

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

6 november 2008

ALGEMENE BELEIDSNOTA (*)

**van de minister van Ambtenarenzaken en
Overheidsbedrijven**

DEEL OVERHEIDSBEDRIJVEN

INHOUD

1. De Overheidsbedrijven	3
2. De Post	6
3. Belgacom	9
4. NMBS	12

Voorgaande documenten:

Doc 52 **1529/ (2008/2009):**
001 tot 018: Beleidsnota's.

(*) Overeenkomstig artikel 111 van het Reglement.

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

6 novembre 2008

NOTE DE POLITIQUE GÉNÉRALE (*)

**de la ministre de la Fonction publique
et des Entreprises publiques**

PARTIE ENTREPRISES PUBLIQUES

SOMMAIRE

1. Les Entreprises publiques	3
2. La Poste	6
3. Belgacom	9
4. SNCB	12

Documents précédents:

Doc 52 **1529/ (2008/2009):**
001 à 018: Notes de politique générale.

(*) Conformément à l'article 111 du Règlement.

cdH	:	centre démocrate Humaniste		
CD&V	:	Christen-Democratisch en Vlaams		
Ecolo-Groen!	:	Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen		
FN	:	Front National		
LDD	:	Lijst Dedecker		
MR	:	Mouvement Réformateur		
N-VA	:	Nieuw-Vlaamse Alliantie		
Open Vld	:	Open Vlaamse liberalen en democraten		
PS	:	Parti Socialiste		
sp.a+VI.Pro	:	Socialistische partij anders + VlaamsProgressieven		
VB	:	Vlaams Belang		

Afkortingen bij de nummering van de publicaties :		Abréviations dans la numérotation des publications :	
DOC 52 0000/000 :	Parlementair document van de 52 ^e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer	DOC 52 0000/000 :	Document parlementaire de la 52 ^{ème} législature, suivi du n° de base et du n° consécutif
QRVA :	Schriftelijke Vragen en Antwoorden	QRVA :	Questions et Réponses écrites
CRIV :	Voorlopige versie van het Integraal Verslag (groene kaft)	CRIV :	Version Provisoire du Compte Rendu intégral (couverture verte)
CRABV :	Beknopt Verslag (blauwe kaft)	CRABV :	Compte Rendu Analytique (couverture bleue)
CRIV :	Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaald beknopt verslag van de toespraken (met de bijlagen) (PLEN: witte kaft; COM: zalmkleurige kaft)	CRIV :	Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu analytique traduit des interventions (avec les annexes) (PLEN: couverture blanche; COM: couverture saumon)
PLEN :	Plenum	PLEN :	Séance plénière
COM :	Commissievergadering	COM :	Réunion de commission
MOT :	moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)	MOT :	Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)

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

1. De Overheidsbedrijven

Universele dienstverlener

De overheidsbedrijven hebben als belangrijkste doelstelling het verstrekken van een reeks diensten aan de hele gemeenschap. Momenteel worden deze echter steeds meer verleend binnen een concurrentiële context. Toch blijven de overheidsbedrijven de aangeduide universele dienstverlener. Ze hebben bijgevolg een aantal bijzondere verplichtingen, in het bijzonder de verplichting om de dienst te verlenen aan alle burgers zonder enig onderscheid en tegen een betaalbaar tarief. Het is bovendien belangrijk dat alle burgers toegang kunnen hebben tot een aantal diensten die noodzakelijk geworden zijn voor het functioneren van de maatschappij, de sociale integratie en de economie.

Of het nu gaat om goed functionerende postdiensten, om een aanbod van aangepaste mobiliteit of om goed werkende telecommunicatiediensten, er wordt van de overheidsbedrijven verwacht dat ze inspanningen blijven leveren om de toegankelijkheid tot de verschillende diensten te vergemakkelijken, vooral voor de zwakkeren in onze maatschappij.

De overheidsbedrijven werken mee aan de creatie van een aantal belangrijke troeven voor het concurrentievermogen van onze maatschappij. Ze moeten bijgevolg hun productiviteit blijven verbeteren om zo hun beste diensten aan te bieden tegen de beste prijs. Het is tevens uitermate belangrijk dat ze blijven investeren in hun infrastructuur zodat ze de duurzaamheid en de continue vooruitgang van hun diensten kunnen blijven garanderen binnen een voortdurend veranderende context.

Voorrang aan de klanten

De verwachtingen van de klanten veranderen voortdurend. De eerste reden van bestaan van de overheidsbedrijven is dan ook het leveren van diensten aan de hele gemeenschap. Het is bijgevolg vanzelfsprekend dat de tevredenheid van de klanten een absolute prioriteit is.

Dit gebeurt door actief te luisteren naar de mening van de klanten, door enquêtes uit te voeren of door het dagelijkse contact dat de klanten hebben met het personeel of de klantendiensten van de overheidsbedrijven. Ze zullen dan ook al het mogelijke doen om de nodige mechanismen op te stellen opdat het luisteren naar de klanten, alsook de kwaliteit van het contact met de klanten optimaal zou zijn.

De producten en diensten moeten tevens evolueren in functie van de door de klanten uitgedrukte behoeften, om oplossingen te bieden voor de problemen waarmee ze worden geconfronteerd en om samen met de maatschappij vooruit te gaan. Het gaat hier niet noodzakelijk om kost wat kost te innoveren, maar ook om de kwaliteit

1. Les Entreprises publiques

Fournisseurs de service universel

Les entreprises publiques ont pour objectif premier de rendre une série de services à la collectivité. Cependant, ceux-ci sont actuellement de plus en plus fournis dans un contexte concurrentiel. Il n'en reste pas moins que les entreprises publiques sont le fournisseur désigné du service universel. Elles ont par conséquent une série d'obligations particulières, notamment celle de fournir le service à tous les citoyens sans distinction et à un tarif abordable. Il est par ailleurs essentiel que l'ensemble des citoyens puisse avoir accès à une série de services devenus indispensables pour le fonctionnement de la société, de l'intégration sociale ou de l'économie.

Qu'il s'agisse de services postaux performants, d'offres de mobilité adaptées ou de services de télécommunications de pointe, il est attendu des entreprises publiques qu'elles poursuivent leurs efforts afin de faciliter encore l'accès à ces différents services, notamment pour les personnes fragilisées de notre société.

Les entreprises publiques contribuent à créer un certain nombre d'atouts essentiels pour la compétitivité de notre économie. Elles doivent par conséquent continuer à améliorer leur productivité afin d'offrir les meilleurs services aux meilleurs prix. Il est également primordial qu'elles continuent à investir dans leurs infrastructures afin d'assurer la durabilité et le progrès constant de leurs services, dans ce contexte en pleine mutation.

Priorité aux clients

Les attentes des clients évoluent rapidement. Cela est d'autant plus vrai que la raison première d'exister des entreprises publiques est de rendre service à la collectivité. Il est donc évident que la satisfaction des clients soit une priorité absolue.

Ceci passe par une attitude d'écoute active de l'avis des clients, par des enquêtes ou, au quotidien, lors des contacts des clients avec le personnel ou les services clients des entreprises publiques. Elles s'efforceront de mettre en place les mécanismes nécessaires pour que cette écoute ainsi que la qualité des contacts avec les clients soit optimale.

Les produits et services doivent également évoluer en fonction des besoins exprimés par les clients afin de remédier aux problèmes qu'ils rencontrent et d'évoluer de concert avec la société. Il ne s'agit pas ici nécessairement d'innover à tout prix, mais aussi d'affiner et d'améliorer la qualité de services existants: temps

van de bestaande diensten zoals wachttijd, stiptheid, eenvoudig gebruik van de diensten, hulp aan de gebruiker, prijs-kwaliteitverhouding,... te verfijnen en te verbeteren.

De informatie die door de overheidsbedrijven aan het publiek wordt verstrekt is tevens heel belangrijk. Als de richtlijnen en de modaliteiten van de diensten slecht worden begrepen, kunnen ze het beeld van de kwaliteitsbeleving van de producten en diensten verzwakken. Erger nog, het kan dat klanten soms zelf niet op de hoogte zijn van de mogelijkheden van het bestaande dienstenaanbod. Hun beleving wordt dan vervormd door een gebrek aan informatie. Er wordt van de overheidsbedrijven een bijzondere inspanning verwacht betreffende de informatieverstrekking over het dienstenaanbod, de prijzen, de gebruikswijze, de garantie op kwaliteit of over een gebeurtenis die de dienstverlening kan verstoren.

Tot slot is het bieden van oplossingen voor de problemen waarmee de klanten worden geconfronteerd zeker even belangrijk. Als de problemen van de klanten niet kunnen worden vermeden, dan is het belangrijk dat men op een kwaliteitsvolle manier luisteren naar de klanten en dat men rekening houdt met de informatie die op die manier verzameld wordt om zo ook constant de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen. Goed functionerende klantendiensten die zich inspannen om oplossingen te bieden aan de klanten door in naam van het bedrijf een luisterend oor te bieden aan de wensen van de klanten, zijn hier een fundamentele troef. Het is uitermate belangrijk dat de overheidsbedrijven inspanningen blijven leveren op dit gebied.

Concurrentie

Alle overheidsbedrijven handelen momenteel elk op hun eigen manier binnen een concurrentiële context. Deze omgeving is geschikt om hen aan te zetten hun doeltreffendheid en hun aanbod aan producten en diensten te verbeteren en om zichzelf voortdurend in vraag te stellen. Een gezonde concurrentie in de sectoren waarin zij actief zijn, brengt bijgevolg een positieve vooruitgang teweeg.

Deze omgeving zorgt ook voor een aantal uitdagingen wat de mogelijkheden van deze bedrijven betreft om in de beste omstandigheden de opdrachten van openbare en universele diensten die hen zijn toevertrouwd, te verzekeren. Vooral door een maximale toegankelijkheid van hun diensten te blijven verzekeren aan alle burgers en bedrijven tegen een schappelijke prijs.

In deze context moeten de overheidsbedrijven hun inspanningen om zich aan te passen verder zetten om concurrerende actoren te blijven op hun respectieve markt. Ze moeten ook de geschikte initiatieven nemen om het voortbestaan van hun activiteiten, in het bijzonder op de Belgische markt, te garanderen. Dit kan via het zoeken naar mogelijkheden om te komen tot een externe

d'attente, ponctualité, facilité d'utilisation des services, aide aux usagers, rapport qualité/prix,...

L'information fournie au public par ces entreprises est également très importante. Les instructions et modalités d'utilisation des services peuvent dégrader la perception de la qualité, si elles sont mal comprises. Pire, les clients peuvent parfois ne même pas être conscients des possibilités offertes par l'offre de services existante. Leur perception est alors déformée, faute d'information. Un effort particulier sera attendu des entreprises publiques en matière d'information sur l'offre de service, les prix, les modalités d'utilisation, les engagements de qualité ou lors d'événements de nature à perturber le service.

