

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

9 mars 2020

**LA SITUATION DE
PROXIMUS**

Audition

— de M. Stefaan De Clerck (président
du conseil d'administration de Proximus) et
de M. Guillaume Boutin (CEO de Proximus),
— de MM. Bart Neyens et Laurent
Malengreau (CGSP), MM. Stéphane Daussaint
et Luc Ingels (CSC) et
de M. Jean-Claude Philippon et
Mme Linda Herremans (SLFP)

RAPPORT

FAIT AU NOM DE LA COMMISSION
DE LA MOBILITÉ, DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET
DES INSTITUTIONS FÉDÉRALES

PAR
MM. Jef VAN DEN BERGH ET
Gilles VANDEN BURRE

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

9 maart 2020

**DE STAND VAN ZAKEN BIJ
PROXIMUS**

Hoorzitting

— met de heer Stefaan De Clerck (voorzitter
van de raad van bestuur van Proximus) en
de heer Guillaume Boutin (CEO Proximus),
— de heren Bart Neyens en Laurent
Malengreau (ACOD), de heren Stéphane
Daussaint en de heer Luc Ingels (ACV) en de
heer Jean-Claude Philippon en
mevrouw Linda Herremans (VSOA)

VERSLAG

NAMENS DE COMMISSIE
VOOR MOBILITEIT, OVERHEIDSBEDRIJVEN
EN FEDERALE INSTELLINGEN

UITGEBRACHT DOOR
DE HEREN Jef VAN DEN BERGH EN
Gilles VANDEN BURRE

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

A. — Titulaires / Vaste leden:

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

B. — Suppléants / Plaatsvervangers:

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

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

cdH	Josy Arens
DéFI	Sophie Rohonyi

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

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

SOMMAIRE	Pages
I. Réunion du 17 décembre 2019	4
A. Exposés introductifs	4
B. Questions et observations des membres	14
C. Réponses des invités	22
D. Questions et observations supplémentaires des membres	26
E. Répliques des orateurs invités	26
II. Réunion du 8 janvier 2020	27
A. Exposés introductifs	27
B. Questions et observations des membres	30
C. Réponses des invités	36
D. Conclusion	40
III. ANNEXES	41

INHOUD	Blz.
I. Vergadering van 17 december 2019	4
A. Inleidende uiteenzettingen	4
B. Vragen en opmerkingen van de leden	14
C. Antwoorden van de genodigden	22
D. Bijkomende vragen en opmerkingen van de leden	26
E. Replieken van de genodigden	26
II. Vergadering van 8 januari 2020	27
A. Inleidende uiteenzettingen	27
B. Vragen en opmerkingen van de leden	30
C. Antwoorden van de genodigden	36
D. Besluit	40
III. BIJLAGEN	41

MESDAMES, MESSIEURS,

Votre commission a organisé, le 17 décembre 2019, une audition de membres du conseil d'administration de Proximus sur la situation de l'entreprise. Le 8 janvier 2020, des représentants des syndicats du personnel de Proximus ont été entendus. Certains exposés s'appuyaient sur des présentations Powerpoint, qui sont annexées au présent rapport.

En application de l'article 32 du Règlement de la Chambre, la commission a décidé de faire rapport sur ces réunions.

I. — RÉUNION DU 17 DÉCEMBRE 2019

A. Exposés introductifs

M. Stefaan De Clerck, président du conseil d'administration de Proximus, est ravi de l'invitation de la commission pour une première rencontre avec M. Guillaume Boutin en tant que nouveau CEO de Proximus, si rapidement après sa nomination, il y a deux semaines, par le conseil d'administration. Cette audition offre au CEO l'occasion de tenir compte, dans la mise en œuvre de sa vision et de sa stratégie, des attentes des membres.

M. Guillaume Boutin a été choisi au terme d'une intense procédure de sélection portant sur plus de 80 candidats. Avec l'aide d'un cabinet indépendant de recrutement de cadres, cette liste a, dans un premier temps, été réduite à 19 candidats, sur la base d'un profil détaillé établi par le conseil d'administration.

Les 19 candidats ont fait l'objet d'un screening approfondi par le cabinet de recrutement et les résultats de cette analyse ont été examinés en détail avec le comité de nomination. Cet exercice a débouché sur une liste restreinte de cinq candidats à haut potentiel, avec lesquels des entretiens et des évaluations individuels ont été organisés.

Le conseil d'administration est très satisfait du choix final. M. Guillaume Boutin a une longue expérience dans le secteur des télécoms et des médias. Il a acquis, au début de sa carrière, une expérience professionnelle en tant que consultant stratégique, a ensuite bondi dans le train internet en créant une petite entreprise débutante, avant de faire son entrée chez SFR où il a revêtu plusieurs fonctions, parmi lesquelles celles de *Chief Financial Officer* et de *Chief Marketing Officer*. En 2015, il a rejoint le Groupe Canal+, dont il est devenu le *Chief Marketing Officer*. Dans le cadre de ces différentes

DAMES EN HEREN,

Uw commissie heeft op 17 december 2019 met leden van de raad van bestuur van Proximus een hoorzitting gehouden over de stand van zaken bij Proximus. Op 8 januari 2020 werden vakbondsvertegenwoordigers van het personeel bij Proximus gehoord. Sommige presentaties werden ondersteund door een Powerpointprojectie, die in de bijlage bij dit verslag werden gevoegd.

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

I. — VERGADERING VAN 17 DECEMBER 2019

A. Inleidende uiteenzettingen

De heer Stefaan De Clerck, voorzitter van de raad van bestuur van Proximus, is opgetogen over de uitnodiging van de commissie om een eerste ontmoeting te hebben met de heer Guillaume Boutin als nieuwe ceo van Proximus, zo kort na zijn benoeming twee weken geleden door de raad van bestuur. Het biedt de ceo de gelegenheid om bij de uitwerking van zijn visie en strategie, rekening te houden met de verwachtingen van de leden.

De heer Guillaume Boutin werd gekozen na een uitgebreide selectieprocedure uit meer dan 80 kandidaten. Met behulp van een onafhankelijke *executive searcher* werd deze lijst in een eerste fase gereduceerd tot een lijst van 19 kandidaten, dit op basis van een gedetailleerd profiel dat door de raad van bestuur werd uitgewerkt.

De 19 kandidaten werden uitgebreid gescreend door de *executive searcher* en de resultaten ervan werden in detail besproken met het benoemingscomité. Het resultaat van deze oefening was een *shortlist* van 5 zeer sterke kandidaten met wie individuele gesprekken en *assessments* werden gehouden.

De raad van bestuur is zeer tevreden met de uiteindelijke keuze. De heer Guillaume Boutin heeft een lange ervaring in de telecom- en mediasector. Hij deed aan het begin van zijn carrière professionele ervaring op als strategieconsultant, is dan op de internettrein gesprongen met de oprichting van een beginnend bedrijfje en startte vervolgens bij SFR waar hij verschillende functies heeft bekleed, waaronder die van *Chief Financial Officer* en *Chief Marketing Officer*. In 2015 stapte hij over naar de Groep Canal+ als *Chief Marketing Officer*. In deze verschillende functies heeft de heer Guillaume Boutin

fonctions, M. Guillaume Boutin a toujours prouvé qu'il était capable de réagir à de nouvelles situations du marché. Il est actif au sein de Proximus depuis août 2017 et connaît donc l'entreprise. Enfin, il est jeune, créatif et numérique. Le conseil d'administration est convaincu que Proximus peut poursuivre son développement dans un environnement concurrentiel et en rapide évolution.

Le contrat entre Proximus et le CEO est un contrat renouvelable d'une durée de six ans. Le salaire de base du CEO s'élève à 500 000 euros, ce montant étant similaire, et même légèrement inférieur à celui de la CEO précédente, dont le salaire de base était de 523 000 euros. En outre, M. Guillaume Boutin conserve le bonus à court terme ainsi que le bonus à long terme à hauteur de 40 % chacun, bonus auxquels il avait également droit dans sa fonction précédente de *Chief Consumer Market Officer*. Ces informations sont conformes aux déclarations faites par l'orateur lors de sa précédente intervention devant cette commission après le départ de la CEO précédente. Ce contrat comporte une clause de non-concurrence qui a été étendue à l'ensemble du Benelux.

M. Guillaume Boutin, CEO de Proximus, remercie la commission pour cette invitation.

Comme l'a indiqué l'orateur précédent, il importe pour Proximus de nouer un dialogue régulier et transparent avec cette commission.

La nomination du CEO n'ayant eu lieu que 17 jours plus tôt, il est encore trop tôt pour qu'il présente sa stratégie. Quelques mois supplémentaires lui seront nécessaires pour élaborer un plan à long terme avec son équipe et le conseil d'administration.

La vision de l'orateur et ses ambitions pour Proximus sont ensuite exposées.

Le CEO a la chance de pouvoir s'appuyer sur des bases solides. Par conséquent, il commencer par communiquer un bref aperçu des réalisations accomplies cette année ainsi que l'état d'avancement du plan de transformation "*Fit for purpose*" (ci-après: "FFP") et de la mise en œuvre de l'accord social approuvé par la commission paritaire.

2019 a été une année mouvementée pour Proximus et ses collaborateurs. Une année au cours de laquelle la transformation de l'entreprise a été accélérée vers une entreprise entièrement numérique et centrée sur les besoins client.

Au cours des cinq dernières années, Proximus s'est porté plutôt bien, surtout par rapport à ses pairs européens. Avec le plan "*Fit for Growth*", la société a construit

steeds bewezen dat hij in staat is om in te spelen op nieuwe marktsituaties. Hij is sedert augustus 2017 werkzaam bij Proximus en kent het bedrijf. Hij is tot slot jong, creatief en digitaal. De raad van bestuur is ervan overtuigd dat hij Proximus voort kan uitbouwen in een snel evoluerende en competitieve omgeving.

Het contract tussen Proximus en de ceo is een contract voor een hernieuwbare termijn van zes jaar. Het basissalaris bedraagt 500 000 euro, wat in lijn en zelfs licht lager is dan wat zijn voorganger had voor wie het basissalaris 523 000 euro bedroeg. Voorts behoudt de heer Guillaume Boutin de korte termijn bonus en ook de lange termijn bonus van elk 40 %, waarop hij ook recht had in zijn vorige functie van *Chief Consumer Business Unit*. Dit is in lijn met de verklaringen die de spreker heeft gegeven bij zijn vorige tussenkomst in deze commissie na het vertrek van de vorige ceo. Het contract bevat een *non-compete* clause die uitgebreid is tot de gehele Benelux.

De heer Guillaume Boutin, ceo van Proximus, dankt de commissie voor deze uitnodiging.

Zoals reeds aangegeven door de vorige spreker is het voor Proximus belangrijk om een regelmatige en transparante dialoog te hebben met deze commissie.

Aangezien de benoeming van de ceo pas 17 dagen eerder plaatsvond, is het nog te vroeg voor de voorstelling van zijn strategie. Enkele maanden zijn nog vereist om met het team en de raad van bestuur een plan voor de lange termijn uit te werken.

Hierna volgt de visie van de spreker en zijn ambitie voor Proximus.

Het is een geluk om te kunnen voortbouwen op sterke funderingen. Daarom eerst een kort overzicht van de realisaties van dit jaar met een *status update* van het *fit for purpose* transformatieplan (hierna ook: "ffp") en de implementatie van het sociaal akkoord dat in het paritaire comité werd goedgekeurd.

2019 was een bewogen jaar voor Proximus en zijn werknemers. In dat jaar werd de transformatie van het bedrijf naar een volledig digitaal bedrijf gericht op de noden van de klant versneld doorgevoerd.

Tijdens de jongste vijf jaar heeft Proximus behoorlijk goed gepresteerd, vooral in vergelijking met zijn Europese evenknieën. Dankzij het *Fit for Growth*-plan bouwde

une nouvelle marque *Proximus*, fait de *Scarlet* un moteur de conquête, gagné des parts de marché dans l'activité Entreprise, inculqué une mentalité de croissance. Cette croissance a donné les moyens et la confiance pour investir dans l'avenir avec le plan *Fiber for Belgium*.

Cependant, l'an dernier, le rythme de la transformation a été examiné de près. Malgré les bons résultats, la progression était encore trop lente pour répondre aux attentes des clients dans un monde de progrès technologiques évoluant de manière exponentielle. L'entreprise est également confrontée à un marché difficile, avec une concurrence accrue des acteurs traditionnels et une disruption en provenance des acteurs de l'internet, que ce soit sur le marché Entreprise ou Résidentiel, tout en étant soumis à une pression réglementaire qui pèse sur les niveaux de prix et de rentabilité.

Dans le même temps, les besoins en investissement se sont renforcés avec le déploiement des réseaux de nouvelles générations que sont la Fibre et la 5G.

Afin de répondre à ces challenges, Proximus a lancé son nouveau plan *#shifftodigital*, adapté son positionnement de marque, et défini une nouvelle ambition qui consiste à faire de Proximus une entreprise numérique véritablement centrée sur le client. Ceci s'est traduit en 2019 en plusieurs réussites dans ses différents domaines d'activité.

Tout d'abord, dans le segment résidentiel, la clientèle convergente s'est accrue grâce à une stratégie de segmentation des marques et des offres. *Scarlet* a continué de croître sa base de client en internet fixe et télévision. Proximus en tant que marque a aussi gagné des parts de marché dans le domaine de l'Internet et de la télévision sur le marché résidentiel, notamment grâce au déploiement de la fibre optique. Pour continuer et soutenir cette croissance, de nouvelles offres segmentées ont été lancées, afin d'attirer davantage de clients, telles que *Epic Combo* et *Epic*.

Puis, en juin, il y a eu le lancement de *Pickx*, une plateforme de contenu en ligne permettant une expérience de consommation des contenus totalement renouvelée pour ses clients. En plus de *Pickx*, Proximus a annoncé et lancé en 2019 plusieurs produits qui font ou feront une différence pour les clients.

Pour citer quelques exemples, le nouveau décodeur V7 a été annoncé, qui sera bientôt sur le marché. Ce décodeur offre sans aucun doute la meilleure interface utilisateur en Europe pour un opérateur télécom.

het bedrijf een nieuw Proximusmerk uit, met Scarlet als drijfveer van de opmars, met meer marktaandeel in het zakelijke segment, met een stevig ingeprinte groeimentaliteit enzovoort. Die groei leverde de middelen en het vertrouwen op om met het *Fiber for Belgium*-plan in de toekomst te investeren.

Vorig jaar werd het transformatietempo echter grondig onderzocht. Ondanks de goede resultaten verliep de vooruitgang nog steeds te traag om, in een wereld van technologische vooruitgang die zich exponentieel ontwikkelt, aan de klantenverwachtingen te voldoen. Het bedrijf heeft ook af te rekenen met een moeilijke markt, met een scherpere concurrentie van de traditionele spelers en met een verstoring door de internetspelers, in zowel het zakelijke als het residentiële segment, terwijl het wordt onderworpen aan regeldruk die zwaar weegt op de prijzen en op de winstmarges.

Tegelijkertijd zijn er meer investeringsbehoeften door de uitrol van de nieuwe-generatienetwerken: glasvezelkabel en 5G.

Om die uitdagingen aan te gaan, lanceerde Proximus zijn nieuwe plan *#shifftodigital*, paste het zijn merkpositionering aan en definieerde het een nieuwe ambitie: Proximus moet een echt klantgericht digitaal bedrijf worden. In 2019 leverde dat verschillende successen op in de verschillende werkgebieden van Proximus.

In het residentiële segment nam het aantal convergente klanten toe dankzij een segmenteringsstrategie van de merken en van de aanbiedingen. Scarlet bleef zijn klantenbestand voor vast internet en televisie uitbreiden. Ook het merk Proximus verwierf meer marktaandeel voor internet en televisie in het residentiële segment, met name dankzij de uitrol van het glasvezelnetwerk. Om die groei voort te zetten en te ondersteunen, werden nieuwe gesegmenteerde aanbiedingen gelanceerd die nog meer klanten moeten aantrekken, zoals *Epic Combo* en *Epic*.

In juni werd ook *Pickx* gelanceerd, een online contentplatform dat de klanten een volledig vernieuwde contentconsumptie-ervaring biedt. Naast *Pickx* heeft Proximus in 2019 verschillende producten aangekondigd en gelanceerd die voor de klanten een verschil maken of zullen maken.

Enkele voorbeelden: de nieuwe V7-decoder werd aangekondigd en zal binnenkort op de markt komen. Die decoder biedt zonder de minste twijfel de beste gebruikersinterface in Europa voor een telecomoperator.

Proximus a aussi lancé *Enjoy!*, un nouveau programme de fidélisation qui prolonge les promesses de *Pickx* d'une expérience totalement renouvelée en s'appuyant sur les grands partenariats avec les Diables rouges, les clubs de football ou studio 100.

Dans le monde du *gaming*, un partenariat avec *shadow* a été conclu, une solution permettant de transformer n'importe quel appareil en *PC gaming* super puissant.

Enfin, plus récemment, Proximus a lancé la publicité adressée en Belgique, en partenariat avec la régie des médias Belges. Depuis décembre, la société offre aussi dans tous ses packs un accès digital "e-press" au *Soir* et au *Laatste Nieuws*.

L'orateur passe maintenant à son segment des entreprises.

Dans les télécoms, Proximus a continué à accroître sa part de marché dans le mobile, ainsi que développé sa solution VPN phare "Explore" et son réseau de fibre optique pour connecter directement les entreprises.

Dans le domaine de l'ICT, Proximus a encore renforcé sa position de partenaire privilégié dans la transformation numérique des entreprises. La société a lancé cette année un large écosystème d'affiliés complémentaires qui sont les *Proximus Accelerators*, un groupe de penseurs et d'acteurs du numérique, véritable catalyseur de la transformation numérique des clients entreprises.

L'expérience client est au cœur de la stratégie. En 2019, Proximus a lancé et continué plusieurs programmes, tels qu'un assistant numérique, la migration de 3 millions de clients résidentiels vers une seule plateforme IT et le lancement des *cockpits* pour les agents et techniciens. Tout ceci a permis une plus grande satisfaction clients, et une diminution des appels et plaintes de 18 %.

Parmi les principales réalisations, il y a lieu de souligner que Proximus a déployé la plateforme *Voice of the customer* à l'intention de l'ensemble du personnel et des chefs d'équipe en contact avec la clientèle du marché résidentiel. Cette plateforme leur permet de voir les commentaires des clients et d'y donner suite, tout en nous permettant d'analyser les meilleures idées pour apporter des améliorations structurelles.

Un autre lancement à souligner est celui du *chatbot*. Depuis son lancement, il a répondu automatiquement à 45 000 messages. Ce *chatbot* permettra de traiter

Proximus lanceerde ook *Enjoy!*, een nieuw getrouwheidsprogramma dat de voordelen van *Pickx* uitbreidt met een volledig vernieuwde ervaring dankzij de grote partnerschappen met spelers als de Rode Duivels, de voetbalclubs of Studio 100.

In de gamingwereld werd een partnerschap aangegaan met *Shadow*, waarmee elk toestel kan worden omgezet in een superkrachtige gamecomputer.

Tot slot lanceerde Proximus onlangs gerichte reclame in België, in samenwerking met de Belgische mediaregie. Sinds december biedt het bedrijf in alle pakketten ook digitale toegang (*e-press*) tot de kranten *Le Soir* en *Het Laatste Nieuws*.

Vervolgens gaat de spreker in op zijn bedrijfssegment.

Inzake telecom bleef Proximus zijn marktaandeel in de mobiele telefonie vergroten, werkte het voort zijn vlaggenschip VPN-oplossing *Explore* uit en bleef het zijn glasvezelnetwerk ontwikkelen om de bedrijven rechtstreeks te verbinden.

Wat ICT betreft, heeft Proximus zijn positie als bevoorrechte partner in de digitale transformatie van de bedrijven voort versterkt. Dit jaar lanceerde het bedrijf een groot ecosysteem van complementaire leden: de *Proximus Accelerators*. Die groep digitale denkers en spelers begeleidt de zakelijke klanten om het meeste uit de digitale transformatie te halen.

De klantervaring staat centraal in de strategie. In 2019 heeft Proximus verschillende programma's gelanceerd en voortgezet, zoals een digitale assistent, de migratie van 3 miljoen residentiële klanten naar één enkel IT-platform en de lancering van de *cockpits* voor de medewerkers en technici. Dit alles zorgde voor een grotere klanttevredenheid en voor een daling van het aantal oproepen en klachten met 18 %.

Eén van de belangrijkste verwezenlijkingen van Proximus is de ontwikkeling van het platform *Voice of the customer*, dat bedoeld is voor alle personeelsleden en voor de teamleiders die in contact komen met het cliënteel van de residentiële markt. Dankzij dat platform kunnen zij de commentaren van de klanten bekijken en er gevolg aan geven. Tevens kan Proximus aldus de beste ideeën analyseren om vervolgens structurele verbeteringen aan te brengen.

Chatbot is nog een nieuwigheid die aandacht verdient. Sinds de opstart heeft *Chatbot* een automatisch antwoord op 45 000 berichten geformuleerd. *Chatbot*

60 000 sessions de chat, soit plus de 500 000 messages par an.

Enfin, l'application *MyProximus* compte aujourd'hui 1,2 million d'utilisateurs, ce qui démontre que les clients attendent un service numérique accessible à chaque instant de la part de Proximus.

Devenir une entreprise numérique répondant aux besoins des clients passe également par le réseau Proximus. Tout d'abord sur le réseau mobile, la société maintient une expérience utilisateur de tout premier niveau.

Un accord de *access network sharing* a été signé avec *Orange*, afin d'assurer le leadership mobile et 5G sur le long terme.

Dans le cadre du projet Titan, Proximus augmente actuellement massivement la capacité de son *backbone* jusqu'à 100 Gb pour faire face à l'augmentation constante d'utilisation de data par ses consommateurs.

Proximus est aussi en bonne voie d'atteindre ses principaux objectifs en matière de fibre optique, à la fois en termes de couverture des foyers et des entreprises.

Enfin, l'entreprise constate des bénéfices tangibles des initiatives de simplification de ses systèmes informatiques. Cela passe notamment par l'utilisation de nouvelles méthodes de travail Agile. Ceci a amené notamment à une satisfaction accrue sur les interfaces numériques, avec par exemple une réduction de 30 % des appels dus aux problèmes liés à l'expérience TV, etc.

Pour atteindre son ambition, il est aussi nécessaire de transformer la façon dont les équipes travaillent. En 2019, Proximus a poursuivi son évolution vers des équipes plus autonomes, le lancement du modèle Agile et plus de poids donné aux prises de décision autonomes. Le déploiement de l'environnement de travail numérique a été finalisé. Pour s'adapter à ses nouveaux challenges, Proximus a investi dans des compétences en gestion du changement, avec des formations supplémentaires pour tous les chefs d'équipe.

Un des grands challenges reste le manque de compétences dans le domaine numérique. Il existe donc des programmes spécifiques de formation des équipes. Pour donner des exemples, depuis le 1^{er} janvier 2019, on compte 285 000 heures de formation, ce qui représente une augmentation de 18 % par rapport à la même

kan 60 000 chatsessies verwerken, goed voor meer dan 500 000 berichten per jaar.

Tot slot geeft de spreker aan dat *Myproximus* momenteel 1,2 miljoen gebruikers telt. Dat bewijst dat de klanten van Proximus een digitale dienstverlening verwachten die op elk ogenblik toegankelijk is.

Om een digitale onderneming te worden die tegemoetkomt aan de noden van de klanten, is ook het netwerk van Proximus een belangrijke factor. Vooral inzake het mobiele netwerk handhaaft de onderneming voor de gebruikers een topervaring.

Met *Orange* werd een akkoord gesloten inzake *access network sharing*, om aldus het leiderschap inzake mobiele telefonie en 5G op lange termijn te waarborgen.

In het kader van het TITAN-project voert Proximus de capaciteit van het transportnetwerk (*backbone*) momenteel fors op tot 100 GB, om het voortdurend stijgende datagebruik van de klanten aan te kunnen.

Voorts is Proximus goed op weg om zijn belangrijkste doelstellingen inzake glasvezelpenetratie te bereiken, zowel inzake de dekking van de particuliere markt als van die van de ondernemingen.

Tevens stelt Proximus vast dat de initiatieven ter vereenvoudiging van de informaticasystemen tastbare resultaten opleveren. Het gaat daarbij onder meer om het gebruik van nieuwe *Agile* werkmethodes. Zulks heeft meer bepaald geleid tot een grotere tevredenheid inzake de digitale *interfaces*, waardoor bijvoorbeeld het aantal oproepen voor televisiegerelateerde problemen met 30 % daalde.

Om zijn ambities waar te maken, moet Proximus tevens de werkmethodes van de teams herzien. In 2019 is de onderneming op haar elan doorgegaan om de teams autonomer te maken, heeft ze het Agile-model ingevoerd en meer belang gehecht aan de autonome besluitvorming. De uitrol van de digitale werkomgeving werd afgerond. Om de nieuwe uitdagingen te kunnen aangaan, heeft Proximus geïnvesteerd in bijkomende opleidingen voor alle teamleiders, zodat zij vaardigheden ontwikkelen om te kunnen omgaan met veranderingen.

Eén van de grote uitdagingen blijft het gebrek aan digitale vaardigheden. Daarom voorziet de onderneming in specifieke teamopleidingsprogramma's. Zo werden sinds 1 januari 2019 285 000 uren aan opleidingen besteed; dat is een stijging met 18 % ten aanzien van 2018. 90 % van de werknemers heeft al deelgenomen

période de l'année dernière. 90 % des employés ont déjà participé à une initiative de formation, représentant en moyenne 3,8 jours de formation par employé.

Ces derniers mois, des initiatives importantes ont aussi été lancées, telles que des formations sur le *Wifi*, le *VoIP* et la fibre pour les techniciens, ainsi que des parcours d'apprentissage sur le marketing digital, la cybersécurité, le *cloud*, *data engineering*, analyse de données, etc.

Enfin, Proximus tient aussi à continuer d'apporter sa contribution à une Belgique sure, durable, prospère et inclusive. En 2019, la nouvelle stratégie de développement durable a été lancée.

L'orateur tient à mettre en évidence 3 réalisations clés de cette stratégie.

Tout d'abord, *Molengeek*, un écosystème audacieux, créé à Molenbeek en 2016 qui déplace des montagnes pour rendre les dernières technologies et l'esprit d'entreprise accessibles aux jeunes en décrochage scolaire ou aux personnes non formées. En entrant dans un partenariat avec eux, Proximus exprime sa volonté de répondre aux besoins de formation numérique en Belgique.

Coding School 19, une initiative visant aussi à la formation numérique des jeunes et dont Proximus est un partenaire fondateur, vient d'annoncer qu'ils allaient s'installer à *BeCentral* et compte tripler leur nombre d'étudiants vers 750 par an.

Enfin, Proximus a créé une toute nouvelle stratégie *green*, qui a pour ambition de faire de Proximus une entreprise *net positive* véritablement circulaire d'ici 2030.

Toutes ces réussites de 2019 sont accompagnées de résultats financiers en ligne avec la guidance de Proximus, à savoir:

- une légère croissance de l'EBITDA et ce malgré une faible décroissance du chiffre d'affaires;
- une poursuite d'investissements massives dans le réseau et l'IT avec plus de 1 milliards d'euros de dépense dans ces domaines;

Mais malgré ces solides résultats, la progression est encore trop lente pour répondre aux attentes des clients et il faut poursuivre la transformation.

aan een opleiding (wat overeenkomt met gemiddeld 3,8 opleidingsdagen per werknemer).

De jongste maanden werden tevens belangrijke initiatieven op de sporen gezet, zoals opleidingen inzake *Wifi*, *VoIP* en glasvezel voor de technici, alsook leertrajecten inzake digitale marketing, cyberveiligheid, de *cloud*, *data engineering*, gegevensanalyse enzovoort.

Proximus staat er tevens op te blijven bijdragen tot een veilig, duurzaam, welvarend en inclusief België. In 2019 werd de nieuwe duurzame-ontwikkelingsstrategie opgestart.

De spreker licht drie verwezenlijkingen van deze strategie toe.

Eerst en vooral is er *MolenGeek*, een gedurfd ecosysteem dat in 2016 in Molenbeek werd opgericht. Dit systeem doet er alles aan om jonge schoolverlaters en ongeschoolden de recentste technologieën en ondernemingszin bij te brengen. Door een partnerschap met hen aan te gaan, geeft Proximus te kennen te willen tegemoetkomen aan de nood aan digitale opleiding in ons land.

