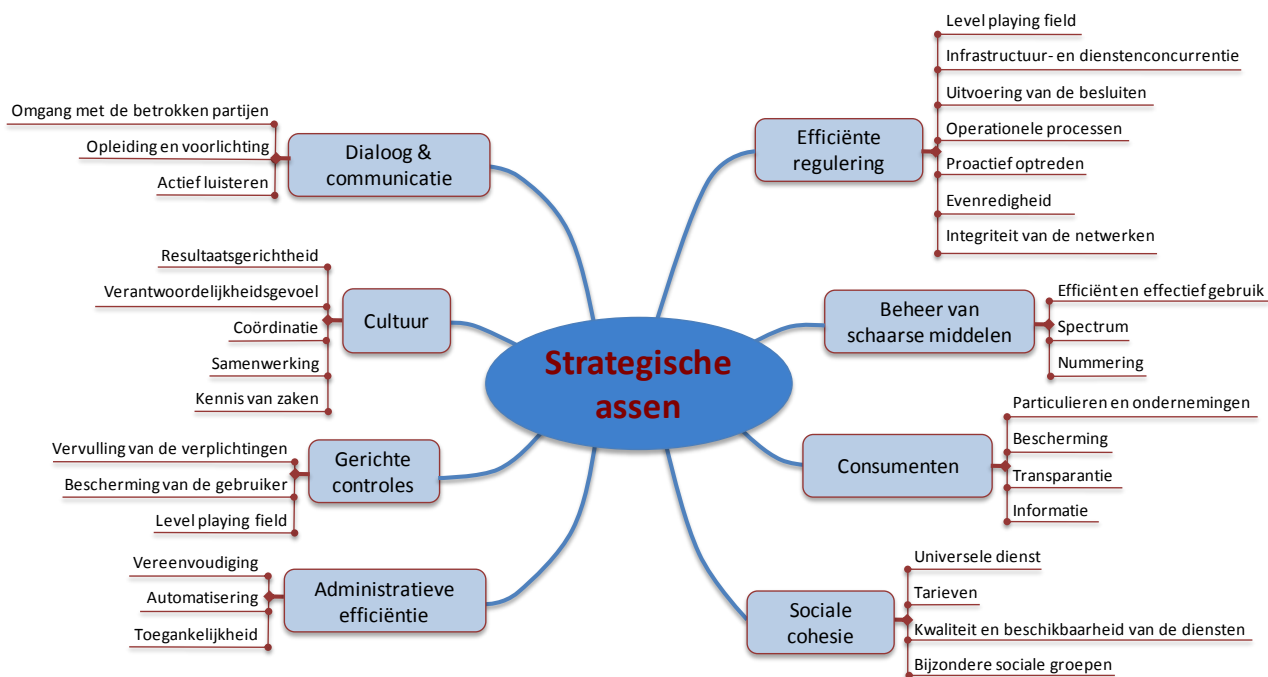


Strategisch plan 2010 - 2013



Moving forward to a Strong & Independent BIPT

Het eerste Strategisch Plan geeft een mooi overzicht van de plannen en positionering van het BIPT t.a.v. alle betrokken partijen. De plannen zijn ambitieus.

Beltug

Colt heeft met genoeg kennis genomen van het strategisch plan 2010-2013. De publicatie van dit eerste strategisch plan is een mijlpaal in de geschiedenis van de regelgeving van de telecommunicatie in België. Het strategisch plan getuigt van een grondige en brede aanpak.

Colt Technology Services NV

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	5
2. WAAROM EEN STRATEGISCH PLAN ?	6
3. KADER VAN HET STRATEGISCH PLAN	8
4. OPSTELLING VAN HET STRATEGISCH PLAN	8
5. "VISION STATEMENT" VAN HET BIPT	10
6. MISSIES VAN HET BIPT	11
6.1. ELEKTRONISCHE COMMUNICATIE.....	11
6.2. OPENBARE OMROEP IN BRUSSEL-HOOFDSTAD.....	12
6.3. POSTDIENSTEN	13
6.4. BEHEER VAN DE SCHAARSE MIDDELEN.....	13
6.5. DIVERSE ANDERE MISSIES.....	14
6.6. NIEUWE OPDRACHTEN	14
6.7. TOOLBOX.....	15
7. WAARDEN DIE HET BIPT STUREN	16
8. STRATEGISCHE ASSEN.....	18
8.1. EFFICIËNTE REGULERING.....	18
8.1.1 <i>Level playing field</i>	19
8.1.2 <i>Concurrentie op het vlak van infrastructuur en diensten in het kader van convergentie</i>	21
8.1.3 <i>Uitvoering van de besluiten</i>	22
8.1.4 <i>Operationele processen</i>	23
8.1.5 <i>Proactiviteit</i>	23
8.1.6 <i>Evenredigheid</i>	24
8.1.7 <i>Integriteit van de netwerken</i>	24
8.2. BEHEER VAN DE SCHAARSE MIDDELEN.....	25
8.2.1 <i>Spectrum</i>	25
8.2.2 <i>Nummering</i>	26
8.3. BEVORDERING VAN DE BELANGEN VAN DE CONSUMENT.....	27
8.3.1 <i>Behoeften van de gebruikers volgens het segment</i>	28
8.3.2 <i>Bescherming van de consumenten</i>	28
8.3.3 <i>Transparantie</i>	29

8.3.4	<i>Informatie</i>	30
8.4.	SOCIALE COHESIE	30
8.4.1	<i>Universele dienst</i>	31
8.4.2	<i>Tarieven</i>	31
8.4.3	<i>Kwaliteit en beschikbaarheid van de diensten</i>	32
8.4.4	<i>Specifieke sociale groepen</i>	32
8.5.	GERICHTE CONTROLES	32
8.5.1	<i>Vervulling van de verplichtingen</i>	32
8.5.2	<i>Bescherming van de gebruiker</i>	33
8.5.3	<i>Level playing field</i>	34
8.6.	ADMINISTRATIEVE EFFICIËNTIE	34
8.6.1	<i>Vereenvoudiging</i>	34
8.6.2	<i>Automatisering</i>	35
8.6.3	<i>Toegankelijkheid</i>	35
8.7.	DIALOOG EN COMMUNICATIE	35
8.7.1	<i>Omgang met de belanghebbenden</i>	36
8.7.2	<i>Opleiding en voorlichting</i>	36
8.7.3	<i>Actief luisteren</i>	37
8.8.	CULTUUR.....	37
8.8.1	<i>Resultaatsgerichtheid</i>	37
8.8.2	<i>Verantwoordelijkheidsgevoel</i>	37
8.8.3	<i>Coördinatie</i>	38
8.8.4	<i>Samenwerking</i>	38
8.8.5	<i>Expertise</i>	39
9.	TENUITVOERBRENGING VAN HET STRATEGISCH PLAN	39
	Figuur 1: Concept van het strategisch plan	6
	Figuur 2: De belanghebbende partijen	7
	Figuur 3: Opstelling van het strategisch plan	9
	Figuur 4: De missies van het BIPT	11
	Figuur 5: Omzetting van de strategische doelstellingen in operationele doelstellingen	39
	Figuur 6: Onderlinge afhankelijkheid van de drie pijlers.....	40

1. INLEIDING

Een efficiënte en daadwerkelijke regulering is maar denkbaar via dialoog met alle belanghebbenden¹ om hun doelstellingen en verplichtingen te begrijpen. De Raad heeft deze dialoog aangevat met een breed opgezet offensief om actief te luisteren.