Enfin, la résolution des problèmes rencontrés par les clients est tout aussi importante. S'ils ne peuvent être évités, il est cependant important d'offrir une écoute de qualité aux clients et de tenir compte des informations ainsi engrangées afin d'améliorer constamment la qualité des services. Des services clients réellement performants, s'efforçant d'offrir des solutions aux clients tout en permettant une écoute attentive des souhaits des clients par l'entreprise, sont un atout fondamental dans ce contexte. Il est crucial que les entreprises publiques poursuivent leurs efforts dans ce domaine.

Concurrence

Dans une proportion variable toutes les entreprises publiques opèrent aujourd'hui dans un contexte concurrentiel. Cet environnement est propice à les inciter à améliorer sans cesse leur efficience, leur offre de produits et services et à se remettre constamment en question. Une concurrence saine dans les secteurs où elles sont actives est donc de nature à stimuler une évolution positive.

Cet environnement pose aussi un certain nombre de défis quant à la capacité de ces entreprises à assurer dans les meilleures conditions les missions de service public et de service universel qui leur sont confiées, notamment en continuant à garantir une accessibilité maximale de leurs services à l'ensemble des citoyens et entreprises, à un prix abordable.

Dans ce contexte, les entreprises publiques doivent poursuivre leurs efforts d'adaptation afin de rester des acteurs compétitifs sur leurs marchés respectifs. Elles doivent aussi prendre les initiatives adéquates afin de garantir la pérennité de leurs activités, en particulier sur le marché belge. Cela peut passer par la recherche d'opportunités de croissance externe ou de partenariat

groei of het vinden van strategische partnerschappen, zowel in België als in het buitenland. Ik zal dergelijke initiatieven steunen in de mate dat ze garanties bieden voor de toekomst van deze bedrijven, voor het verlenen van opdrachten van openbare en universele dienst en in de mate dat ze bijdragen tot een Belgische verankering van deze bedrijven.

In bepaalde gevallen zou het tevens goed zijn dat de regering maatregelen treft die een optimale en rechtvaardige concurrentie garanderen binnen de betrokken sectoren en die het voortbestaan van de opdrachten van openbare en universele dienst waarborgen onder de beste voorwaarden voor alle burgers en bedrijven. Ik zal op dit vlak de nodige initiatieven nemen of ondersteunen en dit in het bijzonder wat de postsector betreft.

Een kwaliteitsvol sociaal verantwoord beleid

Tot slot moeten de overheidsbedrijven een voorbeeldfunctie uitoefenen op het gebied van *corporate governance*, sociale verantwoordelijkheid en duurzame ontwikkeling. In een context waarin het vertrouwen is aangetast door de recente gebeurtenissen verbonden aan de financiële crisis, moeten de overheidsbedrijven een verantwoord en onberispelijk beleid garanderen.

De bezoldigingen van de bestuurders moeten afgestemd zijn op hun bekwaamheden en de door hen uitgeoefende verantwoordelijkheden en als dusdanig moeten ze toestaan dat personen van hoge kwaliteit worden aangetrokken tot deze functies. Toch zal ik bijzonder aandachtig toezien op de vertrekmodaliteiten en de vergoedingen die daarmee gepaard gaan. Deze moeten redelijk zijn en rekening houden met de omstandigheden van het vertrek.

De overheidsbedrijven hebben dus een onbetwistbare sociale rol als universele dienstverlener. De manier waarop ze hun activiteiten uitoefenen houdt echter een belangrijke verplichting met betrekking tot de sociale verantwoordelijkheid. Ik zal aan de overheidsbedrijven vragen om een permanente inspanning te leveren en voluntaristische acties te ondernemen op het gebied van sociale verantwoordelijkheid, namelijk op gebied van diversiteit op het werk, energie, vermindering van afval en CO₂-uitstoot, om maar een paar voorbeelden te noemen. Op gebied van diversiteit hebben de overheidsbedrijven basisprincipes en concrete doelstellingen bepaald om op die manier een grote diversiteit van het personeel te verzekeren. Het doel is vooral om de discriminatie tegen te gaan en om gelijke kansen te bieden aan beide geslachten. In de toekomst zullen ze zich verplichten om het evenwicht te herstellen tussen mannen en vrouwen, vooral in de management- en directiefuncties.

stratégique, tant en Belgique qu'à l'étranger. Je soutiendrai ces initiatives, dans la mesure où elles fournissent des garanties pour l'avenir des ces entreprises, pour la prestation des missions des services public et universel et qu'elles contribuent à un ancrage belge de ces sociétés.

Dans un certain nombre de cas, il conviendra également que le gouvernement prenne des mesures de nature à assurer une concurrence optimale et équitable dans les secteurs concernés et à garantir la pérennité des missions de service public et universel aux meilleures conditions pour l'ensemble des citoyens et des entreprises. Je prendrai ou soutiendrai les initiatives nécessaires dans ce domaine, en particulier dans le secteur postal.

Une gestion socialement responsable de haute qualité

Enfin, les entreprises publiques doivent s'efforcer d'être exemplaires dans les domaines de la gouvernance d'entreprise, de la responsabilité sociétale et du développement durable. Dans un contexte où la confiance a été ébranlée par les récents événements lié à la crise financière, les entreprises publiques se doivent d'assurer une gestion responsable et irréprochable.

Les rétributions des dirigeants doivent refléter leurs compétences et les responsabilités exercées et ainsi permettre d'attirer des personnes de haute qualité à ces postes. Je porterai toutefois une attention particulière aux modalités de départ et aux compensations qui les accompagnent. Celles-ci doivent demeurer raisonnables et tenir compte des circonstances dans lesquelles un départ a lieu.

Enfin, les entreprises publiques ont un rôle sociétal indéniable en tant que fournisseurs du service universel. La conduite de ces activités doit se faire avec un engagement important de responsabilité sociétale. Je demanderai aux entreprises publiques un effort permanent et des actions volontaristes en matière de responsabilité sociétale, notamment dans les domaines de la diversité au travail, l'énergie, la réduction de déchets et émissions de CO₂ pour citer quelques exemples. En matière de diversité, les entreprises publiques ont défini des principes de base et des objectifs concrets visant à assurer une grande diversité dans le personnel en particulier en matière de non-discrimination et d'égalité de chances entre les genres. Elles s'efforceront à l'avenir de rééquilibrer la représentation des femmes et des hommes, notamment dans les fonctions de management et de direction.

2. De Post

Er vinden talrijke veranderingen plaats in de omgeving waarin De Post zich ontwikkelt: invoeren van nieuwe communicatiemiddelen, integratie van de elektronische en de geschreven media (papier), elektronische handel, sterke concurrentie of zelfs de aankomende openstelling van de markt. In deze context vol uitdagingen zet De Post haar modernisering verder. Er zijn talrijke uitdagingen maar de recente resultaten tonen een positieve evolutie. De inspanningen die het bedrijf en haar medewerkers hebben geleverd worden bijgevolg beloond.

Niet alleen blijven de financiële indicatoren positief, wat noodzakelijk is voor het voortbestaan van het bedrijf, maar tevens evolueren de kwaliteitsindicatoren in positieve zin. De klantentevredenheid kende zo een positieve vooruitgang, we komen hier later op terug, net als de objectieve kwaliteitscriteria. Het percentage op tijd geleverde zendingen vertoonde de voorbije jaren een regelmatige stijging en heeft in de loop van het jaar de in het beheerscontract vooropgestelde doelstelling van 95% zelfs overschreden.

Het is echter noodzakelijk om in deze richting verder te gaan. De aankomende openstelling van de markt voor mededinging, maar ook de huidige economische toestand zetten ertoe aan inspanningen te blijven leveren om zo te komen tot veranderingen.

Openstelling van de markt voor mededinging

Tegen 1 januari 2011 zal de volledige openstelling van de markt voor mededinging een feit zijn.

Zoals u reeds vernomen hebt tijdens de algemene beleidsverklaring van de Eerste Minister, heeft de regering zich ertoe verbonden om tegen het einde van dit jaar de nodige voorstellen voor een correcte en tijdige omzetting van de derde Europese postale richtlijn uit te werken.

Er werden al een aantal beslissingen genomen. De liberalisering zal aldus een feit zijn in België op de door de richtlijn voorziene datum, namelijk op 1 januari 2011. Op deze datum zal De Post worden aangeduid als universele dienstverlener. Er zullen mechanismen op touw worden gezet om de financiering hiervan te garanderen. De regering heeft trouwens een studie besteld bij het BIPT om een berekening te kunnen maken van de kostprijs van de universele dienst vermits dit een belangrijk element is in dit debat.

Ten slotte heeft de regering zich ertoe verbonden te garanderen dat de regels van de eerlijke concurrentie worden gevolgd voor alle huidige en toekomstige operatoren. Om dit toe te passen zullen we rekening houden met de geografische dekking, de distributiefrequentie en de werkomstandigheden van het personeel. Er zullen ook maatregelen worden genomen om een verslechterring van de arbeidsvoorwaarden te voorkomen.

2. La Poste

De nombreux changements ont lieu dans l'environnement dans lequel La Poste se développe: développement de nouveaux moyens de communication, intégration entre médium électroniques et papier, commerce électronique, concurrence accrue ou encore ouverture prochaine du marché. Dans ce contexte riche en défis, La Poste poursuit sa modernisation. Les défis sont nombreux, mais les résultats récents montrent des avancées positives. Les efforts de l'ensemble de l'entreprise et de ses collaborateurs sont donc récompensés.

Non seulement les indicateurs financiers restent positifs, ce qui est indispensable pour la pérennité de l'entreprise, mais les indicateurs de qualité évoluent également positivement. La satisfaction des clients a ainsi évolué positivement, nous y reviendrons, tout comme les critères objectifs de qualité. Le pourcentage de courrier livré à temps a augmenté régulièrement au cours des années écoulées et a dépassé au cours de l'année l'objectif de 95% fixé par le contrat de gestion.

Il est néanmoins indispensable de poursuivre dans cette direction. L'ouverture prochaine du marché postal à la concurrence, mais également le contexte économique actuel, incitent à poursuivre les efforts de changement.

Ouverture du marché à la concurrence

D'ici le 1^{er} janvier 2011, l'ouverture totale du marché postal à la concurrence sera une réalité.

Comme vous avez pu l'apprendre lors de déclaration de politique générale du Premier ministre, le gouvernement s'est engagé à élaborer, pour la fin de cette année, les propositions nécessaires à une transposition correcte et à temps de la troisième directive postale européenne.