Ook *Coding School 19* is een initiatief om jongeren op te leiden op digitaal vlak. Proximus is een stichtende partner. *Coding School 19* heeft recent aangekondigd zich te zullen vestigen in *BeCentral*; gerekend wordt met een verdrievoudiging van het aantal studenten tot 750 per jaar.

Tot slot heeft Proximus een volkomen nieuwe *green*-strategie uitgewerkt, om de onderneming te doen uitgroeien tot een reëel circulaire "*net positive*"-onderneming tegen 2030.

Al die successen van 2019 gaan gepaard met financiële resultaten die sporen met het beheer van Proximus, namelijk:

- een lichte groei van de EBITDA, ondanks een kleine inkrimping van de omzet;
- de voortzetting van grootschalige investeringen in het netwerk en in de IT, met voor méér dan 1 miljard euro aan uitgaven in deze gebieden.

Ondanks die solide resultaten is de groei nog te traag om de verwachtingen van de klanten in te lossen; de transformatie moet dus worden voortgezet.

Comme il a été dit précédemment, Proximus est également confronté à un marché difficile en termes de concurrence sur tous les marchés, avec une pression constante sur les prix.

2019 a donc été l'année d'un changement fondamental pour se préparer pour l'avenir avec le lancement du plan de transformation FFP.

Dans ce marché qui devient extrêmement compétitif, avec une forte pression sur les prix, il est impératif pour Proximus d'aligner sa structure de coûts sur les standards du marché, alors que les besoins en investissement n'ont jamais été aussi importants.

Proximus a évidemment actionné tous les leviers disponibles, comme le montre par exemple l'accord de partage de réseau avec Orange.

Pour être compétitif, il a fallu adapter aussi l'organisation par la mise en place d'un nouveau cadre social.

Cela permettra de rapprocher la structure des coûts de main d'œuvre de celle de la concurrence et façonner un nouveau cadre social qui garantisse l'avenir de Proximus. La conclusion d'un accord aux 2/3 avec les partenaires sociaux est réjouissant. Proximus fera bien entendu tout ce qui est en son pouvoir pour limiter les départs forcés au strict minimum, en réduisant au maximum les recrutements externes pour offrir des opportunités de postes aux collaborateurs impactés et en mettant des efforts considérables dans les trajets et parcours de formation. Tous les collaborateurs volontaires au départ se verront en outre accompagnés dans leur recherche d'opportunités par un service d'*outplacement* ou encore par des salons à l'emploi, avec une forte implication d'acteurs publics ou privés. Proximus dispose d'une plateforme où sont proposés plus de 800 postes à pourvoir parmi 18 entreprises.

Le marché est en pleine évolution, avec des clients à la recherche de nouveaux services et d'une expérience de plus en plus numérisé. C'est pourquoi Proximus doit et veut accélérer sa transformation pour rester pertinent.

Les besoins en investissements n'ont jamais été aussi élevés. Il importe de continuer à massivement investir dans les réseaux du futur, la numérisation et l'innovation.

Avec la pression continue exercée sur les revenus (compétition, régulation), il n'y a d'autre choix que d'aligner la structure de coûts afin de pouvoir atteindre les ambitions.

Zoals aangehaald, opereert Proximus eveneens op een moeilijke markt, in die zin dat op alle markten hevige concurrentie woedt en de prijzen voortdurend onder druk staan.

2019 was dus het jaar van een ingrijpende koerswijziging, die inhoudt dat de toekomst wordt voorbereid via de lancering van het FFP-transformatieplan.

In deze hoogst competitieve markt met een zware druk op de prijzen is het voor Proximus absoluut noodzakelijk de eigen kostenstructuur af te stemmen op de markstandaarden, terwijl tegelijkertijd de investeringsbehoeften nog nooit zo groot zijn geweest.

Uiteraard heeft Proximus alle beschikbare hefboomen ingezet, zoals blijkt uit de overeenkomst die het met Orange heeft gesloten voor het delen van netwerken.

Om de concurrentie te kunnen aangaan, moest tevens de organisatie worden aangepast door de invoering van een nieuw sociaal kader.

Zo kan de personeelskostenstructuur beter worden afgestemd op die van de concurrentie en kan een nieuw sociaal kader worden uitgetekend dat de toekomst van Proximus waarborgt. Het is verheugend dat een overeenkomst kon worden gesloten met 2/3 van de sociale partners. Uiteraard zal Proximus er alles aan doen om de naakte ontslagen tot het strikte minimum te beperken door zo weinig mogelijk externe mensen in dienst te nemen, zodat intern kansen ontstaan voor de getroffen medewerkers, en door belangrijke inspanningen te doen met betrekking tot de opleidingstrajecten. Bovendien zullen alle medewerkers die vrijwillig willen vertrekken, outplacementbegeleiding krijgen om zo veel mogelijk kansen op banen te creëren of worden uitgenodigd op jobbeurzen, waarop publieke en private spelers in groten getale aanwezig zijn. Proximus beschikt over een platform waarop meer dan 800 vacante betrekkingen bij 18 ondernemingen worden voorgesteld.

De markt is in volle ontwikkeling, met klanten die op zoek zijn naar nieuwe diensten en naar sterkere digitale ervaringen. Om relevant te blijven, moet en wil Proximus ook de interne transformatie versnellen.

De investeringsbehoeften zijn nog nooit zo groot geweest. Het is belangrijk massaal te blijven investeren in de netwerken van de toekomst, in digitalisering en in innovatie.

Met de inkomsten die voortdurend onder druk staan (concurrentie, regelgeving), is er geen andere keuze dan de kostenstructuur te stroomlijnen om de ambities te kunnen waarmaken.

Proximus doit:

- rationaliser ses réseaux, plateformes, bâtiments, systèmes IT et portefeuille de produits;
- continuer dans la simplification, automatisation et numérisation de son organisation;
- demander plus d'efficacité de ses partenaires externes;
- traduire le potentiel de l'automatisation dans une organisation plus optimisée.

Dans le même temps, Proximus doit aussi renouveler et améliorer ses compétences dans les domaines numériques. Les jobs requis pour satisfaire les attentes du marché et des clients changent et il faut essayer de suivre cette transformation:

- les agents de *call centers* deviennent des coaches digitaux Proximus permet à ses clients de suivre leur parcours numérique via leur app *MyProximus*;
- les shops deviennent des centres d'expérience;
- les *account managers* deviennent des experts pour guider les entreprises dans la transformation numérique;
- développement de solutions de *clouds* hybrides;
- la technologie passe du cuivre à la fibre optique. En conséquence, les compétences techniques des équipes d'installation et de maintenance devront également évoluer progressivement. Les techniciens cuivre deviennent techniciens fibre;
- le lieu de travail devient de plus en plus numérisé;

Ceci demande de développer les compétences du futur, telles que des compétences dans:

- le *cloud*;
- le management du changement;
- de nouvelles compétences en leadership;
- de nouvelles méthodes, comme *agile & lean*;
- de l'expertise en cybersécurité;
- APIs, analystes et scientifiques de données;
- *machine learning*;

Proximus moet:

- de eigen netwerken, platformen, gebouwen, IT-systemen en productenportefeuille stroomlijnen;
- blijven inzetten op de vereenvoudiging, automatisering en digitalisering van de interne organisatie;
- méér efficiëntie vragen van zijn externe partners;
- het automatiseringspotentieel omzetten naar een meer geoptimaliseerde organisatie.

Tegelijkertijd moet Proximus ook vernieuwen en de competenties in de digitale domeinen verbeteren. De banen die vereist zijn om de verwachtingen van de markt en van de klanten te beantwoorden, veranderen en het bedrijf moet meegaan in deze transformatie:

- de callcentermedewerkers worden digitale coaches, waarbij Proximus klanten de mogelijkheid biedt hun digitaal parcours te volgen via de app *MyProximus*;
- de shops worden ervaringscentra;
- de accountmanagers worden experts die de ondernemingen begeleiden bij de digitale transformatie;
- er wordt ingezet op de ontwikkeling van hybride *cloud-oplossingen*;
- de technologie stapt over van koper naar glasvezel. Als gevolg daarvan moeten de technische competenties van de installatie- en onderhoudsteams eveneens voortdurend worden verbeterd. De kopertechnici worden opgeleid tot glasvezeltechnici;
- de werkvloer wordt almaar digitaler;

Daartoe moeten de vaardigheden van de toekomst worden ontwikkeld, onder meer op het vlak van:

- de *cloud*;
- *change management*;
- *leadership*;
- nieuwe methodes, zoals *agile & lean*;
- expertise inzake cyberveiligheid;
- API's, gegevensanalyse en -wetenschap;
- *machine learning*;

- Internet des objets;
- orientation client;
- *AI*;
- *chatbots*;
- ...

Les compétences changent de plus en plus vite. Le plan de transformation se concentre autour de 3 axes importants.

Tout d'abord, la flexibilité avec un besoin d'aligner les pratiques RH sur les pratiques standard du marché.

Il convient également d'optimiser la structure de l'organisation et des coûts du personnel, et tirer aussi parti des avantages de la digitalisation et de l'automatisation des processus.

Enfin, Proximus souhaite harmoniser les conditions de travail futures des nouvelles recrues avec les normes de l'industrie.

Ce plan a aussi en son cœur l'apport de nouvelles compétences, de nouveaux talents et un changement dans la façon de travailler. Il y a la volonté de développer et attirer les talents numériques, en investissant dans un vaste plan d'amélioration des compétences.

Le plan de transformation résulte d'un dialogue social intensif ayant eu lieu tout au cours de l'année 2019. En commençant par l'annonce de l'impérieuse nécessité de se transformer dès janvier 2019 (accélération de la numérisation, régulation lourde, nouveaux concurrents numériques, d'énormes investissements, coûts plus élevés que ceux de la concurrence), suivi par une période d'information et de consultation qui a permis de clarifier plus de 600 questions. En juin, une phase de négociation suivie, puis une conciliation, où Proximus a répondu à plus de 800 questions de la part des comités paritaires et représentants syndicaux. Ceci a permis d'arriver fin novembre à une approbation de ce plan par le *board*, puis une approbation aux 2/3 par le comité paritaire:

- les départs forcés passés de 1 900 à 1 300;
- une limitation au strict minimum des départs forcés par une diminution des recruteurs externes;

- het internet der dingen;
- klantgerichtheid;
- *AI*;
- *chatbots*;
- ...

De nodige vaardigheden veranderen steeds sneller. Het transformatieplan draait rond drie centrale assen.

Ten eerste moet worden gewerkt aan flexibiliteit, waarbij de HR-praktijken moeten worden afgestemd op de standaardpraktijken op de markt.

Voorts moet de structuur van de organisatie en van de personeelskosten worden geoptimaliseerd en moet worden gebruikgemaakt van de voordelen van de digitalisering en de automatisering van de processen.

Ten slotte wil Proximus de toekomstige arbeidsvoorwaarden van de nieuwe personeelsleden afstemmen op de binnen de sector geldende normen.

Centraal in het plan staan voorts de input van nieuwe vaardigheden en nieuwe talenten en een verandering van de manier van werken. Er is een wil om digitaal talent te ontwikkelen en aan te trekken door te investeren in een grootschalig plan voor het verbeteren van de vaardigheden.

Het transformatieplan is het resultaat van een intense sociale dialoog die gedurende het hele jaar 2019 werd gevoerd. Allereerst werd in januari 2019 gewezen op de dringende nood aan transformatie (almaar meer digitalisering, complexe regelgeving, nieuwe digitale concurrenten, enorme investeringen, hogere kosten dan bij de concurrentie); vervolgens kwam er een informatie- en consultatieperiode waarin duidelijkheid werd geschapen over meer dan 600 vragen. In juni vond een onderhandelingsfase plaats, gevolgd door een bemiddelingsfase, waarbij Proximus heeft geantwoord op meer dan 800 vragen van de paritaire comités en de vakbondsvertegenwoordigers. Dat heeft eind november geleid tot de goedkeuring, door de *board* en vervolgens door het paritair comité (met een tweederdemeerderheid), van een plan dat het volgende inhoudt:

- 1 300 gedwongen ontslagen in plaats van 1 900;
- de strikte beperking van het aantal gedwongen ontslagen door de vermindering van het aantal externe aanwervingen;

- des trajectoires de requalification favorisées;
- pas de départs forcés pour les statutaires;
- une période garantie de six mois afin de maximiser les chances de trouver un emploi;
- un trajet d'*outplacement*;
- un accompagnement pour la réorientation de carrière ainsi qu'une plateforme à l'emploi avec plus de 800 jobs de 15 entreprises.

Afin de tenir ses promesses et d'aider ses employés dans leur reconversion, Proximus met en 2020 un focus spécifique sur l'offre de *re et up skilling* de ses collaborateurs. L'ambition est là de passer de 3,8 jours de formation en moyenne par employé en 2019 à 5,5 jours en moyenne. La société escompte aussi doubler l'investissement en formation par salarié par rapport à 2018. Enfin, de multiples initiatives de *re et up skilling* sont développées.

En regardant vers l'avenir, M. Boutin veut amener une nouvelle ambition stratégique, qui construit sur des bases solides.

2019 était une année difficile et l'orateur affirme vouloir donner à Proximus l'avenir qu'il mérite et souhaite de l'ambition pour l'entreprise.

Son ambition est de faire de Proximus l'opérateur de référence en Europe, ce qui signifie faire de l'entreprise un leader dans des domaines ciblés tels que le TelCo et L'ICT.

Proximus a déjà des positions fortes pour commencer. La société détient le deuxième réseau mobile au monde pour le *streaming*. Elle est l'opérateur n° 1 pour le lancement d'un décodeur *Android* en Europe et l'opérateur n° 1 en Europe à bénéficier d'un *stack IT* convergent complet (*full convergent IT stack*). Enfin, elle compte la première croissance (CAGR) dans le segment B2B au cours des 4 dernières années.

En partant sur cette base, l'ambition principale doit être claire: Proximus doit sans aucun doute être l'entreprise leader dans les technologies et les technologies numériques à travers le déploiement des réseaux de demain: la fibre et la 5G.

Deuxièmement, Proximus doit être la marque de référence et de confiance en Belgique, dans le domaine

- bevoorrechte omscholingstrajecten;
- geen gedwongen ontslagen voor het in vast verband benoemd personeel;
- een gewaarborgde periode van zes maanden voor een zo groot mogelijke kans op een nieuwe baan;
- een outplacementtraject;
- begeleiding bij de loopbaanheroriëntatie en een werkgelegenheidsplatform met meer dan 800 banen bij vijftien ondernemingen.

Om zijn belofte na te komen en zijn werknemers bij hun omscholing te begeleiden, zal Proximus zich in 2020 specifiek toespitsen op het omscholings- en bijscholing-saanbod voor zijn werknemers. Het is de ambitie het gemiddelde aantal opleidingsdagen per werknemer op te voeren van 3,8 in 2019 naar 5,5. Het bedrijf streeft ook naar een verdubbeling van de investering inzake opleiding per werknemer in vergelijking met 2018. Ten slotte worden tal van initiatieven voor om- en bijscholing ontwikkeld.

Door naar de toekomst te kijken wil de heer Boutin werk maken van een nieuwe strategische ambitie, waarbij op stevige funderingen wordt voortgebouwd.

2019 was een moeilijk jaar; de spreker wil Proximus de toekomst geven die het verdient en wil dat het bedrijf zich ook ambitieus opstelt.

De heer Boutin heeft de ambitie Proximus uit te bouwen tot de referentie in Europa, wat inhoudt dat het bedrijf een leider moet worden in specifieke domeinen als TelCo en ICT.

Proximus heeft een goede uitgangspositie. Het bedrijf bezit het tweede grootste mobiele streamingnetwerk ter wereld. Binnen Europa staat de onderneming op de eerste plaats met betrekking tot de lancering van de *Android*-box; het bedrijf bekleedt ook plaats nummer 1 qua *full convergent IT stack*. In het B2B-segment kon Proximus bovendien de jongste vier jaar de grootste samengestelde jaarlijkse groei (CAGR – *compound annual growth rate*) optekenen.

Met die uitgangspositie voor ogen moet de hoofdambitie duidelijk zijn: via de uitrol van toekomstgerichte netwerken (glasvezel en 5G) moet Proximus de onbetwiste leider worden op het vlak van (digitale) technologie.

Voorts moet Proximus het referentie- en vertrouwensmerk in België zijn, niet alleen op het vlak van

des télécommunications mais aussi au-delà, dans le monde numérique. Offrir une expérience et un service à la clientèle visiblement supérieurs sera une nécessité absolue.

Troisièmement, l'entreprise devra inventer de nouveaux modèles économiques et peut-être explorer de nouveaux territoires de croissance, ce qui nécessitera le développement d'écosystèmes locaux et des partenariats nouveaux.

Enfin, plus encore qu'aujourd'hui, il faudra créer un impact positif sur le monde autour et jouer son rôle dans la réduction de la fracture numérique, en offrant des opportunités à tous les talents numériques et en encourageant les modèles d'économie circulaire. M. Boutin se déclare très sérieux sur l'importance de l'impact sociétal de Proximus.

B. Questions et observations des membres

Plusieurs membres félicitent le nouveau CEO pour sa nomination et lui souhaitent déjà beaucoup de succès dans ses nouvelles fonctions. Parallèlement, ils lui demandent de mener une politique judicieuse car il doit faire face à des défis de taille.

M. Michael Freilich (N-VA) demande quelle est la vision de Proximus à l'égard du versement des dividendes. Les investissements de l'entreprise produiront-ils les effets escomptés? Le CEO pourrait-il évoquer la question de la pression réglementaire subie par l'entreprise? La qualité de la formation du personnel est mise en avant. Le passage de la 4G à la 5G avec un opérateur différente de l'opérateur actuel entraînerait-il des coûts supplémentaires? Le refus de la Région bruxelloise de déployer la 5G constituerait-il un handicap? Serait-il souhaitable d'ouvrir les premiers sites d'essai en Région flamande? Que demande Proximus au monde politique pour résoudre ce problème?

Le président du conseil d'administration peut-il donner plus de précisions à propos des diplômes de M. Guillaume Boutin? Est-il oui ou non titulaire d'un *Executive MBA* de l'INSEAD? Les informations à ce propos disponibles sur le site web de Proximus ont été modifiées à plusieurs reprises et ce point n'est donc pas tout à fait clair.

M. Gilles Vanden Burre (Ecolo-Groen) estime qu'il importe de conserver de l'expertise en Belgique, et souligne également la qualité du travail fourni.

La suppression de 1 341 emplois place Proximus face à des difficultés sur le plan social. *Quid* du calendrier de formation du personnel restant, de la réorientation

telecommunicatie, maar ook ruimer, op digitaal vlak. Het zal van cruciaal belang zijn een duidelijk betere ervaring en dienstverlening aan de klanten aan te bieden.

Ten derde zal de onderneming nieuwe economische modellen moeten uitvinden en misschien nieuwe groeigebieden moeten aanboren; een en ander zal de ontwikkeling van plaatselijke ecosystemen en van nieuwe partnerschappen vergen.

Tot slot zal nog meer dan vandaag positieve weerslag buiten het bedrijf moeten worden gecreëerd en zal de onderneming zijn rol moeten opnemen bij het terugdringen van de digitale kloof, door alle digitale talenten kansen te bieden en door de kringloopeconomiemodellen aan te moedigen. De heer Boutin neemt de maatschappelijke rol van Proximus heel ernstig.

B. Vragen en opmerkingen van de leden

Verscheidene leden feliciteren de nieuwe ceo voor zijn benoeming en wensen hem alvast succes toe. Tegelijk roepen ze hem op tot een oordeelkundig beleid, want hij staat voor grote uitdagingen.

De heer Michael Freilich (N-VA) peilt naar de visie van Proximus omtrent de uitbetaling van dividend. Zullen de investeringen van het bedrijf een impact hebben? Kan de ceo ingaan op de kwestie van de regelgevende druk die het bedrijf ervaart? De opleiding van het personeel wordt toegejuicht. Zou het overstappen van 4 naar 5G met een andere operator dan de huidige extra kosten veroorzaken? Zou de weigering van het Brusselse Gewest om 5G uit te rollen een handicap zijn? Is het wenselijk om de eerste testsites in het Vlaamse Gewest op te richten? Hoe luidt de vraag van Proximus aan de politieke wereld om dit probleem op te lossen?

Kan de voorzitter van de raad van bestuur toelichten over welke diploma's de heer Guillaume Boutin beschikt? Bezit hij wel of niet een *executive MBA* van INSEAD? De informatie op de website van Proximus heeft een reeks wijzigingen op dat vlak ondergaan en de situatie is dus niet helemaal duidelijk.

De heer Gilles Vanden Burre (Ecolo-Groen) vindt het behoud van expertise in België belangrijk, en legt ook de nadruk op de kwaliteit van het werk.

Sociaal zijn er moeilijkheden met het schrappen van 1 341 jobs. Hoe zit het met de timing van de opleidingen voor het personeel dat blijft, de voorbereiding op andere

professionnelle du personnel sur le départ (*outplacement* ou reclassement externe) et des licenciements secs?

Il est bien évidemment très positif de proposer des formations au personnel. La question est de savoir si tous les travailleurs concernés par le plan de transformation entreront en ligne de compte. Qu'en est-il des possibilités de promotion interne? Quelle est la situation des *call centers*?

Le CEO peut-il évoquer la question de la coopération avec d'autres entreprises en matière de politique du personnel?

Outre l'emploi, la fracture numérique est un autre point qui doit retenir l'attention. Quels sont les efforts fournis en la matière? Il convient d'éviter que certains citoyens restent sur la touche, par exemple parce qu'Internet n'est pas proposé dans certaines régions. Une initiative comme *Molengeek* est bien sûr particulièrement appréciable, car elle intègre les jeunes dans une certaine structure. Il est à espérer qu'il y aura de plus en plus de projets de ce type.

Enfin, la neutralité sur le plan climatique est une donnée importante. Sur ce plan, Proximus est un bon exemple qui devrait être suivi par d'autres entreprises publiques, aussi parce qu'elles ont une fonction d'exemple. Essaie-t-on de faire encore diminuer les émissions de CO₂? Quels sont les plans d'action existants?

Madame Melissa Hanus (PS) demande quel sens le CEO accorde à l'exercice de sa fonction à la tête d'une entreprise publique, notamment en termes d'exemplarité du dialogue social, de la qualité de l'emploi, de la gestion durable de l'entreprise et des investissements à l'échelle du pays, mais aussi par rapport à la conservation de la pluralité des médias. Le groupe socialiste considère que l'État en tant qu'actionnaire majoritaire étatique offre une garantie pour investir à long et moyen terme.

Le CEO peut-il expliquer ce qu'il entend par l'exploration de nouveaux territoires de croissance? Comment envisage-t-il la sous-traitance de services? Quel est l'avenir des *callcenters*? Quels sont les ambitions en matière de fibre optique?

En ce qui concerne l'accord social, le groupe socialiste estime que les mouvements sociaux chez Proximus comme bpost – inédits par leur ampleur ces dernières années – est une des conséquences du désengagement politique voulu par le gouvernement précédent. La concertation sociale doit être défendue et ne peut être remis en cause. Le passage en force par le conseil d'administration aurait créé un dangereux précédent, ce qui aurait été inacceptable. Une anticipation des

carrières van het overige personeel (*outplacement*) en de naakte ontslagen?

Het aanbieden van opleidingen aan het personeel is natuurlijk heel positief. Vraag is of *alle* werknemers die het transformatieplan ondergaan in aanmerking komen. Hoe zit het met de opportuniteiten om intern door te stromen? Wat is de stand van zaken op het vlak van de *callcenters*?

Kan de ceo ingaan op de samenwerking met andere bedrijven wat het personeelsbeleid betreft?

Naast werk is ook de digitale kloof een aandachtspunt. Welke inspanningen worden er geleverd? Vermeden moet worden dat bepaalde burgers uit de boot vallen, bijvoorbeeld omdat in sommige gebieden geen internet wordt aangeboden. Een initiatief als *Molengeek* wordt uiteraard bijzonder gewaardeerd, omdat het jongeren opneemt in een bepaalde structuur. Hopelijk komen er steeds meer projecten van dien aard.

Tot slot is klimaatneutraliteit een belangrijk gegeven. Proximus is op dat vlak een goed voorbeeld, dat andere overheidsbedrijven zouden moeten navolgen, ook omdat ze een voorbeeldfunctie hebben. Wordt er getracht om de uitstoot van CO₂ nog verder te doen dalen? Welke actieplannen zijn er?

Mevrouw Mme Melissa Hanus (PS) vraagt hoe de ceo invulling zal geven aan zijn functie aan het hoofd van een overheidsbedrijf, meer bepaald inzake een voorbeeldige sociale dialoog, kwaliteitsvolle werkgelegenheid, duurzaam ondernemingsbeheer, investeringen op nationaal vlak en het behoud van een gevarieerd media-aanbod. Volgens de PS-fractie biedt het feit dat de Staat meerderheidsaandeelhouder is, een waarborg voor investeringen op lange en middellange termijn.

Kan de ceo uitleggen wat hij bedoelt met het aanboren van nieuwe groeigebieden? Hoe staat hij tegenover de uitbesteding van diensten? Welke toekomst krijgen de *callcenters*? Wat zijn de ambities inzake glasvezel?

Wat het sociaal akkoord betreft, meent de PS-fractie dat de vakbondsacties bij Proximus en bpost – de grootste van de jongste jaren – voortvloeien uit de door de vorige regering nagestreefde afbouw van het politieke toezicht. Het sociaal overleg moet worden verdedigd en mag niet op de helling worden gezet. Indien de raad van bestuur zijn wil zou hebben opgelegd, zou een gevaarlijk en onaanvaardbaar precedent zijn geschapen. Door te anticiperen op de technologische evolutie had men

évolutions technologiques aurait pu éviter d'en arriver là. On garde l'impression que ce sont les travailleurs qui payent ce manque d'anticipation de la direction. Comment d'ailleurs répondre aux enjeux de la transformation numérique avec un personnel réduit?

Ce n'est pas parce qu'il y a un accord social que tout est redevenu beau. Derrière chaque licenciement sec, il y a une famille bouleversée. Et beaucoup s'inquiètent que désormais, les conditions de travail de ceux qui resteront seront dégradées, en particulier des contractuels. Tout ça dans une société qui, faut-il le rappeler, n'est pas en crise sur le plan comptable. Quelles leçons le CEO tire-t-il du conflit social, notamment en termes de formation continue des travailleurs? Le conflit et le rapport de force ne peuvent devenir la norme. Proximus doit valoriser ses travailleurs.

Le CEO peut-il développer le point des perspectives d'emploi: quelles sont les mesures de licenciement, comment les licenciements seront-ils ventilés? Quid si les départs sont moins nombreux que prévus? Quel est le parcours de requalification des travailleurs? Comment l'entreprise va-t-elle évaluer la réussite des travailleurs?

Sur la question du salaire, on imagine mal que le salaire du nouveau CEO serait plus important aujourd'hui qu'hier, en pleine restructuration. L'exemplarité passe aussi par là. Pour le groupe socialiste, l'augmentation du salaire du CEO doit aller de pair avec celle des travailleurs. Si la direction estime que des efforts sont nécessaires, elle doit évidemment être en première ligne pour les fournir. Quel est l'avis du CEO sur la question salariale?

L'oratrice rappelle que le groupe auquel elle appartient se considère comme partenaire et défenseur de toutes les entreprises publiques fédérales, et de l'ancrage public au sein de celles-ci.

M. Jef Van den Bergh (CD&V) souligne la mission sociale de Proximus en tant qu'entreprise publique, notamment le relèvement du niveau technologique en Belgique. Les entreprises publiques ont aussi une fonction d'exemple, ce qui signifie que les salaires du personnel dirigeant doivent être écrêtés. L'intervenant attache aussi beaucoup d'importance au dialogue social. Le départ de nombreux travailleurs peut d'ailleurs uniquement être considéré comme une faillite de l'apprentissage tout au long de la vie. Même si l'apprentissage de nouvelles aptitudes et technologies devrait faire partie des activités de toute entreprise, la formation du personnel dans

kunnen voorkomen in de huidige situatie verzeild te raken. De indruk leeft dat de werknemers opdraaien voor het gebrek aan anticipatie vanwege de directie. Hoe kunnen de uitdagingen in verband met de digitale transformatie trouwens worden aangegaan met minder personeel?

Het is niet omdat er een sociaal akkoord werd gesloten, dat alles weer rozengleurig en maneschijn is. Elk naakt ontslag destabiliseert een gezin. Bovendien vrezen velen dat de arbeidsomstandigheden van hen die blijven, zullen verslechteren, in het bijzonder die van de contractuelen. De spreker wijst erop dat dit alles zich afspeelt in een onderneming die op boekhoudkundig vlak niet in crisis verkeert. Welke lessen trekt de ceo uit het sociaal conflict, in het bijzonder met betrekking tot de permanente bijscholing van de werknemers? Conflicten en krachtmetingen mogen niet het nieuwe normaal worden. Proximus moet waardering voor zijn werknemers opbrengen.