In de eerste maanden na de installatie van de nieuwe Raad heeft deze de volgende partijen ontvangen:

- 15 operatoren voor elektronische communicatie;
- 7 operatoren voor postdiensten;
- 6 diverse verenigingen waaronder Beltug, Test-Aankoop Cable Belgium, BDMA, het Platform voor telecomoperatoren en serviceproviders en het Raadgevend Comité voor de telecommunicatie;
- de organisaties die het personeel vertegenwoordigen;
- de mediaregulatoren CSA, Medienrat en VRM;
- de Ethische Commissie voor de telecommunicatie;
- de mededingingsautoriteiten en
- de Ombudsdienst voor telecommunicatie.

De Raad heeft in het kader van zijn werking deze dialoog ook doorgetrokken naar de regulatoren van de lidstaten van de Europese Unie, de Europese Commissie, de gemeenschappen en de gewesten.

De Raad zal gedurende zijn hele mandaat actief blijven luisteren om het wederzijdse begrip intact te houden.

Van deze dialoog moesten de vruchten worden geplukt: het resultaat daarvan is het strategisch plan dat in dit document wordt beschreven. De Raad heeft de noodzaak daartoe ingezien net als de verplichting daartoe, die was omgezet in een wetsontwerp dat niet kon worden afgerond door de vervroegde verkiezingen van juni 2010.

***De Raad heeft een groot
offensief gevoerd om
actief te luisteren naar
de belanghebbenden.***

¹ Zie in verband hiermee – ter inleiding – “Building Trust in Regulation”, 2009, KPMG.

Het BIPT is verheugd zijn eerste strategisch plan te mogen voorstellen sinds zijn oprichting in 1993.

2. WAAROM EEN STRATEGISCH PLAN ?

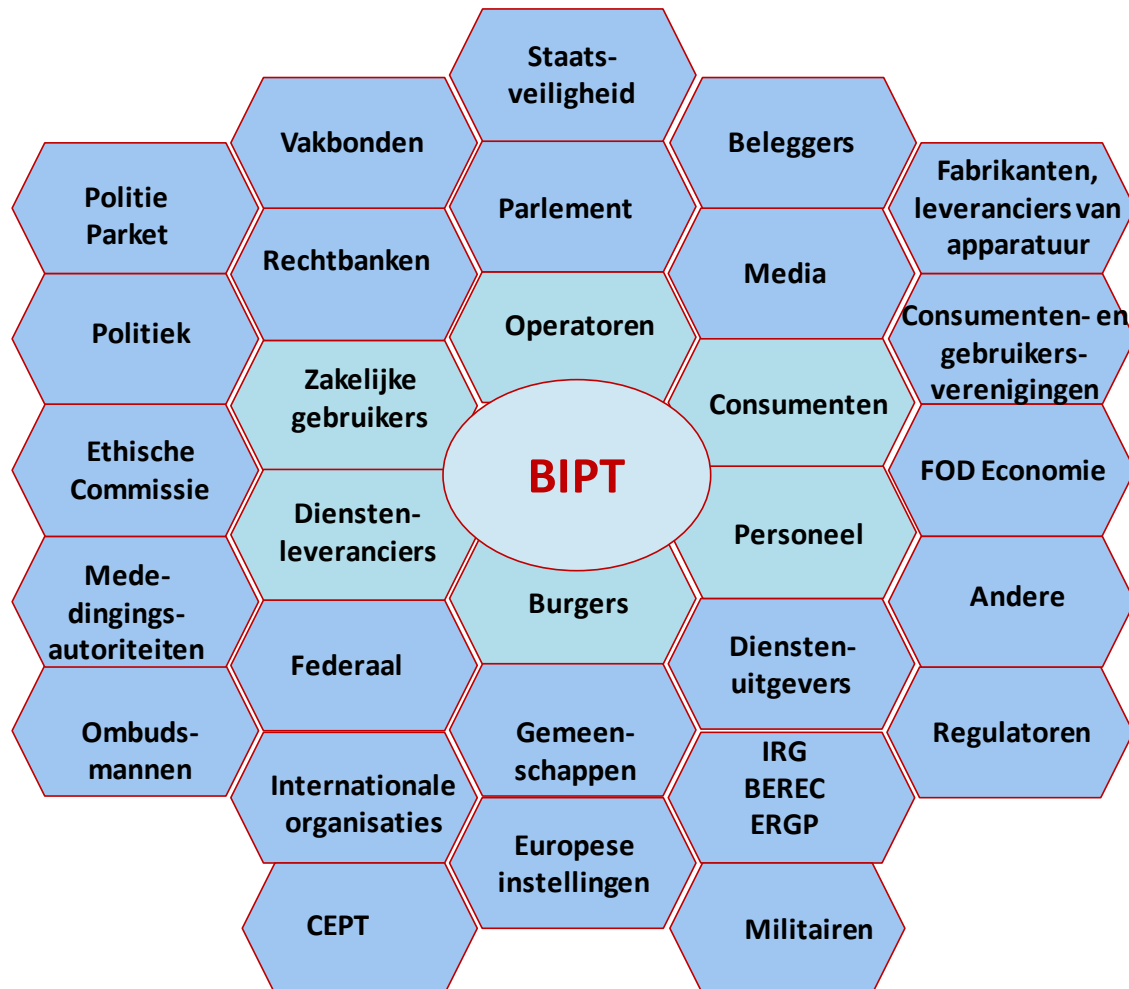
De visie, de missies en de waarden van het BIPT vormen de eerste stap van een strategische oefening. Nadat die zijn vastgelegd, komt het erop aan de strategische doelstellingen te definiëren om de missie over te brengen naar de realisatie van de visie, door alle drijvende krachten achter het BIPT in het gelid te plaatsen.

Deze concepten worden hieronder geïllustreerd in Figuur 1: Concept van het strategisch plan.



Figuur 1: Concept van het strategisch plan

Het strategisch plan is de leidraad voor het optreden van de Raad en de medewerkers van het BIPT. Nadat het openbaar is gemaakt, stelt het ook de belanghebbenden (Figuur 2: De belanghebbende partijen) in staat om het grotere plaatje te zien van het langetermijnoptreden van het BIPT en erop te anticiperen.



Figuur 2: De belanghebbende partijen

3. KADER VAN HET STRATEGISCH PLAN

Het BIPT mag geen strategisch plan bedenken dat buiten de oevers treedt van zijn missies, noch van het wetgevingskader dat los van het BIPT is vastgesteld.

De verwachtingen van de belanghebbenden zouden dit kader kunnen overstijgen om doelstellingen vast te stellen die vooruitlopen op de resultaten van het reguleringsproces. Dit zou indruisen tegen het recht.

Overigens is het niet de rol van het strategisch plan om verplichtingen op te leggen aan de operatoren.

Een strategisch plan blijft evenzo conceptueel. De concrete meetbare acties vallen dan weer onder het werkplan.

Het BIPT inspireert zich ook op de Europese beleidsinitiatieven die de Europese Commissie heeft vastgesteld in haar EU 2020-strategie². Daarin wordt een strategie uitgestippeld om hoge tewerkstelling, productiviteit, sociale cohesie, alsook een koolstofarme economie te verwezenlijken.

De digitale strategie voor Europa is een van de zeven pijlers die de eminente rol van de informatie- en communicatietechnologie (ICT) omzet.

4. OPSTELLING VAN HET STRATEGISCH PLAN

Een duidelijke visie die wordt gedeeld met de medewerkers van het BIPT verankert zijn missie en geeft zin aan hun inspanningen om te werken aan een collectief project.

