fusion avec une autre entité. Les fusions doivent ajouter de la valeur à Belgacom et être basées sur des synergies réalistes et réalisables. Du reste, KPN a des soucis parce que cette société n'a pas suffisamment investi dans les réseaux.

### Privatisation

Belgacom est une société anonyme de droit public. L'État nomme la moitié des administrateurs, dont le président du conseil d'administration et le CEO. Le contrôle financier a été confié à deux membres désignés par la Cour des comptes et deux membres nommés par l'assemblée générale. La concertation sociale est organisée au sein d'une commission paritaire. Une éventuelle privatisation est l'affaire des actionnaires, d'une part, et du législateur, d'autre part, celle-ci passant inéluctablement par une modification de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques. Si Belgacom devait être privatisée, cela entraînerait de nombreux glissements. L'aspect financier devrait également être correctement analysé, dès lors que Belgacom contribue chaque année à la réduction de la dette publique. D'autres questions également importantes sont celle de la localisation du centre de décision et celle de son impact sur l'organisation du personnel.

### Service universel

Le service universel — l'obligation imposée au prestataire du service universel de conserver un réseau de cabines téléphoniques, un infokiosque, etc. — a été confié à Belgacom à partir de 1999. En 2005, cette mission a été prolongée à titre provisoire jusqu'à l'ouverture d'une nouvelle procédure de désignation par l'IBPT afin que tous les opérateurs puissent se porter candidats au service universel. Cette phase provisoire ayant débuté il y a maintenant six ans, une nouvelle procédure de désignation devrait être organisée le plus rapidement possible. Belgacom reste en effet le seul prestataire du service universel. Aucune compensation financière ne lui est accordée. Et Belgacom fait plus que ce qui lui est imposé au titre du service universel en matière de formation des seniors, de tarifs sociaux, etc.,

de aandeelhouders en daarom werd er dan ook van afgezien. De fusie zou een zuiver financiële operatie zijn geweest, het zou de schuldenlast aanzienlijk hebben verhoogd door de enorme schuldenlast van KPN. De schuld bedroeg in 2001 nog 23,2 miljard en tot op heden nog steeds 13 miljard. Belgacom kiest voor convergentie en (commerciële) strategische partnerships veeleer dan voor een fusie met een andere entiteit. Fusies moeten waarde toevoegen voor Belgacom en gebaseerd zijn op realistische en uitvoerbare synergiën. KPN heeft trouwens zorgen omdat het niet voldoende in de netwerken heeft geïnvesteerd.

### Privatisering

Belgacom is een naamloze vennootschap van publiek recht. De Staat benoemt de helft van het aantal bestuurders, waaronder de voorzitter van de raad van bestuur en de ceo. Het financieel toezicht is toevertrouwd aan twee leden die door het Rekenhof werden aangesteld en twee door de Algemene Vergadering benoemde leden. Het sociaal overleg heeft plaats in een paritair comité. Een eventuele privatisering is een zaak van de aandeelhouders enerzijds en de wetgever anderzijds, want ze kan niet gebeuren zonder de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven te wijzigen. Ingeval van privatisering van Belgacom, zal dit heel wat verschuivingen teweegbrengen. Ook de financiële kant zal terdege moeten worden onderzocht, want Belgacom draagt jaar na jaar bij tot het reduceren van de overheidsschuld. Tevens belangrijk is waar het beslissingscentrum zal zijn en de impact op de organisatie van het personeel.

### Universele dienstverlening

De universele dienstverlening — de verplichting opgelegd aan de universele dienstverlener om er, onder meer, telefooncabines op na te houden, een infokiosk, enz. — werd sedert 1999 toevertrouwd aan Belgacom. In 2005 werd deze opdracht ten voorlopige titel — tot de openstelling van een nieuwe aanwijzingsprocedure door het BIPT zodat alle operatoren zich kandidaat kunnen stellen voor de universele dienstverlening — vernieuwd. Deze voorlopige fase duurt nu al zes jaar. Een nieuwe aanwijzingsprocedure zou derhalve zo snel mogelijk moeten worden georganiseerd. Belgacom blijft immers de enige universele dienstverlener zonder enige financiële compensatie en doet inzake seniorenvorming, sociale tarieven en zo meer dan wat hem ten titel van universele dienstverlening wordt opgelegd.