Un certain nombre de décisions ont déjà été prises. La libéralisation sera ainsi effective en Belgique à la date prévue par la directive, c'est-à-dire le 1^{er} janvier 2011. A cette date, La Poste sera désignée fournisseur du service universel. Des mécanismes seront mis en place pour en garantir le financement. Le gouvernement a par ailleurs commandité une étude à l'IBPT, afin d'effectuer un calcul du coût de ce service universel, ce qui constitue un élément important dans ce débat.

Enfin, le gouvernement s'est engagé à garantir des règles de concurrence équitables pour tous les opérateurs actuels et futurs. Pour ce faire, nous tiendrons compte de la couverture géographique, de la fréquence de distribution et des conditions de travail du personnel. Des mesures soient prises pour empêcher une précarisation de l'emploi.

Momenteel voer ik besprekingen met de betrokken ministers om de te nemen maatregelen af te handelen. Mijn prioriteiten blijven duidelijk. Eerst en vooral goede sociale voorwaarden voor alle werknemers uit die sector garanderen. Vervolgens een universele dienst van hoge kwaliteit behouden tegen een schappelijke prijs voor alle burgers en bedrijven, aan een voor de Staat beperkte kostprijs. Tot slot, een postmarkt waarin ernstige bedrijven een kwaliteitsvolle dienst kunnen aanbieden onder eerlijke onderlinge concurrentievoorwaarden oprichten.

Klantentevredenheid

Om de concurrentie het hoofd te bieden moet De Post ervoor zorgen dat de klant centraal staat. Er werden al bijzondere inspanningen geleverd en deze moeten worden voortgezet om tegemoet te komen aan de verwachtingen van de klanten en om hun tevredenheid te vergroten. Er worden voortdurend onafhankelijke enquêtes uitgevoerd die de tevredenheid meten om op die manier de evolutie te bepalen van de klantentevredenheid alsook om uit te maken wat de verwachtingen van de klanten zijn en welke prioriteiten zij stellen.

De evolutie van de klantentevredenheid wordt beïnvloed door een combinatie van twee tegenstrijdige factoren. Enerzijds is er de impact van de veranderingen en de herstructureringen die nodig waren voor het voortbestaan van het bedrijf in een context van liberalisering. Deze hebben ongetwijfeld als gevolg gehad dat de klanten hun gewoonten moesten aanpassen en dit kon wel eens als negatief worden aanzien. Anderzijds werd de verbetering van een groot aantal diensten positief ontvangen door de klanten. Met moet deze positieve weg blijven volgen om de balans doen door te slaan in de richting van een gevoelige verbetering van de klantentevredenheid. Sinds 2003 is het percentage tevreden klanten gestegen van 78 naar 82% en het aandeel van enthousiaste of zeer tevreden klanten is tijdens diezelfde periode gestegen van 53 naar 64%. Bij deze cijfers wordt rekening gehouden met de twee hierboven vermelde tegenstrijdige factoren.

Op basis van de informatie die werd verkregen tijdens de enquêtes voor het meten van de tevredenheid, maar ook dankzij het contact met de klanten, kon er een plan worden opgestart voor de verbetering van de klantentevredenheid. Ik zou de volgende prioriteiten willen benadrukken.

Eerst en vooral moet de verbetering van de dienstverlening aan de klant worden voortgezet en moet een vlotte toegang tot een kwaliteitsvolle informatie over de producten en diensten worden bevorderd. Maar er moeten ook doeltreffende antwoorden en oplossingen gegeven worden als de klant voor een probleem komt te staan. Dit gebeurt tevens via het ontwikkelen van eenvoudigere

Je mène actuellement des discussions avec les ministres concernés pour finaliser les mesures devant être prises dans ce contexte. Mes priorités restent claires. Tout d'abord, la garantie de bonnes conditions sociales pour l'ensemble des travailleurs de ce secteur. Ensuite, le maintien d'un service universel de haute qualité à un prix abordable pour l'ensemble des citoyens et des entreprises, à un coût limité pour l'Etat. Enfin, la création d'un marché postal où des entreprises sérieuses puissent offrir des services de qualité, en ayant des conditions de concurrence équitables entre elles.

Satisfaction des clients

Afin de faire face à la concurrence, La Poste doit placer les clients au centre de ses préoccupations. Des efforts particuliers ont été et doivent continuer à être réalisés pour enregistrer les attentes des clients et améliorer leur satisfaction. Des enquêtes de satisfaction indépendantes sont réalisées en continu afin de déterminer l'évolution de la satisfaction des clients ainsi que leurs attentes et priorités.

L'évolution de la satisfaction a été influencée par la combinaison de deux effets antagonistes. D'une part, l'impact des changements et des restructurations nécessaires à la survie de l'entreprise dans un contexte libéralisé ont certainement impliqué des changements d'habitude de la clientèle qui ont pu être perçus négativement. D'autre part, l'amélioration d'un grand nombre de services a été perçue positivement par les clients. Il convient de persévérer dans la voie de l'amélioration afin de faire pencher la balance vers une amélioration sensible de la satisfaction des clients. Depuis 2003, le pourcentage de clients satisfaits est ainsi passé de 78 à 82% et la proportion de clients enthousiastes ou très satisfaits est passée de 53 à 64% sur la même période. Ces chiffres tiennent compte des deux effets antagonistes cités ci-dessus.

Sur la base des informations récoltées au cours des enquêtes de satisfaction, mais aussi grâce aux contacts avec les clients, un plan d'amélioration de la satisfaction des clients a pu être ébauché. Je voudrais mettre l'accent sur les priorités suivantes.

Tout d'abord, il convient de poursuivre l'amélioration du service aux clients et promouvoir un accès aisé à une information de qualité sur les produits et les services mais aussi apporter des réponses et des solutions efficaces lorsque les clients rencontrent un problème. Cela passe également par le développement de formules de produits et services plus simples à comprendre et

formules voor producten en diensten die gemakkelijker begrijpbaar zijn en die het gebruik vereenvoudigen. Ik zal er vooral op aandringen dat een kwaliteitsvolle informatie beschikbaar is via alle mogelijke kanalen die de moderne technologie ons biedt.

De nodige herstructureringen in het verkooppunten-netwerk moeten worden voortgezet. Dit is broodnodig voor de economische overleving ervan. De kwaliteit van de dienstverlening moet echter aanhoudend blijven verbeteren. In de postkantoren zal bijzondere aandacht worden besteed aan de vermindering van de wachttijd. De Post heeft als doel gesteld om 80% van de klanten binnen de 5 minuten te bedienen en om het aantal klanten dat langer dan 10 minuten in de rij moet wachten te beperken tot 5%. Geleidelijk aan worden metingen uitgevoerd in de grote postkantoren om zo de indicatoren te volgen en de nodige verbeteringen aan te brengen. Om de klanten een beter comfort te bieden zijn er tevens belangrijke renovatiewerken voorzien in een twintigtal kantoren jaarlijks.

Wat de Postpunten betreft, zal het dienstenaanbod moeten worden geëvalueerd en indien nodig moeten worden aangepast. Er zullen tevens inspanningen moeten worden geleverd op gebied van informatieverstrekking aan de klant: het assortiment aan diensten ter beschikking in de verschillende soorten verkooppunten, de locatie van deze verkooppunten en tevens het opstellen van eenvoudige en begrijpbare tarieven.

Ik vind het ook nodig dat er een permanente evaluatie wordt gemaakt van het verkooppuntennetwerk om op die manier een optimale dekking van het grondgebied te verzekeren, rekening houdend met de bepalingen van het beheerscontract. Ik zal aan De Post vragen om een studie uit te voeren hieromtrent om indien nodig verbeteringen aan te brengen na het einde van de hervormingen in haar verkooppuntennetwerk.

Voor veel bedrijven blijven de postdiensten van enorm belang om hun goede werking te kunnen garanderen. Als universele dienstverlener zal De Post aan de specifieke behoeftes van de bedrijven trachten tegemoet te komen door een aanbod van aangepaste producten en diensten. De diensten van De Post moeten ook voor iedereen, zonder enige uitzondering, toegankelijk zijn. De Post is hiervoor uitermate aandachtig. Dit gebeurt niet alleen via de nieuwe contactmethodes (internet, telefoon of «Postbode AUB») maar ook door een aanzienlijke verbetering van de toegankelijkheid van de postkantoren voor personen met beperkte mobiliteit. In totaal zijn er jaarlijks in 60 kantoren vanaf nu tot in 2011 werken voorzien om ze volgens de voorschriften toegankelijk te maken. Al deze maatregelen moeten er voor zorgen dat het aantal niet-toegankelijke of moeilijk toegankelijke gebouwen verminderd (van 45% in 2007 naar 10% tegen 2011).

à utiliser. J'insisterai tout particulièrement pour qu'une information de qualité soit disponible via tous les canaux offerts par les technologies modernes.

La nécessaire transformation du réseau de points de vente doit se poursuivre. Il en va de sa survie économique. Cependant, la qualité des prestations doit continuer à s'améliorer. Dans les bureaux de Poste, une attention particulière sera portée à la diminution des temps d'attente. La Poste s'est fixé pour objectif de servir 80% des clients dans les 5 minutes et de limiter le nombre de clients devant patienter plus de 10 minutes à 5%. Des systèmes de mesures sont progressivement mis en place dans les grands bureaux de Poste pour suivre ces indicateurs et apporter les améliorations nécessaires. Des travaux de rénovation importants sont également prévus dans une vingtaine de bureaux par an afin d'en améliorer le confort pour les clients.

En ce qui concerne les Points Poste, l'offre de services devra être évaluée et adaptée le cas échéant. Des efforts devront également être fournis en ce qui concerne l'information aux clients: l'éventail de services disponibles dans les différentes catégories de points de vente, la localisation des points de vente ou encore des tarifs simples et compréhensibles, pour ne citer que quelques exemples.

J'estime qu'il est également nécessaire de mener une évaluation permanente du réseau des points de vente en vue d'assurer une couverture optimale du territoire, en tenant compte des dispositions du contrat de gestion. Je demanderai à La Poste de prévoir une étude à ce sujet afin de pouvoir apporter, le cas échéant, des améliorations après la fin de la transformation de son réseau de points de vente.

Pour de nombreuses entreprises, les services postaux restent d'une importance cruciale pour leur bon fonctionnement. En tant de fournisseur du service universel, La Poste cherchera également à mieux rencontrer les besoins spécifiques des entreprises par des produits et services adaptés. Les services de La Poste doivent également être accessibles à tous sans distinction. Une attention particulière est portée à ce sujet par La Poste. Non seulement par la mise en place de nouvelles méthodes de contact (internet, téléphone ou «SVP Facteur») mais aussi en prévoyant une amélioration conséquente de l'accessibilité des bureaux de poste aux personnes à mobilité réduite. Au total, des travaux de mise en conformité pour l'accessibilité sont prévus dans 60 bureaux par an d'ici à 2011. L'ensemble de ces mesures doit réduire la proportion des lieux inaccessibles ou difficilement accessibles (de 45% en 2007 à 10% en 2011).