De instemming is hier de kernidee die bij de opstelling van het strategisch plan overheerste. Het gaat om de instemming van de drijvende krachten van het BIPT via een vrijwillige dialoog die heeft plaatsgevonden in mei en juni van 2010 met de hulp van een gespecialiseerd communicatiebureau.

Deze dialoog heeft de vorm aangenomen van workshops waar 101 ambtenaren van het BIPT zonder onderscheid van rang of functie aan hebben deelgenomen. Het imago van het BIPT, zijn interne en externe waarden, de betrokkenheid en de invloed van de

² Europe 2020 – Een strategie voor slimme, duurzame en inclusieve groei, COM 2010-2020.

belanghebbenden alsook de visie op de plaats waar het BIPT tegen 2013 moet staan, maakten deel uit van de doelstellingen die in de workshops zijn vastgelegd.

Tegelijk is elke dienst door de Raad uitgenodigd om zich te komen voorstellen en zijn visie uit te drukken over de volgende kwesties:

- de algemene voorstelling van de dienst met zijn bestaansreden;
- de verwezenlijkingen uit het verleden en de verwezenlijkingen voor de toekomst op korte en op lange termijn;
- de absoluut noodzakelijke activiteiten en diegene die achterwege gelaten kunnen worden;
- de werking van de dienst;
- wat goed werkt en wat voor verbetering vatbaar is;
- de kritische succesfactoren;
- een analyse van de sterktes, zwakheden, kansen en bedreigingen (SWOT);
- een kritische analyse van de huidige en toekomstige middelen.

Dankzij deze oefening heeft de Raad zich snel een algemeen beeld kunnen vormen van de sterktes en zwakheden van de verschillende diensten alsook kunnen schatten in hoeverre deze waren afgestemd op de missies van het BIPT. Tal van suggesties ter verbetering werden naar voren gebracht door de voormelde diensten.



Figuur 3: Opstelling van het strategisch plan

Ten slotte werden de aanbevelingen van het Raadgevend Comité voor de telecommunicatie van 13 oktober 2008 en 18 december 2009 met betrekking tot de activiteiten van het BIPT nauwgezet geanalyseerd en in beschouwing genomen.

In Figuur 3: Opstelling van het strategisch plan is dit proces te zien.

Dit document is tussen 18 oktober 2010 en 7 november 2010 voor een openbare raadpleging voorgelegd. Er zijn heel wat opmerkingen opgestuurd door talrijke belanghebbenden; de Raad van het BIPT wenst al wie hieraan heeft bijgedragen te danken. Deze bijdragen (waarvan enkele betrekking hadden op het toekomstige werkplan) zijn zorgvuldig bestudeerd en geïntegreerd. Bovendien zullen ze specifiek op de website van het BIPT worden gepubliceerd.

5. “VISION STATEMENT” VAN HET BIPT

De visie is de omschrijving van wat het BIPT wil zijn, door een inspirerend, dynamisch beeld voor te stellen dat een uitdaging vormt voor de toekomst.

Het bestaat uit drie elementen:

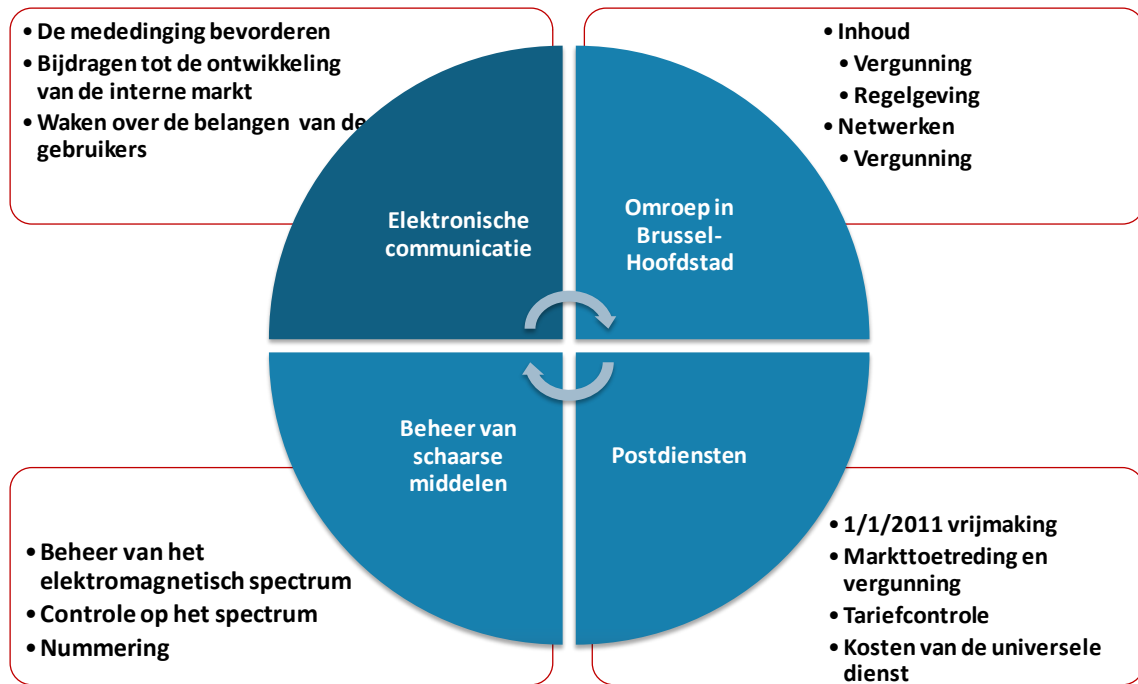
- ⇒ **een inspirerend beeld van onze omgeving** dat een antwoord is op de vraag: hoe zal onze toekomstige omgeving eruitzien? Het antwoord is een gedeelde perceptie van het gewenste toekomstbeeld en dat gebaseerd is op een logische redenering.
- ⇒ **een ideale positie** die het antwoord is op de vraag: welke doeleinden willen we bereiken? Het antwoord op deze vraag moet de intenties en ambities weerspiegelen.
- ⇒ **Een succesformule** die antwoordt op de vraag: hoe zullen wij onze ideale positie bereiken? Het antwoord moet beschrijven hoe het BIPT tot bij zijn ideale positie zal geraken.

Op basis daarvan formuleert het BIPT de volgende visie:

In een vrije markt voor elektronische communicatie en postdiensten willen de gebruikers voordeel halen uit gediversifieerde infrastructuren en uit een ruime keuze van diensten en producten van goede kwaliteit tegen betaalbare tarieven. Door de bepalingen van het Belgische en Europese regelgevingskader toe te passen wil het BIPT, als sterke en onafhankelijke regulator, dit overbrengen, geruggensteund door de expertise van zijn medewerkers en door de dialoog aan te gaan met de economische en sociale spelers.

6. MISSIES VAN HET BIPT

De missies van het BIPT vloeien rechtstreeks voort uit het Belgische en Europese regelgevingskader. Ze kunnen worden uitgesplitst in vier bevoegdheidsdomeinen. Om zijn missies tot een goed einde te brengen beschikt het BIPT over een groot arsenaal van interventiemogelijkheden.



: De missies van het BIPT: De missies van het BIPT³

6.1. Elektronische communicatie

Het BIPT bevordert de concurrentie bij de levering van elektronische-communicatienetwerken, elektronische-communicatiediensten en bijbehorende faciliteiten, door ervoor te zorgen dat er in de sector van de elektronische communicatie geen verstoring of beperking van de concurrentie is. Daartoe maximaliseert het BIPT de voordelen voor de consument in termen van prijs, kwaliteit en keuzemogelijkheden. Zo moedigt het BIPT ook efficiënte investeringen aan en steunt het innovaties.