Kan de ceo toelichting aangaande de werkgelegenheidsperspectieven verschaffen? Welke ontslagmaatregelen zullen worden genomen? Hoe zullen de ontslagen verdeeld zijn? Wat gebeurt er indien minder personeelsleden vertrekken dan gepland? Welk omscholingstraject krijgen de werknemers aangeboden? Hoe gaat de onderneming het welslagen van de werknemers evalueren?

Wat het loon betreft, is het moeilijk denkbaar dat de nieuwe ceo momenteel, in volle herstructurering, meer zou verdienen dan voorheen het geval was. Ook dat hoort bij het geven van het goede voorbeeld. De PS-fractie vindt dat een salarisverhoging voor de ceo alleen kan als ook de werknemers meer gaan verdienen. Indien de directie van oordeel is dat inspanningen nodig zijn, moet zij die uiteraard als eerste leveren. Hoe staat de ceo tegenover het salarievraagstuk?

De spreker herinnert eraan dat haar fractie zichzelf beschouwt als de partner en verdediger van alle federale overheidsbedrijven, alsook van de verankering van de overheid binnen die ondernemingen.

De heer Jef Van den Bergh (CD&V) beklemtoont de maatschappelijke opdracht van Proximus als overheidsbedrijf, onder meer het optrekken van het technologie-niveau in België. Overheidsbedrijven hebben ook een voorbeeldfunctie, wat betekent dat de salarissen van het managementpersoneel dienen te worden afgetopt. De spreker hecht voorts veel belang aan de sociale dialoog. Het afvloeien van heel wat werknemers kan trouwens niet anders dan als een failliet worden beschouwd van het leren een leven lang. Al zou het aanleren van nieuwe vaardigheden en technologie deel moeten uitmaken van de activiteit in elk bedrijf, hoort de opleiding van

une entreprise publique devrait, encore plus qu'ailleurs, constituer une priorité, certainement dans une entreprise de haute technologie comme Proximus. Il est dès lors d'autant plus déplorable que de nombreux emplois soient délocalisés à l'étranger (en Inde, ...), ce qui n'aidera pas l'entreprise à remporter la course avec la *Silicon Valley*. L'agenda numérique des pouvoirs publics ne vise pas à exporter des emplois, mais à les créer ici. Un élément positif est l'effort en vue d'augmenter le nombre de jours de formation et la reconversion de membres du personnel pour pouvoir suivre le rush numérique.

Les initiatives visant à combler la fracture numérique – qui mérite qu'on lui accorde de l'attention – sont louables, mais demeurent des initiatives à petite échelle. Une part importante du public (8,6 % des personnes âgées de 16 à 74 ans) n'a encore jamais utilisé Internet. Fournir un accès à tous est une condition minimale. Dans certaines régions du pays, il n'y a toujours pas de réseau mobile rapide. Les objectifs en matière d'Internet mobile peuvent certainement être renforcés, de manière à ce que la téléphonie et l'Internet mobiles soient accessibles partout. Bien sûr, certaines taxes (comme les taxes sur les pylônes en Région wallonne) constituent un obstacle. Les normes sévères en matière de rayonnement (dans la Région de Bruxelles-Capitale) ne facilitent pas non plus les choses. Peut-être pourrait-on utiliser différents tarifs sur la base de la structure des coûts dans chaque Région?

Une région ambitieuse dans le domaine des connaissances a besoin d'un réseau télécom performant et d'un climat propice aux investissements. Proximus investit chaque année un milliard d'euros en Belgique: dans quels domaines les investissements se répartissent-ils? Le lancement de la plate-forme de publicité ciblée (*addressable advertising*) en fera-t-il également partie?

Le déploiement de la 5G rencontre certaines difficultés, l'intervenant évoquant notamment les problèmes d'espionnage évoqués par la Sûreté de l'État. Quelle approche Proximus recommande-t-elle? Le déploiement de la 5G est important et doit être piloté par les autorités publiques. Il convient d'agir avec intelligence.

Monsieur Roberto D'Amico (PVDA-PTB) demande quel est le montant budgété par Proximus pour financer le préavis de résiliation?

Dans les conversations personnelles menées avec les employés de Proximus, on apprend que ceux-ci se sentent fortement poussés à quitter l'entreprise. En effet, les conditions dans lesquelles ils pourraient continuer à travailler pour Proximus sont très incertaines. Est-ce une stratégie consciente de l'entreprise Proximus, et

het personeel bij een overheidsbedrijf nog meer dan elders hoog op de agenda te staan, zeker wanneer het een hoogtechnologisch bedrijf als Proximus betreft. Het valt daarom des te meer te betreuren dat talrijke jobs naar elders verhuizen (India, ...), wat het winnen van de race met *Silicon Valley* niet dichterbij brengt. De digitale agenda van de overheid heeft niet de export van jobs tot doel, maar wil ze hier creëren. Positief is de inspanning om het aantal opleidingsdagen te verhogen en ook de omvorming van personeel om de digitale rush te kunnen volgen.

De initiatieven om de digitale kloof – dat aandacht verdient – te dichten zijn lovenswaardig, maar blijven kleinschalig. Een belangrijk aandeel van het publiek (8,6 % van de 16 tot 74-jarigen) heeft nog nooit internet gebruikt. Iedereen toegang verschaffen is een minimumvereiste. In sommige gebieden van het land is er nog steeds geen snel mobiel net. De doelstellingen voor mobiel internet mogen beslist worden verscherpt, zodat mobiel bellen en surfen overal mogelijk wordt. Uiteraard zijn sommige belastingen (zoals de pyloontaksen in het Waalse Gewest) een hinderpaal. Ook strenge stralingsnormen (in het Brusselse Gewest) maken de zaak niet eenvoudiger. Misschien zou men verschillende tarieven kunnen hanteren op basis van de kostenstructuur in elke regio?

Een performant telecomnetwerk en een investeringsvriendelijk klimaat zijn belangrijk voor een ambitieuze kennisregio. Proximus investeert jaarlijks 1 miljard euro in België: over welke domeinen worden de investeringen uitgewaaierd? Valt de lancering van het platform voor *addressable advertising* daar eveneens onder?

De uitrol van 5G zorgt voor moeilijkheden – men denke onder meer aan de spionageproblemen die door de Staatsveiligheid werden aangekaart. Welke aanpak zou Proximus aanraden? De uitrol van 5G is belangrijk en dient door de overheid te worden aangestuurd. Het is wenselijk om dat op een verstandige manier aan te pakken.

De heer Roberto D'Amico (PVDA-PTB) wil weten welk bedrag Proximus in zijn budget heeft opgenomen om de opzeggingsvergoedingen te bekostigen.

Uit de persoonlijke gesprekken met de werknemers van Proximus blijkt dat zij zich sterk onder druk gezet voelen om de onderneming te verlaten. Het is immers uiterst onzeker in welke omstandigheden zij voor Proximus zouden kunnen blijven werken. Is het een bewuste strategie van Proximus (en van de nieuwe ceo) zoveel

du nouveau CEO, que de former le plus de personnes possible avec des départs volontaires?

Les collaborateurs de Proximus se plaignent également qu'il sera plus difficile de se développer en interne. Chaque année, toutes sortes de cadres et de cadres sont recrutés à l'extérieur de l'entreprise, ce qui entraîne une démotivation totale des employés. Le CEO est-il conscient du fait qu'une telle stratégie d'entreprise encourage la démotivation? A-t-il un plan d'action à cet égard?

Est-il vrai que le package salarial du nouveau CEO est plus élevé que celui de l'ancien PDG, Mme Dominique Leroy? A-t-il déjà pensé à y renoncer, parce qu'il se trouve maintenant à la tête d'une entreprise en restructuration? Est-il justifiable sur le plan éthique de parler du personnel qui bénéficie d'augmentations cependant que d'autres sont mis à pied? Est-ce une forme de bonne gouvernance?

Proximus va embaucher 1 250 employés, c'était le plan, n'est-ce pas? Quand ces postes vacants seront-ils pourvus?

Le CEO va-t-il laisser le dividende inchangé? Fait-il l'objet de pressions de la part du gouvernement fédéral pour que le dividende, qui est exceptionnellement élevé, soit maintenu au même niveau?

Quel rôle monsieur Boutin voit-il pour la société anonyme de droit public en matière de service universel. Proximus n'est pas une société anonyme de droit privé, précisément eu égard au service universel prévue par la législation sur les sociétés publiques autonomes.

Dans quelle mesure Proximus doit-il contribuer à rendre l'évolution numérique dans le domaine du 5G accessible à tous?

M. Boutin va-t-il continuer à maintenir le modèle actuel de consultation sociale? Dans les couloirs, on murmure qu'après la "garantie de sécurité d'emploi jusqu'en 2021", un nouveau plan est déjà en cours. Le CEO peut-il répondre à cela?

Quid des *callcenters* en Belgique? Peuvent-elles fonctionner ici? Ils sont nombreux à s'être installés au Maroc et en Turquie.

Dans quelle mesure cherchera-t-on une solution réelle au "problème statutaire" et l'article 29bis de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques des sociétés publiques autonomes sera-t-il mieux développé? Dans quelle mesure le CEO soutient-il les nouvelles règles en matière

mogelijk mensen op te leiden, zodat ze vervolgens vrijwillig opstappen?

Tevens klagen de Proximus-medewerkers dat het moeilijker zal worden intern een loopbaan uit te bouwen. Elk jaar worden allerlei kaderleden van buiten de onderneming aangetrokken, waardoor de werknemers compleet gedemotiveerd zijn. Is de ceo zich ervan bewust dat een dergelijke bedrijfsstrategie demotivering aanwakkert? Heeft hij een actieplan ter zake?

Klopt het dat de nieuwe ceo een beter verloningspakket krijgt dan de voormalige ceo Dominique Leroy? Heeft de nieuwe ceo al overwogen daarvan af te zien, omdat hij nu een onderneming in herstructurering leidt? Valt het ethisch te verantwoorden dat wordt gepraat over het personeel dat opslag krijgt, terwijl anderen worden ontslagen? Valt zulks onder de noemer van behoorlijk bestuur?

De spreker vraagt of Proximus wel degelijk van plan is 1 250 werknemers in dienst te nemen. Wanneer zullen die vacante functies worden ingevuld?

Zal de ceo het dividend onveranderd laten? Wordt hij door de federale regering onder druk gezet om het uitzonderlijk hoge dividend op hetzelfde niveau te houden?

Welke rol inzake universele dienstverlening is volgens de heer Boutin weggelegd voor deze naamloze vennootschap van publiek recht? Proximus is geen naamloze vennootschap van privaatrecht, net omdat de wetgeving op de autonome overheidsbedrijven bepaalt dat ze een universele dienstverlening moet waarborgen.

Welke bijdrage moet Proximus leveren om de digitale evolutie op het vlak van 5G voor elkeen toegankelijk te maken?

Zal de heer Boutin het huidige sociaaloverlegmodel in stand blijven houden? In de wandelgangen doet het gerucht de ronde dat voor na de periode van "gewaarborgde werkzekerheid tot in 2021" al een nieuw plan in de maak is. Wat heeft de ceo daarop te zeggen?

Quid met de *callcenters* in België? Kunnen die hier functioneren? Veel van die *callcenters* zijn in Marokko en in Turkije gevestigd.

In welke mate zal worden gezocht naar een echte oplossing voor het "probleem van de benoeming in vast verband"? Zal artikel 29bis van de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven beter worden uitgewerkt? In welke mate staat de nieuwe ceo achter de pas uitgewerkte

de ressources humaines qui ont été élaborées et qui s'appliqueront à partir de 2020, de sorte que chaque nouvel employé qui sera embauché travaillera dans des conditions de rémunération et de travail bien pires à partir de là?

Selon le plan de transformation de Proximus, il y a 5 % d'emplois en trop.

Aujourd'hui, cette entreprise de télécommunications travaille au rythme de 38 heures par semaine. Si l'on souhaite garder tout le monde au travail, vous pouvez passer à une semaine de travail de 36 heures, comme c'est le cas de la SNCB aujourd'hui.

Il est tout à fait possible, sans que l'employé ne soit perdant. Après tout, Proximus verse un dividende substantiel: 1,5 euro brut par action, pour un prix d'environ 25 euros, soit un rendement brut de 6 %. Proximus distribue 95 % des bénéfices aux actionnaires. Ce retour sera-t-il maintenu? Distribuer 95 % des bénéfices au lieu d'investir? Le rendement en dividendes de Proximus est l'un des plus élevés parmi les sociétés cotées sur la bourse. En moyenne, une action dans le même secteur ne rapporte que 2 % de dividendes.

Si Proximus se concentrait sur la réduction du temps de travail et passait à une semaine de travail de 36 heures, avec maintien des salaires, tous les emplois pourraient être maintenus si le dividende devait être réduit de 5 %. Concrètement, le dividende passerait de 1,5 euro à 1,43 euro.

Cela montre qu'une réduction de la main-d'œuvre nécessaire, due à la numérisation, est payée par l'employé. C'est pour faire plaisir à l'actionnaire.

Monsieur Boutin pense-t-il que la réduction du temps de travail est un signe de progrès? Est-il prêt à prendre en compte à l'avenir la possibilité de réduire le temps de travail chez Proximus, ce qui serait une mesure de progrès? Après tout, les employés ne produisent-ils pas nettement plus qu'il y a 20 ans?

Le prix du service au client va-t-il encore augmenter? 13 % des familles en Belgique n'ont pas accès à internet, ce qui représente un des taux les plus élevés en Europe. Aux Pays-Bas, 98 % des familles ont accès à internet. Plus le prix augmente, plus la fracture se creuse. Bon nombre d'utilisateurs renoncent au 4G mobile au motif que le prix n'est pas accessible; cette proportion est plus importante en Belgique que dans le reste de l'Europe.

hr-regels die vanaf 2020 zullen worden toegepast en die voor elke vanaf dan aangeworven medewerker in veel slechtere arbeidsomstandigheden en in een minder gunstig remuneratiepakket voorzien?

Volgens het transformatieplan van Proximus moet 5 % van de banen worden geschrapt.

Momenteel hanteert het telecommunicatiebedrijf een werkweek van 38 uren. Als men iedereen aan het werk wil houden, kan worden overgestapt op een 36-urige werkweek, zoals dat thans bij de NMBS het geval is.

Dat is perfect mogelijk zonder dat de werknemer erbij verliest. Uiteindelijk keert Proximus een fors dividend uit, meer bepaald 1,5 euro bruto per aandeel. Aangezien een aandeel tegen ongeveer 25 euro noteert, wordt een brutorendement van 6 % gegenereerd. Proximus keert 95 % van de winst uit aan de aandeelhouders. Zal dat beleid worden aangehouden? Zal 95 % van de winst worden uitgekeerd en niet worden geïnvesteerd? Het dividendrendement van Proximus behoort tot de hoogste van de beursgenoteerde vennootschappen. Gemiddeld levert een aandeel in dezelfde sector een dividend van slechts 2 % op.

Mocht Proximus zich focussen op de vermindering van de arbeidsduur en overstappen naar een 36-urige werkweek, met behoud van loon, dan zouden alle banen behouden kunnen blijven indien het dividend met 5 % wordt verminderd. Concreet zou het dividend dan niet 1,5 euro, maar 1,43 euro bedragen.

Daaruit blijkt dat een vereiste personeelsafvloeiing als gevolg van de digitalisering wordt betaald door de werknemer. Een en ander gebeurt om de aandeelhouder te plezieren.

Beschouwt de heer Boutin de arbeidsduurvermindering als een teken van vooruitgang? Is hij bereid in de toekomst rekening te houden met een mogelijke arbeidsduurvermindering bij Proximus, wat een stap vooruit zou zijn? Uiteindelijk zijn de werknemers toch veel productiever dan twintig jaar geleden?

Zal de prijs van de dienstverlening aan de klant nog stijgen? 13 % van de gezinnen in België heeft geen toegang tot het internet; dat is een van de hoogste percentages in Europa. In Nederland heeft 98 % van de gezinnen toegang tot het internet. Hoe hoger de prijs, hoe meer de kloof wordt uitgediept. Heel wat verbruikers zien af van het gebruik van het 4G-mobiele netwerk omdat het niet betaalbaar is. Dat aandeel ligt veel hoger in België dan elders in Europa.

Mme Melissa Depraetere (sp.a) se réjouit des mesures prises en matière de formation mais ajoute que les destinataires des formations ne sont pas clairement identifiés. S'agira-t-il encore de formations classiques ou également d'*e-learning*? Qu'en est-il des fins de carrière et des métiers pénibles? Quels sont les services concernés par les recrutements et les licenciements?

Pour les employés qui ne peuvent pas rester chez Proximus, il semble utile d'organiser une coopération avec le VDAB afin de les mettre en contact avec des entreprises en croissance. Cela serait bénéfique pour tout le monde. Comment le CEO voit-il les choses?

La restructuration détruira également des emplois dans les *call centers*. Un accompagnement est-il également prévu pour le personnel des sous-traitants? Les *call centers* ne sont pas devenus inutiles. On assiste seulement à un glissement. Par exemple, au Maroc, certains travailleurs sont formés avec les moyens de la coopération au développement. Il est curieux qu'une entreprise publique qui joue un rôle social visible se livre elle-même à une forme de *dumping social*. Quelle est l'opinion du CEO à ce sujet?

L'intervenante s'étonne de l'octroi de bonus alors que, dans le même temps, des travailleurs sont licenciés. Le ministre a déclaré au Parlement que des bonus seraient accordés à hauteur de 40 % au-delà du salaire de base (court terme et long terme). Le CEO prendra-t-il des mesures pour réaliser des économies dans sa propre équipe?

En 2020, de nouvelles conditions seront imposées aux travailleurs. Lesquelles? En quoi seront-elles différentes? Pour quand le CEO prévoit-il le retour de la croissance?

La CEO précédente a qualifié de trop coûteuse l'installation du wifi dans tous les trains. Selon les chiffres de l'IBPT, le taux de couverture de Proximus n'est que de 38 %. Envisage-t-on d'étendre la couverture mobile?

Enfin, que pense le CEO de la 5G? Quels seraient les investissements nécessaires à son déploiement? Quels en seront les coûts? Quelles seront les conséquences pour les consommateurs en ce qui concerne les prix des abonnements?

Mme Sophie Rohonyi (DéFI) exprime ses préoccupations quant au plan de transformation et à l'arrivée de la 5G. Les défis de Proximus sont nombreux, tant d'un point de vue sociétal qu'économique. Il importe de garantir le caractère public de l'entreprise et d'être attentif aux risques de privatisation.

Mevrouw Melissa Depraetere (sp.a) juicht de maatregelen inzake opleiding toe, maar het is niet duidelijk voor wie ze bestemd zijn. Gaat het voorts nog om een klassieke opleiding, of ook om *e-learning*? Hoe zit het met de situatie op het einde van de loopbaan en de zware beroepen? Welke departementen komen in aanmerking voor de aanwervingen en de ontslagen?

Het lijkt zinvol om voor de werknemers die niet bij Proximus kunnen blijven samenwerking te organiseren met de VDAB, om ze in contact te brengen met groei-bedrijven. Dit zou voor iedereen voordelig zijn. Hoe ziet de ceo dat?

De herstructurering zal ook in de *callcenters* banen doen sneuvelen. Is er ook begeleiding voor het personeel in onderaanneming? Het is niet zo dat de callcenters niet meer nodig zijn, er doet zich alleen maar een verschuiving voor. Zo worden werknemers in Marokko opgeleid met middelen voor ontwikkelingssamenwerking. Het is wel eigenaardig dat een overheidsbedrijf met een zichtbare maatschappelijke rol zelf een soort sociale *dumping* creëert. Wat zijn de beschouwingen van de ceo hierover?

Verrassend is de toekenning van de bonussen wanneer werknemers tegelijkertijd afvloeien. De minister had het parlement laten weten dat boven het basisloon 40 % bonussen worden toegekend (korte termijn en lange termijn). Zal de ceo maatregelen treffen om in zijn eigen team te besparen?

In 2020 kennen de werknemers nieuwe voorwaarden. Welke? Hoe verschillen ze? Wanneer verwacht de ceo groei?

Wifi op elke trein vond de vorige ceo te duur. Volgens cijfers van het BIPT kent Proximus een dekking van slechts 38 %. Zijn er plannen om de mobiele dekking uit te breiden?

Hoe staat de ceo tot slot tegenover 5G? Welke investeringen zouden voor de uitrol ervan nodig zijn? Hoeveel bedragen de kosten? Wat zijn de gevolgen voor de consument inzake prijs van hun abonnement?

Mevrouw Sophie Rohonyi (DéFI) uit haar bezorgdheid over het transformatieplan en over de komst van 5G. Proximus staat voor veel uitdagingen, zowel maatschappelijk als economisch. Het is belangrijk om het openbare karakter van het bedrijf te waarborgen en waakzaam te blijven voor de risico's op privatisering.

Proximus fait face à de nombreuses pressions. Quel regard le CEO porte-t-il sur l'accès d'un quatrième opérateur sur le marché? L'entreprise est-elle engagée dans un processus de concertation avec le niveau politique? Quelles sont les relations de monsieur Boutin avec le ministre compétent en matière de télécommunications?

Le plan de transformation peut sembler nécessaire, mais ne recueille pas le soutien de tous les syndicats. Il est inacceptable que celui-ci soit exécuté au détriment du personnel. L'attitude du ministre et du CEO est donc plus ou moins rassurante, quant aux propos tenus sur la qualification, la formation, le recyclage des travailleurs ou encore le partenariat avec certaines entreprises. Les évolutions technologiques et autres imposent des exigences, mais le personnel doit aussi avoir la possibilité de se former. Comment le CEO entend-il assurer les trajets de requalification? L'augmentation du nombre de jours de formation des collaborateurs est approuvée, mais de quel type de formation s'agit-il? Tous les travailleurs de Proximus pourront-ils en bénéficier? Enfin, est-il exact que les négociations syndicales permettent d'éviter des licenciements secs, ainsi que l'avait affirmé le ministre de l'Agenda numérique, des Télécommunications et de la Poste, chargé de la Simplification administrative, de la Lutte contre la fraude sociale, de la Protection de la vie privée et de la Mer du Nord en répondant à une question orale du membre sur "la transformation de Proximus" (55000231P) posée en séance plénière le 28 novembre 2019 (CRIV 55 PLEN 015, p. 16).

Monsieur Jean-Marc Delizée (PS) distingue deux types de fracture: une première de type social, une deuxième de nature géographique. Or, le service universel se doit d'être offert à chaque citoyen. Il importe, notamment, que les travailleurs puissent faire du télétravail en utilisant les moyens de télécommunication modernes (internet à haut débit, téléphonie mobile, ...). La question est de savoir qui investit. Parfois, ce sont les communes qui le font, mais est-ce leur devoir? Comment combler la fracture numérique? Quels sont les investissements à consentir? Comment faut-il procéder et garantir le service universel, y compris dans les zones rurales?

La fracture sociale appelle la lutte contre la pauvreté. Quel est le regard que porte le CEO sur la question? Ainsi, le tarif social existe et n'a plus été indexé depuis plusieurs années, mais il n'est d'application que pour les lignes fixes. N'y aurait-il pas lieu de le prévoir pour les téléphones mobiles, à présent?

Proximus staat onder veel druk. Hoe ziet de ceo de toetreding van een vierde speler tot de markt? Loopt er overleg tussen het bedrijf en het politiek niveau? Wat is de relatie van de heer Boutin met de voor telecomunicatie bevoegde minister?

Het transformatieplan mag dan noodzakelijk lijken, maar het wordt niet door alle vakbonden gesteund. Het is in geen geval aanvaardbaar dat het ten koste van het personeel zou worden uitgevoerd. De houding van de minister en van de ceo is dus min of meer geruststellend, wat betreft hun uitspraken over de vakbekwaamheid, de opleiding, de omscholing van de werknemers of de samenwerking met bepaalde bedrijven. De technologische en andere evoluties stellen eisen, maar het personeel moet ook de mogelijkheid hebben om opleidingen te volgen. Hoe wil de ceo de omscholingstrajecten waarborgen? De verhoging van het aantal opleidingsdagen voor de werknemers is goedgekeurd, maar om wat voor soort opleiding gaat het? Zullen alle werknemers van Proximus eraan kunnen deelnemen? Klopt het tot slot dat dankzij de vakbondsonderhandelingen naakte ontslagen kunnen worden vermeden, zoals de minister van Digitale agenda, Telecomunicatie en Post, belast met Administratieve vereenvoudiging, Bestrijding van de sociale fraude, Privacy en Noordzee beweerde in zijn antwoord op een tijdens de plenaire vergadering van 28 november 2019 (CRIV 55 PLEN 015, blz. 16) gestelde mondelinge vraag van het lid over "de transformatie van Proximus" (55000231P)?

De heer Jean-Marc Delizée (PS) onderscheidt twee breuklijnen: er is sprake van een sociale én van een geografische kloof. De universele dienstverlening moet echter aan elke burger worden aangeboden. Het is vooral belangrijk dat de werknemers kunnen telewerken met behulp van de moderne telecomunicatiemiddelen (breedbandinternet, mobiele telefonie, enzovoort). De vraag is wie daarin investeert. Soms zijn het de gemeenten, maar is dat hun plicht? Hoe kan de digitale kloof worden overbrugd? Welke investeringen moeten worden gedaan? Hoe moet men te werk te gaan en de universele dienstverlening waarborgen, ook op het platteland?

De sociale kloof brengt de armoedebestrijding met zich. Hoe ziet de ceo die problematiek? Zo bestaat het sociaal tarief, dat al enkele jaren niet meer werd geïndexeerd, maar het is alleen op de vaste lijnen van toepassing. Zou het thans ook niet moeten bestaan voor de mobiele telefonie?

C. Réponses des invités

M. Guillaume Boutin (CEO Proximus) développe ses réponses de manière thématique.

Rôle de Proximus

L'entreprise a une fonction économique et sociale toute particulière. Elle peut contribuer dans l'effort de lutte contre les différents sorts de fracture. L'ambition est de couvrir l'intégralité du territoire belge en internet rapide. Les niveaux d'investissements sont inédits, d'autant plus que deux réseaux doivent être construits: le 5G et le réseau fibre.

La spécificité de Proximus est reconnue, de même que le rôle de l'État fédéral en tant qu'actionnaire principal. En même temps, les évolutions législatives donnent davantage d'autonomie à la gestion du conseil d'administration. Un dialogue constructif doit être maintenu avec le parlement, et c'est pourquoi il faut prendre en compte l'ensemble des remarques et suggestions des membres. Le CEO sera toujours à l'écoute de la Chambre des représentants et du gouvernement. Cela étant, les décisions seront prises par le conseil d'administration, en toute autonomie. Ainsi est la vie des entreprises.

Cadre normatif

Un cadre juridique adéquat favorisant les investissements s'impose. Les investissements dans les deux réseaux entraînent des coûts qui doivent être justifiables et donc rentables à long terme. Des travaux sont en cours, il faut espérer qu'ils aboutiront en 2020.

Soutenir l'entrée d'un nouvel acteur dans le domaine mobile, alors que le marché est saturé quant au nombre d'acteurs, n'est guère souhaité et risque d'entamer la pleine confiance de Proximus en son avenir.

Ce cadre est déterminant en ce qui concerne la volonté de Proximus de lutter contre la fracture numérique et d'offrir une connectivité rapide à tous.

Ambition de croissance

Proximus vise la position de leader dans le domaine des réseaux de nouvelle génération (fibre et 5G). L'entreprise le doit d'ailleurs à l'ensemble de ses collaborateurs. L'année 2019 a été difficile d'un point de vue social, il est temps d'offrir de nouveau une perspective qui passe par une position de leadership (en réseau,

C. Antwoorden van de genodigden

De heer Guillaume Boutin (ceo Proximus) zal antwoorden per thema.

Rol van Proximus

De onderneming heeft een heel bijzondere economische en sociale rol. Proximus kan een rol spelen om allerhande kloven te helpen dichten. De ambitie is het volledige Belgische grondgebied te voorzien van snel internet. De investeringsniveaus zijn ongezien, temeer daar twee netwerken volledig moeten worden uitgebouwd: 5G en glasvezel.