Tot slot moet De Post de uitdaging aangaan om dagelijks, bij elke verrichting die ze uitvoert, bij elke brief of elk pakje dat wordt bezorgd, bij elk contact met de klant, alle aandacht te blijven bieden aan haar klanten.

Toekomstige ontwikkeling van De Post

De postale markt is in volle mutatie. De druk van de elektronische vervanging voor de dagelijkse en administratieve zendingen en de belangrijke concurrentie van de steeds talrijk wordende communicatiemiddelen in de publiciteitssector, zorgen ervoor dat De Post het hoofd moet bieden aan een markt met een dalende tendens. Om een duurzame prestatie van de basisopdrachten van openbare en universele dienst te garanderen, moet De Post haar dienstenaanbod voortdurend uitbreiden, verbeteren en vernieuwen om op die manier de nodige groei na te streven op de nieuwe markten. Ze kan bijvoorbeeld ingaan op de tendensen van de elektronische handel met een modern aanbod van postpakketverzendingen.

De groei kan ook teweeg worden gebracht via een samenwerking met nieuwe partners en via selectieve en bijkomende investeringen in het bedrijf. In die context zullen de eventuele beslissingen van de privéaandeelhouders een belangrijke rol spelen. Inderdaad, in de nabije toekomst beschikken deze over de mogelijkheid om hun aandeel in het bedrijf geleidelijk aan terug te trekken. De regering zal, in functie van de beslissingen van de huidige partners en in functie van de gelegenheden die zich zullen voordoen, de ideale aandelenstructuur voor de toekomst van het bedrijf moeten bestuderen. Er zal voorrang worden gegeven aan de garanties voor het voortbestaan van een kwaliteitsvolle postdienst met Belgische verankering.

De postale markt kent nog een andere belangrijke tendens, namelijk de consolidatie van de actoren, die begon met de benadering van de Zweedse en Deense historische postoperators. In de hierboven beschreven context zal in de toekomst rekening moeten worden gehouden met deze evolutie bij de beslissingen die moeten worden genomen met betrekking tot De Post.

3. Belgacom

Netwerken van de nieuwe generatie

Belgacom speelt een essentiële rol bij het waarborgen van een efficiënte telecommunicatie-infrastructuur voor de burgers en de bedrijven. Dit is een belangrijke troef voor het concurrentievermogen van de economie in het algemeen en de ontwikkeling van de kenniseconomie in het bijzonder. Sinds 2003 ontwikkelt Belgacom een netwerk van optische vezels met VDSL-technologie. Dit project moet ervoor zorgen dat de klanten «quaduple

Pour conclure, La Poste doit relever le défi de faire vivre l'attention pour le client au quotidien dans chaque opération réalisée, chaque lettre ou paquet livré, chaque contact avec ses clients.

Développement futur de La Poste

Le marché postal est en pleine mutation. La pression de la substitution électronique pour les courriers quotidiens et administratifs ainsi que de la concurrence importante de moyens de communication toujours plus nombreux dans le domaine publicitaire placent La Poste face à un marché dont la tendance de fond est décroissante. Afin de garantir une prestation durable des missions de base des services public et universel, La Poste doit constamment étendre, améliorer et renouveler son offre de service pour chercher la croissance nécessaire sur de nouveaux marchés. Il s'agit par exemple de s'inscrire dans les tendances du commerce électronique avec une offre moderne d'expédition de colis.

La croissance pourra également passer par des alliances avec de nouveaux partenaires ou des investissements sélectionnés et complémentaires à l'entreprise. Dans ce contexte, les décisions éventuelles des actionnaires privés de La Poste joueront un rôle important. En effet, dans un avenir proche, ceux-ci disposent de possibilités de retirer progressivement leur participation dans l'entreprise. Le gouvernement devra, en fonction des décisions des partenaires actuels et des opportunités se présentant, étudier la structure d'actionariat idéale pour le futur de l'entreprise. La priorité sera donnée aux garanties de pérennité d'un service postal de qualité ancré en Belgique.

Une autre tendance importante se dessine dans le marché postal, la consolidation des acteurs, qui a commencé par le rapprochement des opérateurs postaux historiques suédois et danois. Il faudra tenir compte de cette évolution dans les décisions futures concernant La Poste, dans le contexte détaillé ci-dessus

3. Belgacom

Réseaux de nouvelle génération

Belgacom joue un rôle de premier plan pour assurer que les citoyens et les entreprises disposent d'une infrastructure de télécommunications performante. Cela constitue un atout important pour la compétitivité de l'économie en général et le développement de l'économie de la connaissance en particulier. A ce sujet, des investissements importants doivent continuer à être consentis pour poursuivre le développement des

play»-oplossingen aangeboden krijgen, namelijk vaste telefoon, mobiele telefoon, internet en televisie. Men moet belangrijke investeringen blijven doen om het dekingspercentage van het netwerk te verhogen.

De snelheid waarmee de technologieën zich ontwikkelen, vraagt omvangrijke investeringen om de geavanceerde infrastructuur die op het hele grondgebied ter beschikking staat van de burgers en bedrijven, te behouden. Deze investeringen zijn omvangrijk en zullen waarschijnlijk in een tijdspanne van tien jaar plaatsvinden. We moeten ons er echter nu op richten. Ik zal er bij de regering voor pleiten dat er een uitvoeringsplan voor deze netwerken zal worden opgesteld.

In deze context pleit ik ook voor een efficiënte en zelfstandige regulator. Ik zal er op blijven toezien dat er een sterke scheiding is van de rol van aandeelhouder en van Staatsregulator. Er zullen waarschijnlijk een reeks nieuwe maatregelen worden genomen op Europees vlak betreffende het nieuwe «Telecom pakket» voorzien voor 2010. Deze maatregelen zullen ervoor zorgen dat bepaalde aspecten van de wet van 13 juni 2005 betreffende de elektronische communicaties gemoderniseerd kunnen worden. In bepaalde gevallen zijn deze aanpassingen dringend, vooral rekening houdende met de laatste technologische en sociale ontwikkelingen. Ik zal er tijdens de voorbereidingen van de omzetting van deze maatregelen in het nationaal recht op toezien dat deze een consolidatie van de opdrachten van openbare en universele dienst, een stimulatie van de investeringen in de nieuwe generatienetwerken en een eerlijke en dynamische concurrentie tussen de actoren van de telecommunicatiemarkt, zullen toestaan.

Digitale kloof

Momenteel beschikt België over een uitzonderlijke dekking van breedbandinternet met een beschikbaarheid voor 99,85% van de bevolking. Met de nieuwe beslissingen die genomen zijn op het vlak van netwerken van de nieuwe generatie moeten deze voorsprong en de toegankelijkheid voor alle burgers aan de beste prijs behouden blijven.

Ondanks de vooruitgang van de voorbije jaren, zijn er nog talrijke gezinnen die nog niet beschikken over een internetverbinding. Dit «werktuig» dat helpt bij het verkrijgen van kennis en opleiding wordt ook steeds belangrijker voor de sociale integratie, voor de doeltreffendheid van het onderwijs alsook voor de beroepsintegratie. Er zijn verschillende redenen waarom niet iedereen over een uitrusting beschikt, maar het is zeker niet eenvoudig om deze zomaar samen te vatten. De prijs kan een rol spelen, maar dat is zeker niet de enige reden. Een computer bezitten is zeker even belangrijk, maar nog

réseaux et de leur vitesse de transmission, notamment par la pose de fibres optiques. Belgacom joue un rôle déterminant dans ce contexte.

La rapidité des développements technologiques implique des investissements d'envergure afin de maintenir une infrastructure de pointe à disposition des citoyens et des entreprises sur l'ensemble du territoire. Ces investissements sont importants et se feront probablement sur une décennie. Il convient toutefois de s'y atteler dès à présent. Je plaiderai auprès du gouvernement pour qu'un plan de déploiement de ces réseaux soit établi.

Dans ce contexte, je plaide également pour un régulateur efficace et indépendant. Je continuerai à veiller à une séparation stricte entre le rôle d'actionnaire et de régulateur de l'Etat. Une série de nouvelles mesures seront probablement prises au niveau européen dans le nouveau «paquet télécom» prévu pour 2010. Celles-ci permettront de moderniser certains aspects de la loi du 13 juin 2005 sur les communications électroniques. Dans certains cas, ces modifications sont urgentes pour tenir en compte les dernières avancées technologiques et sociétales. Je veillerai, lors de la préparation de la transposition de ces mesures en droit national, à ce qu'elles permettent une consolidation des missions de services public et universel, une stimulation des investissements dans les réseaux de nouvelle génération et une concurrence équitable et dynamique entre les acteurs du marché des télécommunications.

Fracture numérique

La Belgique dispose actuellement d'une couverture exceptionnelle en internet à large bande, avec la disponibilité de cet accès pour 99,85% de la population. Il conviendra, dans les décisions prises en matière de réseaux de nouvelle génération, de conserver cette avance et l'accessibilité de l'ensemble des citoyens au meilleur prix.

Malgré les progrès de ces dernières années, de nombreuses familles ne disposent pas encore d'un accès à internet. Cet outil de connaissance et de formation devient également de plus en plus nécessaire pour l'intégration sociale, une scolarité efficace ainsi que pour l'insertion professionnelle. Les raisons du non-équipement sont multiples et ne peuvent être résumées de manière simpliste. Le coût peut jouer un rôle, mais il n'est certainement pas le seul. La possession d'un ordinateur est au moins aussi importante, mais bien plus encore la difficulté perçue de l'installation, de l'utilisation ou encore

belangrijker zijn de moeilijkheden die optreden bij de installatie en het gebruik of zelfs het niet beseffen van het belang om over een internetverbinding te beschikken.

Belgacom zal zich bijgevolg moeten inspannen en zal diensten moeten ontwikkelen die oplossingen en alternatieven bieden voor de verschillende aspecten van deze problematiek. Er is al vooruitgang wat de tarieven betreft. Het aanbod om toe te treden tot het assortiment is nu toegankelijk tegen een lagere prijs. De inspanningen zullen nu ook elders moeten worden verdergezet: vereenvoudigen van de toegang tot een computer, ontwikkelen van aangepaste opleidingen, tariefformules die beantwoorden aan de behoeften van de beginnende gebruiker, een technische begeleiding die rekening houdt met de mogelijke beperkte ervaring van de nieuwe gebruikers of zelfs een mededeling die de voordelen en het nut van de internetverbinding aan het licht stelt.