³ Het is niet de bedoeling van deze grafiek om het relatieve belang van elk van deze verschillende missies weer te geven.

Bij de uitvoering van deze taak draagt het BIPT bij tot de ontwikkeling van een interne markt voor elektronische-communicatienetwerken en -diensten. Het moedigt aldus het aanbod van telecommunicatienetten- en diensten aan op Europese schaal. Bovendien moedigt het ook het opzetten en ontwikkelen van trans-Europese netwerken aan en stimuleert het zowel de interoperabiliteit van pan-Europese diensten als de ontwikkeling van eind-tot-eindconnectiviteit. Via de samenwerking met andere nationale regelgevende instanties en de Europese Commissie, ziet het erop toe dat op Europees vlak coherente regelgevingspraktijken worden toegepast waarbij het zich ervan vergewist dat alle operatoren die elektronische-communicatienetwerken en -diensten leveren onder dezelfde omstandigheden gelijk worden behandeld.

Behalve de bevordering van de concurrentie waakt het BIPT over de belangen van de gebruikers. Het vergewist er zich van dat de consument de nodige bescherming krijgt ten opzichte van de leverancier, waarbij, onder andere, wordt gezorgd voor een hoge mate van transparantie over de tarieven en contractvoorwaarden. Bovendien houdt het rekening met de bijzondere behoeften van sommige zwakkere sociale groepen en controleert het de vervulling van de universeledienstverplichtingen. In het kader van zijn bevoegdheden beschermt het BIPT ook indirect de belangen van de gebruikers door toe te zien op de veiligheid en de integriteit van de telecomnetwerken, en door de naleving te controleren van de reglementering met betrekking tot de bescherming van persoonsgegevens en de persoonlijke levenssfeer.

6.2. Openbare omroep in Brussel-Hoofdstad

Behalve de traditionele bevoegdheden waarover het BIPT beschikt op het stuk van elektronische-communicatienetwerken en -diensten, is het ook bevoegd voor de regulering van de bicommunautaire radio- en televisieomroep in het tweetalige Brussels Hoofdstedelijk Gewest⁴. Het BIPT zorgt ervoor dat de operatoren de specifieke reglementering in acht nemen met betrekking tot de uitoefening van omroepactiviteiten, zoals, onder andere, de bescherming van minderjarigen, de strijd tegen het racisme en de xenofobie en de reglementering inzake handelsreclame. Deze bevoegdheid is echter maar toepasselijk voor zover de activiteiten van de omroepinstelling niet specifiek kunnen worden verbonden aan de Franse Gemeenschap of aan de Vlaamse Gemeenschap.

⁴ Het BIPT is in het tweetalige gewest van Brussel-Hoofdstad bevoegd als mediaregulator wanneer deze bevoegdheid niet tot slechts één gemeenschap behoort (bicommunautaire aangelegenheden).

Het BIPT is vastberaden om zijn rol als mediaregulator voor Brussel zo goed mogelijk uit te voeren. Het BIPT wacht dan ook vol ongeduld op de omzetting van het nieuwe regelgevingskader wat het Brussels Hoofdstedelijk Gewest betreft.

Deze regulering van het medialandschap zal gebeuren aan de hand van een intensieve samenwerking met de andere mediaregulators. Daarmee wil het BIPT het belang van wederzijdse raadplegingen onderstrepen en pleiten voor de ontwikkeling en uitwisseling van beste praktijken.

6.3. Postdiensten

Momenteel ziet het BIPT toe op de sectoren die zijn voorbehouden aan De Post door met name de tarieven die ze hanteert te verifiëren, haar boekhouding te controleren en door controles te verrichten op de kwaliteit van de besteltermijn van haar producten. Het BIPT garandeert ook dat de consument optimaal gebruik kan maken van de postdiensten.

De postmarkt zal volledig worden geliberaliseerd op 1 januari 2011 en dus zal De Post de concurrentie moeten aangaan. In deze nieuwe context zal het BIPT de taak op zich nemen om proactief de naleving te controleren van het regelgevingskader en van het beheerscontract door bijzondere aandacht te besteden aan de werking van de universele dienst. Daarbij is het BIPT verantwoordelijk voor de afgifte van eventuele vergunningen. Na de liberalisering van de postmarkt zal het, overigens, waken over de belangen van de consument, door bijvoorbeeld de gehanteerde tarieven ook vooraf te controleren. Ten slotte zal het BIPT ook het nodige doen opdat de toetreding tot de postmarkt wordt gegarandeerd voor alle potentiële nieuwe spelers, zodat een markt ontstaat waarop concurrentie heerst en die succesvol is.

6.4. Beheer van de schaarse middelen

Zowel het aantal beschikbare frequenties als de hoeveelheid beschikbare nummers zijn schaarse middelen. Het is dus van fundamenteel belang dat het BIPT controle uitoefent op de verdeling en de naleving van de voorwaarden om deze schaarse middelen te verkrijgen, opdat ze zo efficiënt mogelijk worden gebruikt.

Daarbij is het BIPT enerzijds bevoegd voor het beheer van de nationale nummeringsruimte, waaronder ook de vaststelling en de wijziging van de nationale nummerplannen, alsook voor het verlenen en intrekken van de gebruiksrechten met

betrekking tot de nummers. Anderzijds heeft het ook de taak om deze nummerplannen te publiceren.

Het BIPT ontfermt zich bovendien over het beheer van het radiofrequentiespectrum, de nationale en internationale frequentiecoördinatie en de controle op het gebruik van deze frequenties. Men kan dus stellen dat het BIPT ook de rol van etherpolitie vervult om elke vorm van schadelijke interferentie een halt toe te roepen.

6.5. Diverse andere missies

Het BIPT vervult ook diverse andere wettelijke opdrachten, die eraan werden toevertrouwd door of krachtens de wetgeving, zoals het secretariaat en het ten laste nemen van de werkingskosten van het Raadgevend Comité voor de telecommunicatie, het Raadgevend Comité voor de postdiensten en de Ethische Commissie voor de telecommunicatie. Het BIPT zorgt ook voor de logistieke ondersteuning van de Ombudsdienst voor telecommunicatie.

De kwaliteit en de veiligheid van de netwerken en diensten maakt eveneens deel uit van de missies die werden toevertrouwd aan het BIPT door de wet betreffende de elektronische communicatie (meer bepaald de artikelen 113 en 114). De elektronischecommunicatieoperators hebben eveneens verplichtingen in het kader van de bescherming van de integriteit van hun netwerken.

Het toepassingsgebied betreffende de netwerkveiligheid werd uitgebreid door de nieuwe artikelen 13*bis* en 13*ter* van de Kaderrichtlijn, die aan de regulator bijkomende verantwoordelijkheden toevertrouwen zoals het centrale aanspreekpunt vormen voor veiligheidshiaten die worden vastgesteld door operators alsook de verantwoordelijkheid om het Europees Agentschap voor netwerk- en informatiebeveiliging (ENISA) daarover in te lichten.