De specifieke rol van Proximus staat buiten kijf, evenals de rol van de Federale Staat als hoofdaandeelhouder. Tegelijkertijd zorgen wijzigingen in de wetgeving voor meer autonomie voor de raad van bestuur inzake beheer. Er moet een constructieve dialoog met het Parlement worden gehandhaafd; daarom moet rekening worden gehouden met alle opmerkingen en suggesties van de leden. De ceo zal altijd een luisterend oor hebben voor de Kamer van volksvertegenwoordigers en de regering. Niettemin worden de beslissingen genomen door de raad van bestuur, volstrekt autonoom. Dat is een wet van het bedrijfsleven.

Normerend raamwerk

Er is nood aan een passend juridisch raamwerk dat investeringen bevordert. De investeringen in de beide netwerken brengen kosten mee die moeten kunnen verantwoord en die dus rendabel moeten zijn op lange termijn. De werken zijn aan de gang en zullen hopelijk in 2020 klaar zijn.

De intrede van een nieuwe speler op de mobiele-telecommarkt steunen terwijl de markt al helemaal verzadigd is wat het aantal operatoren betreft, is nauwelijks wenselijk en dreigt ertoe te leiden dat Proximus de toekomst niet met het volste vertrouwen tegemoet kan zien.

Het normerend raamwerk is dan ook doorslaggevend wanneer het gaat om de wil van Proximus om de digitale kloof aan te pakken en snelle connectiviteit aan te bieden voor iedereen.

Groeiambitie

Proximus mikt op de leiderspositie in de markt van de nieuwe-generatienetwerken (glasvezel en 5G). De onderneming is dat trouwens ook aan al haar medewerkers verschuldigd. Uit sociaal oogpunt was 2019 een moeilijk jaar; nu is het tijd om een nieuw perspectief te bieden en dat vereist een leiderschapspositie (inzake netwerken,

en numérique, ...), afin de porter les collaborateurs qui restent chez Proximus vers un destin brillant.

Pour gagner de nouveaux territoires de croissance, Proximus devra agir de manière plus intelligente que ses concurrents. Vu sa taille relativement petite et sa capacité de prendre des décisions rapidement, l'entreprise pourrait y parvenir. Pour se faire, il faudra développer de nouveaux types de *business model* et de revenus. Le CEO donne l'exemple de la publicité ciblée. L'écosystème médias-publicité devrait avancer. Proximus envisage donc de créer des écosystèmes locaux en s'ouvrant à de nouveaux partenaires, afin de solidifier l'ancrage local de sociétés belges qui forment l'économie de plateforme dont il est tant question.

Investissements

Les investissements s'élèvent à plus d'un milliard d'euros par an. Ils couvrent les investissements dans le réseau 4G et la fibre, mais aussi le cuivre, vu que l'essentiel des clients sont sur le réseau cuivre. D'autres investissements concernent le système d'information ou l'IT, avec l'ensemble des interfaces. Il y a également les liens entre l'IT et le réseau. Ensuite, il y a également le matériel attribué aux clients (box, décodeurs). Après, il y a encore les investissements dans le contenu, pour 100 millions d'euros par an.

Dividende

Il est impossible de faire des déclarations à ce sujet sans avoir défini la stratégie d'ensemble au préalable. La réponse quant à la question de savoir quel sera le niveau du dividende sera plus claire à la fin du Q1 de 2020.

Réseaux

Il est important de développer des réseaux mobiles sûrs. En même temps, l'entreprise doit se conformer aux décisions prises au niveau européen. Il ne faudrait pas prendre de retard en ce qui concerne la mise en place du 5G (que ce soit par rapport aux autres pays ou autres opérateurs), dont les conséquences sur la vie de chacun ne sont pas encore réellement concevables, de la même façon que l'influence de la 4G sur le quotidien n'a pu être imaginée voici quelques années. Un dialogue constructif est souhaitable avec la Région bruxelloise pour que les normes soient compatibles avec le réseau 5G, sans quoi il faudra multiplier le nombre d'antennes. Un déploiement excessif de pylônes s'opposerait aux efforts dans le domaine écologique visant à réduire l'empreinte carbone.

digitale toepassingen enzovoort) om de medewerkers die bij Proximus aan boord blijven, een schitterende toekomst in het verschiet te stellen.

Om nieuwe groeigebieden aan te boren, zal Proximus slimmer moeten zijn dan zijn concurrenten. Gelet op haar relatief kleine omvang en haar vermogen tot snelle besluitvorming zou de onderneming daarin kunnen slagen. Daartoe zullen nieuwe vormen van *business models* en nieuwe soorten inkomsten moeten worden ontwikkeld. De ceo geeft het voorbeeld van de doelgroepreclame. Er zou vooruitgang moeten worden geboekt in het media-reclame-ecosysteem. Proximus is dus van plan lokale ecosystemen te creëren door zich open te stellen voor nieuwe partners, teneinde te voorzien in een sterkere lokale verankering van Belgische ondernemingen die de alom besproken platformeconomie uitmaken.

Investerings

De investeringen bedragen meer dan 1 miljard euro per jaar. Het geld gaat hoofdzakelijk naar het 4G- en het glasvezelnetwerk, maar ook naar het kopernetwerk, omdat daar nog de meeste klanten zitten. Andere investeringen gaan naar het informatie- of het IT-systeem, met alle interfaces. Er zijn eveneens de verbindingen tussen de IT-component en het netwerk. Voorts is er de apparatuur voor de klanten (digibox, decoder). Tot slot zijn er de investeringen in de *content*, ten bedrage van 100 miljoen euro per jaar.

Dividend

Hierover kunnen onmogelijk verklaringen worden afgelegd als niet eerst de algemene strategie is bepaald. Het antwoord op de vraag naar het dividendniveau zal duidelijker zijn tegen het einde van het eerste kwartaal van 2020.

Netwerken

Het is belangrijk veilige mobiele netwerken uit te bouwen. Tegelijkertijd moet de onderneming zich schikken naar de beslissingen die op Europees niveau worden genomen. Er mag geen vertraging worden opgelopen met de uitrol van 5G (tegenover andere landen en operatoren), waarvan men zich de impact op het leven van alledag nog niet helemaal kan voorstellen, zoals ook de invloed van 4G op het dagelijkse leven enkele jaren geleden niet helemaal kon worden voorspeld. Met het Brussels Hoofdstedelijk Gewest moet een constructieve dialoog worden gevoerd opdat de normen compatibel zijn met het 5G-netwerk; zo niet zullen veel meer antennes moeten worden geplaatst. Een wildgroei aan masten staat echter haaks op de inspanningen die op ecologisch vlak worden geleverd om de koolstofvoetafdruk te verkleinen.

Dialogue social

Lors de ses rencontres avec les partenaires sociaux, le CEO a transmis le message qu'il faut changer la conversation à l'avenir, pour pouvoir anticiper les situations difficiles. Pour cela, il faut renouer avec le dialogue social de long terme et de partage des ambitions, et engager l'ensemble des parties prenantes de Proximus dans une vision stratégique collective: on est toujours plus intelligent ensemble que seul. Il est temps de reconstruire après les dix mois difficiles. Malgré les difficultés, il y a eu énormément de concertation. Le plan adopté par le comité paritaire est le résultat de longues discussions et d'efforts de part et d'autre.

Le plan a un impact sur l'emploi. Pourtant, les départs ne doivent pas être compris comme des départs secs: il ne faut pas confondre impact et départs. L'emploi est garanti jusqu'au 1^{er} janvier 2022. L'objectif est aussi de limiter le nombre de départs forcés. Toutes les mesures adoptées vont dans ce sens. Le management accorde beaucoup d'importance au respect des engagements: priorité sera donné en interne pour les emplois disponibles, d'où la pertinence des parcours de formation, mais aussi l'implication du management de proximité pour l'accompagnement du travailleur.

La formation

Les formations vont s'intensifier. En 2019, Proximus a consacré 34 millions d'euros à la formation et nourrissent ainsi les parcours de qualification. Tous les travailleurs impactés dans leur fonction pourront, s'ils le souhaitent, bénéficier de formations d'accompagnement qui seront dispensés par *e-learning* ou par des méthodes plus traditionnelles.

Le CEO a, pour sa part, suivi un cursus à l'INSEAD qui s'adresse aux *executives*, c'est-à-dire les cadres. Il n'a pas fait un *executive MBA*, mais un parcours de formation INSEAD pour les *exécutives*, les cadres à haut potentiel de Vivendi. L'Institut européen d'administration des affaires ne décerne pas de diplôme pour cette formation. Monsieur Boutin a obtenu son diplôme à l'École des hautes études commerciales (HEC), une *business school* mondialement reconnue. Il n'est pas diplômé de l'INSEAD. Ce qui était important pour lui, c'était de suivre la formation dont il a bénéficié.

Sociale dialoog

Tijdens zijn ontmoetingen met de sociale partners heeft de ceo te kennen gegeven dat in de toekomst een ander soort gesprek zal moeten worden gevoerd om op moeilijke situaties te kunnen anticiperen. Daarom moet opnieuw worden gekozen voor een sociale dialoog waarin de lange termijn en de gedeelde ambities centraal staan en waarbij alle belanghebbende partijen van Proximus worden betrokken in een gezamenlijke strategische visie: samen staan we altijd sterker dan alleen. Na tien moeilijke maanden is het tijd om opnieuw aan de toekomst te bouwen. Niettegenstaande de moeilijkheden heeft er enorm veel overleg plaatsgevonden. Het plan dat het paritair comité heeft goedgekeurd is het resultaat van langdurige besprekingen en inspanningen van beide partijen.

Het plan heeft gevolgen voor de werkgelegenheid. Het vertrek van werknemers mag echter niet worden gezien als naakte ontslagen: de gevolgen van het plan mogen niet worden verward met het vertrek van werknemers. De werkgelegenheid wordt gewaarborgd tot 1 januari 2022. Het is tevens de bedoeling het aantal gedwongen ontslagen te beperken. Alle goedgekeurde maatregelen zijn in die zin opgevat. Het management hecht veel belang aan het nakomen van de verbintenissen: voor de vacante betrekkingen zal voorrang worden gegeven aan interne werving. Daarom zijn niet alleen de opleidingstrajecten belangrijk, maar ook het feit dat het eerstelijnsmanagement wordt betrokken bij de begeleiding van de werknemer.

Opleidingen

Er zullen meer opleidingen worden georganiseerd. In 2019 heeft Proximus de kwalificeringstrajecten verder uitgebouwd door 34 miljoen euro te besteden aan opleidingen. Alle werknemers voor wiens functie het plan gevolgen heeft, kunnen indien ze dat wensen loopbaanopleidingen volgen via *e-learning* of meer traditionele methodes.

Zelf heeft de ceo aan het *Institut européen d'administration des affaires* (INSEAD) een opleiding voor executives (kaderleden) gevolgd. Hij heeft geen *executive MBA* gevolgd, maar een INSEAD-opleidingsparcours voor de executives, de *high potential*-kaderleden van Vivendi. Het INSEAD reikt voor deze opleiding geen diploma uit. De heer Boutin heeft zijn diploma behaald aan de *École des hautes études commerciales* (HEC), een wereldwijd gerenommeerde *business school*. Van het INSEAD heeft hij geen diploma. Wat voor de spreker telt, is dat hij die opleiding heeft kunnen volgen.

Les callcenters

Le nombre d'appels au *callcenters* diminue, à raison de 18 %. Les *chatbots* prennent le relai pour répondre aux questions. Cette réalité a été prise en compte. Il est impossible de prédire si cette réduction de 20 % par an va se poursuivre, mais cela paraît assez probable. Il importe dès lors de partager cette information, pour que chacun puisse anticiper.

L'inclusion

Le panier moyen entre 2008 et 2019, le panier moyen est passé de 100 à 122 %. L'électricité et le gaz sont passés de 100 à 135 %, alors que les télécoms sont passés de 100 à 104 %. Il faut remarquer que Proximus a continué à investir tout au long de cette période. Proximus offre le deuxième meilleur réseau au monde pour consulter des vidéos. Proximus permet de bénéficier de différents services, segmentés (avec une offre de télécommunication mobile à partir de 8 euros, et de 32 euros pour internet sur le fixe) ou complets.

Empreinte carbone

Proximus est exemplaire en Europe. Des progrès sont certes encore possibles, pour arriver à une empreinte positive dans les années à venir.

M. Stefaan De Clerck (président du Conseil d'administration de Proximus) annonce la publication d'un plan stratégique en mars 2020. En avril, le CEO aura l'occasion de formuler très clairement les ambitions de l'entreprise.

L'orateur confirme ce qui a été dit à propos de la 5G et de la sécurité. Cette problématique suscite de nombreuses questions concernant les dépenses souhaitables ou nécessaires. Les autorités ont un rôle important à jouer et l'Europe doit veiller à établir des conditions de concurrence équitables.

Strictement parlant, la rémunération du CEO a diminué. Sa responsabilité est gigantesque et sa mission mérite le respect. Le montant de 500 000 euros par an a été confirmé et est inscrit dans un contrat existant. M. Boutin travaille en effet déjà depuis deux ans pour Proximus dans des liens contractuels. Tant le court terme que le long terme sont maintenus. L'orateur l'a déjà expliqué devant la commission en présence du ministre compétent, lequel a indiqué que la position de Proximus était conforme à sa vision.

De callcenters

Het aantal oproepen naar de callcenters daalt met 18 %. Om de vragen te beantwoorden wordt nu vaker gebruik gemaakt van *chatbots*. Met die realiteit werd rekening gehouden. Het valt onmogelijk te voorspellen of die jaarlijkse daling met 20 % zich zal voortzetten, maar het lijkt aannemelijk. Daarom is het belangrijk dat die informatie wordt gedeeld; zo kan iedereen op die realiteit anticiperen.

Inclusie

Tussen 2008 en 2019 is de gemiddelde korf gestegen van 100 naar 122 %. Elektriciteit en gas zijn gestegen van 100 naar 135 %, terwijl zich bij de telecommunicatie een stijging van 100 naar 104 % heeft voorgedaan. Er dient op te worden gewezen dat Proximus gedurende die hele periode is blijven investeren. Proximus heeft het tweede beste netwerk ter wereld om video's te bekijken. Bij Proximus kan men kiezen voor verschillende diensten, die integraal ofwel gesegmenteerd worden aangeboden (met een aanbod voor mobiele telecommunicatie vanaf 8 euro en vanaf 32 euro voor internet via de vaste lijn).

Koolstofvoetafdruk

Proximus geldt als een voorbeeld in Europa. Er is zeker nog ruimte voor verbetering om in de komende jaren tot een positieve koolstofvoetafdruk te komen.

De heer Stefaan De Clerck (voorzitter van de raad van bestuur van Proximus) kondigt de mededeling aan van een strategisch plan in maart 2020. De ceo zal dan in april de gelegenheid krijgen om de ambities heel helder te formuleren.

De spreker bevestigt de stelling rond 5G en de veiligheid. Het roept heel wat vragen op inzake uitgaven die wenselijk of noodzakelijk zijn. De *input* van de overheid is belangrijk en Europa dient voor een gelijk speelveld te zorgen.

Het loon van de ceo is – strikt genomen – minder dan voorheen. Hij heeft een gigantische verantwoordelijkheid, zijn opdracht verdient respect. Het bedrag van 500 000 euro per jaar is bevestigd en ingebed in een bestaand contract. De heer Boutin functioneert reeds twee jaar in contractueel verband bij Proximus. De *short term* en de *long term* worden behouden. De spreker heeft dat reeds eerder in uw commissie toegelicht in aanwezigheid van de bevoegde minister, die te kennen heeft gegeven dat het in overeenstemming was met zijn visie.

C'est la responsabilité de l'État fédéral d'adopter une attitude raisonnable à l'égard d'une entreprise belge telle que Proximus, compte tenu de ce que cette entreprise représente et réalise. Il serait souhaitable de nouer le plus rapidement possible un dialogue avec un nouveau gouvernement à propos de l'avenir. L'État belge est propriétaire de 53 % des actions et a un rôle à jouer, même s'il n'est pas simple, en cette qualité, de traiter tous les acteurs de la même manière. L'orateur aimerait aboutir à la conclusion d'un "*relationship agreement*" entre Proximus et les pouvoirs publics.

L'orateur indique enfin qu'il fait pleinement confiance au nouveau CEO. Les CEO précédents étaient, eux aussi, des leaders de premier plan. M. Boutin a le soutien du Conseil d'administration.

D. Questions et observations supplémentaires des membres

Madame Melissa Hanus (PS) se réjouit de l'engagement du CEO dans le dialogue social à long terme. Les travailleurs ont cependant reçu une lettre du management déclarant que leur avenir n'était pas certain. Le parcours de requalification mérite des réponses plus développées que celles qui ont été fournies.

L'intervenante insiste encore sur la nécessité d'une couverture internet suffisante dans les zones rurales.

Les défis de Proximus sont nombreux, le groupe socialiste exprime son soutien.

Monsieur Roberto D'Amico (PVDA-PTB) veut bien admettre que le nombre d'appels diminue dans les *callcenters*. Cela n'explique pas pourquoi le client est mis en rapport avec un travailleur au Maroc. Ne peut-on envisager de faire revenir ces emplois en Belgique?

Mme Melissa Depraetere (sp.a) aimerait savoir si le personnel des *call centers* bénéficie d'un accompagnement susceptible de les guider vers un nouvel emploi. Elle demande aussi quelles sont les différences par rapport aux nouvelles conditions de travail applicables aux travailleurs qui entreront en fonction en 2020.

E. Répliques des orateurs invités

M. Guillaume Boutin (CEO Proximus) répond que des sessions d'informations ont lieu pour l'ensemble des équipes et des collaborateurs impactées par le plan. Les échanges sont fructueux. Le CEO dit ne pas pouvoir prendre l'engagement de conserver en Belgique tous les emplois des *callcenters*, compte tenu de la structure des coûts et des pratiques du marché. Environ la moitié

Het is de verantwoordelijkheid van de Federale Staat om een verstandige houding te ontwikkelen tegenover een Belgisch bedrijf als Proximus, rekening houdende met hetgeen dat bedrijf betekent en tot stand brengt. Het is wenselijk om zo snel mogelijk met een nieuwe regering een gesprek aan te knopen over de toekomst. De overheid bezit 53 % van de aandelen en heeft een rol. Het is echter niet eenvoudig om in die hoedanigheid tegelijkertijd alle spelers op dezelfde wijze te behandelen. De spreker zou graag tot een *relationship agreement* komen tussen Proximus en de overheid.

De spreker drukt tot slot zijn volste vertrouwen uit in de nieuwe ceo. Ook de vorige ceo's waren toplui. M. Boutin wordt gesteund door de raad van bestuur.

D. Bijkomende vragen en opmerkingen van de leden

Mevrouw Melissa Hanus (PS) is ingenomen met het engagement van de ceo voor een duurzame sociale dialoog. De werknemers hebben echter wel een brief van het management ontvangen, waarin wordt meegedeeld dat hun toekomst onzeker is. De antwoorden die werden gegeven op de vragen in verband met het omscholingstraject zijn ontoereikend.

Voorts beklemtoont de spreekster de noodzaak van voldoende internetdekking in de landelijke gebieden.

Proximus staat voor talrijke uitdagingen; de PS-fractie spreekt haar steun uit.

De heer Roberto D'Amico (PVDA-PTB) wil best aannemen dat het aantal oproepen naar de callcenters afneemt, maar dat verklaart nog niet waarom de klant wordt verbonden met een medewerker in Marokko. Kunnen die jobs niet naar België worden teruggebracht?

Mevrouw Melissa Depraetere (sp.a) vraagt nog of de werknemers in de *callcenters* een begeleiding krijgen naar een nieuwe job, en wat het verschil is met de nieuwe arbeidsvoorwaarden voor werknemers die in 2020 in dienst treden.

E. Replieken van de genodigden

De heer Guillaume Boutin (ceo Proximus) antwoordt dat informatiesessies werden georganiseerd voor alle teams en medewerkers voor wie het plan consequenties heeft. Die sessies leveren vruchtbare gedachtewisselingen op. Vanwege de kostenstructuur en de marktpraktijken kan de ceo zich er niet toe verbinden alle callcenterbanen in België te houden. Ongeveer de helft van alle oproepen

des appels est outsourcée, majoritairement en Belgique. La diminution du nombre d'appels n'aura pas d'impact sur le personnel de Proximus post-FFP. Des parcours professionnels communs aux boutiques et aux *callcenters* sont offerts, afin que le personnel des *callcenters* puisse s'orienter vers les boutiques pour la suite de leur carrière. Le personnel des boutiques deviendra davantage engagé dans le coaching, et pas tant dans la vente. Il y a un aspect de lutte contre la fracture numérique dans la fonction de coach. Les parcours des carrières seront assurément plus riches qu'ils ne le sont actuellement.

II. — RÉUNION DU 8 JANVIER 2020

A. Exposés introductifs

1. M. Bart Neyens (CGSP)

M. Neyens indique que les représentants du peuple sont également la voix de l'État belge en tant qu'actionnaire majoritaire de l'entreprise publique Proximus et qu'à ce titre, ils prennent part aux décisions relatives à l'orientation de l'entreprise. Son exposé traitera également de cet aspect.

Contexte

Le 8 janvier 2019, le plan de transformation de Proximus, FFP, est révélé à la faveur d'une fuite et, le 10 janvier, il est présenté officiellement à la commission paritaire. Les grandes lignes du plan y sont révélées, notamment une économie de 240 millions d'euros sur le dos du personnel. En réaction au plan, une série d'actions syndicales sont organisées et la concertation sociale est lancée à partir du 17 janvier. Une audition a lieu ensuite au Parlement le 30 janvier 2019.

Une analyse plus approfondie des *business files* en février – mars donne à penser que les plans n'ont pas été correctement développés, ni finalisés. Les représentants des travailleurs formulent alors eux-mêmes un certain nombre de propositions réalistes sur la base des attentes et des capacités des collaborateurs, propositions qui seront largement rejetées.

Les négociations paritaires officielles débutent le 4 juin, sans que l'on dispose toutefois de textes concrets et formels. Le 11 juin, une *joint venture* est conclue avec Orange, dont certains éléments figurent également dans le plan de transformation. Ce processus est toujours en cours. La manière dont s'est déroulé le départ de la CEO Dominique Leroy après les vacances d'été détériorera également les relations sociales et témoigne de la perte

wordt geoutsourcet, hoofdzakelijk in België. De vermindering van het aantal oproepen zal geen gevolgen hebben voor het post-FFP-personeel van Proximus. Er worden gemeenschappelijke beroepstrajecten voor de Proximusshops en de *callcentra* aangeboden om het callcenterpersoneel de mogelijkheid te bieden zich voor te bereiden op een verdere loopbaan in een Proximusshop. Het personeel van de shops zal zich vaker toeleggen op coaching en minder op verkoop. De coachingfunctie draagt in zekere zin bij tot het overbruggen van de digitale kloof. De loopbaantrajecten zullen hoe dan ook een stuk boeiender zijn dan thans het geval is.

II. — VERGADERING VAN 8 JANUARI 2020

A. Inleidende uiteenzettingen

1. De heer Bart Neyens (ACOD)

De heer Neyens stelt dat de volksvertegenwoordiging tevens de stem is van de Belgische Staat als meerderheidsaandeelhouder van het overheidsbedrijf Proximus en als zodanig ook mee beslist over bedrijfsoriëntatie. Deze uiteenzetting zal dat aspect ook behandelen.

Voorgeschiedenis

Op 8 januari 2019 is het transformatieplan voor Proximus, FFP, naar buiten gelekt en op 10 januari werd het officieel voorgesteld aan het paritair comité. Daaruit bleken de grote lijnen van het plan – o.m. een besparing van 240 miljoen euro op de rug van het personeel. Hiertegen volgden een aantal syndicale acties en tevens werd vanaf 17 januari een sociaal overleg opgestart. Op 30 januari 2019 was er vervolgens een parlementaire hoorzitting.

Nader onderzoek in februari – maart van de business files liet vermoeden dat de plannen niet goed uitgewerkt en onaf waren. Daarop hebben de werknemersvertegenwoordigers zelf een aantal realistische voorstellen gedaan, uitgaande van de verwachtingen en de capaciteiten van de medewerkers, waarop grotendeels negatief werd geantwoord.

Op 4 juni startten de officiële paritaire onderhandelingen, echter zonder te beschikken over concrete en formele teksten. Op 11 juli werd een *joint venture* opgericht met Orange die bepaalde elementen bevatte die eveneens in het transformatieplan waren opgenomen. Dit proces is nog steeds lopende. De wijze waarop na het zomerreces het vertrek van ceo Dominique Leroy verliep, had eveneens een ongunstige invloed op de

du sens des réalités du conseil d'administration. Les négociations sont très laborieuses et il faudra finalement recourir à la médiation sociale. Ce n'est qu'à la mi-septembre qu'une véritable concertation paritaire sera en place, mais le temps restant jusqu'au 27 novembre 2019, délai préconisé par Proximus, est insuffisant: les organisations syndicales sont dans l'impossibilité d'analyser le dossier en profondeur et de transmettre un *feed-back* correct à leurs membres. Le 27 novembre 2019, la majorité des deux tiers requise pour conclure un accord social, conformément à la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques (*Moniteur belge* du 27 mars 1991, ne peut être réunie. Ensuite, le flou demeure sur les décisions prises par le conseil d'administration, y compris après la commission paritaire suivante du 9 décembre 2019, qui fera toutefois l'objet d'une majorité des deux tiers en faveur du plan. Ensuite, dans un délai de cinq jours ouvrables, la CGSP dépose un protocole de désaccord, ainsi qu'une proposition de médiation auxquels Proximus n'a pas encore réagi. L'entreprise propose toutefois de se pencher sur la question le 16 janvier 2020, alors que les travailleurs souhaitant partir volontairement doivent se décider avant le 17 janvier, ce qui veut dire qu'il n'y a aucune marge pour informer correctement les travailleurs sur les décisions et les éventuels ajustements.

Pour la CGSP, les principaux points de rupture sont le traitement différent du personnel (statutaire contre contractuel, collaborateurs existants contre nouveaux collaborateurs, cadres contre grades inférieurs), l'absence d'approche progressive avec priorité aux départs volontaires, l'absence de plan industriel, les économies (240 millions d'euros) réalisées unilatéralement au détriment du personnel, le mépris de la concertation sociale, l'insuffisance des investissements dans la formation, la flexibilisation poussée sous le prétexte fallacieux de la numérisation. Finalement, tous ces éléments équivalent à un manque total de respect pour les collaborateurs.

La proposition de médiation de la CGSP vise au moins à mettre en œuvre le plan de départs volontaires et à dresser un inventaire par service afin de ne pas compromettre l'opérationnalité et la prestation de services. En outre, les acquis sociaux doivent évidemment être maintenus, les économies doivent être réparties équitablement et le dividende doit être réduit. L'intervention de la Chambre ne doit pas se limiter simplement à des auditions. La Chambre des représentants doit assurer la transparence, établir la vérité et désigner les responsables de cette débâcle économique et sociale. La Chambre doit à nouveau imposer des contrats de gestion qui prévoient le cadre nécessaire aux investissements numériques. En fin de compte, tout cela est également dans l'intérêt du citoyen belge.

sociale relaties en geeft blijk van de wereldvreemdheid van de raad van bestuur. De onderhandelingen verliepen zeer stroef en uiteindelijk diende er beroep te worden gedaan op sociale bemiddeling. Pas sinds half september volgde dan een waarachtig paritair overleg, echter te kort voor de deadline van 27 november 2019 die door Proximus werd vooropgesteld. Dat maakte het voor de vakbonden onmogelijk om het dossier grondig te bestuderen en behoorlijk naar hun leden terug te koppelen. Op 27 november was er geen noodzakelijke twee derde meerderheid voor een sociaal akkoord, overeenkomstig de Wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven (*BS* 27 maart 1991). Het bleef vervolgens onduidelijk wat de raad van bestuur daarna had beslist, ook na het volgende paritair comité van 9 december 2019, waarop echter wel een twee derde meerderheid was voor het plan. Het ACOD heeft vervolgens binnen de vijf werkdagen een protocol van niet-akkoord ingediend, evenals een bemiddelingsvoorstel. Proximus gaf daarop nog geen antwoord maar stelde voor dit bespreken op 16 januari 2020, terwijl werknemers die vrijwillig willen vertrekken dit moeten beslissen voor 17 januari. Dit betekent dat er geen enkele marge is om de werknemers terdege te informeren over de beslissingen en eventuele bijstellingen ervan.

De breekpunten voor ACOD zijn vooral de verschillende behandeling van het personeel (statutair versus contractueel, bestaande versus nieuwe medewerkers, kaders versus lagere rangen), geen gefaseerde aanpak met voorrang voor vrijwillig vertrek, het ontbreken van een industrieel plan, besparingen (240 miljoen euro) eenzijdig ten koste van het personeel, miskennen van sociaal overleg, onvoldoende investering in vorming en opleiding, verregaande flexibilisering onder het vals voorwendsel van digitalisering; uiteindelijk komt dit alles neer op een totaal gebrek aan respect voor de medewerkers.