Digitale toepassingen met maatschappelijke waarde

Als leverancier van een grote waaier van oplossingen voor communicatiegegevens, klank en beeld alsook ICT-diensten is Belgacom goed geplaatst om ten dienste van de gemeenschap diensten te ontwikkelen. Op verschillende vlakken kunnen innoverende oplossingen de levenskwaliteit, de doeltreffendheid van de dienstverlening en de sociale integratie verbeteren. Bijvoorbeeld in de gezondheidssector, met het opstarten van een platform voor teletoezicht voor hartpatiënten, de recente lancering van de visiofoon die slechthorenden de mogelijkheid biedt om op afstand te communiceren of het mogelijk invoeren van elektronische voorschriften.

De klant in het middelpunt van de belangstelling

De diepgaande en snelle veranderingen binnen de telecommunicatiesector creëren nieuwe kansen voor de concurrenten. Het is dan ook uitermate belangrijk dat binnen een dergelijke context de aandacht voor de klant maximaal is. Binnen een markt die onderhevig is aan concurrentie is klantentevredenheid een essentiële parameter voor succes. Er wordt tevens van Belgacom, als overheidsbedrijf, verwacht dat zij hierin een voorbeeldrol vervult. Zowel wat de kwaliteit van het contact met de klanten betreft bij het verstrekken van informatie of bij het oplossen van hun problemen, vooral als deze weinig ervaring heeft met de nieuwe technologieën, als wat de kwaliteit en de snelheid betreft bij het in gebruik stellen van nieuwe toestellen of apparatuur.

le manque de perception de l'utilité de disposer d'une connexion à internet.

Dès lors, Belgacom devra s'efforcer de développer des offres de services offrant des solutions et des alternatives pour les différents aspects de cette problématique. Des évolutions ont déjà eu lieu en ce qui concerne les plans tarifaires. Des offres d'entrée de gamme sont désormais accessibles à un coût inférieur. Il conviendra de poursuivre ces efforts dans d'autres domaines: faciliter l'accès à un ordinateur, développer des offres de formation adaptées, un support technique prenant en compte l'expérience éventuellement limitée des nouveaux usagers ou encore une communication mettant en exergue les avantages et l'utilité d'une connexion internet.

Applications numériques à valeur sociétale

En tant que fournisseur rassemblant un large éventail de solutions de communication de données, voix, images ainsi que de service ICT, Belgacom est bien positionnée pour développer des services pertinents pour la communauté. Dans de nombreux domaines, des solutions innovantes peuvent améliorer la qualité de la vie, l'efficacité des services, l'intégration sociale. Par exemple dans le secteur des soins de santé, avec le démarrage d'un service permettant la télésurveillance de patients de cardiologie, le lancement récent d'un visio-phonie, permettant aux malentendants de communiquer à distance, ou l'introduction potentielle de prescriptions électroniques.

Le client au centre des préoccupations

Les changements profonds et rapides du secteur des télécommunications créent de nouvelles opportunités pour les concurrents. Il est essentiel dans ce contexte que l'attention pour les clients soit maximale. La satisfaction du client est un paramètre essentiel du succès sur un marché compétitif. On attend également de Belgacom, en sa qualité d'entreprise publique, un comportement exemplaire dans ce domaine. Qu'il s'agisse de la qualité des contacts avec les clients pour les informer ou les aider à résoudre un problème, en particulier lorsque ceux-ci sont peu aguerris aux nouvelles technologies, ou de la qualité et la rapidité dans la mise en service de nouvelles installations.

Ontwikkeling van de activiteit

Om deze voor de Belgische economie en maatschappij belangrijke opdrachten te kunnen blijven vervullen moet Belgacom een veilige en evenwichtige toekomst veilig stellen en een bedrijf blijven dat hoge prestaties levert en rekening houdt met haar sociale opdracht alsook met de belangen van de aandeelhouders en haar personeel. Het gaat erom om telkens weer opnieuw het juiste evenwicht te vinden tussen deze drie elementen. Iedere ontwikkeling moet in deze context worden overwogen. Belgacom moet zich op België concentreren en een buitenlandse ontwikkeling mag geen doel op zich zijn, maar een middel om een doeltreffende ontwikkeling te garanderen op de Belgische markt. Indien er zich een gelegenheid zou voordoen die deze criteria begunstigt, zal de regering deze grondig moeten onderzoeken.

4. NMBS

Het mobiliteitsprobleem vraagt alsmaar meer aandacht. De evoluties die al verwacht werden sinds decennia, worden nog aangewakkerd door de steeds stijgende zorg voor het leefmilieu.

De spoorwegen spelen een sleutelrol in de oplossing van dit probleem. Collectief vervoer en goederenvervoer per spoor kunnen een daadwerkelijke bijdrage leveren aan een leefbare, sociale, toegankelijke, veilige en betaalbare mobiliteit.

Zoals bepaald in het regeerakkoord, heb ik prioriteit gegeven aan het afsluiten van de beheerscontracten met de drie entiteiten van de NMBS-Groep. Deze contracten betekenen een eerste stap in een reeks initiatieven om de NMBS-Groep de kansen te geven zich voor te bereiden op verdere ontwikkelingen op de vervoermarkt.

Denken als de reiziger en zijn kwaliteitsbeleving met concrete acties verbeteren, vormen de basis van de teksten die op 6 juni door de Ministerraad werden goedgekeurd. Werken aan de kwaliteit is een essentieel onderdeel van de bedrijfscultuur. Klantgerichtheid moet zich vertalen in een aanbod afgestemd op de behoeften van de reiziger, in meer veiligheid, in een grotere stiptheid, in duidelijke informatie en toegankelijkheid voor iedereen.

Daarnaast moet de NMBS-Groep haar inspanningen verder zetten op het vlak van intermodaliteit, zorg voor het milieu en diversiteit in het personeelsbeleid.

Kwaliteit meten en verbeteren

Ik ga ervan uit dat overheidsbedrijven een voorbeeldfunctie hebben, onder meer op het vlak van kwaliteit. Om aan de reizigers een kwaliteitsvolle reis te bieden, moeten kwaliteitselementen correct en transparant gemeten worden.

Développement de l'activité

Afin de pouvoir continuer à remplir ces missions importantes pour l'économie et la société belge, Belgacom doit s'assurer un avenir stable et rester une entreprise performante, tenant compte de sa mission sociétale ainsi que des intérêts des actionnaires et du personnel. Il s'agit de trouver à tout moment le bon équilibre entre ces trois composantes. Tout développement doit être considéré dans ce contexte. Ainsi, le développement international n'est pas une fin en soi mais un moyen d'assurer un développement adéquat sur le marché Belge. Dans le cas où une opportunité satisfaisant à ces critères se présentait, le gouvernement devrait l'examiner sérieusement.

4. SNCB

Le problème de la mobilité exige de plus en plus notre attention. Les évolutions déjà attendues depuis des décennies sont dorénavant ravivées par une attention croissante pour l'environnement.

Les chemins de fer jouent un rôle important pour résoudre ces problèmes de mobilité. Le transport ferroviaire collectif et le transport ferroviaire de marchandises peuvent contribuer de façon effective à une mobilité viable, sociale, accessible, sûre et abordable.

Comme stipulé dans l'accord du gouvernement, ma priorité était de conclure les contrats de gestion avec les trois entités du Groupe SNCB. Ces contrats sont le premier pas dans une série d'initiatives prises afin de donner la chance au Groupe de se préparer à l'évolution à venir du marché du transport.

Se mettre à la place des voyageurs et améliorer leur perception de la qualité grâce à des actions concrètes forment la base des textes approuvés par le Conseil des Ministres le 6 juin. Travailler à la qualité fait partie intégrale de la culture d'entreprise. L'orientation-client doit se traduire en une attention à l'offre, la sécurité, la ponctualité, l'information et l'accessibilité.

De plus, le Groupe SNCB poursuit ses efforts sur le plan de l'intermodalité, de la préservation de l'environnement et de la diversité dans la gestion du personnel.

Mesurer et améliorer la qualité

Je pars du principe que les entreprises publiques ont un rôle de modèle à jouer, notamment au niveau de la qualité. Afin d'offrir aux voyageurs un déplacement de qualité, les éléments constitutifs de la qualité doivent être mesurés de façon correcte et transparente.

Elke onderneming van de groep moet tegen eind 2008 een kwaliteitshandboek afwerken waarin objectieve criteria de kwaliteit van de dienstverlening meten. Vermits de beleving van de kwaliteit vanuit het oogpunt van de reizigers belangrijk is, worden elke drie maand kwaliteitsenquêtes uitgevoerd om de subjectieve kwaliteitsbeleving te meten.

In een jaarlijks rapport zal voor de indicatoren die onder bepaalde grenswaarden liggen, verder worden onderzocht welke oorzaken de kwaliteit ongunstig beïnvloeden en zullen gepaste maatregelen worden genomen ter verbetering.

Het openbaar vervoer is er voor iedereen

Ook personen met beperkte mobiliteit moeten de mogelijkheid hebben om vlot gebruik te maken van het treinaanbod. De huidige inspanningen worden versterkt, zowel op het vlak van begeleiding van deze personen in de stations als inzake de aanpassingen van materieel en infrastructuur in stations en op perrons.

Vanaf 1 november 2008 is de hulp aan reizigers met beperkte mobiliteit (rolstoelgebruikers, slechtzienden, ouder met kindwagen, oudere personen ...) gereorganiseerd. Zij kunnen dan in 103 stations terecht voor hulp, en dit van de eerste tot de laatste trein van de dag. Dit komt tegemoet aan 90% van de aanvragen voor hulp in het station. De klant moet zijn aanvraag minstens 24 uren op voorhand indienen bij het callcenter opdat de NMBS deze hulp efficiënt zou kunnen organiseren.

Voor einde 2008 verwacht ik van de NMBS een concreet voorstel om deze dienst nog uit te breiden en te optimaliseren.

Tevens dient de NMBS-Groep fors te investeren in de toegankelijkheid van stations en perrons. De aanpak van de grotere stations heeft hierbij voorrang. Tegen einde 2008 zullen de perrons van 27 stations volledig toegankelijk zijn door middel van liften en oprijhellingen. Bovendien wordt een programma verder afgewerkt waarbij in 2008 de perrons in 20 stations of stopplaatsen werden verhoogd of vernieuwd en in 2009 en 2010 daar nog eens 62 stopplaatsen en stations bijkomen.

Afgelopen zomer heeft de NMBS een voordelig tarief ingevoerd voor mensen die genieten van het OMNIO-sta-tuut. Het gaat over een grote groep mensen die wegens hun financiële situatie weinig mogelijkheden hadden om de trein te nemen. Het komende jaar wens ik deze maatregel meer bekend te maken bij het doelpubliek.

Chaque entreprise doit préparer un manuel de la qua-lité pour fin 2008. Ce manuel doit contenir des critères objectifs qui mesurent la qualité des services fournis. La perception de la qualité par les voyageurs étant tout aussi importante, des enquêtes de qualité seront réali-sées tous les trois mois afin de mesurer la perception subjective de la qualité chez les voyageurs.