6.6. Nieuwe opdrachten

In het kader van de nieuwe Europese richtlijnen – zowel wat betreft de postsector als de sector van de elektronische communicatie – zal het BIPT nieuwe taken op zich moeten nemen. Op het stuk van de bescherming van de consument bijvoorbeeld zijn door de Europese wetgever specifieke bepalingen aangenomen met betrekking tot “netwerknutraliteit”. Vanaf 1 januari 2011 zal vervolgens de volledige vrijmaking van de postdiensten ten uitvoer moeten worden gebracht en zal het BIPT ten volle zijn rol van regulator moeten spelen. In de sector van de elektronische communicatie voorziet het

nieuwe kader in nieuwe soorten van verplichtingen die een grote weerslag kunnen hebben op zowel de gereguleerde operatoren als de toepassing ervan door de regulator. Het BIPT zal alles in het werk stellen om deze nieuwe taken tot een goed einde te brengen maar dit alles vergt een onderlinge afstemming van de missies en de menselijke middelen.

6.7. Toolbox

Het BIPT beschikt over een ruim gamma aan instrumenten om zijn missies te vervullen. Het heeft, bijvoorbeeld, het recht om zijn mening uit te drukken en toe te lichten aan het grote publiek en aan de overheid door advies te publiceren. Deze bevoegdheid kan worden uitgeoefend op

Het BIPT hecht veel belang aan een nauwe samenwerking met de Europese Commissie, de andere nationale regelgevende instanties, de gemeenschapsregulators, de Belgische mededingingsautoriteiten, de FOD Economie en de Gemengde Commissie voor telecommunicatie.

verzoek van de minister, hetzij wanneer een wettelijk voorschrift daarin voorziet of gewoon op eigen initiatief van het BIPT.

Het BIPT is eveneens wettelijk verplicht om de wetten en regelgeving inzake elektronische communicatie toe te passen door daartoe administratieve beslissingen te nemen. Bovendien moet het BIPT erop toezien dat derden deze naleven en, in geval van overtreding door derden, beschikt het BIPT over de mogelijkheid om administratieve sancties (boetes) te treffen jegens hen.

Naast het nemen van dergelijke beslissingen kan het BIPT ook tussenbeide komen als verzoeningsorgaan tussen de verschillende leveranciers van elektronische communicatienetwerken en -diensten. Daartoe zal het BIPT altijd handelen op basis van een zo volledig mogelijk deskundigenonderzoek. Tevens is het BIPT bevoegd om alle nuttige informatie op te vragen en mag het elke vorm van enquête en openbare raadpleging organiseren. In dat opzicht is het belangrijk erop te wijzen dat het BIPT bovendien veel belang hecht aan een nauwe samenwerking met de Europese Commissie, de andere nationale regelgevende instanties, de gemeenschapsregulators, de Belgische mededingingsautoriteiten, de FOD Economie en de Gemengde Commissie voor telecommunicatie.

7. WAARDEN DIE HET BIPT STUREN

De waarden vormen het interne referentiekader van het BIPT, waarin de normen worden vastgesteld die in acht dienen te worden genomen voor de verwezenlijking van zijn missies en het delen van zijn visie. Zij beïnvloeden de prioriteiten in zijn optreden als bakens die de weg wijzen voor het dagelijkse werk van de medewerkers van het BIPT. Ze dragen volop bij tot een goed bestuur en de ethiek van het BIPT.

Om te worden erkend moeten de waarden universeel zijn en dagelijks worden beleefd. De workshops waaraan de medewerkers van het BIPT hebben deelgenomen, hebben specifiek de onderstaande waarden naar voren geschoven.

Onafhankelijkheid

Van rechtswege vervult het BIPT de rol van scheidsrechter, die boven de partijen staat. Met de nodige aandacht voor de behoeften en de praktijken van alle spelers van wie het een deel van de activiteiten reguleert, bewaart het BIPT zijn autonome beoordelingsbevoegdheid onder alle omstandigheden. Het luistert aandachtig naar de argumenten die eraan worden voorgelegd, maar onderzoekt deze zonder zich iets aan te trekken van eventuele pogingen tot beïnvloeding of druk. De missies van het BIPT bieden daartoe de mogelijkheid en leggen het deze werkwijze ook op.

De Europese richtlijnen van 25 november 2009 beklemtonen deze onafhankelijkheid. Ze leggen de nadruk op de noodzaak voor het BIPT om over zijn eigen budget te beschikken, opdat het in het bijzonder voldoende gekwalificeerd personeel kan aanwerven. Ze preciseren ook dat het BIPT moet worden beschermd tegen externe interventie of politieke druk die zijn onafhankelijke oordeel in gevaar zouden kunnen brengen.

Onafhankelijkheid mag niet worden verward met responsabilisering.

Transparantie

Het BIPT en zijn ambtenaren gaan transparant te werk. Zijn boekhouding, zijn budget en zijn structuur zijn voor iedereen duidelijk en de stappen die leiden tot de totstandkoming van elk van zijn akten, vormen welomschreven, voorspelbare en stabiele procedures. De meerderheid van de belanghebbenden kennen de organisatie van de diensten die hun dossiers behandelen. Omdat het de inzage in de stukken van elk dossier wil garanderen, sluit het BIPT zich aan bij de principes van de reglementering inzake openbaarheid van de bestuurshandelingen en ondersteunt deze. Het zet deze bezorgdheid om in een reeks

communicatiemiddelen die constant zijn werkingsmechanismen onder de aandacht brengen.

Expertise

De missies van het BIPT eisen van zijn diensten dat ze talrijke vaardigheden onder de knie hebben op juridisch, economisch, technologisch en managementgebied. Dit geheel aan kennis vormt immateriële activa die van fundamenteel belang zijn voor de goede werking van het BIPT en voor het opbouwen van zijn reputatie. Deze activa moeten rationeel en optimaal worden benut ten gunste van de belanghebbenden en de personeelsleden. Deze optelsom van ervaring krijgt constante aandacht om ervoor te zorgen dat het wordt gedeeld en overgedragen en dankzij continue opleidingen wordt vergroot.

Responsabilisering

Als uitvloeisel van zijn bevoegdheden en zijn rechten heeft het BIPT verplichtingen die het moet nakomen, maar het is zich ook ten volle bewust van zijn verantwoordelijkheid. Vanuit dit standpunt moeten de personeelsleden zich er ten volle van bewust zijn dat hun inzet en hun efficiëntie de beste getuigen zijn van hun plichtsgevoel en hun integriteit. Door het persoonlijke initiatief te bevorderen via de verzelfstandiging (“empowerment”) wenst het BIPT zijn medewerkers te ondersteunen en aan te moedigen in een continu proces van prestatieverbetering ten dienste van de gemeenschap.

Met een duidelijke blik op zijn verantwoordelijkheden maakt de Raad zich de praktijk eigen om rekenschap af te leggen (“accountability”) via documenten zoals het budget, het strategisch plan, het werkplan en het jaarverslag.

Dialoog

Een open en continue dialoog met alle belanghebbenden is essentieel om onze verantwoordelijkheid als overheidsinstelling te vertalen in maatregelen en efficiënte en daadwerkelijke maatregelen die bijdragen tot de concrete tenuitvoerbrenging van onze visie.

Dienstbaarheid

Het BIPT is zich volkomen bewust van het maatschappelijke aspect dat aan de basis ligt van zijn optreden. Meer nog dan een regulator, heeft het de ambitie om een van de spelers te worden die de mogelijkheden vergroot die vrijkomen voor de gemeenschap door te blijven luisteren naar de burger, door afhankelijk van zijn middelen, zo snel en zo goed mogelijk tegemoet te komen aan diens bekommernissen.

Coherentie

De afstemming van de operationele processen, de eerbiediging van de waarden en de inzet van alle BIPT-ambtenaren zijn allemaal middelen die bijdragen tot het nemen van overdachte, correcte en evenwichtige maatregelen die erop gericht zijn de rechtszekerheid te bevorderen en die het mogelijk maken op rationele wijze strategische opties te kiezen.