Het bemiddelingsvoorstel van ACOD strekt ertoe minstens het vrijwillig vertrekplan uit te voeren en een inventaris op te maken per dienst teneinde de operationaliteit en dienstverlening niet in gevaar te brengen. Voorts De moeten de sociale verworvenheden uiteraard behouden blijven, de besparingen dienen op een billijke wijze te worden gespreid en het dividend moet verlaagd worden. De tussenkomst van de Kamer mag zich niet louter beperken tot hoorzittingen; de volksvertegenwoordiging moet zorgen voor transparantie, de waarheid naar boven spitten en de verantwoordelijken aanwijzen voor dit economisch en sociaal debacle. De Kamer moet opnieuw beheersovereenkomsten opleggen die zorgen voor het noodzakelijke digitaal investeringskader. *In fine* is dit alles ook in het belang van de Belgische burger.

2. M. Stéphane Daussaint (CSC)

M. Daussaint déplore que cette audition n'ait lieu qu'après la clôture du processus de négociation et que les employés soient donc mis devant un fait accompli.

La transition vers la numérisation est certainement nécessaire, mais ces réformes ne doivent pas être un prétexte pour réaliser de nouvelles économies sur le dos des travailleurs. Lorsque ceux-ci ont dû se prononcer sur le plan "Fit for Purpose" (FFP), ils ont dû choisir entre la peste et le choléra. Les licenciements prévus sont le résultat d'un management inapproprié, qui n'était pas préparé à l'évolution du secteur vers la numérisation. L'externalisation des tâches (par exemple, les centres d'appel) se fait exclusivement pour des raisons budgétaires et nuit à la propre expertise de l'entreprise. Proximus se livre au dumping social en proposant des conditions de travail inférieures aux futurs travailleurs, ce qui diminue la qualité du personnel et compromet le service public.

Le personnel ne reçoit pas non plus de soutien de la part des pouvoirs publics, qui sont pourtant l'actionnaire majoritaire. La CSC espère toujours pouvoir conclure une convention collective acceptable en 2020 dans l'intérêt de l'entreprise, des 12 000 travailleurs et de leurs familles.

3. M. Jean-Claude Philippon (SLFP)

C'est dans les années 1980 que M. Philippon a commencé à travailler chez Proximus (alors encore RTT) et depuis lors, l'entreprise a connu de nombreuses restructurations, avec plus de 20 000 emplois supprimés; cependant, cela s'est toujours fait d'une manière socialement acceptable et en tenant compte des intérêts des travailleurs et de l'entreprise.

La fuite dans la presse du 8 janvier 2019, annonçant que 1 900 travailleurs allaient perdre leur emploi, a eu l'effet d'un coup de massue sur les 12 000 travailleurs de Proximus et tout le monde s'est senti menacé de licenciement. Suite à une conversation, le 14 janvier 2019, entre les représentants des travailleurs et la Première ministre, le ministre de l'emploi et le ministre des entreprises publiques, ceux-ci ont déclaré que l'emploi était plus important que le dividende, de sorte que les travailleurs se sont sentis soutenus par l'actionnaire principal et ont repris espoir. Cet espoir a été anéanti par l'assemblée générale des actionnaires de Proximus du 17 avril 2019, lorsque 98 % des actionnaires ont approuvé les plans de départ concoctés par le management. Les pouvoirs publics, actionnaire majoritaire, ont laissé tomber les

2. De heer Stéphane Daussaint (ACV)

De heer Daussaint betreurt dat deze hoorzitting pas plaatsvindt wanneer het onderhandelingsproces reeds is afgesloten en de werknemers dus voor voldongen feiten staan.

De transitie naar digitalisering is zeker noodzakelijk, maar deze hervormingen mogen geen voorwendsel zijn om opnieuw besparingen door te voeren op de rug van de werknemers. Toen deze moesten stemmen over het *Fit for Purpose* plan (FFP), was dat een keuze tussen pest en cholera. De vooropgestelde afvloeiingen zijn het resultaat van slecht management dat niet voorbereid was op de evolutie van de sector naar digitalisering. De outsourcing van taken (onder andere *callcenters*) gebeurt uitsluitend om budgettaire redenen en gaat ten koste van de eigen expertise binnen bedrijf. Proximus doet aan sociale dumping door aan toekomstige werknemers inferieure arbeidsvoorwaarden voor te stellen, waardoor de kwaliteit van het personeel daalt en de openbare dienstverlening in het gedrang komt.

Het personeel krijgt evenmin steun van de overheid, nochtans de meerderheidsaandeelhouder. Het ACV hoopt nog steeds om in 2020 een degelijke cao af te kunnen sluiten in het belang van het bedrijf en van de 12 000 werknemers en hun families.

3. De heer Jean-Claude Philippon (VSOA)

De heer Philippon werkt al sinds de jaren tachtig bij Proximus (toen nog RTT) en sindsdien werden al heel wat herstructureringen doorgevoerd met meer dan 20 000 afvloeiingen; dat gebeurde echter steeds op een sociaal aanvaardbare wijze en met oog voor de belangen van zowel werknemers als bedrijf.

Het perslek op 8 januari 2019 dat 1 900 werknemers zouden moeten afvloeien was een mokerslag voor alle 12 000 werknemers van Proximus en iedereen voelde zich bedreigd met ontslag. Na een gesprek op 14 januari 2019 tussen de werknemersvertegenwoordigers en de eerste minister, de minister voor tewerkstelling en de minister voor overheidsbedrijven verklaarden deze dat tewerkstelling belangrijker was dan het dividend, waardoor de werknemers zich gesteund wisten door de hoofdaandeelhouder en weer hoop vatten. Deze hoop werd de kop ingedrukt door de algemene aandeelhoudersvergadering van Proximus op 17 april 2019 toen 98 percent van de aandeelhouders instemden met de afvloeiingsplannen van het management. De overheid, meerderheidsaandeelhouder, liet toen de werknemers

travailleurs, pour lesquels il est devenu évident que même dans une entreprise publique, seuls les bénéfices et les dividendes comptent.

Les autorités affirment qu'elles sont impuissantes dès lors que Proximus est une société cotée en bourse, alors qu'en tant qu'actionnaire majoritaire, elles disposent de leviers pour infléchir la prise de décision. Si elles restent les bras ballants, les travailleurs se sentent abandonnés. Il est maintenant clair aux yeux du personnel que les rencontres avec les ministres et les députés n'ont qu'une valeur symbolique et que même l'actionnaire majoritaire ne peut garantir l'emploi.

Le personnel n'y croit plus et s'inquiète pour l'avenir de l'entreprise. Permettra-t-on au nouveau CEO de maintenir la compétitivité de l'entreprise et de garantir un niveau d'emploi décent dans l'entreprise? Il est impératif pour l'entreprise et ses travailleurs que la paix sociale revienne et qu'un dialogue constructif s'engage.

B. Questions et observations des membres

M. Jean-Marc Delizée, président, replace tout d'abord plusieurs éléments dans leur contexte en ce qui concerne le calendrier. La commission, mais aussi le Parlement, ont toujours suivi de près la situation de Proximus – de même que celle d'autres entreprises publiques – et ont toujours fait preuve d'une grande réactivité. La commission entend toutes les parties, sans pour autant vouloir se substituer au dialogue social au sein de l'entreprise. Bien évidemment, la chute du gouvernement et les élections n'ont entre-temps pas simplifié les choses.

Le président assure aux orateurs que la commission s'intéresse depuis longtemps à cette question, d'où l'organisation de ces auditions – d'abord avec le CEO, puis avec les syndicats.

M. Michael Freilich (N-VA) estime que le plan de transformation de Proximus est nécessaire dans un contexte commercial qui évolue rapidement. Parfois, une restructuration ne peut être évitée. Il est regrettable de procéder à des licenciements massifs de travailleurs âgés, car cela laisse croire que les plus de 55 ans ne sont plus en mesure de se reconverter. Cela s'apparente à une discrimination fondée sur l'âge. Ces travailleurs resteront chez eux et conserveront la majeure partie de leur salaire (70 à 75 % du montant), alors que 140 000 postes vacants en Belgique ne sont pas pourvus. En novembre 2019, on évoquait 550 travailleurs âgés. Les travailleurs plus âgés qui ne pouvaient pas partir étaient également mécontents. Les invités pourraient-ils évoquer ces cas? Quelles mesures les syndicats

vallent pour, pour qui il est devenu évident que même dans une entreprise publique, seuls les bénéfices et les dividendes comptent.

De overheid stelt dat ze niets vermag aangezien Proximus een beursgenoteerd bedrijf is, terwijl ze als meerderheidsaandeelhouder wel degelijk over hefboomen beschikt om zaken door te drukken. Wanneer ze dat niet doet, voelen de werknemers zich in de steek gelaten. Voor het personeel blijkt nu dat de ontmoetingen met de ministers en met de volksvertegenwoordigers slechts symbolische waarde hebben en dat ook de hoofdaandeelhouder de tewerkstelling niet kan verzekeren.

Het personeel gelooft er niet langer in en maakt zich zorgen over de toekomst van het bedrijf. Zal men het de nieuwe ceo mogelijk maken om het bedrijf concurrentieel te houden en te zorgen voor een behoorlijk tewerkstellingsniveau in het bedrijf? Het is absoluut noodzakelijk voor het bedrijf en voor de werknemers dat de sociale vrede terugkeert en dat er een constructieve dialoog wordt opgestart.

B. Vragen en opmerkingen van de leden

De heer Jean-Marc Delizée, voorzitter, plaatst voor eerst een aantal zaken in hun context wat de kalender betreft. De commissie, maar ook het parlement, hebben de situatie bij Proximus – net als bij de andere overheidsbedrijven – steeds van nabij opgevolgd en kort op de bal gespeeld. De commissie hoort daarbij alle partijen, zonder zich in de plaats te willen stellen van de sociale dialoog binnen het bedrijf. De val van de regering en de verkiezingen hebben de zaken intussen uiteraard niet vereenvoudigd.

De voorzitter verzekert de sprekers dat de commissie al een hele poos zeer begaan is met de kwestie, vandaar ook de hoorzittingen – eerst met de ceo, nadien met de vakbonden.

De heer Michael Freilich (N-VA) acht een transformatieplan voor Proximus noodzakelijk in een snel evoluerende bedrijfscontext. Soms kan men een herstructurering niet uit de weg gaan. Het massaal dumpen van oudere werknemers is jammer, alsof 55-plussers zich niet meer zouden kunnen omscholen. Dit heeft een zweem van leeftijdsdiscriminatie. Ze blijven thuis en behouden het grootste deel van hun loon (70 à 75 %), terwijl 140 000 vacatures in België niet ingevuld raken. In november 2019 was er sprake van 550 oudere werknemers. Er was ook onvrede bij oudere werknemers die niet mochten vertrekken. Kunnen de genodigden hierop ingaan? Welke maatregelen hebben de vakbonden verdedigd om de werknemers maximaal om te scholen? Heeft men rekening gehouden met de mogelijkheid om personeel

ont-ils défendues afin de reconverter le plus de travailleurs possible? La possibilité de mettre du personnel à la disposition d'autres entreprises où des postes sont vacants a-t-elle été envisagée?

M. Gilles Vanden Burre (Ecolo-Groen) rejoint l'avis du président en ce qui concerne le calendrier. L'actionnariat public doit évidemment avoir un sens quant au fond. L'État doit rester majoritaire et développer une vision à long terme. L'intérêt général exige que l'on prête attention à l'emploi, aux infrastructures et aux télécommunications. La transition numérique ne peut se faire au détriment des salariés.

La direction de Proximus parle de 358 opportunités en interne. Comment faut-il comprendre cette expression? Un accompagnement des membres du personnel concernés est-il possible? Qu'en est-il du nombre minimum de jours de formation? Les chiffres sont-ils réalistes? À qui les formations s'adressent-elles? L'intervenant est, pour sa part, favorable à l'octroi de possibilités de formation à chaque travailleur individuel. A-t-on une idée du nombre de licenciements secs? Les orateurs disposent-ils d'informations qu'ils pourraient partager concernant la délocalisation d'entreprises et d'emplois?

Mme Laurence Zanchetta (PS) constate que le plan de transformation est avant tout un plan d'économies. Pour une entreprise publique qui réalise des bénéfices, les licenciements secs (1 300!) sont inhabituels. C'est bien sûr un constat d'échec. Le conflit social est sans précédent. Au sein de bpost aussi, les choses avaient mal tourné un an auparavant. Pourtant, bpost et Proximus ont la réputation d'être des entreprises publiques où le dialogue social se déroule bien. Le personnel a toujours accepté l'évolution de son entreprise et est flexible. On observe aujourd'hui, avec le retrait du gouvernement, une rupture avec le passé. Le gouvernement précédent a clamé haut et fort que les lois du marché devaient s'appliquer. Faut-il dès lors s'étonner que le dialogue social devienne plus difficile, surtout lorsque la qualité de l'emploi se détériore? Le groupe socialiste souhaite que le statut soit maintenu, mais surtout que les entreprises publiques donnent l'exemple, en particulier en matière de politique du personnel et de bien-être au travail. Les autorités doivent donc assumer leur rôle d'actionnaires majoritaires. Que représentent les 1 300 emplois, y compris pour le personnel qui restera en place? Comment les invités voient-ils la rupture du dialogue social? Le conflit pourrait-il se reproduire?

Mme Nawil Farah (CD&V) attache, tout comme certains autres intervenants, beaucoup d'importance à la fonction d'exemple d'une entreprise publique et déplore l'échec du dialogue social. Le plus important est la formation du personnel. L'apprentissage tout au long de la

ter beschikking te stellen van andere bedrijven waar betrekkingen vacant staan?

De heer Gilles Vanden Burre (Ecolo-Groen) treedt de voorzitter bij wat de timing betreft. Inhoudelijk dient het overheidsaandeelhouderschap uiteraard een betekenis te hebben. De Staat moet de meerderheid bewaren en een visie op lange termijn te ontwikkelen. Het algemeen belang vergt aandacht voor werkgelegenheid, infrastructuur en telecom. De digitale overgang mag niet ten koste gaan van de werknemers.

De leiding van Proximus spreekt over 358 interne opportuniteiten. Hoe moet dat worden begrepen? Is begeleiding van de betrokken personeelsleden mogelijk? Hoe zit het met het gemiddeld aantal dagen opleidingen? Zijn de cijfers realistisch? Voor wie zijn de opleidingen bestemd? De spreker voor zijn part staat achter opleidingsmogelijkheden voor elke werknemer afzonderlijk. Is er zicht op de naakte ontslagen? Hebben de sprekers informatie die ze kunnen delen over de verplaatsing van bedrijven en jobs naar het buitenland?

Mevrouw Laurence Zanchetta (PS) stelt vast dat het transformatieplan in de eerste plaats een besparingsplan is. Ongewoon voor een overheidsbedrijf dat winst boekt zijn de naakte ontslagen (1 300!). Dit is natuurlijk een mislukking. Het sociaal conflict is nooit eerder gezien. Bij bpost liep het een jaar eerder ook al verkeerd. Toch hebben bpost en Proximus de reputatie van overheidsbedrijven waar de sociale dialoog goed verloopt. Het personeel heeft steeds ingestemd met de evolutie van hun bedrijf en stellen zich flexibel op. Thans staat men voor een breuk met het verleden, waarbij de overheid zich terugtrekt. De vorige regering zwoer bij hoog en bij laag dat de wetten van de markt dienen te spelen. Is het dan nog verwonderlijk dat de sociale dialoog moeilijker wordt, zeker ook als de kwaliteit van de banen achteruitgaat? De socialistische fractie wenst dat het statuut wordt behoud, maar vooral ook dat de overheidsbedrijven het voorbeeld geven, vooral inzake personeelsbeleid en welzijn op het werk. De overheid moet dus haar rol als meerderheidsaandeelhouder opnemen. Wat stellen de 1 300 banen voor, ook voor het personeel dat achterblijft? Hoe zien de genodigden de breuk in de sociale dialoog? Kan het conflict zich nog eens herhalen?

Mevrouw Nawil Farah (CD&V) hecht zoals een aantal andere sprekers veel belang aan de voorbeeldfunctie van een overheidsbedrijf en betreurt het falen van de sociale dialoog. Allerbelangrijkst is de opleiding van het personeel. Een leven lang leren, wat de vorige regering

vie, qui a été soutenu par le gouvernement précédent, n'est pas appliqué chez Proximus. Les formations du personnel ont même baissé de 10 % en une décennie. L'externalisation et la délocalisation d'emplois au Maroc ou en Inde n'aidera pas l'Europe dans sa course avec la *Silicon Valley*. L'exportation d'emplois ne peut être l'objectif de l'agenda numérique des pouvoirs publics. Au contraire, l'objectif est de créer des emplois ici et de les conserver. Le groupe de l'intervenante partage l'insatisfaction sur tous ces points. Proximus a un rôle social à jouer et peut contribuer à combler la fracture numérique. Les initiatives comme *MolenGeek* sont louables, mais demeurent des initiatives à petite échelle – elles ne concernent qu'environ 300 personnes. On peut attendre d'une entreprise publique qu'elle en fasse davantage; en fin de compte, ce sont les pouvoirs publics qui sont l'actionnaire principal. Quel est le point de vue des invités face à cette réalité?

Mme Maria Vindevoghel (PVDA-PTB) soutient le personnel dans sa lutte. En tant qu'ancienne employée de la Sabena, elle sait ce que signifie l'incertitude. Les présentations des orateurs rappellent les centaines de licenciements qui ont eu lieu à l'époque dans la compagnie aérienne. Les conditions de travail dans le secteur aérien sont très mauvaises pour le moment, et on dirait qu'on est en train de se diriger aussi dans cette voie en ce qui concerne le personnel de Proximus. On crée des "travailleurs pauvres", mais le nouveau CEO gagnera plus que le précédent. Cette situation est inacceptable. Il est honteux que certains partis contribuent à cette évolution. La membre est dès lors outrée par le fait que du personnel soit licencié, que l'on crée des emplois de misère et qu'une entreprise publique exporte des emplois à l'étranger.

Comment l'employeur justifie-t-il le déplacement des *callcenters* à l'étranger? Qu'en est-il de l'exportation d'emplois en Inde?

Quel impact le plan de transformation aura-t-il sur le service, notamment dans les boutiques?

Proximus distribue 95 % de ses bénéfices sous la forme de dividendes, (le rendement du dividende est de 6 %). Lorsqu'on sait cela, l'attitude de l'entreprise vis-à-vis de son personnel est choquante. Il serait peut-être préférable de consacrer une partie des dividendes à des investissements et à l'augmentation des rémunérations.

Que pensent les syndicats d'une diminution de la durée de travail, de sorte qu'un plus grand nombre de personnes puissent garder leur emploi?

Mme Anja Vanrobaeys (sp.a) exprime son empathie envers le personnel. On peut tout à fait s'attendre à ce

qu'il soit soutenu, reçoit une formation et est soutenu par Proximus. Les formations du personnel sont elles-mêmes réduites de 10 % en dix ans. Le fait de délocaliser et de transférer des emplois vers le Maroc ou l'Inde ne va pas aider l'Europe à suivre le rythme de la *Silicon Valley*. L'exportation d'emplois ne peut pas être l'objectif de l'agenda numérique de l'État. Au contraire, l'objectif est de créer des emplois ici et de les conserver. Le groupe de l'intervenante partage l'insatisfaction sur tous ces points. Proximus a un rôle social à jouer et peut contribuer à combler la fracture numérique. Les initiatives comme *MolenGeek* sont louables, mais restent des initiatives à petite échelle – elles ne concernent qu'environ 300 personnes. On peut attendre d'une entreprise publique qu'elle en fasse davantage; en fin de compte, ce sont les pouvoirs publics qui sont l'actionnaire principal. Quel est le point de vue des invités face à cette réalité?

Mevrouw Maria Vindevoghel (PVDA-PTB) soutient le personnel dans sa lutte. En tant qu'ancienne employée de la Sabena, elle sait ce que signifie l'incertitude. Les présentations des orateurs rappellent les centaines de licenciements qui ont eu lieu à l'époque dans la compagnie aérienne. Les conditions de travail dans le secteur aérien sont très mauvaises pour le moment, et on dirait qu'on est en train de se diriger aussi dans cette voie en ce qui concerne le personnel de Proximus. On crée des "travailleurs pauvres", mais le nouveau CEO gagnera plus que le précédent. Cette situation est inacceptable. Il est honteux que certains partis contribuent à cette évolution. La membre est dès lors outrée par le fait que du personnel soit licencié, que l'on crée des emplois de misère et qu'une entreprise publique exporte des emplois à l'étranger.

Welke motieven geeft de werkgever voor het verplaatsen van de *callcenters* naar het buitenland? Hoe zit het met de export van jobs naar India?

Welke impact zal het transformatieplan op de dienstverlening hebben, onder meer in de boetieks?

Proximus keert 95 % van de winsten uit in de vorm van dividend, het rendement bedraagt 6 %. Dat wetende is de houding van het bedrijf ten aanzien van het personeel choquerend. Het zou misschien beter zijn om een deel van de dividend te besteden aan investeringen en een beter loon.

Hoe staan de vakbonden tegenover arbeidsduurvermindering, zodat meer personeel aan de slag zou kunnen blijven?

Mevrouw Anja Vanrobaeys (sp.a) drukt haar empathie uit voor het personeel. Het is goed voorstelbaar dat die

qu'il perde confiance après une longue période sans la moindre transparence, qui débouche ensuite sur des licenciements sous le couvert de la numérisation. Pour le groupe socialiste, il est important d'entendre les syndicats en plus du CEO. Quand on écoute leur exposé, on apprend en effet qu'une régression sociale s'annonce: on souhaite proposer des emplois précaires et mal payés à 10 euros de l'heure. Mais les femmes de ménage font grève et demandent une augmentation de salaire de 10 cents – avec lesquels on ne peut même pas s'acheter une gaufre. Si c'est cela que l'on veut pour le personnel de Proximus, la députée ne peut souscrire à la politique de l'entreprise publique. Ce qui est frappant, c'est aussi l'absence de déontologie: un gouvernement en affaires courantes, qui n'a pas la majorité au parlement, participe à la désignation d'un nouveau CEO qui empoche une rémunération plus élevée que le précédent, alors même que l'on demande tellement d'efforts aux travailleurs, qu'ils vivent dans l'incertitude et que, pour la première fois dans l'histoire, on assiste à des licenciements secs dans une entreprise publique.

En tant qu'actionnaire principal, les pouvoirs publics doivent donc jouer leur rôle; une audition n'est pas suffisante. L'intervenante est favorable à un véritable plan d'avenir numérique et condamne la mascarade consistant à demander aux travailleurs s'ils souhaitent démissionner volontairement. Elle demande que l'on respecte le personnel et que l'on agisse de manière socialement responsable, également pour lier les personnes nécessaires à l'entreprise.

Proximus a également une mission en tant que prestataire du service universel. Comment l'entreprise pourra-t-elle encore respecter ses engagements sociaux avec moins de personnel? Le service normal pourra-t-il être assuré de la même manière?

Proximus n'a-t-elle pas entamé trop tard ses plans de formation et de recyclage?

Qu'en est-il des nouvelles conditions de travail du personnel qui sera engagé à l'avenir?

Dans quelle mesure les départs sont-ils réellement volontaires? Des pressions sont-elles exercées? Y a-t-il des tensions internes?

En sait-on davantage sur les licenciements secs? Quels seront les départements touchés et où va-t-on au contraire procéder à des recrutements?

Une entreprise publique peut-elle organiser un dumping social en externalisant des emplois et en les relocalisant

haar vertrouwen kwijtraakt na een lange periode zonder enige transparantie, die dan uitmondt in ontslagen onder het mom van digitalisering. Voor de socialistische fractie is het belangrijk om naast de ceo ook de vakbonden te horen. In hun verhaal kan men immers horen dat sociale afbraak op til is: men wil preciaire, slecht betaalde jobs aanbieden à 10 euro per uur. Maar de poetsvrouwen staken en vragen een loonopslag van 10 cent – waar men zelfs geen wafel mee kan kopen. Als dat het plan is voor het personeel bij Proximus, dan kan de volksvertegenwoordigster niet instemmen met het beleid van het overheidsbedrijf. Frappant is ook het gebrek aan beroepsethiek: een regering in lopende zaken, die geen meerderheid heeft in het parlement, stelt mee een nieuwe ceo aan die een hoger loon opstrijkt dan de vorige, net wanneer aan de werknemers zoveel inspanningen worden gevraagd, ze in de onzekerheid leven, en er voor het eerst in de geschiedenis naakte ontslagen vallen bij een overheidsbedrijf.

De overheid als hoofdaandeelhouder dient bijgevolg haar rol te spelen; een hoorzitting is niet voldoende. De spreekster staat achter een echt digitaal toekomstplan en keurt de schijnvertoning af, waarbij aan het werknemers wordt gevraagd of ze vrijwillig willen opstappen. Ze roept op tot respect voor het personeel en sociaal verantwoord optreden, ook om de nodige mensen aan het bedrijf te binden.

Proximus heeft voorts een opdracht als universele dienstverlener. Hoe zal het bedrijf zijn maatschappelijk engagement nog kunnen dragen met minder personeel? Zal de gewone dienstverlening anderzijds op dezelfde manier kunnen worden gehandhaafd?

Is Proximus niet te laat begonnen met de opleidings- en herscholingsplannen?

Hoe zit het met de nieuwe arbeidsvoorwaarden voor toekomstig aangeworven personeel?

In welke mate is het vertrek echt vrijwillig? Wordt er druk uitgeoefend? Zijn er interne spanningen?

Is er zicht op de naakte ontslagen? In welke afdelingen gaan ze vallen en waar gebeuren de aanwervingen?

Kan een overheidsbedrijf sociale dumping organiseren, met het outsourcen van jobs naar Marokko? Zijn er

au Maroc? Y a-t-il des “*gentlemen’s agreements*” qui ne sont pas respectés et, si oui, avec quel impact pour le personnel?

L’intervenante s’enquiert des autres possibilités de réaliser des économies. Distribuer moins de dividendes ferait quand même déjà une grande différence pour les travailleurs. Que proposent les syndicats?

Pour conclure, l’intervenante promet au personnel de Proximus l’appui de son groupe politique, lequel tient fermement à ce que l’État joue son rôle d’actionnaire principal.

Mme Sophie Rohonyi (DéFI) prend acte des différents points de vue exprimés par les invités au cours des auditions. Elle constate que les syndicats ne sont pas opposés à la transformation numérique, ils souhaitent simplement qu’elle ne se fasse pas au détriment du personnel. La réussite de Proximus est due, aussi et surtout, au personnel.

M. Boutin a déclaré qu’il souhaitait renouer le dialogue social, ce qui démontre que ce dialogue a été rompu, ou qu’il ne s’est pas déroulé comme il fallait. Il est néanmoins décevant que les promesses faites au personnel ne s’accompagnent pas, tout de suite, de garanties. Qu’en est-il de celles-ci à présent?

Les travailleurs ont-ils été informés de l’augmentation du nombre de jours de formation, de 3,8 à 5,5 jours par an? Concerne-t-elle tous les travailleurs? Des groupes de travail ont été constitués, plutôt que de proposer des solutions individuelles de formation; de quel type de groupe s’agit-il? Quelles sont les personnes qui constituent ces groupes? Quels en sont les objectifs? Quand se réunissent-ils? Quels sont les délais dans lesquels ils entendent arriver à des solutions?

Les syndicats peuvent-ils confirmer qu’il n’y aura pas de départs forcés en ce qui concerne les statutaires, ainsi que l’a déclaré le CEO?

Quid de la garantie de retrouver une emploi dans les six mois et de la création d’une plateforme à l’emploi avec 800 jobs disponibles dans quinze entreprises?

Existe-t-il d’autres exemples de délocalisation, à part ceux qui ont été cités? De quelle manière le personnel est-il informé des délocalisations?

Monsieur Jean-Marc Delizée (PS) rappelle le caractère inédit des licenciements secs au sein d’une entreprise public par ailleurs largement bénéficiaire.

gentlemen’s agreements die niet worden gerespecteerd, zo ja met welke impact voor het personeel?

Tot slot peilt de spreker naar de besparingsalternatieven. Minder dividenden uitkeren zou toch al een heel verschil uitmaken voor de werknemers. Wat stellen de vakbonden voor?

Om helemaal af te ronden, zegt de spreker het personeel bij Proximus de steun toe van haar fractie, die erop staat dat de overheid haar rol als hoofdaandeelhouder opneemt.