Un rapport annuel reprendra les indicateurs qui se situent en dessous de l'objectif minimum, les causes de l'influence négative sur la qualité seront investiguées et des mesures correctrices appropriées seront prises.

Des transports en commun accessibles pour tous

Les personnes à mobilité réduite doivent également avoir la possibilité de faire facilement usage de l'offre de trains. Les efforts actuels seront renforcés tant sur le plan de l'assistance à ces personnes dans les gares qu'au niveau des adaptations de l'infrastructure dans les gares et sur les quais.

Depuis le 1^{er} novembre 2008, le service d'assistance aux personnes à mobilité réduite (utilisateurs de chaises roulantes, déficients visuels, parents avec poussette, per-sonnes âgées...) est réorganisé. Ces personnes peuvent s'adresser à 103 gares pour demander de l'assistance, et ceci du premier au dernier train de la journée. Ceci permet de rencontrer 90% des demandes d'assistance en gare. Le client doit faire une demande auprès du centre d'appel au minimum 24 heures à l'avance afin que la SNCB puisse organiser cette assistance de façon efficace.

J'attends avant la fin 2008 une proposition concrète de la SNCB afin d'étendre et d'optimiser ce service.

Le Groupe SNCB devra également investir de manière significative dans l'accessibilité des gares et des quais. Le traitement des grandes gares est prioritaire. Pour la fin 2008 les quais de 27 gares devront être totalement accessibles via des ascenseurs et des rampes. De plus, on poursuivra la finalisation d'un programme ayant déjà réalisé le surélèvement ou le renouvellement de quais dans 20 gares ou arrêts en 2008 et qui prévoit qu'en 2009 et 2010, 62 arrêts et gares feront également l'objet de ce type de travaux.

L'été passé, la SNCB a introduit un tarif avantageux pour les personnes qui bénéficient du statut OMNIO. Il s'agit d'un groupe étendu de personnes qui, en raison de leur situation financière, disposaient de peu de pos-sibilités d'emprunter le train. Je souhaite sensibiliser davantage le public cible de cette disposition dans le courant de l'année à venir.

Reizigersinformatie: een prioriteit

Informatie is een gevoelig punt. Elke verlenging van de reistijd, door bv. vertraging of werken, heeft een impact op het professioneel en gezinsleven. Een onderneming als de NMBS heeft een grote economische en maatschappelijke impact. De drie ondernemingen engageren zich ertoe om systematisch en transparant te communiceren met de reizigers, ondernemingen en overheden over de moeilijkheden, mogelijkheden en projecten. Tegen 31 december 2008 heb ik een gezamenlijk project voor de externe communicatie van de 3 ondernemingen gevraagd.

Om de realtime informatie aan de reizigers te verbeteren, publiceert de NMBS sinds deze zomer op haar website informatie over ernstige verstoringen van langere duur. Vanaf januari 2009 wordt tevens een nieuwe infodienst per sms ingevoerd. Bij storing van het treinverkeer kan de reiziger op die wijze rechtstreeks en snel op de hoogte worden gehouden.

Sinds juli 2008 kan de reiziger via de NMBS-website dienstregelingbrochures op maat maken.

Daarnaast neemt de NMBS het initiatief in de opbouw van een reisinformatiesysteem van deur tot deur, dat alle vervoerswijzen omvat en niet alleen rekening houdt met geplande, maar ook met niet-geplande afwijkingen op de dienstregeling.

Ook verwacht ik op korte termijn een voorstel van de NMBS-Groep over de aanpak van de crisiscommunicatie.

Infrabel is bezig de informatie in de stations over de uitvoering van de dienstregeling grondig te moderniseren. Daartoe heeft ze het project Pidaas (*Passengers Information Display and Audio Announcement System*) opgestart dat bedoeld is om op het hele Belgische spoorweginfrastructuur automatische aankondigingen te genereren in real time. Concreet bekeken zal dat systeem, dat tegelijk de aankondigingsborden en de omroepinstallaties in de stations beheert, gekoppeld zijn aan de verkeersregels- en seingevingssystemen. De treinen zullen in real time gevolgd worden en zullen automatisch aankondigingen genereren naarmate hun rit vordert. Het Pidaas project bevindt zich momenteel in de ontwikkelingsfase. Omstreeks februari 2009 zal een pilootproject worden opgestart in het station Etterbeek.

In de loop van 2009 zullen 52 stations of stopplaatsen uitgerust worden met moderne treinaanwijsborden.

Naar meer betrouwbaarheid

Belangrijk aandachtspunt in de beheerscontracten is de stiptheid. Het is bewezen dat tevredenheid van de reizigers begint met de stiptheid van de treinen. De doelstellingen betreffende stiptheid zijn scherper gesteld

Priorité à l'information des voyageurs

Une bonne information est cruciale. Chaque allongement du temps de parcours, en cause de retard ou de chantier, a un impact sur la vie professionnelle ou familiale. Une entreprise comme la SNCB a un grand impact économique et sociétal. Les trois entreprises s'engagent à communiquer de façon systématique et transparente avec les voyageurs, les entreprises et les services publics au sujet des difficultés, des alternatives et des projets. Pour le 31 décembre 2008, j'ai demandé que les trois entreprises me préparent un projet collectif concernant leur communication externe.

Pour améliorer l'information en temps réel, la SNCB publie depuis cet été l'information concernant des perturbations sérieuses et de longue durée sur son site internet. A partir de janvier 2009, un nouveau service d'information par sms sera également instauré. En cas de perturbations du trafic ferroviaire le voyageur sera ainsi informé directement et de façon rapide.

Depuis juillet 2008 le voyageur peut confectionner ses propres brochures d'horaires sur mesure via le site internet de la SNCB.

De plus, la SNCB s'attache à élaborer un système d'information pour des itinéraires de porte à porte qui comporte tous les changements de transport et qui tient compte non seulement des modifications d'horaires planifiées mais également de celles non planifiées.

A court terme, j'attends également une proposition du Groupe SNCB concernant la manière d'aborder la communication de crise.

Infrabel est actuellement en train de moderniser en profondeur les informations concernant l'exécution du service. A cette fin, elle a introduit le projet Pidaas (*Passengers Information Display and Audio Announcement System*) qui doit mener à l'annonce automatique en temps réel sur tout le réseau ferroviaire belge. Concrètement ce système, qui gère simultanément les tableaux d'annonce et de diffusion sonore, sera relié au système de signalisation et du contrôle du trafic. Les trains seront suivis en temps réel et généreront automatiquement des annonces tout au long de leur trajet. Le projet Pidaas se trouve actuellement en phase de développement. Vers février 2009 un projet pilote sera mis en œuvre dans la gare d'Etterbeek.

Dans le courant de 2009, 52 gares et arrêts seront équipés avec des tableaux qui indiquent l'arrivée et le départ des trains.

Vers plus de fiabilité

Un point d'attention important dans les contrats de gestion est la ponctualité. Il est prouvé que la ponctualité des trains est déterminante pour la satisfaction des voyageurs. Les objectifs concernant la ponctualité sont

dan in het verleden. Afgeschatte treinen tellen ook mee als treinen met vertraging.

Tegen 31 maart 2009 verwacht ik van de 3 entiteiten van de NMBS-Groep een gezamenlijk actieplan «stiptheid» om de technische problemen op te lossen, maar ook om de stiptheid tot hoofdbekommernis van het management te maken en dit ook uit te dragen, zowel intern als extern.

Een aantal acties werden al ondernomen of opgestart:

Op 1 september 2008 is een specifiek op het reizigersverkeer gerichte dispatching opgericht. Drie taken worden hierdoor uitgevoerd:

- beter toezien op de tijdige inzet van het materieel voor de treinen in de juiste samenstelling;
- snelle vervanging van rollend materieel bij defecten;
- in real time doorgeven van de correcte informatie aan het treinbegeleidingspersoneel.

Dit moet bijdragen tot een grotere betrouwbaarheid.

Infrabel heeft een 24/24u permanentie opgericht voor de opvolging van het treinverkeer en de interventiediensten die defecten aan de spoorweginfrastructuur verhelpen, werden uitgebreid.

In Brussel werd gestart met de vernieuwing van de bovenleidingen om breuken ervan zo veel mogelijk te voorkomen.

Infrabel werkt verder aan de centralisatie van de seinhuizen die een efficiëntere en permanente opvolging van het treinverkeer toelaat.

Een meer klantvriendelijke compensatieregeling bij vertraging is van toepassing sedert 1 september. De prijsontwikkeling wordt voor een deel afhankelijk gemaakt van de bereikte resultaten inzake stiptheid.

Intermodaliteit: de trein als schakel tussen vervoerswijzen

De NMBS kan niet alles alleen doen. Kwaliteitsvol openbaar vervoer veronderstelt de mogelijkheid om vlot van deur tot deur te reizen. Intermodaliteit met andere vervoerswijzen is essentieel: het station is de overstapplaats bij uitstek. De stations moeten opnieuw hun plaats innemen in het leven van de stad of de gemeente. In dat verband zal meer nog dan vandaag afstemming moeten gebeuren tussen het aanbod van de NMBS en dit van de regionale vervoermaatschappijen.

plus ambitieux que dans le passé. Les trains supprimés sont considérés comme des trains en retard.

Pour le 31 mars 2009, j'attends un plan d'action «ponctualité» commun des trois entités du Groupe SNCB afin de résoudre les problèmes techniques, mais également pour que la ponctualité devienne la préoccupation principale du management et que ceci soit transmis aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Un certain nombre d'actions ont été initiées ou sont déjà mises en œuvre:

Le 1^{er} septembre 2008, un dispatching spécifique au transport de voyageurs a été mis en place. Il exécute trois tâches:

- s'assurer de la mise en œuvre rapide et dans la bonne configuration du matériel roulant;
- remplacer rapidement le matériel roulant en cas de panne;
- communiquer correctement l'information en temps réel aux accompagnateurs de train.

Ces éléments doivent contribuer à une plus grande fiabilité.

Infrabel a instauré une permanence 24h/24 pour le suivi du trafic ferroviaire, et les services d'intervention qui remédient aux défauts de l'infrastructure ferroviaire ont été élargis.

A Bruxelles, le remplacement des caténaires a démarré afin d'éviter au maximum leur rupture.

Infrabel poursuit la centralisation des postes de signalisation ce qui permet un suivi plus efficace et permanent du trafic ferroviaire.

Un système de compensation plus orientée vers le client en cas de retard s'applique déjà depuis le 1^{er} septembre. Dorénavant, l'évolution des tarifs dépend en partie des résultats obtenus en matière de ponctualité.