8. STRATEGISCHE ASSEN

De strategische assen definiëren de rode draad van de acties van het BIPT voor de periode 2010-2013. Zij bepalen de prioritaire domeinen van mobilisatie van het BIPT. Ze dragen eveneens bij tot het goede bestuur van het BIPT.

De kennis van de strategische assen maakt het mogelijk te anticiperen, wat een noodzakelijke voorwaarde is voor investeringen, innovatie en het scheppen van banen. Op zich vormen ze dus een ideaal informatiemiddel voor alle belanghebbenden.

Het BIPT heeft acht grote strategische assen in aanmerking genomen:

1. Efficiënte regulering;
2. Beheer van de schaarse middelen;
3. Consumenten;
4. Sociale cohesie;
5. Gerichte controles;
6. Administratieve efficiëntie;
7. Dialoog en communicatie;
8. Cultuur.

Deze worden in detail toegelicht in de volgende hoofdstukken.

8.1. Efficiënte regulering

Het BIPT stelt zich tot doel om de markten voor de postdiensten, de elektronische communicatie en de media efficiënt te reguleren⁵.

⁵ Het BIPT is in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest bevoegd als mediaregulator wanneer deze bevoegdheid niet tot slechts één gemeenschap behoort (geen unicommunautaire aangelegenheden).

Het doel is de goede werking van de markten, namelijk markten met een optimaal concurrentieniveau dat het algemeen welzijn maximaliseert. Het komt erop aan de concurrentie te laten spelen zonder echter een ongebreidelde concurrentie te bevorderen die geen rekening zou houden met de realiteit op het terrein.

Afgemeten aan onze visie op een efficiënte regulering hebben de actiepunten waaraan het BIPT van plan is te werken, betrekking op de volgende prioriteiten.

8.1.1 Level playing field

Een “level playing field” bevorderen betekent de operatoren de mogelijkheid geven om met gelijke wapens te vechten en hun gelijke kansen bieden, zowel op het niveau van de markten voor postdiensten als van de markten voor elektronische communicatiediensten.

Elke speler moet zijn eigen waardevoorstellen los van elke toevalligheid kunnen vertolken. De operatoren moeten in staat zijn om producten en diensten aan te bieden tegen

De marktspelers moeten een economische marge hebben zodat ze hun activiteiten duurzaam kunnen uitbouwen.

voorwaarden die in vergelijking concurrerend zijn ten opzichte van hun concurrenten, ook wanneer ze een beroep doen op bepaalde gereguleerde wholesaleproducten.

De strategische koers die de operatoren willen varen dient voort te vloeien uit autonome en vrije keuzes. Ze zouden slechts in geringe mate mogen worden beïnvloed door eventuele verplichtingen die het resultaat zijn van hypothetische concurrentievervalsing of van een tijdelijk gebrek aan efficiëntie bij de toepassing van het regelgevingskader.

De marktspelers moeten een economische marge hebben zodat ze hun activiteiten duurzaam kunnen uitbouwen. Dit leidt tot een gunstig investeringsklimaat en de creatie van waarde voor de aandeelhouders.

Deze waardecreatie moet tot stand komen in de voorspellingen die in de ondernemingsplannen worden gedaan en moet op basis van een marginale waarde worden gewaarborgd om groei te stimuleren. Wanneer het werven van een nieuwe klant waarde vernietigt in het licht van de levensduur van de klant bij een operator, zou die operator immers kunnen beslissen om niet langer te investeren in de Belgische markt.

De huidige en toekomstige spelers moeten profijt kunnen trekken van hun eerste verworvenheden. Deze moeten via de voortgebrachte cashflow de investeringen

vergemakkelijken in nieuwe ondernemingsplannen, die de weg uitbakenen voor de spelers op de markt.

De kosten om nieuwe klanten te werven zijn een kritisch element: de snelle technologische ontwikkelingen leiden tot een beperking van de levensduur van de klant bij een operator, als deze daarmee geen rekening houdt. Het "level playing field" noopt ertoe om alle spelers de middelen te geven om de technologische ontwikkelingen te omarmen. Dit houdt met name een coherentie in tussen het in de handel brengen van een retailproduct en zijn tegenhanger in het wholesalesegment. Het BIPT zal, meer in het bijzonder voor de elektronische communicatie, rekening houden met de NGA-aanbeveling.

Evenzo mogen de declassering van activa en technologische veranderingen niet worden geleid door de eenvoudige wens van één enkele speler ten koste van de sector, zonder dat er een objectieve rechtvaardiging wordt gegeven. Indien een speler een concurrentievoordeel heeft op een markt dat niet louter het gevolg is van de vrije werking van die markt, zal het BIPT erop toezien dat zijn beleid op het vlak van waardecreatie op die markt rekening houdt met de sector in zijn geheel. Het "level playing field" garandeert ook een aanvaardbaar niveau van toegangsdrempels, ongeacht het moment waarop men de markt betreedt. In dat kader zal het BIPT erop toezien dat de leercurve, zowel op technisch als op administratief vlak, op een redelijk niveau wordt behouden.

In het bijzonder in de postsector zullen de nieuwe spelers de Belgische markt kunnen betreden zonder nadelige gevolgen te ondervinden van de uitsluitende rechten die eigen zijn aan de historische operator. Het BIPT werd door de wetgever opgedragen om de sector daarover te raadplegen.

De bestaande spelers, die actief zijn stroomopwaarts en stroomafwaarts van de postale waardeketen, moeten gemakkelijk actief kunnen zijn in de andere schakels van de waardeketen, in het bijzonder de toegang tot het postale netwerk.

Nog steeds wat de postale aangelegenheden betreft zal het BIPT zijn nieuwe verantwoordelijkheden die het na 1 januari 2011 krijgt onderzoeken en toepassen met het oog op een level playing field, namelijk: de voorafgaande tariefcontrole, de nieuwe vergunningen die moeten worden verleend voor de operatoren die actief zijn op het marktsegment van de brieven en de nieuwe berekeningsmethode voor de kosten van de universele dienst.

8.1.2 Concurrentie op het vlak van infrastructuur en diensten in het kader van convergentie

Het grote aantal spelers brengt concurrentie op de markt. In een context van convergentie lijkt het belangrijk om de concurrentie op het vlak van vaste en mobiele infrastructuren te stimuleren. Tegenwoordig kan dezelfde dienst worden aangeboden op verschillende infrastructuren. Infrastructuurconcurrentie bevorderen komt neer op het maximaliseren van het aantal spelers die dezelfde dienst kunnen aanbieden en op het vermenigvuldigen van de vormen van gebruik van de dienst in verschillende omstandigheden.

Aangezien het aantal infrastructuren echter beperkt is (of doordat ze nog ontbreken), volstaat de concurrentie op het vlak van infrastructuur op zich niet om het algemene welzijn te maximaliseren. Wat de vaste infrastructuur betreft, zijn de belangrijkste spelers op de markt geneigd hun waardevoorstellen aldus te richten op de eigenschappen en prestaties van hun producten en niet op de prijs (strategische afstemming op de as “product leadership”).

Het BIPT zal erover waken om de concurrentie van de diensten op de bestaande infrastructuren nieuw leven in te blazen, binnen het wettelijke kader. De diensten zijn immers een succesfactor voor de convergentie: de eindgebruiker heeft enkel ervaring met de convergentie van de netwerken via het grote aantal middelen waarmee hij toegang krijgt tot diezelfde diensten. Is de technologie die voor deze diensten wordt gebruikt niet neutraal, dan kan dit de inspanningen van de spelers met het oog op een convergentie van infrastructuur tenietdoen.