Mevrouw Sophie Rohonyi (DéFI) neemt nota van de diverse door de genodigde sprekers vertolkte standpunten. Zij stelt vast dat de vakbonden niet tegen de digitale omwenteling zijn, maar louter willen dat die niet ten nadele van het personeel wordt doorgevoerd. Het succes van Proximus is ook en vooral aan het personeel te danken.

De heer Boutin heeft verklaard dat hij het sociaal overleg opnieuw wil opstarten; dat betekent dat dit overleg verbroken is of niet is verlopen zoals het hoort. Het is echter teleurstellend dat de beloften aan het personeel niet gepaard gaan met onmiddellijke waarborgen. Hoe staat het daar thans mee?

Werden de werknemers ervan op de hoogte gebracht dat het aantal opleidingsdagen van 3,8 naar 5,5 dagen per jaar stijgt? Betreft die maatregel alle werknemers? In plaats van individuele opleidingsoplossingen voor te stellen, werden werkgroepen samengesteld. Wat voor werkgroepen zijn dat? Wie maakt deel uit van die groepen? Wat zijn de doelstellingen ervan? Wanneer vergaderen zij? Binnen welke termijnen denken zij tot oplossingen te komen?

Kunnen de vakbonden bevestigen dat er geen gedwongen ontslagen zullen vallen bij de statutaire personeelsleden, zoals de ceo heeft verklaard?

Hoe zit het met de waarborg op een nieuwe baan binnen de zes maanden en met het opzetten van een banenplatform met 800 beschikbare banen in 15 ondernemingen?

Zijn er, naast de aangehaalde, nog andere voorbeelden van verhuizing van activiteiten? Hoe wordt het personeel van die verhuizingen op de hoogte gebracht?

De heer Jean-Marc Delizée (PS) wijst erop dat naakte ontslagen bij een overheidsbedrijf – dat trouwens ruime winsten boekt – ongezien zijn.

La concertation sociale chez Proximus a relativement bien fonctionné au cours des décennies précédentes. À la suite des restructurations de la RTT et de Belgacom, l'entreprise a cependant perdu 20 000 travailleurs. L'annonce du plan social a été d'autant plus brutal dans ce contexte-là.

Les interpellations des syndicats à l'égard du politique sont tout à fait justifiées, mais il y a lieu de distinguer le gouvernement et le parlement. Le plan social de Proximus arrive à un moment où le gouvernement Michel entre en affaires courantes. Le gouvernement, de plus en plus minoritaire, prend néanmoins de nombreuses décisions, contestées ou contestables.

Sous la législature précédente, le gouvernement a décidé de se déresponsabiliser. Les syndicats souhaitent, au contraire, que le gouvernement prenne ses responsabilités, l'État étant actionnaire. Le groupe socialiste ne partage pas le point de vue du ministre actuel et prône une responsabilisation de l'État, du gouvernement et du ministre de tutelle. Dans ce cadre, il importe de connaître la vision de l'avenir, de l'emploi, du développement, du service au citoyen, ou encore de son rôle en termes d'exemplarité.

Le parlement, quant à lui, est investi d'un pouvoir de contrôle et a pleinement joué son rôle. Le plan social a donné lieu, en effet, à une série d'interpellations et de questions, avec des échanges très engagés. Depuis la rentrée parlementaire, la commission a organisé trois auditions consacrées à Proximus. Le nouveau CEO a été entendu dans les quinze jours de sa nomination. Pour que le parlement fasse bien son travail, il doit être bien informé. Il entend donc tout le monde, également les syndicats, à un moment qui semble opportun. La participation des syndicats à la réunion permet au parlement de mieux contrôler le gouvernement.

Les citoyens, comme Proximus, ont besoin d'un gouvernement de plein exercice. Il est souhaitable que ce gouvernement revoie ses considérations sur les entreprises publiques. Il faut prendre en considération le levier de l'actionnariat. Le gouvernement n'est pas sans moyens, au contraire, il doit accompagner Proximus.

Tijdens de vorige decennia heeft het sociaal overleg bij Proximus relatief goed gewerkt. Ten gevolge van de herstructureringen ten tijde van de RTT en Belgacom hebben echter 20 000 werknemers het bedrijf verlaten. Daarom is de aankondiging van het sociaal plan zo hard aangekomen.

De oproepen vanwege de vakbonden aan het adres van de politiek zijn absoluut gerechtvaardigd, maar er moet een onderscheid worden gemaakt tussen de regering en het Parlement. Het sociaal plan bij Proximus is er gekomen op het moment dat de regering-Michel in lopende zaken ging. De regering heeft talrijke betwiste of betwistbare beslissingen genomen, hoewel haar meerderheid voortdurend slonk.

Tijdens de vorige zittingsperiode heeft de regering beslist haar verantwoordelijkheid naast zich neer te leggen. De vakbonden willen daarentegen dat de regering haar verantwoordelijkheid opneemt, aangezien de Staat aandeelhouder is. De PS-fractie is het niet eens met de zienswijze van de huidige minister en is er voorstander van dat de Staat, de regering en de voogdijminister hun verantwoordelijkheid opnemen. In dat verband moet geweten zijn wat de visie is op de toekomst, de werkgelegenheid, de ontwikkeling, de dienstverlening aan de burger of de voorbeeldrol.

Het Parlement beschikt over een controlebevoegdheid en heeft wel volledig zijn rol gespeeld. Het sociaal plan heeft immers geleid tot een aantal interpellaties en vragen, met heel scherpe woordenwisselingen. Sinds het begin van het parlementaire jaar heeft de commissie drie hoorzittingen over Proximus gehouden. De nieuwe ceo werd twee weken na zijn aanstelling gehoord. Het Parlement moet goed geïnformeerd zijn om zijn werk goed te kunnen doen. Derhalve wordt iedereen, met inbegrip van de vakbonden, op een geschikt tijdstip gehoord. Dankzij de deelname van de vakbonden aan de vergadering kan het Parlement de regering beter controleren.

De burgers en Proximus hebben een regering met volheid van bevoegdheden nodig. Het is wenselijk dat die regering haar kijk op de overheidsbedrijven bijstelt. Het aandeelhouderschap moet als een hefboom worden beschouwd. De regering staat niet machteloos, maar moet integendeel Proximus opvolgen.

C. Réponses des invités

1. M. Bart Neyens (CGSP)

Emplois et recrutements

Depuis le début, il s'agit de 1 250 emplois, dont 750 dans les filiales. En ce qui concerne les 500 emplois internes dont il avait été question, les membres du personnel peuvent poser la question à la direction dont ils dépendent. Ce ne sont effectivement pas ces emplois-là qui ont pu être récupérés pour le recrutement interne ou le recyclage du personnel, vu que de ce côté-là, la réponse a souvent été négative. Les opportunités supplémentaires sont surtout la conséquence de départs causés par une démotivation.

Formation

Un travailleur sur dix ayant suivi une formation dans le domaine de la cybersécurité – un projet tourné vers l'avenir – a trouvé un emploi dans cette spécialité au sein de Proximus. Les neuf autres ont pu suivre la formation mais ont continué à exercer la même fonction qu'auparavant. Pourquoi des travailleurs sont-ils formés si leurs nouvelles compétences ne sont pas exploitées? Il s'agit en outre de formations onéreuses. Une partie du budget est consacré à des formations très coûteuses destinées à des niveaux supérieurs et ne sont donc pas ouvertes à tout le monde.

Si la volonté est de proposer des formations à tout le monde, il serait notamment souhaitable que les personnes travaillant dans les *call centers* puissent acquérir de nouvelles compétences qu'elles pourront exploiter dans le cadre d'autres fonctions, sachant que les *call centers* vont recevoir un moins grand nombre d'appels. On est toujours dans l'attente d'une réponse claire à ce sujet.

Call centers à l'étranger

Ces emplois sont délocalisés à l'étranger pour des raisons économiques. Les salaires y sont plus bas, la formation n'y est pas rémunérée, le système de sécurité sociale y est différent. C'est d'autant plus regrettable que c'est précisément M. Guillaume Boutin qui est responsable de la gestion des *call centers*. La question est de savoir s'il est souhaitable qu'une entreprise publique recoure à de telles pratiques. Les informations à propos de la délocalisation n'émanent d'ailleurs pas de Proximus.

Activité du personnel

L'affirmation du ministre Jambon selon laquelle un étage bien précis du bâtiment Proximus se tourne les pouces est dénuée de fondement. Si les membres du

C. Antwoorden van de genodigden

1. De heer Bart Neyens (ACOD)

Jobs en aanwervingen

Sinds het begin gaat het om 1 250 jobs, waarvan 750 bij de filialen. Wat de 500 interne jobs betreft waarover destijds sprake was, kunnen de leden de vraag stellen aan de directie waar die zich bevinden. Het zijn inderdaad niet die jobs die men heeft kunnen recupereren voor de interne tewerkstelling of de omscholing van personeel, want daar was het antwoord vaak negatief. De extra opportuniteiten zijn veelal het gevolg van het personeelsvertrek dat uit demotivatie voortvloeit.

Vorming

Wanneer 10 werknemers een opleiding volgen inzake cybersecurity – een toekomstgericht project –, dan vindt 1 ervan werk binnen Proximus in die branche. De andere 8 hebben de opleiding wel kunnen volgen, maar zijn in dezelfde functie als voorheen gebleven. Waarom worden werknemers opgeleid, als ze niet ingezet worden? Het gaat daarenboven om dure opleidingen. Een deel van het budget wordt besteed aan zeer dure opleidingen voor bepaalde hogere niveaus en staan dus niet open voor iedereen.

Als men opleidingen aan iedereen wil geven, is het wenselijk om het personeel van de *callcenters* nieuwe vaardigheden aan te leren, die ze in een andere functie zullen kunnen gebruiken, wetende dat de *callcenters* minder oproepen zullen ontvangen. Een duidelijk antwoord blijft uit.

Callcenters in het buitenland

De jobs die in het buitenland worden toegekend zijn het gevolg van besparingsoverwegingen. Het loon ligt lager, de opleiding wordt niet betaald, de sociale zekerheid is anders. Het valt des te meer te betreuren, omdat het net de heer Guillaume Boutin is die bevoegd is voor de *callcenters*. Vraag is of het wenselijk is dat een overheidsbedrijf dergelijke praktijken hanteert. De informatie over de verhuizing komt trouwens niet van Proximus.

Activiteit van het personeel

De bewering van minister Jambon dat in het Proximusgebouw een bepaalde verdieping niets uitvoert, steunt op geen enkele grond. Misschien kunnen de leden

groupe N-VA savent de quels travailleurs il s'agit, peut-être pourraient-ils les désigner?

Reconversion

Les syndicats exigent que le personnel suive une reconversion. Cependant, si Proximus le refuse, la situation est tout autre. Si un travailleur a traité des plaintes pendant 20 ou 30 ans et qu'on lui propose de devenir soudeur, on ne peut pas dire qu'il s'agit d'un projet réaliste. Les syndicats veulent d'autres parcours de reconversion, mais il n'y en a pas.

La plateforme emploi est absolument insuffisante. La direction a communiqué à ce sujet le 18 novembre 2019 (date de la dernière rencontre entre les syndicats et la direction), donc très tardivement. Si l'entreprise prenait le dialogue social au sérieux, les informations seraient plus claires, de meilleure qualité et communiquées plus rapidement.

Il est regrettable de constater que l'entreprise n'investit pas dans l'orientation du personnel vers d'autres emplois.

Les syndicats parlent à un mur, qui est soutenu par le gouvernement.

Mission du parlement

L'entreprise est mal préparée pour faire face à l'avenir et les responsables doivent être identifiés, y compris pour ce qui est des erreurs commises dans les relations avec les travailleurs et la mise en œuvre inadéquate des décisions. Cette mission revient à la Chambre des représentants, qui entretient des contacts avec la direction de l'entreprise.

Projets sociaux

Proximus s'engage dans des projets sociaux qui enthousiasment les travailleurs et pour lesquels ceux-ci sont prêts à fournir des efforts supplémentaires. Si les syndicats soutiennent ces projets, force est de constater que certains groupes ont une toute autre vision des choses et sont par exemple opposés au service universel. Le processus décisionnel a été démocratique, les syndicats en prennent acte.

Économies

La CGSP a proposé de réduire le dividende versé de 10 centimes; car qu'est-ce que cela représente sur un euro cinquante? Rien, n'est-ce pas? La proposition n'a trouvé aucun écho.

van de N-VA-fractie de werknemers aanwijzen, als ze weten wie bedoeld wordt.

Omscholing

De vakbonden betrachten dat het personeel wordt omgeschoold. Als Proximus echter niet wenst mee te gaan, is dat een andere zaken. Als een werknemer 20 of 30 jaar lang klachten heeft behandeld en voorgesteld wordt om lasser te worden, kan men niet zeggen dat een dergelijk project realistisch is. De vakbonden wensen andere omscholingstrajecten, maar die zijn er niet.

Het jobplatform is absoluut ontoereikend. Daarover heeft de directie gecommuniceerd op 18 november 2019, de laatste keer dat de directie werd ontmoet, rijkelijk laat dus. Wanneer men de sociale dialoog ernstig opvat, zou de informatie sneller, duidelijker en beter kunnen worden meegedeeld.

Betreurenswaardig is de vaststelling dat er niet wordt geïnvesteerd in de begeleiding van personeel naar andere jobs.

De vakbonden spreken tegen een muur, die steun krijgt van de regering.

Taak van het parlement

Het bedrijf is slecht voorbereid op de toekomst en de schulden moeten worden aangewezen, ook voor de verkeerde omgang met de werknemers en de inadequate uitvoering van de beslissingen. Hier is een taak weggelegd voor de Kamer van volksvertegenwoordigers, die contact heeft met de bedrijfsleiding.

Maatschappelijke projecten

Proximus zet zich in voor maatschappelijke projecten, waaraan de werknemers ook heel graag deelnemen en waarvoor ze bereid zijn extra inspanningen te doen. De vakbonden staan achter die projecten, maar men kan er niet omheen dat bepaalde fracties een heel andere visie erop nahouden en bijvoorbeeld tegen de universele dienstverlening gekant zijn. De besluitvorming was democratisch, de vakbonden nemen er akte van.

Besparingen

Het ACOD heeft voorgesteld om de dividenduitkering met 10 eurocent te verminderen; wat is dat op anderhalve euro? Niets, toch. Het voorstel vond geen gehoor.

2. M. Stéphane Daussaint (CSC)

Dialogue social

La délocalisation des emplois au Maroc ou en Inde n'est pas envisageable dans le cadre d'un véritable dialogue social. L'absence d'intervention de la part du monde politique ne se justifie donc point.

Le problème de l'outsourcing n'est pas récent et a déjà été rencontré au sein d'une autre grande entreprise publique, à savoir bpost. Étrangement, les responsables des services IT chez bpost et Proximus sont des frères.

Budget formation

Le budget a été doublé, on pourrait considérer qu'il s'agit d'une grande décision. En même temps, Proximus fait la démonstration que l'entreprise ne prépare pas son personnel au changement. Certes, doubler pas grand-chose est mieux que rien.

La numérisation a été présentée par l'ancien CEO comme une évolution sans pareille, alors oui, on investit un peu. Un technicien qui était développeur du réseau cuivre sera-t-il formé en 5,5 jours pour travailler dans la fibre? Non, la majorité des emplois sont outsourcés. Ainsi, la branche d'avenir n'est pas confiée au personnel de Proximus. Cela pose d'ailleurs des problèmes.

Les départs

Ni les travailleurs ni les syndicats ne souhaitent que des travailleurs restent chez eux en touchant 70-75 % de leur salaire, plutôt que de discuter d'investir sur leur formation relativement aux nouveaux métiers, ou sur des aménagements de fin de carrière leur permettant de travailler.

Il convient donc d'interroger les représentants de l'État au sein du conseil d'administration publique sur leurs choix.

Shops

La réduction du nombres d'emplois dans les shops avant l'adoption des changements numériques par les consommateurs aura un impact fort négatif sur le service au client. Le temps d'attente dans une boutique Proximus peut être considérable et dépasser les 45 minutes.

2. De heer Stéphane Daussaint (ACV)

Sociale dialoog

De verhuizing van de banen naar Marokko of naar India kan niet worden overwogen in het raam van een echte sociale dialoog. Het is dus geenszins verantwoord dat de beleidsmakers niet ingrijpen.

Het outsourcingprobleem dateert niet van gisteren. Ook bij een ander groot overheidsbedrijf, met name bpost, heeft het zich al voorgedaan. Vreemd genoeg zijn de directeurs van de respectieve IT-diensten van bpost en van Proximus broers.

Opleidingsbudget

Aangezien het opleidingsbudget is verdubbeld, zou men kunnen stellen dat dit een belangrijke beslissing is. Tegelijk bewijst Proximus dat de onderneming haar personeel niet voorbereidt op veranderingen. Een verdubbeling van *peanuts* is weliswaar nog altijd beter dan helemaal niets.

De voormalige ceo heeft de digitalisering voorgesteld als een evolutie zonder weerga, en in dit geval wordt inderdaad een klein bedrag geïnvesteerd. Zal een technicus-ontwikkelaar van het kopernetwerk in 5,5 dagen tijd worden omgeschoold om met glasvezelkabels te werken? Neen, de meeste banen worden geoutsourcet. Aldus komt de sector van de toekomst niet in handen van het personeel van Proximus. Dat zorgt trouwens voor problemen.

Vertrekkende werknemers

De werknemers, noch de vakbonden willen dat werknemers thuis blijven met behoud van 70 tot 75 % van hun loon, veeleer dan te spreken over investeringen in hun opleiding voor nieuwe beroepen, dan wel in einde-loopbaanregelingen waarmee ze aan de slag kunnen blijven.

De vertegenwoordigers van de overheid binnen de raad van bestuur van het overheidsbedrijf moeten ter zake dus aan de tand worden gevoeld.

Shops

De inkrimping van het aantal banen in de shops voordat de consument zich de digitale veranderingen eigen heeft gemaakt, zal een heel ongunstige impact hebben op de dienstverlening aan de klant. De wachttijd in een Proximus-shop kan hoog oplopen, tot langer dan 45 minuten.

Jobs et licenciements

Un rectificatif s'impose: il n'y a pas 1 300 licenciements, mais 1 300 pertes d'emplois. Le nombre de licenciements se chiffre en centaines. Tout dépendra du nombre de départs volontaires à la fin de la première phase. C'est à ce moment-là que l'on découvrira le nombre de licenciements envisagés par l'entreprise pour atteindre ses objectifs. Une organisation syndicale se doit d'intervenir afin d'aboutir à une CCT en faveur de l'emploi et qui écarte le spectre du FFP absolument néfaste.

Les 800 jobs se trouvent en grande partie sur la bourse à l'emploi. Il s'est d'ailleurs avéré que Proximus n'en faisait pas partie, dans la mesure où une autre entreprise publique en mal de recruter des gestionnaires de boutiques n'avait même pas songé à contacter Proximus. Grâce à l'intervention de la CSC, ce problème a été résolu. Il faut noter que le travailleur qui quitte Proximus pour aller travailler ailleurs n'est pas mis à disposition, il est licencié; il y avait moyen de s'y prendre autrement.

Risques

Le scénario examiné est susceptible de se reproduire au sein des autres entreprises publiques, tant qu'il n'y a pas de changement comportemental des représentants de l'actionnariat public siégeant dans leurs conseils d'administration. Dans un avenir très proche, bpost connaîtra la même situation que Proximus.

3. M. Jean-Claude Philippon (SLFP)

Formation

Lorsqu'il est question de 5,5 jours de formation par an, il s'agit de moyennes. Certains bénéficieront de 30 jours de formation, d'autres d'aucun. Ce seront ces derniers qui, dans deux ou trois ans, seront licenciés parce qu'ils n'auront pas suivi de formation.

Responsabilité sociale

La fermeture de shops engendre non seulement des pertes d'emplois chez Proximus et des pertes d'emplois privés, mais signifie aussi une qualité de service qui se détériore.

Dialogue social

Pourquoi le dialogue social a-t-il été rompu? Il faut se rappeler que la CEO précédente estimait qu'elle ne gagnait pas assez. Secrètement, elle a cherché un

Banen en ontslagen

Een rechtzetting is nodig: er zijn geen 1 300 ontslagen, maar 1 300 banen die verloren gaan. Het aantal ontslagen loopt op tot in de honderden. Alles zal afhangen van hoeveel mensen vrijwillig zullen willen vertrekken op het einde van de eerste fase. Dan zal duidelijk worden hoeveel ontslagen de onderneming overweegt om haar doelstellingen te bereiken. Een vakbond kan niet anders dan te handelen en te ijveren voor een cao die de werkgelegenheid bevordert en die het spookbeeld van het ronduit nefaste FFP-model verjaagt.

De 800 banen zijn vooral via de jobbeurs beschikbaar. Bovendien is gebleken dat Proximus daar niet aan deelnam, aangezien een ander overheidsbedrijf dat moeilijk shopuitbaters vond, er niet eens aan had gedacht contact op te nemen met Proximus. Dankzij het optreden van het ACV werd dat probleem verholpen. Nota bene: een werknemer die Proximus verlaat om elders aan de slag te gaan, wordt niet ter beschikking gesteld, maar wordt ontslagen; hier had men voor een andere aanpak kunnen kiezen.

Risico's

Het is niet uitgesloten dat het besproken scenario zich ook bij andere overheidsbedrijven zal voordoen zolang er geen wijziging komt in het gedrag van de vertegenwoordigers van de overheidsaandeelhouders die in de raden van bestuur ervan zitting hebben. Het zal niet lang meer duren of bpost zit in dezelfde situatie als Proximus.

3. De heer Jean-Claude Philippon (VSOA)

Opleiding

Wanneer sprake is van 5,5 opleidingsdagen per jaar, gaat het om een gemiddelde. Sommige zullen 30 dagen opleiding krijgen, en andere helemaal geen. Laatstgenoemden zullen over twee of drie jaar worden ontslagen omdat ze geen opleiding hebben gevolgd.

Sociale verantwoordelijkheid

De sluiting van de shops veroorzaakt niet alleen banenverlies bij Proximus en bij privébedrijven, maar leidt ook tot een slechtere dienstverlening.

Sociale dialoog

Waarom werd de sociale dialoog stopgezet? Er moet aan worden herinnerd dat de vorige ceo vond dat ze niet genoeg verdiende. In het geheim heeft ze een andere

autre emploi. Ayant promis un dividende élevé (même quand l'action baisse), elle va montrer qu'elle maintient le cap à tout prix, au détriment de la négociation avec les syndicats. C'est ainsi qu'elle se profile sur le marché des CEO.

Le management a annoncé qu'il voulait rediscuter du statut syndical au sein de l'entreprise. Cela n'annonce rien de bon.

D. Conclusion

M. Jean-Marc Delizée (PS), président, remercie tous les invités et annonce que le Parlement suivra l'évolution de près. La commission exercera ses prérogatives à cet égard.

Les rapporteurs,

Jef VAN DEN BERGH
Gilles VANDEN BURRE

Le président,

Jean-Marc DELIZÉE

baan gezocht. Ze had een hoog dividend beloofd (terwijl de waarde van het aandeel daalde) en wilde aantonen dat zij vastbesloten was die doelstelling te blijven nastreven, ten koste van de onderhandelingen met de vakbonden. Zo wilde ze zich op de arbeidsmarkt voor ceo's positioneren.

Het management heeft aangekondigd het vakbondss-tatuut binnen de onderneming opnieuw te willen bespreken. Dat kondigt niet veel goeds aan.

D. Besluit

Voorzitter Jean-Marc Delizée (PS) dankt alle genodigden en meldt dat het Parlement de zaak van nabij zal volgen. Ter zake zal de commissie gebruik maken van haar bevoegdheden.

De rapporteurs,

Jef VAN DEN BERGH
Gilles VANDEN BURRE

De voorzitter,

Jean-Marc DELIZÉE

III. — ANNEXES

III. — BIJLAGEN

Proximus

Commissie voor mobiliteit, overheidsbedrijven en federale instellingen

Commission de la mobilité, des entreprises publiques et des institutions fédérales

17/12/2019

proximus





2019 **#Shifttodigital, transformeren naar een echt klantgericht digitaal bedrijf**

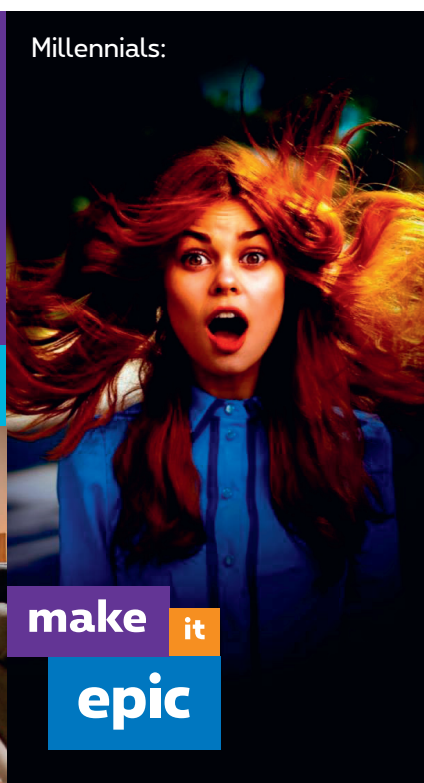
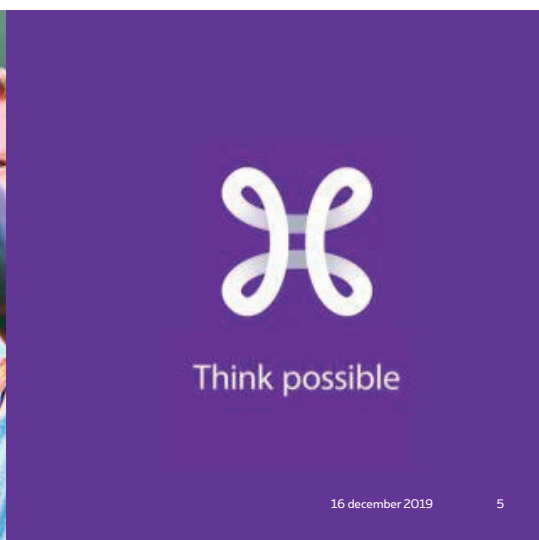
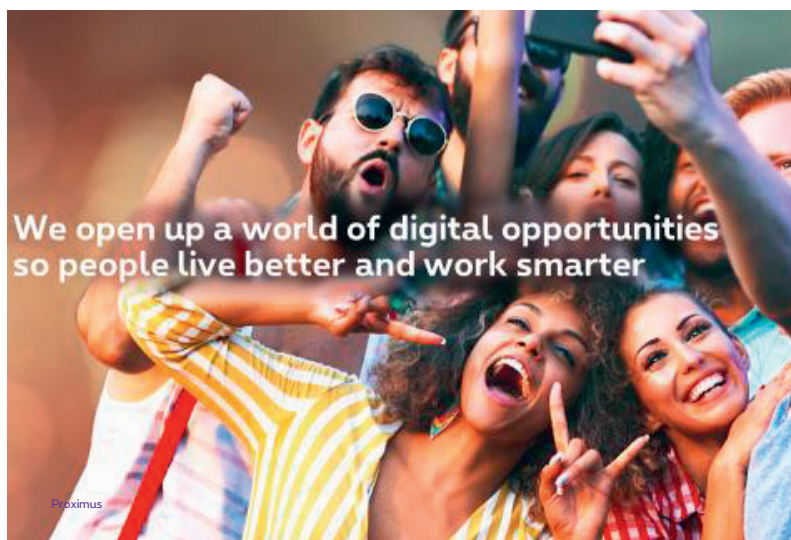
Proximus 16 december 2019 3



In een uitdagende marktcontext met snel veranderende klantenverwachtingen hebben we in 2019 #shifttodigital gelanceerd

Proximus 16 december 2019 4

Een nieuwe visie, vertaald in een nieuwe merkbeloofte en ambitie om werkelijk de shift te maken naar een echt klantgericht digitaal bedrijf

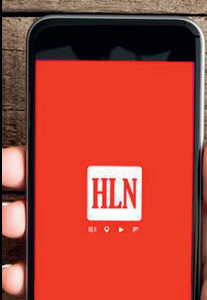


Onze klanten inspireren



Enjoy!