*C. Relation management / conseil d'administration / ministre de tutelle*

**Relation management / conseil d'administration**

L'administrateur délégué est chargé de la gestion journalière tandis que le Conseil d'administration est compétent pour les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social moyennant certaines exceptions bien définies.

Il doit toujours exister un certain champ de tension entre le management et le conseil d'administration. C'est tout profit en tout cas pour la politique d'une société comme Belgacom.

**Relation avec la ministre de tutelle**

Mme Inge Vervotte, ministre de la Fonction publique et des Entreprises publiques, a toujours gardé ses distances vis-à-vis de Belgacom et n'a jamais exercé la moindre pression, d'autant que Belgacom est une entreprise cotée en Bourse. La direction de Belgacom a généralement entretenu de bonnes relations avec sa ministre de tutelle et l'a toujours informée, lors de ses "cellules stratégiques" mensuelles, des principaux dossiers et points prioritaires concernant Belgacom.

*D. Instruction*

Le CEO, inculpé de corruption passive, a informé le président du conseil d'administration après la première audition judiciaire. La FSMA — l'Autorité des services et marchés financiers — a été informée tardivement parce qu'on a estimé que l'inculpation était une information confidentielle. Le comité d'audit a été chargé d'examiner la vente de ce bâtiment durant la période 2005-2006, mais n'a constaté aucune anomalie, ni en ce qui concerne la procédure, ni en ce qui concerne le prix de vente.

Belgacom n'était d'ailleurs pas partie à cette transaction. Le conseil d'administration a par conséquent maintenu sa confiance dans le CEO.

*Les rapporteuses,*

VALÉRIE DE BUE  
Karine LALIEUX

*La présidente,*

Maggie DE BLOCK

*C. Relatie management / raad van bestuur / voogdijminister*

**Relatie management / raad van bestuur**

De gedelegeerd bestuurder is belast met het dagelijks bestuur terwijl de raad van bestuur bevoegd is om alle handelingen te stellen die nodig of nuttig zijn voor het verwezenlijken van het maatschappelijk doel met welbepaalde uitzonderingen.

Er moet steeds een zeker spanningsveld bestaan tussen het management en de raad van bestuur. Dit komt het beleid van een bedrijf als Belgacom alleszins ten goede.

**Relatie met voogdijminister**

Mevrouw Inge Vervotte, minister van Ambtenarenzaken en Overheidsbedrijven, heeft zich steeds afstandelijk opgesteld tegenover Belgacom en nooit enige druk uitgeoefend, temeer daar Belgacom een beursgenoteerd bedrijf is. De Belgacomtop heeft doorgaans een goede verstandhouding gehad met zijn voogdijminister en heeft haar tijdens de maandelijkse "beleidsellen" steeds op de hoogte gehouden van de voornaamste dossiers en aandachtspunten m.b.t. Belgacom.

*D. Gerechtelijk onderzoek*

De ceo, beticht wegens passieve corruptie, heeft de voorzitter van de raad van bestuur na het eerst gerechtelijk verhoor op de hoogte gesteld. FSMA — de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten — is laattijdig ingelicht omdat men van oordeel was dat de betichting vertrouwelijke informatie was. Het auditcomité werd belast de verkoop van dit gebouw in de periode 2005-2006 te onderzoeken, maar heeft geen enkele anomalie vastgesteld, noch wat de procedure, noch wat de verkoopprijs betrof.

Belgacom is overigens geen partij terzake. De raad van bestuur heeft derhalve zijn vertrouwen in de ceo behouden.

*De rapporteurs,*

VALÉRIE DE BUE  
Karine LALIEUX

*De voorzitter,*

Maggie DE BLOCK