Het BIPT zal erover waken efficiënte investeringen in infrastructuur te bevorderen en zal

***Om efficiënt te reguleren dienen
de genomen besluiten
daadwerkelijk te worden
uitgevoerd.***

toezien op het juiste evenwicht tussen de toegangsvoorwaarden en het investeringsrendement. Het BIPT zal rekening houden met de omstandigheden die aan de oorsprong liggen van de beslissingen om te investeren in de netwerken van de nieuwe generatie. Het BIPT zal de risico's

in verband met de investering vergelijken met de risico's van het niet-investeren wanneer de toegangsvoorwaarden dienen te worden bepaald.

Het BIPT is van mening dat, in het kader van verplichtingen die zouden worden opgelegd na een marktanalyse, de toegang tot de historische infrastructuur (of delen van

infrastructuur) die werd aangelegd tijdens het monopolie kan worden versoepeld onder voorwaarden die de derde operatoren in staat stellen om duurzame ondernemingsplannen te ontwikkelen binnen het regelgevingskader.

Het BIPT wil eveneens een centrale rol spelen in de denkoefening over de toegang tot supersnelle breedband en, meer in het bijzonder, de uitrol van glasvezel tot in de woning (Fibre To The Home: FTTH).

8.1.3 Uitvoering van de besluiten

Om efficiënt te reguleren dienen de genomen besluiten daadwerkelijk te worden uitgevoerd. Het BIPT zal de verschillende sanctioneringsmiddelen waarover het beschikt aanwenden teneinde zich ervan te vergewissen dat de marktspelers zich prompt schikken naar hun regelgevende verplichtingen, ongeacht of het elektronische communicatie of postaangelegenheden betreft.

Deze sancties moeten evenwel voorspelbaar zijn en zo snel mogelijk toegepast worden om te garanderen dat de sanctie doel treft (namelijk dat ze aanzet tot de naleving van de regelgevende verplichtingen).

Het BIPT zal transparantie garanderen door zijn activiteiten ter zake te volgen aan de hand van de publicatie van performantie-indicatoren met betrekking tot het aantal lopende onderzoeken, het aantal vastgestelde overtredingen, vervolgingen, enz.

Nu de tweede analyseronde goed ingezet is, zal het BIPT in principe de komende drie jaar waarschijnlijk geen grote marktanalyses meer herlanceren. Er zal echter voorrang worden gegeven aan de afronding van de tweede ronde op korte termijn en aan de tenuitvoerbrenging en de controle van de toepassing van de in de marktanalyses opgelegde verplichtingen.

De technische aard van de uitvoering van de besluiten zal een versterking inhouden van de pool "Controle" die nauwer zal samenwerken met de pool "Marktanalyse" in een geest van convergerend optreden binnen de diensten van het BIPT.

Conform de wet ter omzetting van de derde Postrichtlijn zal het BIPT het sanctierecht dat eraan wordt toevertrouwd regelen en vertalen in de praktijk.

Functionele, efficiënte en daadwerkelijke operationele processen vormen een onontbeerlijk element voor de goede werking van de concurrentie.

8.1.4 Operationele processen

Voor tal van verplichtingen opgelegd aan de gereguleerde operatoren dienen operationele processen te worden ingevoerd die onontbeerlijk zijn voor het aanbieden van wholesaleproducten. De door de regulering begunstigde operatoren moeten deze processen doorlopen. Die processen vormen evenwel een kritieke schakel die de efficiëntie beïnvloeden en begrenzen waarnaar de operatoren die er hun voordeel uit halen, kunnen streven. Het valt niet te ontkennen dat ze een impact hebben op de concurrentiepositie van deze operatoren.

Functionele, efficiënte en daadwerkelijke operationele processen vormen bijgevolg een onontbeerlijk element voor de goede werking van de concurrentie. Ze moeten worden opgesteld om van begin tot eind een zo groot mogelijke efficiëntie te bewerkstelligen en moeten geïnspireerd zijn op de beste Europese praktijken.

Het BIPT zal erop toezien dat de operationele processen aanzienlijk verbeteren en dat de opgelegde verplichtingen gepast zijn in vergelijking met de vastgestelde problemen. Indien nodig moeten andere verplichtingen kunnen worden opgelegd in overeenstemming met het regelgevingskader.

8.1.5 Proactiviteit

Het BIPT zal een prospectieve houding aannemen om te anticiperen op de technische en technologische evoluties. Hierbij moet een parallel getrokken worden met de doelstelling van het level playing field.

De evolutie naar de NGN (Next Generation Network (netwerk van de nieuwe generatie)) en de migratie van de netwerken naar "all IP" mag bepaalde spelers niet verhinderen om de profijt te trekken van de verworvenheden van vroegere technologieën. Zoals een dominante operator een migratieplan opstelt voor zijn klanten wanneer hij van een oude technologie overschakelt op een nieuwe, zo ook dient een alternatieve speler dezelfde kans te krijgen voor zijn klanten wanneer hij het netwerk van een derde gebruikt.

De overgang naar all IP kan bijvoorbeeld de funderingen van de interconnectie zelf die opnieuw moeten worden uitgedacht, op losse schroeven zetten. Het BIPT zal proactief moeten handelen om te vermijden dat de overgang van een huidig model naar een model gebaseerd op een all IP-netwerk disruptieve gevolgen heeft. Het zal een groot project op touw zetten om de netwerken van de nieuwe generatie in model te brengen.

Het BIPT zal bijzondere aandacht besteden aan vernieuwende projecten en zal innovaties aanmoedigen.

8.1.6 Evenredigheid

De regulering is geen doel op zich. De interventies van de regulator moeten bijgevolg evenredig zijn. Om het gewenste doel te bereiken dient een goede regulering de markten te ondersteunen, en niet de plaats ervan in te nemen.

De efficiëntie die het BIPT beoogt in zijn werk als regulator vereist het volgende:

- een niet-interventionistische invalshoek tot op het ogenblik dat de noodzaak daartoe blijkt uit een diagnose. In dat geval zal het BIPT prompt en efficiënt reageren;
- de conclusie van de diagnose dient te zijn dat het onmogelijk is voor de markt om op autonome wijze tot het gewenste resultaat te komen binnen een redelijke termijn (een marktanalyse wordt typisch binnen een tijdsbestek van 3 jaar uitgevoerd). Het BIPT wil zich niet in de plaats stellen van de markt maar wil die juist een helpende hand toesteken;
- de reguleringsactiviteiten van het BIPT zullen gebaseerd zijn op feiten en zullen evenredig, tastbaar en transparant zijn. Ze zullen meetbare doelstellingen nastreven waarover het BIPT rekenschap zal kunnen afleggen.

Dat neemt niet weg dat wanneer de verplichtingen die worden opgelegd aan de gereguleerde spelers minder doeltreffend of zelfs onwerkzaam zouden blijken, meer ingrijpende verplichtingen moeten worden beoogd, zoals bepaald in het regelgevingskader. De beduidende verbetering op korte termijn van de operationele processen zal een schoolvoorbeeld ter zake worden.

In geval van overtredingen zal een evenredige interventie zich rond drie assen concentreren: (i) monitoring, onderzoek en kennisgeving, (ii) opleggen van verplichtingen als preventieve maatregel en (iii) opleggen van sancties om aan te zetten tot de inachtneming van de regels en om herhalingen te ontmoedigen.