SMART ADS





Proximus



SHADOW

16 december 2019 7

De voorkeurspartner worden in de digitale transformatie van bedrijven

Proximus accelerators













Proximus

Geavanceerde zakelijke diensten:

Mobiliteitsoplossingen ontwikkelen op Europese schaal

BEMOBILE acquires **MEDIAMOBILE**

Road user charging en tolling voor zware voertuigen



Slimme oplossingen: slimme gebouwen & locaties

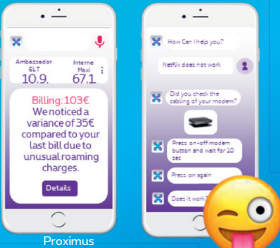



16 december 2019 8

Een klantenervaring op maat bieden, wat resulteert in een hogere klanttevredenheid en een verdere kostenreductie

- **1.2Mio** MyProximus gebruikers & nieuwe servicing diensten
- **-18%** YoY deflatie van oproepen
- migratie van klanten in massamarkt IT-keten
- **Cockpits** voor agenten & techniciërs

Digitale assistent



Voice of the Customer platform uitrol





16 december 2019 9

Het investeren in duurzame netwerken en dienstenplatformen die een relevante digitale klantervaring mogelijk maken

Hoogwaardig mobiel netwerk Mobiel toegangsnetwerk akkoord met Orange	TITAN Project Vernieuwing van ons backbone netwerk is op schema om het toenemende dataverkeer te kunnen verwerken 10 to 100 Gbs	Koper upgrade Onze ambitie bereiken op snelheid 77% on 70Mbps 60% on 100Mbps	Fiber bouwen 13 steden worden ingezet 15 groothandelscontracten	IT Eerste tastbare voordelen van vernieuwde en vereenvoudigde IT-systemen De interne IT-massamarkt is rechtdoorgaand van 52 tot > 85%
--	---	--	--	---

Het transformeren van onze cultuur, organisatie & manier van werken

Opleiding & omscholing

- **285.000** formele opleidingsuren (YTD)
- **+18%** vs 2018

Digitale werkplek

- **85%** adoptie van O365
- **53%** actief op sociaal intranet
- **+1.9%** YoY werknemerstevredenheid van de collaboratieve werkplek

Zelfsturende teams & leadership training

- Multidisciplinaire teams
- Agile & Lean
- Gedecentraliseerde & vlakke besluitvorming

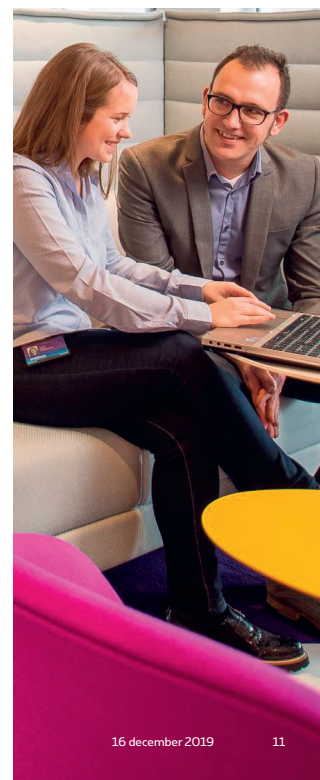
Change management skills

- **1300 deelnemers** Change e-learning
- **25 expert change managers** in alle BU's
- **900** teamleiders volgden 1 dag training

Proximus

16 december 2019

11



Bijdragen tot een veilig, duurzaam, welvarend en inclusief digitaal België



Proximus

Koolstofneutraal bedrijf en nieuwe kringlooeconomiestrategie



16 december 2019

We verwachten 2019 af te sluiten in lijn met onze belofte naar de markt

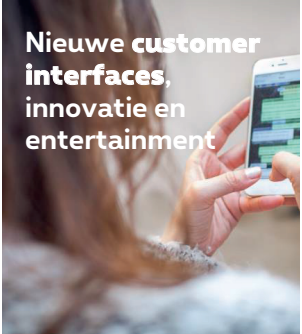


In een steeds digitalere wereld met toenemende concurrentie, transformeren we te langzaam om aan de verwachtingen van onze klanten te voldoen





In een uitdagende marktcontext moeten we zwaar blijven investeren in gigabit-netwerken, digitalisering en innovatie

Vast netwerk van de toekomst 3 miljard investeringen in glasvezel 	Mobiel netwerk van hoge kwaliteit Na 4,5G, België voorbereiden op 5G 	Vereenvoudigde en vernieuwde IT systemen Processen automatiseren en digitaliseren 	Nieuwe customer interfaces, innovatie en entertainment 
--	---	---	--

Verplicht ons om onze hoge kostenstructuur aan te pakken en in 2019 een besparingsplan van 240 miljoen euro te lanceren voor de komende 3 jaar

1 Rationalisering van netwerken, platformen, gebouwen, IT systemen en product portfolio.	2 Verdere vereenvoudiging, automatisering en digitalisering	3 Meer efficiëntie van onze externe partners	4 Maximiseren van het potentieel van automatisering en digitalisering voor een geoptimaliseerde organisatie
---	--	---	--

Proximus

16 december 2019

17

Om een antwoord te geven op de veranderende verwachtingen van de klant, moeten we ook onszelf opnieuw uitvinden en onze competenties in digitale domeinen vergroten

Veranderende jobs.....

- De call center operatoren worden digitale coaches
- Onze shops worden ervaringszones
- Onze B2B accounts worden experts in het begeleiden van bedrijven in hun digitale transformatie
- Wij helpen klanten om hun digitale parcours op MyProximus te volgen
- We gaan naar software gedefinieerde netwerken en naar de "telco cloud" en ontwikkelen hybride cloud oplossingen
- De technologie in het netwerk verschuift van koper naar glasvezel.
- We evolueren naar een digitale werkplek

... die competenties van de toekomst vereisen

Digitale competentie	Cloud	Veranderingsmanagement	Leiderschap
Agile & lean	Cybersecurity & API's	Data-ingenieurs & wetenschappers	Machine learning
IoT & Smart domeinen	Klant-gerichtheid	Artificiële intelligentie	Chatbot

Fit for Purpose is opgebouwd rond 3 belangrijke hefboomen, naast het inbrengen van nieuwe vaardigheden, talenten en het veranderen van onze manier van werken.

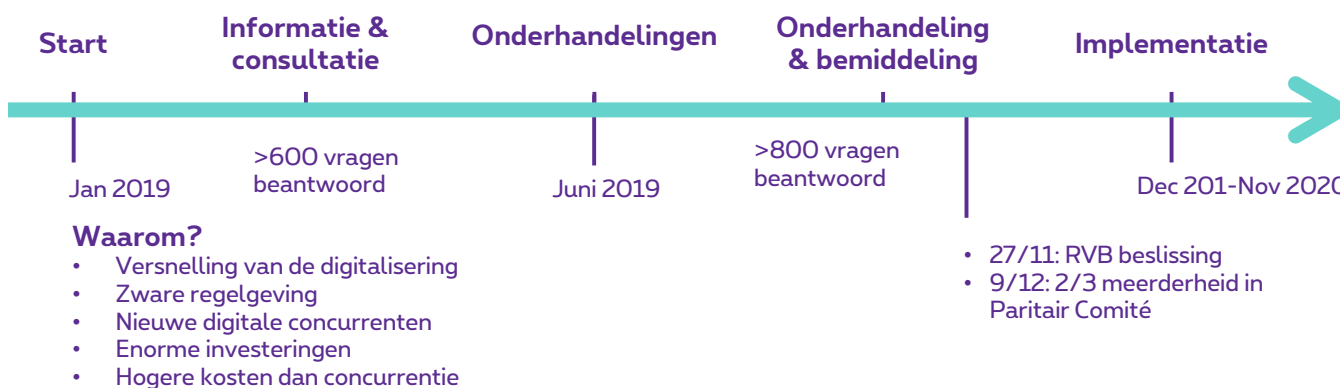


Proximus

16 december 2019

19

Het transformatieplan is het resultaat van een intensieve sociale dialoog



Proximus

16 december 2019

20

Het resultaat van de onderhandelingen

Reductie van de impact van 1900 aangekondigde functies tot 1300

- Minder externe aanwervingen
- Nieuwe interne vacatures

Niet-vrijwillig vertrek zo veel mogelijk beperken

- Aantrekkelijke regeling voor vrijwillig vertrek
- Interne herkwalificatie-trajecten
- Minimaal 358 interne opportuniteiten (via herkwalificatie en interne mobiliteit)

Begeleidende maatregelen voor niet-vrijwillig vertrek van werknemers: loopbaanheroriëntatie en individuele HR-ondersteuning

- Periode van 6 maanden om een nieuwe job te vinden bij Proximus
- Gegarandeerde outplacementbaan
- Workshops gericht op de arbeidsmarkt, het banenplatform en de opleidingsbudgetten
- Geen niet-vrijwillig vertrek voor statutair personeel

15 bedrijven met >800 externe job opportuniteiten!



Proximus

16 december 2019

21

Sterke ambitie op het gebied van omscholing en bijscholing

2020

- **Gemiddeld 5.5 dagen** opleiding per werknemer
- **Verdubbeling opleidingsinvestering** per werknemer in vergelijking met 2018
- Veel **bijscholingsinitiatieven** :

Opleiding van techniekers over Wifi en VoIP

Bewustwordingscampagne om de leermentaliteit te stimuleren

Demystificatiecampagne over digitale transformatie

Leertrajecten op het gebied van digitale marketing, cyberbeveiliging, cloud, data, etc.

Verdere uitrol van bijscholings-trajecten voor alle populaties

Leertraject over glasvezel



Proximus

16 december 2019

22



Leiderschap verwerven in gigabit-netwerken

Fiber

5G
Proximus

Proximus

16 december 2019 25

Het referentiemerk in telco en digitaal worden en onze merkbeploei tot leven brengen door middel van een geweldige klantervaring

Think possible

Proximus





Dank u wel

proximus

02-03-20

Commission de la Mobilité de la Chambre

08/01/2020



Index

1. Processus Plan de Transformation 2019

2. Points de rupture

3. Solutions

4. Rôle Parlement/actionnaire majoritaire



02/03/2020

Laurent Malengreau & Bart Neyens



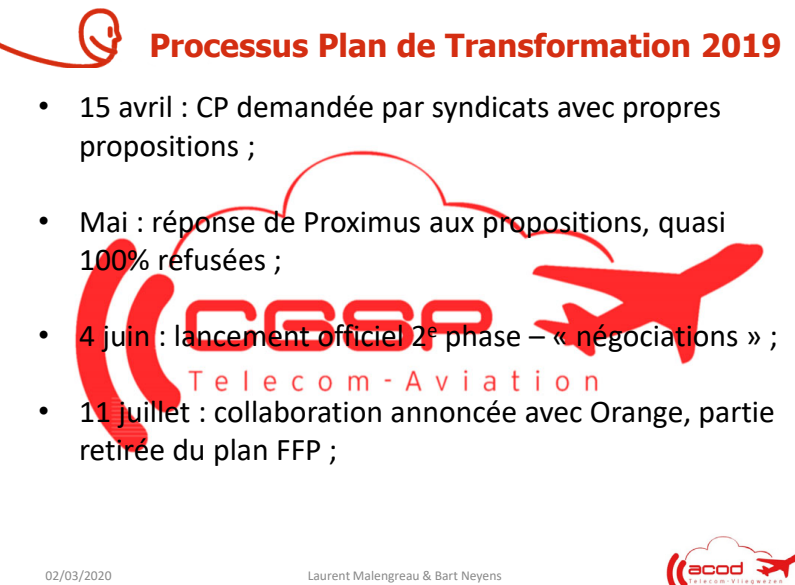
02-03-20



Processus Plan de Transformation 2019

- 8 janvier : plan FFP fait surface
- 10 janvier : commission paritaire et annonce du plan ;
- Janvier & février : 2 actions nationales Tours + actions locales ;
- à pd 17 janvier : partage général des informations syndicats ;
- 30 janvier : audition Parlement belge ;
- Février & mars : présentations business files, première analyse ;

02/03/2020 Laurent Malengreau & Bart Neyens 



Processus Plan de Transformation 2019

- 15 avril : CP demandée par syndicats avec propres propositions ;
- Mai : réponse de Proximus aux propositions, quasi 100% refusées ;
- 4 juin : lancement officiel 2^e phase – « négociations » ;
- 11 juillet : collaboration annoncée avec Orange, partie retirée du plan FFP ;

02/03/2020 Laurent Malengreau & Bart Neyens 

02-03-20

 **Processus Plan de Transformation 2019**

- Trêve estivale entre le 17 juillet et 20 août ;
- Début septembre : vaudeville départ Dominique Leroy ;
- Vu les modifications des dossiers & l'impasse dans laquelle ils se sont retrouvés au cours des négociations, les syndicats demandent une médiation sociale ;
- Médiation entre mi-septembre et fin octobre, véritables négociations/discussions ;
- Deadline Proximus 27 novembre, consultation des affiliés syndicats à pd début novembre, textes adaptés disponibles ;

02/03/2020 Laurent Malengreau & Bart Neyens



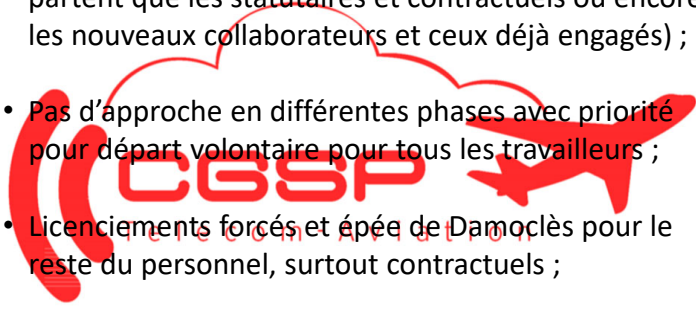
 **Processus Plan de Transformation 2019**

- CP 27/11/2019 : pas de majorité 2/3, CA décide de « quelque chose » ;
- Document indiquant ce que le CA pouvait ou non prendre comme décision (règles fondamentales ou règlement de travail) n'a PAS pu être mis à dispositions si ce n'est APRÈS la CP du 9/12 ;
- Vote commission paritaire 9/12 : majorité 2/3, en ce compris éléments RT et statut syndical, aucune majorité (idem statut syndical) ;
- CGSP dépose protocole de désaccord, discussions à pd 16/01 ;

02/03/2020 Laurent Malengreau & Bart Neyens



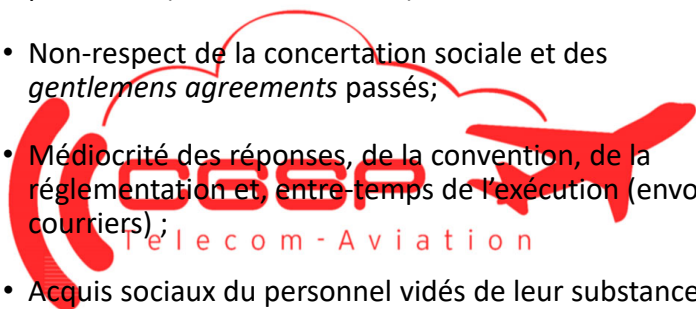
02-03-20



Points de rupture

- Différence de traitement personnel (tant ceux qui partent que les statutaires et contractuels ou encore les nouveaux collaborateurs et ceux déjà engagés) ;
- Pas d'approche en différentes phases avec priorité pour départ volontaire pour tous les travailleurs ;
- Licenciements forcés et épée de Damoclès pour le reste du personnel, surtout contractuels ;
- Manque plan industriel et avenir pour les collaborateurs et l'entreprise ;

02/03/2020 Laurent Malengreau & Bart Neyens

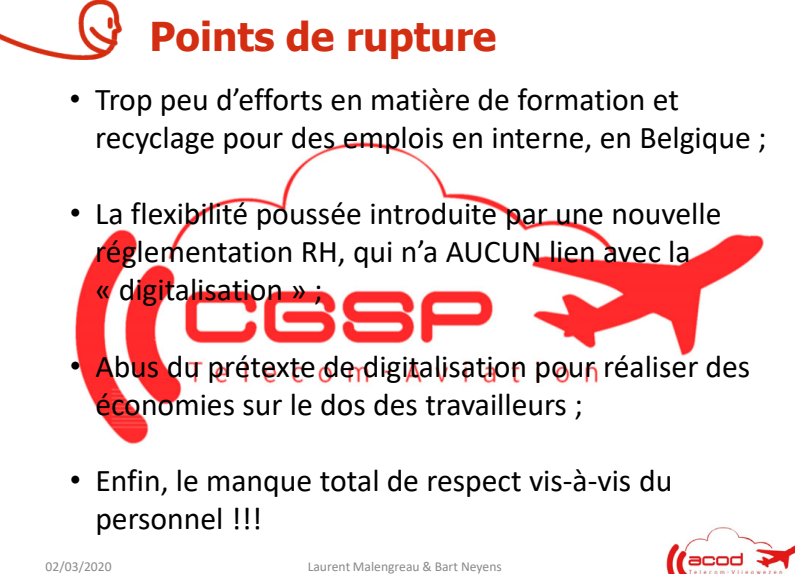
Points de rupture

- Mesures d'économie unilatérales, sur le dos du personnel (interne et externe) ;
- Non-respect de la concertation sociale et des *gentlemen's agreements* passés ;
- Médiocrité des réponses, de la convention, de la réglementation et, entre-temps de l'exécution (envoi courriers) ;
- Acquis sociaux du personnel vidés de leur substance, organisation d'une classe de « travailleurs pauvres », contraste fortement avec le *top management* et le nouveau CEO ;

02/03/2020 Laurent Malengreau & Bart Neyens



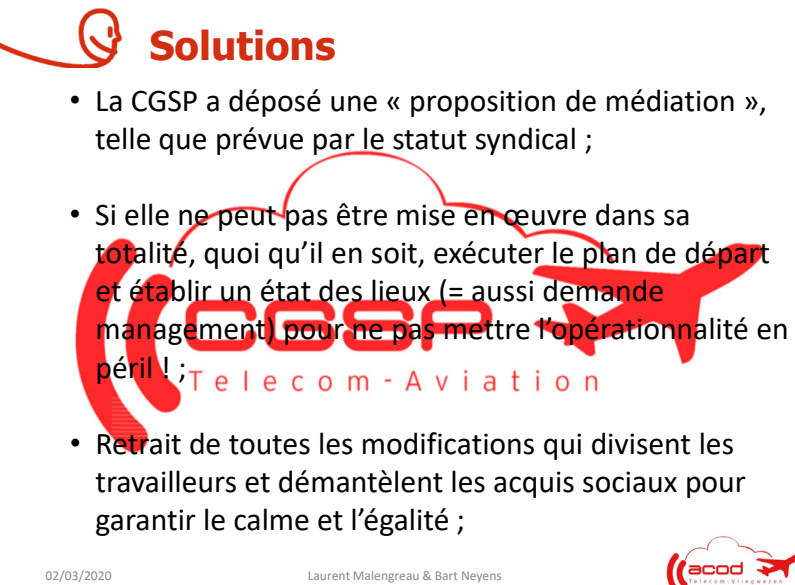
02-03-20



Points de rupture

- Trop peu d'efforts en matière de formation et recyclage pour des emplois en interne, en Belgique ;
- La flexibilité poussée introduite par une nouvelle réglementation RH, qui n'a AUCUN lien avec la « digitalisation » ;
- Abus du prétexte de digitalisation pour réaliser des économies sur le dos des travailleurs ;
- Enfin, le manque total de respect vis-à-vis du personnel !!!

02/03/2020 Laurent Malengreau & Bart Neyens 



Solutions

- La CGSP a déposé une « proposition de médiation », telle que prévue par le statut syndical ;
- Si elle ne peut pas être mise en œuvre dans sa totalité, quoi qu'il en soit, exécuter le plan de départ et établir un état des lieux (= aussi demande management) pour ne pas mettre l'opérationnalité en péril ! ;
- Retrait de toutes les modifications qui divisent les travailleurs et démantèlent les acquis sociaux pour garantir le calme et l'égalité ;

02/03/2020 Laurent Malengreau & Bart Neyens 

02-03-20



Solutions

- Mener un débat ouvert quant aux économies possibles ; ne pas prendre le bonus des niveaux les plus bas mais celui des niveaux les plus élevés, réduire le dividende, ... ;
- Intégrer toutes les filiales qui conduisent à une situation floue et à des incertitudes, et où les conditions de travail sont moins bonnes
- Respect du dialogue social, en ce compris les accords passés, notamment pour les call centers externes ;

02/03/2020

Laurent Malengreau & Bart Neyens



Rôle Parlement

- En tant que représentants de la population belge, vous avez la responsabilité de faire jaillir la vérité et de pointer du doigt les responsables de cette débâcle économique et sociale ;
- L'organisation d'une seule et unique audition sur le fonctionnement d'une entreprise dont le citoyen belge est actionnaire majoritaire est bien insuffisante ;
- Interpellez le ministre en demandant un point de la situation, déposez une motion ou une résolution ou demandez une commission d'enquête parlementaire (à tout le moins, la libre consultation des rapports des Commissions paritaires et/ou CA);

02/03/2020

Laurent Malengreau & Bart Neyens



02-03-20

 **Rôle Parlement**

- Enquête méthode de travail, actions et décisions CA/direction ;
- Convoquez le CA (art. 30 statut) et mettez-le devant ses responsabilités ! Les exemples de leur « déontologie » sont légion (cfr. M. De Gucht dans *De Afspraak*, le départ de Mme Leroy, le « passage » de M. Levaux à Enodia (Voo), la provocation de M. De Clerck sur la rémunération du CEO et pendant la manifestation, la prolongation de ses propres mandats d'administrateur et désignation administrateur indépendant sans AG, la « décision » du 27/11 et avant,...)

02/03/2020 Laurent Malengreau & Bart Neyens



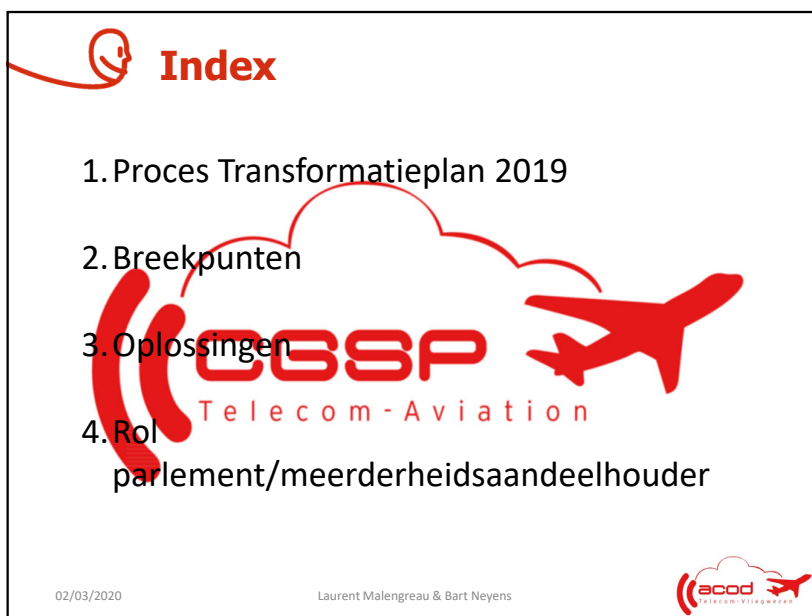
 **Rôle Parlement**

- Changez structurellement la méthode de travail grâce à un contrôle parlementaire/gouvernemental sur le fonctionnement de l'entreprise publique au lieu d'une simple « corporate governance » (code 2020 est insuffisant);
- Travaillez à nouveau avec des contrats de gestion pour les investissements nécessaires en 5G, fibre optique, ... bref, une politique digitale générale ;
- Jouez votre rôle d'actionnaire (cfr. Lucerne chez Telenet, Carl Icahn/Warren Buffett/Albert Frère)

02/03/2020 Laurent Malengreau & Bart Neyens



02-03-20



02-03-20



Proces Transformatieplan 2019

- 8 januari: FFP-plan boven water;
- 10 januari: paritair comité met aankondiging;
- Januari & februari: 2 nationale acties Torens + lokale acties;
- Vanaf 17 januari: algemene informatiedeling vakbonden;
- 30 januari: hoorzitting Belgisch parlement;
- Februari & maart: presentaties businessfiles, eerste analyse;

02/03/2020

Laurent Malengreau & Bart Neyens




Proces Transformatieplan 2019

- 15 april: PC gevraagd door vakbonden met eigen voorstellen;
- Mei: antwoord Proximus op voorstellen, quasi 100% geweigerd;
- 4 juni: officiële start 2^e fase – “onderhandelingen”;
- 11 juli: samenwerking met Orange wordt aangekondigd, onderdeel wordt uit FFP gelicht;

02/03/2020

Laurent Malengreau & Bart Neyens



02-03-20



Proces Transformatieplan 2019

- Tussen 17 juli en 20 augustus zomerreces;
- Begin september: vaudeville vertrek Dominique Leroy;
- Gezien wijziging dossiers & impasse onderhandelingen vragen vakbonden sociale bemiddeling;
- Sinds half september tot eind oktober bemiddeling met echte onderhandelingen/besprekingen;
- Deadline Proximus 27 november, ledenconsultatie vakbonden vanaf begin november aangepaste teksten beschikbaar;

02/03/2020

Laurent Malengreau & Bart Neyens




Proces Transformatieplan 2019

- PC 27/11/2019: geen 2/3^e meerderheid, RvB beslist "iets";
- Document wat de RvB besliste of wat er niet beslist kon worden (grondregels of arbeidsreglement) kon NIET ter beschikking gesteld worden tot NA het PC van 9/12;
- Stemming paritair comité 9/12: 2/3^e meerderheid, incl. elementen AR en syndicaal statuut waarover geen unanimité is (idem syndicaal statuut);
- ACOD dient protocol van niet-akkoord in, bespreking vanaf 16/1;

02/03/2020

Laurent Malengreau & Bart Neyens



02-03-20



Breekpunten

- Ongelijke behandeling personeel (zowel voor vertrekkers, tussen statutairen en contractuelen als tussen nieuwe en bestaande medewerkers);
- Geen gefaseerde aanpak met voorrang voor vrijwillig vertrek voor alle medewerkers;
- Gedwongen ontslagen en zwaard van Damocles voor resterende personeel, vooral contractuelen;
- Gebrek aan industrieel plan en toekomst voor de medewerkers en het bedrijf;

02/03/2020

Laurent Malengreau & Bart Neyens




Breekpunten

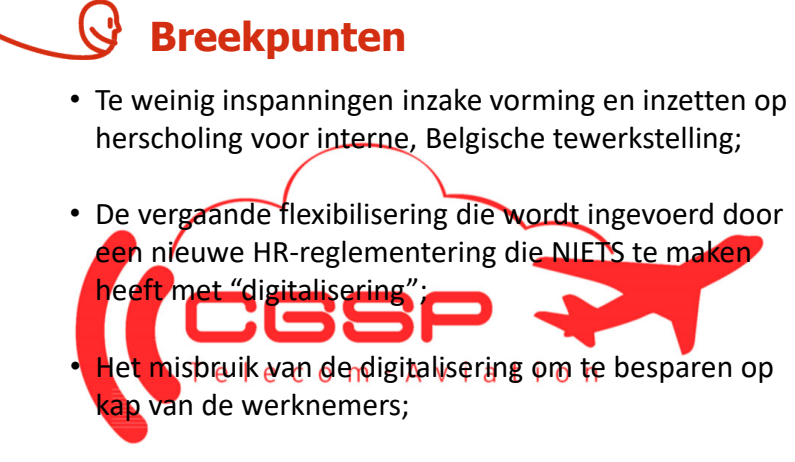
- Eenzijdige besparing op kap van het personeel (intern en extern);
- Niet respecteren van het sociaal overleg en de gemaakte gentlemen's agreements;
- Ondermaatsheid van de kwaliteit van de antwoorden, de conventie, de reglementering en ondertussen de uitvoering (versturing brieven);
- De uitholling van de sociale verworvenheden van het personeel, de organisatie van een klasse "werkende armen", in schril contrast met topmanagement & nieuwe CEO;

02/03/2020

Laurent Malengreau & Bart Neyens



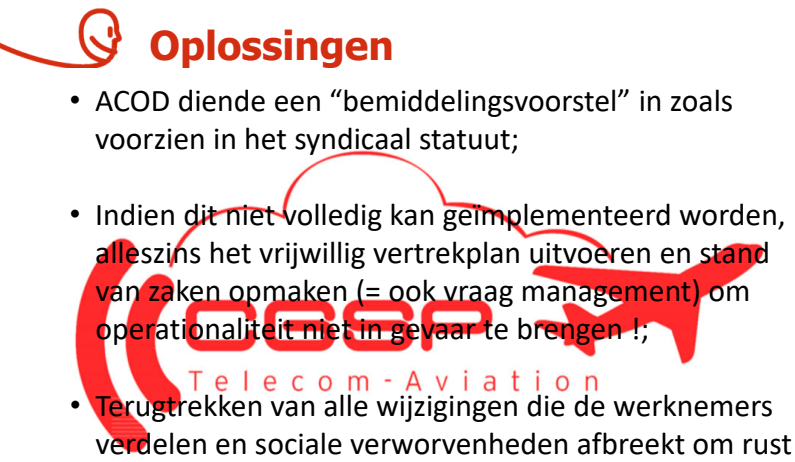
02-03-20



Breekpunten

- Te weinig inspanningen inzake vorming en inzetten op herscholing voor interne, Belgische tewerkstelling;
- De vergaande flexibilisering die wordt ingevoerd door een nieuwe HR-reglementering die NIETS te maken heeft met “digitalisering”;
- Het misbruik van de digitalisering om te besparen op kap van de werknemers;
- Finaal het volledig gebrek aan respect ten aanzien van het personeel !!!