Intermodalité: le train comme chaînon entre les moyens de transport

La SNCB ne peut pas tout faire elle-même. Par un transport commun de qualité, on entend des possibilités de se déplacer facilement de porte à porte. L'intermodalité avec les autres moyens de transport est essentielle: la gare est l'endroit de correspondance par excellence. Les gares doivent à nouveau prendre leur place dans la vie des villes et des communes. Dans ce contexte, l'offre de la SNCB et celle des sociétés régionales du transport devront être d'autant plus harmonisées.

Begin 2009 zijn er overlegvergaderingen gepland met de regionale vervoermaatschappijen om het ARIBUS-systeem, dat de aansluiting tussen trein en bus organiseert, te verfijnen en uit te breiden naar andere stations.

Tevens worden tegen eind 2009 de stationsparkings met meer dan 650 plaatsen uitgebreid. Ook worden meer dan 1500 nieuwe fietsparkeerplaatsen in gebruik genomen.

Kwaliteitsvolle groei

Groei en kwaliteit moeten hand in hand gaan: meer zitplaatsen, veiliger treinen, veiliger stations, verzekerde exploitatieveiligheid, zijn allemaal elementen die het reizen aantrekkelijker moeten maken.

Om de groei-doelstellingen van het beheerscontract te halen, nl. 25% extra reizigers tussen 2006 en 2012, en tegelijk alle treinreizigers een kwaliteitsvolle reis te bieden, wordt het minimumtreinaanbod verhoogd en blijft veiligheid een topprioriteit.

De volledig gerenoveerde rijkstug (M5-dubbeldekkers en Break-motorstellen) vanaf het najaar 2008, de levering van nieuwe locomotieven vanaf juni 2009 en de continue instroom van nieuwe dubbeldeksrijtuigen M6 tot eind 2010 dragen zeker ook bij aan de kwaliteit van het treinaanbod.

Voor de veiligheid wordt niet alleen gefocust op de exploitatieveiligheid, traditioneel een sterk punt van onze spoorwegmaatschappij, maar eveneens op veiligheid in stations en treinen, preventie van zelfdodingen en veilige overwegen. Ik verwacht van Infrabel tegen eind 2008 een actieplan ter preventie van zelfdoding. Voor veiliger overwegen loopt het actieplan over de periode 2008-2015.

Aan de NMBS-Holding heb ik gevraagd tegen einde 2008 een strategisch beleidsplan «*Corporate Security*» op te stellen, waarin de doelstellingen bepaald worden voor de aanpak van de globale veiligheidsproblematiek op het spoorwegdomein. In dit plan komen zowel de sociale veiligheid van het personeel en de reizigers als de beveiliging van de infrastructuur van het reizigers- en goederenvervoer aan bod. Dit plan zal onder andere betrekking hebben op de noodzakelijke investeringen met betrekking tot de beveiliging en de vrijwaring van de spoorweginfrastructuur tegen metaaldiefstallen, graffiti en beschadigingen van materieel en kwetsbare installaties bevatten

Des réunions de concertations sont prévues avec les sociétés régionales du transport début 2009, afin d'affiner et d'étendre le système ARIBUS, qui organise la correspondance entre train et bus, à de nouvelles gares.

De plus, les parkings des gares seront étendus de plus de 650 places supplémentaires pour fin 2009. Plus de 1500 places de parking pour vélos supplémentaires seront également mises en service.

Une croissance qualitative

Croissance et qualité doivent évoluer de concert: plus de places assises, des trains plus sûrs, des gares plus sûres, l'assurance de la sécurité d'exploitation, tels sont les éléments qui doivent rendre le voyage plus attractif.

Afin d'atteindre les objectifs de croissance stipulés dans le contrat de gestion, notamment une croissance de 25% des voyageurs entre 2006 et 2012 tout en offrant un voyage de qualité à tous les voyageurs, l'offre minimale de train sera augmentée tout en maintenant la priorité sur la sécurité.

La rénovation depuis l'automne 2008 du matériel roulant (voitures double-étage M5 et automotrices Break), la livraison de nouvelles locomotives à partir de juin 2009 et l'ajout progressif de nouvelles voitures double-étage M6 jusqu'à la fin 2010, contribuent certainement à l'amélioration de la qualité de l'offre de trains.

En ce qui concerne la sécurité, l'attention ne porte pas uniquement sur la sécurité d'exploitation, qui est traditionnellement un point fort de notre société ferroviaire, mais également sur la sécurité dans les gares et les trains, sur la prévention des suicides et sur la sécurité des passages à niveau. Pour la fin 2008, j'attends un plan d'action pour la prévention des suicides de la part d'Infrabel. En ce qui concerne la sécurité des passages à niveau, un plan d'action existe déjà pour la période 2008-2015.

J'ai demandé à la SNCB-Holding d'établir, pour fin 2008, un plan stratégique «*Corporate Security*» dans lequel sont formulés des objectifs concernant de la problématique globale de la sécurité ferroviaire. Ce plan traite aussi bien la sécurité du personnel et des voyageurs que la sécurité de l'infrastructure du transport de voyageurs et de marchandises. Ce plan abordera entre autres les investissements nécessaires concernant la sécurité et la protection de l'infrastructure ferroviaire contre les vols de métaux, les graffitis et contre les dégradations du matériel et des installations sensibles.

Flexibiliteit en vooruitziendheid

De vervoersmarkt is in volle expansie. De 21ste eeuw is de eeuw van de spoorwegen, omdat het spoorvervoer relatief weinig vervuילend is en in staat is grote massa's mensen en goederen te vervoeren over middellange afstand.

De groeidoelstellingen voorzien in het beheerscontract voor het reizigersverkeer voor de periode 2008-2012 zijn zeker ambitieus. Maar we moeten rekening houden met de mogelijkheid dat een sterkere groei dan de voorziene 25% gerealiseerd wordt. De groei van het reizigersverkeer met 4,3%, in de 1ste helft van 2008, is al groter dan het voorziene gemiddelde van 3,8% per jaar.

Daarom is aan de NMBS-Groep gevraagd om tegen einde 2008 aan mij en aan de Staatssecretaris voor Mobiliteit een rapport voor te leggen met alle organisatorische en andere maatregelen, die in dat geval nodig zouden blijken om toch de afgesproken kwaliteitsdoelstellingen te halen. Indien de groei wordt aangehouden zal het noodzakelijk zijn op korte termijn over de nodige capaciteit te beschikken.

Nu al moeten werk gemaakt van onderzoek naar flessenhalzen voor de verdere ontwikkeling van de capaciteit, dienen vervoersplannen op langere termijn ontwikkeld en moet de Spoorgroep zich voorbereiden op nieuwe investeringen, nieuwe ontwikkelingen in materieel en exploitatie (*lightrail*), en dit tot ver na 2012.

Ook voor het goederenvervoer worden in het investeringsprogramma 2008-2012 de nodige infrastructuurwerken voorzien: verhoging van de capaciteit en verbetering van de doorstroming zijn uitdrukkelijk gepland. Bijzondere aandacht is gegaan naar de infrastructuur in de havens en goede verbindingen tussen maritiem en spoorvervoer.

Opvolging van de acties uit het beheerscontract

Teksten voor een beheerscontract schrijven is één zaak, ze uitvoeren en opvolgen is een andere. In de beheerscontracten zijn evaluatiemomenten voorzien die opvolging van de afgelegde weg en bijsturing mogelijk maken. De beheerscontracten bepalen duidelijke doelstellingen, maar zij laten ook voldoende flexibiliteit om de nodige instrumenten aan te leveren om die doelstellingen te kunnen halen.

Finalisering van de spoorhervorming

Naast de uitvoering van de beheerscontracten met hun duidelijke doelstellingen, zal ik andere dringende problemen moeten aanpakken.

Flexibilité et perspective d'avenir

Le marché du transport est en pleine expansion. Le 21^e siècle est le siècle des chemins de fer, le transport ferroviaire étant relativement peu polluant et capable de transporter une grande quantité de passagers et de marchandises sur des moyennes distances.

Les objectifs de croissance prévus dans le contrat de gestion en ce qui concerne le trafic de voyageurs pour la période 2008-2012 sans aucun doute ambitieux. Toutefois, il faut tenir compte de la possibilité qu'une croissance encore plus importante que la croissance prévue de 25% soit réalisée. La croissance du trafic de voyageurs de 4,3% dans les 6 premiers mois de 2008 est déjà plus importante que la moyenne prévue de 3,8% par an.

C'est pourquoi j'ai demandé qu'un rapport me soit présenté, ainsi qu'au Secrétaire d'État pour la Mobilité, reprenant les mesures d'ordre organisationnel ou autre jugées utiles afin d'atteindre les objectifs de qualité convenus. Si cette croissance se maintient, il sera indispensable de disposer de la capacité nécessaire à court terme.

Il faut examiner dès à présent les goulots d'étranglement pouvant limiter le développement de la capacité, et développer des plans à plus long terme prévoyant de nouveaux investissements, de nouveaux développements du matériel et de l'exploitation (*lightrail*) et ceci bien au-delà de 2012.

De même, en ce qui concerne le transport de marchandises, le programme d'investissement 2008-2012 prévoit les travaux d'infrastructure requis: l'augmentation de la capacité et l'amélioration de la fluidité du trafic sont planifiées explicitement. Une attention particulière est portée à l'infrastructure dans les ports et à la bonne connexion entre le trafic maritime et ferroviaire.

Suivi des actions du contrat de gestion

Rédiger un contrat de gestion est une chose, l'exécuter et le suivre en est une autre. Les contrats de gestion prévoient des moments d'évaluation qui donnent la possibilité de suivre les évolutions ou d'amener des adaptations. Les contrats de gestion stipulent des objectifs clairs, mais ils laissent également assez de flexibilité pour déterminer les instruments nécessaires pour réaliser ces objectifs.

Finalisation de la réforme ferroviaire

En parallèle à l'exécution des contrats de gestion et de leurs objectifs clairs, je vais également devoir aborder certains problèmes urgents.

De hervorming van de NMBS in 2005 en de splitsing in drie autonome overheidsbedrijven hebben eertijds een antwoord geboden op de richtlijnen van de Europese Commissie en tegelijk de operationele resultaten van de groep aanzienlijk verbeterd. Dit was vooral te danken aan de oprichting binnen de NMBS-Groep van afzonderlijke vennootschappen voor iedere kernactiviteit, met elk een eigen operationele verantwoordelijkheid. Eén voor het beheer van de infrastructuur (Infrabel), en één voor de exploitatie (NMBS), en de NMBS-Holding die in die structuur borg moet staan voor de coördinatie, alsook voor de sociale afspraken.

Maar deze herstructurering is niet af. Weliswaar zijn er merkbare resultaten op het gebied van reizigersaantallen, financiële resultaten en interne organisatie, maar evenzeer worden knelpunten vastgesteld die het model op termijn bedreigen. Deze knelpunten moeten worden aangepakt omdat ze essentieel zijn voor de verdere ontwikkeling van de NMBS.

Om dit mogelijk te maken heb ik in het voorjaar een studie bij het studiebureau Berger besteld, waarvan de resultaten zijn bekendgemaakt. Hieruit kwam de vaststelling naar voren dat de NMBS-Groep de in 2005 vastgelegde doelstellingen heeft gehaald, maar ook dat een evaluatie van de samenwerking tussen de drie bedrijven van de groep meer dan nodig was. Het studiebureau Berger heeft een aantal knelpunten blootgelegd en ze in twee probleemgebieden opgedeeld: operationele zaken en de beheersstructuren.

Operationele knelpunten

Operationele knelpunten hebben vooral te maken met de grijze zones in de taakverdeling tussen de drie entiteiten.

Zoals gesteld heb ik prioriteit gegeven aan het afsluiten van de beheerscontracten, omdat zij al een antwoord konden bieden op opmerkingen betreffende een onvoldoende afbakening van rollen en verantwoordelijkheden. Voor verschillende domeinen maken de bepalingen van de beheerscontracten duidelijk wie verantwoordelijk is, al was het maar door te bepalen dat afspraken die in de oude structuur evident waren, nu duidelijk geformaliseerd dienen te worden.

Maar hiermee is het verhaal niet rond. Ik wil ook een aanzet geven om in de dynamische omgeving die wij kennen, de werkmethodes in vraag te stellen en ze aan te passen aan de snelle evolutie die de spoorsector kent, zowel in het binnen- als in het buitenland. Het is duidelijk dat de Europese liberalisering van het spoorvervoer en de weerslag ervan op de structuren en op de toenemende concurrentie van bijzonder belang zijn. Vandaar dat het huidige werkingsmodel continu dient getoetst te worden aan de Europese regelgeving.

La réforme de la SNCB en 2005 et la scission en trois entreprises publiques autonomes ont déjà donné dans le passé une réponse aux directives de la Commission européenne et ont également amélioré considérablement les résultats opérationnels du groupe. Ceci était principalement possible grâce à la création au sein du Groupe SNCB d'une société individuelle pour chaque activité principale, avec une responsabilité opérationnelle propre à chacune d'entre elles. Une pour la gestion de l'infrastructure (Infrabel), une pour l'exploitation (SNCB) et la SNCB-Holding qui est garante de la coordination ainsi que pour des accords sociaux dans cette structure.

Mais cette restructuration n'est pas finalisée. Bien qu'il y ait des résultats perceptibles en ce qui concerne le nombre de voyageurs, les résultats financiers et l'organisation interne, on constate néanmoins que bien des points problématiques menacent le modèle à terme. Ces problèmes doivent être abordés puisqu'ils sont essentiels pour le développement futur de la SNCB.

A cette fin, j'ai demandé en début d'année une étude au bureau d'étude Berger, dont les résultats ont été communiqués. Il en ressort que le Groupe SNCB a réalisé les objectifs fixés en 2005, mais également qu'il est essentiel qu'une évaluation de la collaboration entre les trois entreprises du groupe soit faite. Le bureau d'étude Berger a mis en évidence des problématiques de deux ordres: les problèmes de nature opérationnelle et d'autres liés aux structures de gestion.

Problèmes opérationnels

Les problèmes opérationnels se rapportent essentiellement aux zones grises dans la division des tâches entre les trois entités.

J'ai donné priorité à la conclusion des contrats de gestion, puisqu'ils pouvaient déjà donner une réponse aux remarques concernant le manque de clarté au sujet des rôles et responsabilités. Dans différents domaines, les dispositions des contrats de gestion stipulent clairement qui est responsable, même si c'est en déterminant que des accords qui étaient évidents dans l'ancienne structure, doivent désormais être clairement formalisés.

Mais ce n'est pas tout. Je veux également inciter à ce qu'on se pose des questions, dans l'environnement dynamique actuel, sur les méthodes de travail et leur adaptation à l'évolution rapide que connaît actuellement le secteur ferroviaire, autant en Belgique qu'à l'étranger. Il est clair que la libéralisation européenne du transport ferroviaire et son effet sur les structures et la concurrence croissante, sont extrêmement importantes. C'est la raison pour laquelle le modèle de fonctionnement doit continuellement être ajusté à la réglementation européenne.

Een van de belangrijkste knelpunten binnen de huidige NMBS-Groep is het hr-beleid: hr-processen, aanwervingen, loopbanen, sociaal secretariaat. De aanbevelingen van het studiebureau Berger zullen het voorwerp uitmaken van een debat met de verantwoordelijken van de NMBS-Groep. Ik verwacht tegen 30 november 2008 een actieplan, met een tijdslijn voor de aanpak van de vermelde problemen. Hierbij dient de NMBS-Groep prioriteit te geven aan de problematiek van de aanwervingen: zij moet immers in de komende jaren een grote inhaalbeweging inzake aanwervingen realiseren, gezien de leeftijds piramide van haar personeel. Een diversiteitsplan werd eveneens gevraagd aan de NMBS-Holding en moet mij nog in 2008 worden bezorgd.

Ook over externe communicatie, ICT en beheer van stations en vastgoed dient het management, hierin gesteund door zijn beheersorganen, begin 2009 rapporten voor te leggen met voorstellen tot oplossingen voor de gekende problemen. De 3 entiteiten van de NMBS-Groep zullen hiervoor onderling duidelijke *service level agreements* (SLA) moeten afsluiten.

Beheersstructuren

Waar voor het oplossen van de operationele knelpunten de verantwoordelijkheid volledig bij de autonome overheidsbedrijven zelf ligt, is het aanpakken van de problemen van *corporate governance* mijn verantwoordelijkheid en die van de beheersorganen van de NMBS-Groep.

We leven in een groei markt en de structuur moet hieraan aangepast zijn. Geen structuur dus zonder visie op de toekomst, willen wij niet om de haverklap genoodzaakt worden structuren aan te passen aan een wijzigende context.

Die toekomstvisie zal moeten rekening houden met volgende bekommernissen:

- De opdrachten van openbare dienstverlening: voor mij blijft het vervoer van personen in binnenverkeer een prioritaire opdracht van openbare dienstverlening. De uitvoering van de beheerscontracten wordt met bijzondere aandacht opgevolgd en bovendien worden de langetermijnopties nu al voorbereid.

- De financiële gezondmaking: hiertoe werd in 2004 reeds een aanzet gegeven. Deze hervorming werd dit jaar aangevuld met het rechtzetten van een voor Europa onaanvaardbare regeling via het Fonds voor de Spoorweginfrastructuur (FSI). Morgen komt het erop aan die financiële gezondmaking te consolideren. Ik wens dit verder te zetten in transparantie en in overeenstemming met de Europese richtlijnen en de wet van 21 maart 1991. In dat verband zullen, samen met de beheersorganen

Un des problèmes les plus importants au sein du Groupe SNCB actuel est la politique des ressources humaines: processus HR, recrutement, gestion des carrières, secrétariat social. Les recommandations du bureau d'étude Berger seront le sujet d'un débat avec les responsables du Groupe SNCB. J'attends pour le 30 novembre 2008 un plan d'action, accompagné d'un calendrier, pour la résolution des problèmes mentionnés. Pour cela le Groupe SNCB doit donner priorité à la problématique de recrutement. En effet, étant donnée la pyramide des âges de son personnel, il faut rattraper le retard en matière de recrutement dans les années à venir. Un plan de diversité a également été demandé à la SNCB-Holding, celui-ci doit encore me parvenir en 2008.

En ce qui concerne la communication externe, les TIC et la gestion des gares et de l'immobilier, le management doit présenter début 2009, avec l'aide de ses organes de gestion, des rapports contenant des propositions pour résoudre les problèmes connus. A ce sujet, les trois entités du Groupe SNCB devront conclure ensemble des *service level agreements* (SLA).

Structures de gestion

Trouver une solution pour les problèmes opérationnels est la responsabilité intégrale des entreprises publiques autonomes. Par contre, résoudre les problèmes de *corporate governance* est ma responsabilité et celle des organes de gestion du Groupe SNCB.

Nous connaissons un marché en croissance et la structure doit y être adaptée. Par conséquent les structures doivent être imprégnées d'une vision à long terme, si nous ne voulons pas être obligés d'adapter constamment ces structures à un contexte en pleine évolution.

Cette vision à long terme devra tenir compte des considérations suivantes:

- Les missions de service public: le transport des personnes en trafic intérieur reste pour moi une mission prioritaire de service public. L'exécution des contrats de gestion est suivi attentivement et les options à long terme sont en préparation.

- L'assainissement des finances: un premier pas a déjà été fait en 2004. Cette réforme a été complétée cette année par l'ajout d'une correction à un règlement qui était inacceptable pour l'Europe par le biais du Fonds de l'Infrastructure ferroviaire (FIF). Il faudra encore consolider cet assainissement financier. Je souhaite continuer ceci en transparence et conformément aux directives européennes et à la loi du 21 mars 1991. A ce sujet, des solutions seront trouvées, en concertation

van de NMBS-Groep, oplossingen worden gevonden voor de overblijvende schuld van de NMBS-Holding en voor de kapitalisatie van de andere entiteiten.

- De concurrentie in het goederenvervoer: er wordt opdracht gegeven aan de NMBS om een plan voor te leggen waarbij binnen drie jaar het financieel evenwicht van haar commerciële sectoren kan worden gerealiseerd.

- Duurzame ontwikkeling: Ik blijf ervan overtuigd dat het spoorvervoer in het perspectief van duurzame ontwikkeling dient aangemoedigd te worden tegenover meer vervuilende vervoermiddelen.

- Vrijmaking van de markt: rekening houdend met de ontwikkelingen van de Europese regelgeving inzake de vrijmaking van de markt, dient een regelgevend kader te worden gecreëerd dat een kwaliteitsvolle openbare dienstverlening blijft garanderen.

*De Minister van Ambtenarenzaken
en Overheidsbedrijven,*

Inge VERVOTTE

avec les organes de gestion du Groupe, pour la dette restante de la SNCB-Holding et pour la capitalisation des autres entités.

- La concurrence dans le transport de marchandises: la SNCB est chargée de présenter un plan avec lequel elle atteindra une stabilité financière de ses secteurs commerciaux dans les trois ans.

- Développement durable: dans la perspective du développement durable, je reste convaincue que le transport ferroviaire doit être encouragé par rapport aux moyens de transport plus polluants.

- Libéralisation du marché: vu les développements dans la réglementation européenne en matière de la libéralisation du marché, un cadre réglementaire doit être créé afin de continuer à garantir un service public de qualité.

*La Ministre de la Fonction publique
et des Entreprises publiques,*

Inge VERVOTTE