02/03/2020 Laurent Malengreau & Bart Neyens

Oplossingen

- ACOD diende een “bemiddelingsvoorstel” in zoals voorzien in het syndicaal statuut;
- Indien dit niet volledig kan geïmplementeerd worden, alleszins het vrijwillig vertrekplan uitvoeren en stand van zaken opmaken (= ook vraag management) om operationaliteit niet in gevaar te brengen !;
- Terugtrekken van alle wijzigingen die de werknemers verdelen en sociale verworvenheden afbreekt om rust en gelijkheid te waarborgen;

02/03/2020 Laurent Malengreau & Bart Neyens



02-03-20



Oplossingen

- Voer een open debat over mogelijke besparingen; neem niet de bonus van de laagste niveaus maar van de hoogste, knip in het dividend,...;
- Integreer al de filialen die voor onduidelijkheid en onzekerheid zorgen en gewoon slechtere arbeidsvoorwaarden kennen;
- Respecteer de sociale dialoog, inclusief de gemaakte afspraken, ook voor de externe callcenters bvb.;

02/03/2020

Laurent Malengreau & Bart Neyens




Rol parlement

- Als vertegenwoordigers van de Belgische bevolking hebben jullie de verantwoordelijkheid om de waarheid boven te spitten en de verantwoordelijken aan te wijzen voor dit economisch en sociaal debacle;
- De organisatie van enkel een hoorzitting over de werking van een bedrijf waarvan de Belgische burger de meerderheid heeft, is ruimschoots onvoldoende;
- Interpelleer de minister over de gang van zaken, dien een motie of resolutie in of vraag een parlementaire onderzoekscommissie (vraag minstens openbaarheid over de verslagen van de paritaire comité's en/of Raad van Bestuur);

02/03/2020

Laurent Malengreau & Bart Neyens



02-03-20



Rol parlement

- Onderzoek de manier van werken, handelen en beslissingen van de RvB/directie;
- Laat de RvB samenroepen (art.30 statuut) en zet ze voor hun verantwoordelijkheid! De voorbeelden van hun "deontologie" zijn legio (cfr. dhr. De Gucht in "De Afspraak", het vertrek van mevr. Leroy, de "overstap" van dhr. Levaux naar Enodia (Voo), de provocatie van dhr. De Clerck over verloning CEO en tijdens manifestatie, de verlenging van eigen bestuursmandaten en aanduiding onafhankelijke bestuurder zonder AV, de "beslissing" van 27/11 en voorafgaand,...)

02/03/2020

Laurent Malengreau & Bart Neyens




Rol parlement

- Verander structureel de manier van werken met een parlementaire/regeringscontrole op de werking van het overheidsbedrijf, ipv enkel "corporate governance" (code 2020 is onvoldoende);
- Werk terug met beheersovereenkomsten voor noodzakelijke investeringen in 5G, glasvezel,...kortom een algemeen digitaal beleid;
- Speel uw rol als aandeelhouder (cfr. Lucerne bij Telenet, Carl Icahn/Warren Buffett/Albert Frère)

02/03/2020

Laurent Malengreau & Bart Neyens



Protocole de désaccord FFP

Les raisons pour lesquelles la CGSP ne peut marquer son accord sur le dossier FFP, tel que présenté à la Commission paritaire du 9 décembre, sont nombreuses, mais nous nous permettons de souligner quelques éléments absolument inacceptables, qui ont mené au vote unanime et sans équivoque de la CGSP :

- Le **nombre de licenciements secs/forcés** qu'entraîne ce dossier ;
- Le manque de vision d'avenir pour l'ensemble du personnel, l'entreprise et l'instauration inconsidérée de certaines mesures ;
- Les efforts/mesures d'économies déséquilibré(e)s qui ne se font que sur le dos du personnel ;
- Les retards sciemment occasionnés pendant les négociations et les questions restées sans réponse, questions émanant tant du personnel que des organisations syndicales (des progrès ont eu lieu uniquement pendant la médiation sociale) ;
- **L'introduction d'une réglementation HR flexible** afin de licencier du personnel, de le faire travailler plus et de lui attribuer moins d'avantages,... bref, l'organisation d'un détricotage social.
- Le manque d'investissement dans la formation pour préparer les collaborateurs aux « jobs de demain », une preuve du mauvais management de ces dernières années ;
- Le non-respect du dialogue social en menaçant de recourir à l'article 35 de la loi du 21/3/1991 ;
- L'« approbation » des textes par le Conseil d'administration alors qu'ils n'étaient pas disponibles pour le personnel ni pour les organisations syndicales entre le 27/11 et le 9/12 ;
- La médiocrité d'HR dans tous les éléments de soutien et d'exécution du plan FFP (les lettres envoyées et le manque de clarté en la matière en avaient déjà témoigné) ;
- L'abus de la tendance à la digitalisation pour réaliser un vulgaire plan d'économies ;
- **Les différences de traitement des membres du personnel** tout au long du plan FFP (58+ même pour les travailleurs qui répondent aux conditions de la convention 58+, départ volontaire) et après (statutaires <-> contractuels) ;
- L'organisation et l'installation des « travailleurs pauvres » par un nivellement par le bas des conditions de travail et de salaire des nouveaux collaborateurs ;
- La démotivation et les problèmes opérationnels engendrés par le plan FFP pour le personnel et au sein de l'entreprise ;
- Parce que le dossier comptait des lacunes, des erreurs et des omissions ;
- Parce que les contractuels ne peuvent pas être traités comme des travailleurs de second rang, comme proposé ici ;
- Parce que la CGSP ne va jamais céder à un démantèlement délibéré de l'entreprise publique moderne Proximus ;
- Parce que la dénonciation du « gentleman agreements » n'est ni plus ni moins qu'une déclaration de guerre sociale ;
- Parce que Proximus doit rester un prestataire de services universel, qui fixe des standards, tant au niveau technologique qu'au niveau personnel ! Dans ce cadre, il est absolument inimaginable d'augmenter les salaires les plus élevés et de faire baisser les salaires les plus bas !
- Parce qu'il n'est pas question de toucher au dividende, ni à d'autres éléments (non rentables) qui ne servent que quelques-uns (ex. Restaurant VIP Tours)

- Parce que la méthode de négociation et le plan en lui-même témoignent **d'un manque total de respect vis-à-vis de tous les travailleurs**. Le respect, une des valeurs de l'entreprise, ayant fondu comme neige au soleil !

Proposition de médiation

FFP

- La possibilité, pour tous les travailleurs de l'entreprise, de quitter celle-ci volontairement, éventuellement en permettant un étalement dans le temps pour le remplacement (formations), leur remplacement étant d'abord et avant tout ouvert aux collaborateurs internes pour lesquels il n'y a plus de travail dans le cadre du FFP ;
- Tous les membres du personnel 58+ doivent être traités de la même façon, ce qui signifie qu'il faut généraliser l'accès aux régimes de fin de carrière ou aux jours épargne-temps, avantages attribués à certains seulement ;
- La prime supplémentaire pour un départ volontaire est majorée pour atteindre 2000 euros/année d'ancienneté ;
- Un stimulant pour le 58 + et/ou la mise à disposition peut aussi encourager certains à se porter volontaires ;
- Donner la possibilité aux personnes en interruption de carrière de partir de façon volontaire dans le cadre du FFP (la communication tardive conduit à un traitement inégal pour l'indemnité de licenciement) ;
- Pendant le FFP, prévoir au moins les mesures transitoires nécessaires pour encore pouvoir confirmer les travailleurs en reconversion via la méthode existante (au moyen de *gaps*), les besoins existants étant, de cette façon, remplis de la manière la plus adéquate. Les collaborateurs pool d'un domaine non-impacté ne sont en effet pas touchés, en principe ;
- L'outil « Jobfeed » sera ouvert au moins 6 mois par collaborateur impacté (la période de reconversion) ;
- Pendant tout le processus FFP, la garantie de Proximus que tous les postes seront d'abord ouverts en interne (en ce compris les secondary gaps), ce n'est que pour des cas spécifiquement approuvés que Proximus, moyennant l'accord des organisations syndicales, qu'il sera possible de passer à un recrutement externe simultané ;
- Des groupes de travail sont mis sur pied pour répertorier, pour chaque business files, la charge de travail est le staffing nécessaire ;

Formation

- Par analogie avec le budget de mobilité niveau 1, donner à tous les collaborateurs un budget de formation pour des formations d'avenir, via un outil, tout laissant le choix aux intéressés (interne et externe) ;
- Proximus propose à CHAQUE collaborateur la possibilité de suivre, à tout le moins, une formation complète Office 365 ;

Nouveaux collaborateurs

- Remplacement des jours de congé sur base de l'âge par des jours de congé sur base de l'ancienneté dans l'entreprise (10, 20, 30 et 40 ans) ;

- Choix de la semaine de 38 ou 40 heures pour les nouveaux collaborateurs ou donner la possibilité aux nouveaux collaborateurs de changer de système après 2 ans ;
- Garder bonus individuel niveau 2A, 3 et 4 ou remplacer par intégration dans le salaire (commencer échelle de traitement à partir de 2 ans d'ancienneté ? Créer échelle de traitement supplémentaire ?)
- Financement WLU : dotation reste à niveau ;
- Supprimer primes de jubilaire et gratification de fin de carrière et remplacer par un mois de salaire complet à 25 ans ;
- Maintien de l'assurance hospitalisation pour les futurs pensionnés ;
- Recrutement en tant que contractuels barémisés pour les niveaux 2A, 3 et 4 ;
- Le travail de nuit peut être imposé jusqu'à 55 ans pour les nouveaux collaborateurs ;

Réglementation HR

- Le système de reconversion demeure pour les contractuels et un accompagnement/soutien adéquat demeurera également pour la recherche d'un nouvel emploi (et/ou formation), la reconversion dans le temps sera uniquement limitée aux personnes entrées en service après le 01/01/2020 et comme suit : jusqu'à 2 ans d'ancienneté – 6 mois, jusqu'à 5 ans – 1 an, jusqu'à 10 ans – 2 ans et dès qu'une personne a plus de 10 ans d'ancienneté, le travailleur et l'entreprise chercheront des solutions adéquates ;
- Les effets induits sont dès lors aussi adaptés – possibilité de mettre fin à un stage de sa propre initiative, le 58+ pour raisons médicales reste d'application (2020),... ;
- Parer à l'inaptitude médicale à la fonction par un trajet de réintégration pour les collaborateurs comptant moins de deux ans d'expérience, ensuite, il y a, à tout le moins, un processus de reconversion si la réintégration n'était pas possible immédiatement ;
- Tous les postes sont d'abord ouverts en interne, des accords pour y déroger peuvent être passés pour certains profils ;
- Chaque perte d'emploi liée à un dossier de réorganisation sera couplée à un départ volontaire dont les modalités sont au moins équivalentes à celles du plan FFP (notamment 1750 (2000) euros/année d'ancienneté, outre l'indemnité de préavis légale, les ouvriers sont payés comme des employés et l'outplacement est pour le compte de Proximus) ;
- Étant donné que Proximus continue à utiliser la terminologie « domaines d'activités », il semble plus que correct que tous les membres du personnel (et les organisations syndicales) soient informés de qui travaille dans quel domaine d'activités. Il s'agit d'une méthode de travail transparente, qui permet d'éviter toute discussion future.
- Reprise de divers éléments des conventions signées/règlements écrits dont la garantie de l'emploi, la « marge » de 15% pour les cas partiellement surnuméraires ;
- L'application immédiate de différentes législations relatives à la protection des travailleurs, par analogie à ce qui se fait dans le secteur privé (femmes enceintes, personnes ayant déposé plainte, délégués syndicaux, interruption de carrière pour soins palliatifs, ...) ;
- Proximus s'engage à mener une approche positive de chaque mutation pour raisons personnelles et de ne les refuser que pour des raisons de service explicites. Les raisons du refus sont également communiquées aux organisations syndicales ;

Flexibilité

- Le travail le samedi est examiné par shop, les volontaires ont toujours priorité. Nous passons graduellement de 26 samedis en 2019 à 28 en 2020 et 30 en 2021. Pour les nouveaux collaborateurs, le samedi équivaldra à une journée normale de travail. Un « service de garde » volontaire peut être envisagé pour les samedis et les imprévus ;

- Proximus s'engage à garantir le staffing des shops à tout moment. Le personnel actuel ne peut jamais être victime d'un manque d'effectifs (structurel) ;
- Les travailleurs ne peuvent rester seuls dans un shop que dans des cas exceptionnels, en cas de maladie ou autre force majeure ;
- S'agissant de l'outsourcing, nous nous en tenons à l'accord-cadre passé, en ce compris les ratios existants : tout dépassement de ces maxima doit être justifié par le business et doit être temporaire. Des recrutements complémentaires et/ou compensatoires seront prévus en cas de dépassement de longue durée (période soumise au débat) ;

Mesure spécifique fin de carrière

- Étendre mesure régime fin de carrière à 80% : aussi pour les collaborateurs contractuels et statutaires atteignant l'âge de 58 ans au 31/12/2020 au plus tard, et qui exercent une fonction dans un domaine d'activités qui est bel et bien **impactés mais qui ne peuvent pas partir** (car trop de volontaires) ;
- Mesure travail 50 % métiers lourds, étendre à l'ensemble de la population ou, à tout le moins, un métier psychologiquement lourd (contact avec les clients) ;

Processus concernant la résiliation d'un contrat de travail

- Un nouveau plan ne peut être lancé que 6 mois après une conclusion positive au plan de redressement par niveau ;
- Un plan de redressement ne peut être lancé qu'en cas de score d'évaluation (annuel) négatif ou pour un problème manifeste constaté durant l'évaluation Midyear ;
- Si des « problèmes d'attitude » sont constatés, un entretien est prévu avec SUN, conseiller en prévention, la personne de confiance afin de déceler la cause et d'y remédier. En aucun cas un supérieur direct ne peut donner une appréciation individuelle (subjective) pouvant mener à un licenciement ;

Économies & investissements

- La CGSP est bien consciente que les mesures ci-dessus peuvent engendrer des frais supplémentaires et propose dès lors les économies (supplémentaires) suivantes pour que les mesures soient plus acceptables au niveau social que le plan FFP actuel :
 - o Suppression du bonus collectif pour les (167) membres d'ELT
 - o Un effort salarial linéaire des niveaux les plus élevés (économie récurrente croissante, les calculs nous montrent qu'il est aisé de gagner 10 millions d'euros par an)
 - o Limitation des budgets de leasing pour les voitures des membres de l'EXCO à 1000 euros/mois, suppression du restaurant VIP (= bureau / salle de réunion supplémentaire) – le management peut donner le bon exemple, idem pour le Conseil d'administration ;
 - o Limitation du dividende, chaque tranche de 10 centimes permet d'économiser 35 millions d'euros/an ;
 - o Investissements dans le gaming, les webinars, la technologie des drones, les points de vente mobiles, les plateformes de TV/gaming, internet des objets et entreprises intégrées comme Spear-IT ;

- Investir dans la 5G et la fibre optique pour refaire de la Belgique un pays à la pointe de la technologie ;
- Investir dans les collaborateurs pour obtenir des profils solides aux niveaux technologique, écologique et sociétal, qui sont capables de se défendre et maniables à tout moment afin d'apporter une plus-value collective à l'ensemble de la population belge.

Protocol van niet akkoord FFP

De redenen waarom ACOD niet akkoord kan gaan met het dossier FFP zoals gepresenteerd in het paritair comité van 9 december zijn talrijk maar we geven enkele elementen mee die absoluut onaanvaardbaar zijn en geleid hebben tot de overduidelijke en unanieme stemming voor ACOD:

- **Het aantal naakte/gedwongen ontslagen** waarvoor dit dossier zal zorgen;
- Het gebrek aan toekomstvisie voor het gehele personeel, het bedrijf en ondoordachte invoering van bepaalde maatregelen;
- De onevenwichtige inspanning/besparing die enkel gebeurt op de kap van het personeel;
- De moedwillige vertragingen tijdens de onderhandelingen en de onbeantwoorde vragen, zowel van personeel als vakorganisaties (slechts tijdens de sociale bemiddeling kwam er enige vooruitgang);
- **Het invoeren van flexibele HR-reglementering** om mensen te ontslaan, meer te laten werken, minder voordelen toe te kennen,...kortom een sociale afbraak organiseren.
- Het gebrek aan investeringen in vorming en opleiding om medewerkers voor te bereiden op de “jobs van de toekomst”, een bewijs van het mismanagement van de afgelopen jaren;
- Het niet respecteren van de sociale dialoog door het dreigement en gebruik van artikel 35 van de wet van 21/3/1991;
- De “goedkeuring” van teksten door de Raad van Bestuur die tussen 27/11 en 9/12 niet beschikbaar waren voor het personeel/vakorganisaties;
- De kwaliteit van HR in alle elementen van ondersteuning en uitvoering van het FFP-plan die ondermaats was/is (dit werd al bewezen door de verstuurde brieven en de onduidelijkheid hieromtrent);
- Het misbruik van de digitaliseringstrend om een plat besparingsplan door te voeren;
- **De ongelijke behandeling van de personeelsleden** doorheen heel het FFP-plan (58+ zelfs voor mensen die voldoen aan de voorwaarden van de conventie 58+, vrijwillig vertrek) en ook erna (statutairen <->contractuelen);
- Het organiseren en installeren van de “werkende armen” door loon-en arbeidsvoorwaarden voor nieuwe medewerkers naar beneden bij te stellen;
- De demotivatatie en de operationele problemen die het FFP-plan veroorzaken bij het personeel en binnen het bedrijf;
- Omdat het dossier nog altijd lacunes, fouten en gebreken bevat;
- Omdat contractuele medewerkers niet behandeld mogen worden als tweederangswerknemers zoals voorgesteld;
- Omdat ACOD nooit zal toegeven aan een moedwillige afbraak van het moderne overheidsbedrijf Proximus;
- Omdat het eenzijdig opzeggen van “gentleman agreements” niet minder is dan een sociale oorlogsverklaring;
- Omdat Proximus een universele dienstverlener moet blijven die de standaarden zet, zowel op technologisch vlak als op persoonlijk niveau ! In dat kader past het absoluut niet de hoogste lonen te verhogen en de laagste te verlagen !
- Omdat er niet geraakt wordt aan het dividend, noch aan andere (onrendabele) elementen ten voordele van enkelingen (vb. VIPrestaurant Torens)
- Omdat de manier van handelen en het plan zelf van **geen enkel respect meer getuigt ten aanzien van alle werknemers**, respect als bedrijfswaarde is met de noorderzon verdwenen !!

Bemiddelingsvoorstel

FFP

- De mogelijkheid voor alle medewerkers van het bedrijf om vrijwillig het bedrijf te verlaten, eventueel gespreid in de tijd om vervanging (opleiding) mogelijk te maken, in de eerste plaats moet die vervanging open staan voor interne medewerkers waarvoor er geen job meer is door FFP;
- Alle 58+ personeelsleden dienen op een gelijkwaardige manier behandeld te worden dus toegang tot eindeloopbaansystemen of tijdspaardagen die aan bepaalde categorieën worden toegekend moeten veralgemeend worden;
- De bijkomende premie bij een vrijwillig vertrek wordt opgetrokken naar 2000 euro/jaar anciënniteit;
- Een bijkomende stimulans voor 58+ en/of TBS kan eveneens zorgen voor extra vrijwilligers;
- De mogelijkheid creëren voor mensen in LBO om alsnog vrijwillig te vertrekken in kader van FFP (laattijdige communicatie zorgt voor ongelijke behandeling opzegvergoeding);
- Tijdens FFP tenminste de nodige overgangsbepalingen voorzien om mensen in reconversie alsnog te kunnen bevestigen via de bestaande methodiek (mits gap), bestaande noden worden op die manier het meest adequaat ingevuld. Poolmedewerkers in een niet-geïmpacteerd domein zijn immers in principe niet getroffen;
- De "Jobfeed" tool zal minstens 6 maanden opengesteld worden per geïmpacteerde medewerker (de periode van reconversie);
- Gedurende het gehele FFP-proces de garantie van Proximus dat alle jobs eerst intern geopend worden (inclusief secondary gaps), enkel in specifiek goedgekeurde gevallen zal Proximus mits akkoord van de vakorganisaties overgaan tot simultane externe rekrutering;
- Er komen werkgroepen voor elke businessfiles grondig door te lichten waarbij zowel workload als noodzakelijke staffing in kaart gebracht zullen worden;

Vorming

- Geef, naar analogie met mobiliteitsbudget niv 1, ALLE medewerkers een opleidingsbudget voor futureproof opleidingen, via een tool waaruit men vrij kan kiezen (intern en extern);
- Proximus biedt aan ELKE medewerker op zijn minst de mogelijkheid om het voltallige Office 365 pakket te volgen;

Nieuwe medewerkers

- Vervanging verlofdagen obv leeftijd door verlofdagen obv bedrijfsanciënniteit (10, 20, 30 en 40 jaar);
- 38u of 40u werkweek als keuze voor de nieuwe medewerkers of de mogelijkheid geven na 2 jaar voor nieuwe medewerkers om over te schakelen van systeem;
- Individuele bonus niveau 2A, 3 en 4 behouden of vervangen door integratie in vast loon (loonschaal beginnen vanaf 2 jaar anciënniteit ? Bijkomende weddeschaal creëren ?)
- WLU financiering: dotatie blijft op peil;
- Jubilarispremies en eindeloopbaangratificatie afschaffen mits vervangen op 25 jaar door 1 volledig maandloon;
- Behoud van de hospitalisatieverzekering voor toekomstig gepensioneerden;
- Aanwerving als gebaremiseerde contractuelen voor niveau 2A, 3 en 4;
- Nachtarbeid kan voor nieuwe medewerkers worden opgelegd tem 55 jaar;

HR reglementering

- Ook voor contractuelen blijft het systeem van reconversie bestaan en zal er een adequate begeleiding/ondersteuning zijn voor het zoeken naar een nieuwe betrekking (en/of opleiding), de reconversietijd zal enkel beperkt worden voor mensen die in dienst treden na 1/1/2020 en als volgt: tot 2 jaar anciënniteit – 6 maanden, tot 5 jaar – 1 jaar, tot 10 jaar – 2 jaar en vanaf dat iemand meer anciënniteit heeft dan 10 jaar, zal de werknemer en het bedrijf voor adequate oplossingen blijven zoeken;
- Afgeleide effecten worden dan ook eveneens aangepast – op eigen initiatief een einde stellen aan een stage is mogelijk, 58+ door medische reconversie blijft bestaan (2020),...;
- Medische ongeschiktheid voor de functie wordt ondervangen door het reïntegratietraject voor medewerkers met minder dan 2 jaar ervaring, daarna is er op zijn minst nog het reconversieproces indien re-integratie niet onmiddellijk zou lukken;
- Alle vacatures worden eerst intern geopend, afwijkende afspraken kunnen gemaakt worden voor bepaalde profielen;
- Elk verlies aan tewerkstelling gelinkt aan een reorganisatiedossier zal gekoppeld worden aan een vrijwillig vertrek waarvan de modaliteiten minstens gelijkwaardig zijn aan deze binnen FFP (oa. 1750 (2000?) euro/jaar anciënniteit bovenop wettelijke opzeg, arbeiders worden als bedienden uitbetaald en outplacement is voor rekening van Proximus);
- Gezien Proximus blijft vast houden aan de terminologie van “activiteitendomein” lijkt het niet meer dan correct dat alle personeelsleden (en vakorganisaties) op de hoogte gebracht worden van wie in welk activiteitendomein werkt. Dit is een transparante manier van werken en verhindert eventuele latere discussies.
- Opname diverse elementen in de ondertekende conventies/uitgeschreven reglementen waaronder de tewerkstellingsgarantie, de 15% “marge” inzake gedeeltelijk overtal;
- De onmiddellijke toepassing van verschillende wetgevingen inzake de bescherming van de werknemers naar analogie met de privésector (zwangere vrouwen, mensen die klacht neerleggen, syndicale afgevaardigden, LBO voor palliatieve zorg,...);
- Proximus engageert zich om elke overplaatsing wegens persoonlijke aangelegenheden (mutatie) positief te benaderen en deze enkel te weigeren om expliciete dienstnoodwendigheden. De redenen van weigering worden ook medegedeeld aan de vakorganisaties;

Flexibiliteit

- Zaterdagwerk wordt per shop bekeken, vrijwilligers krijgen steeds voorrang. Gradueel gaan we van 26 zaterdagen in 2019, naar 28 zaterdagen in 2020, naar 30 zaterdagen in 2021. Nieuwe medewerkers worden aangeworven waarbij een zaterdag als standaardwerkdag zal tellen. Een vrijwillige “wachtdienst” kan overwogen worden voor zaterdagen en onverwachte gebeurtenissen.
- Proximus engageert zich om de staffing van de shops op elk moment te garanderen. Het huidige personeel kan nooit het slachtoffer worden van een (structurele) onderbestaffing;
- Alleen werken in de shop moet de uitzondering blijven in geval van ziektes of andere overmacht;
- Inzake outsourcing houden we vast aan het gemaakte kaderakkoord, inclusief de bestaande ratio's: elke overschrijding van deze maxima dient verantwoord te worden door de business

en dient tijdelijk te zijn. Aanvullende en/of compenserende aanwervingen zullen voorzien worden bij een langdurige overschrijding (periode bespreekbaar);

Specifieke maatregel eindeloopbaan

- Uitbreiden maatregel arbeidsregime aan 80% : ook voor de contractuele en statutaire medewerkers die de leeftijd van 58 jaar ten laatste op 31/12/2020 hebben bereikt, en die een functie uitoefenen in een activiteitendomein dat **wél geïmpacteerd maar die niet zijn kunnen vertrekken** (omwille van teveel vrijwilligers);
- Maatregel 50% werken voor zware beroepen, uitbreiden naar de gehele populatie of op zijn minst deze met een psychisch zwaar beroep (klantencontact);

Proces mbt het beëindigen van het arbeidscontract

- Er kan slechts een nieuw plan worden opgestart 6 maanden na de positieve afsluiting van een niveauherstelplan;
- Een niveauherstelplan kan slechts opgestart worden bij een negatieve evaluatiescore (jaarlijks) of bij een manifest probleem vastgesteld tijdens de Midyear-evaluatie ;
- Indien er « attitudeproblemen » worden vast gesteld, wordt er een onderhoud voorzien met SUN, preventie-adviseur, vertrouwenspersoon ten einde de oorzaak te achterhalen en te remediëren. In geen enkel geval kan een direct leidinggevende hierover een individueel (subjectief) oordeel vellen dat kan leiden tot een ontslag ;

Besparingen & investeringen

- ACOD is bewust dat bovenstaande maatregelen mogelijk een bijkomende kostprijs inhouden en stelt dan ook volgende (bijkomende) besparingen voor die sociaal aanvaardbaarder zijn dan deze die werden opgenomen in het huidige FFP-plan :
 - o Afschaffing van de collectieve bonus voor de (167) leden van het ELT
 - o Een lineaire looninspanning van de hoogste niveau's (recurrente groeiende besparing, berekeningen leren ons dat 10 miljoen euro/jaar eenvoudig haalbaar zijn)
 - o Beperk de leasingbudgetten voor de wagens van EXCO-leden tot 1000 euro/maand, schaf het VIPrestaurant af (= bijkomende vergader-/kantoorruimte) – leiderschap door het goede voorbeeld te geven , idem voor de Raad van Bestuur;
 - o Beperk het dividend, elke 10 eurocent levert 35 miljoen euro/jaar op ;
 - o Investeer gericht in gaming, webinars, dronetechnologie, mobiele verkooppunten, platformen voor TV/gaming, internet of things en integreer bedrijven zoals Spear-IT ;
 - o Investeer in 5G en glasvezel om van België opnieuw een technologisch topland te maken ;
 - o Investeer in de medewerkers om er zowel technologisch, ecologisch als sociaal sterke profielen van te maken die weerbaar en wendbaar zijn op elk moment en waarbij de collectieve meerwaarde ten goede komt aan de volledige Belgische bevolking