8.1.7 Integriteit van de netwerken

Het BIPT zal een actief beleid ter zake herlanceren en zal nauw samenwerken met de ad-hocinstanties en er tegelijk op toezien dat het door de strikte inachtneming van zijn bevoegdheden niet raakt aan de bevoegdheden van anderen.

Het BIPT neemt bijvoorbeeld ook deel aan de werkgroep “Bescherming van de kritieke ICT-infrastructuur” binnen BELNIS (Belgian Network Information Society) waartoe onder andere het BIPT, het CERT Mil, FEDICT en de FCUU behoren.

8.2. Beheer van de schaarse middelen

Het efficiënte en daadwerkelijke beheer van de schaarse middelen vloeit ook voort uit het level playing field; elk schaars middel is een strategisch middel en een speler kan niet op voorhand zeker zijn van zijn zaak wanneer er sprake is van een onevenwicht bij de schaarse middelen waarover hij beschikt.

Efficiënt en daadwerkelijk beheer gaat in twee richtingen: het BIPT wordt geacht een efficiënt toekenningsbeleid te construeren en de spelers, zonder uitzondering, dienen zich ertoe te verbinden de schaarse middelen te gebruiken volgens de voorwaarden waarmee ze hebben ingestemd.

8.2.1 Spectrum

De valorisatie van het spectrum is eerder het resultaat van zijn schaarste dan van zijn intrinsieke waarde. Het vormt een schaarse bron door de vele mogelijke gebruiksdoeleinden die het heeft. Zijn waarde komt voort uit zijn opportuniteitskosten, namelijk de waarde van de alternatieve gebruiksdoeleinden waartoe het niet kan dienen wanneer het wordt toegewezen aan een bepaald gebruik. Voor zover er sprake is van concurrentie tussen verschillende gebruiksdoeleinden van het spectrum, wil de efficiëntie dat het spectrum wordt toegewezen aan het gebruik dat het meest bijdraagt tot het algemeen welzijn.

Voor het BIPT biedt het spectrum nieuwe mogelijkheden om het aansluitnet te diversifiëren, meer bepaald in het licht van de haalbare snelheden voor de mobiele datadiensten via de LTE-technologie (Long Term Evolution).

Het BIPT is er dan ook van overtuigd dat een efficiënt en daadwerkelijk gebruik van het spectrum tot een gezonde concurrentie kan leiden en bijdraagt tot de verwezenlijking van de doelstellingen bepaald in de Digitale Agenda 2020. Daarom zal bijzondere aandacht worden besteed aan de veilingen van het spectrum dat op dit moment voorhanden is in de 2,1 GHz-band en de 2,6 GHz-band. Wat de 800 MHz-band betreft, zal het BIPT de activiteiten van de Europese Unie van dichtbij volgen om klaar te zijn om het meerjarenprogramma op het vlak van radiospectrum stipt uit te voeren.

Overigens dient het BIPT, wat betreft de toewijzing van spectrum, rekening te houden met de agenda's op Europees en op Belgisch niveau.

Voor de 800 MHz-band zal het BIPT de werkzaamheden binnen de Europese Unie van nabij blijven volgen om klaar te zijn voor een stipte uitvoering van het meerjarenplan inzake radiospectrum.

Om de negatieve impact op het algemeen welzijn tot een minimum te beperken in geval van niet-naleving van de verbintenissen, zal het BIPT bijzondere aandacht besteden aan de naleving van de verbintenissen inzake investeringen, dekking en dienstenverstrekking bij elke aanwending van het spectrum.

Het BIPT zal blijven toezien op de zuiverheid van het spectrum.

Het BIPT zal ervoor zorgen een doeltreffender gebruik te stimuleren van het reeds toegewezen spectrum. Het zal er eveneens op toezien dat het publiek beter wordt geïnformeerd over het gebruik van het spectrum door online raadpleegbare gegevensbanken te creëren op zijn website of op sites gecreëerd met dat doel voor ogen, met inachtneming van de vertrouwelijkheid van de gegevens.

Verder zal het BIPT werken aan een rationelere indeling van het spectrum en zal het meer ruchtbaarheid geven aan de voorwaarden voor toekenning van testvergunningen om innovatie te stimuleren.

Het zal in het spectrum op zoek gaan naar de frequentiebanden die nog niet werden overwogen voor een maatschappelijk relevant gebruik en zal het gebruik ervan aanmoedigen bij de belanghebbende partijen.

Ten slotte zal het BIPT de gebruiksrechten van de radiovergunningen zo goed mogelijk vereenvoudigen zodat ze flexibeler worden en in bepaalde gevallen op de markt kunnen worden gebracht.

8.2.2 Nummering

Het grote aantal adresmodi in de moderne telecommunicatie, en in het bijzonder in het kader van geïntegreerde communicatie, zet aan tot het herzien van de plaats van de nummering en de evolutie.

De segmentering van het gebruik van nummerreeksen zal steeds minder relevant zijn. De zichtbaarheid van de nummers voor de eindgebruiker zal sterk afnemen door het wijdverspreide gebruik van aliassen (images, bijnamen, ...) om uiteindelijk enkel nog een rol van tussenstop te spelen.

Deze evoluties zetten de funderingen van de nummering zelf op losse schroeven.

De rol van het BIPT als beheerder van het nummeringsplan moet worden herzien: moet het BIPT meer betrokken zijn bij de andere organen voor adressering (DNS, ICANN⁶, ...), moet het een rol van supervisor spelen in plaats van controleur? Moet het zich herpositioneren in het identificatiebeheer?

In de toekomst zal de vraag naar nummers voor de machine-tot-machine- en de man-tot-machinetoepassingen aanzienlijk stijgen. Een groot deel van die vraag houdt een extraterritoriaal gebruik in binnen een context van internationale concurrentie. Het BIPT zal een proactieve houding aannemen om de concurrentieplaats van België op deze markten in volle uitbreiding te bevorderen en te behouden.

In elk geval zullen de nummers die werden overgeërfd uit het verleden nog lang in gebruik blijven, ongeacht de talrijke technologische innovaties.

8.3. Bevordering van de belangen van de consument

Een effectieve en efficiënte regulering mist haar doel als ze zich niet vertaalt in effecten die voor de burger tastbaar en meetbaar zijn. Zij is een noodzakelijke voorwaarde voor de verwezenlijking van een andere strategische as van het BIPT voor de periode 2010-2013, namelijk de bevordering van de belangen van de consument en van het publiek in het algemeen.

Dit laatste onderscheid is belangrijk: als enkel de belangen van de individuele consumenten zouden primeren zonder positief resultaat voor de maatschappij in termen van collectief welzijn, bijvoorbeeld in de vorm van een grotere sociale cohesie, een gemakkelijker toegang tot de informatiemaatschappij, een administratieve vereenvoudiging (via e-Gov-initiatieven), dan zou een grote kans worden gemist. Daarom verkiest het BIPT de term bevordering boven bescherming.

Het BIPT zal ook een beleid voeren waarbij actief wordt geluisterd naar alle instanties en verenigingen die de belangen van de consumenten en van het publiek behartigen, ongeacht of deze instanties van commerciële aard zijn of niet (Beltug, OIVO, Test-Aankoop, diverse bureaus voor de integratie van personen met een handicap).

⁶ Domain Name System: systeem voor domeinnamen; Internet Corporation for Assigned Names and Numbers: maatschappij voor de toekenning van de domeinnamen en de nummers op internet).

8.3.1 Behoeften van de gebruikers volgens het segment

Het BIPT zal ervoor zorgen dat rekening wordt gehouden met de behoeften van de verschillende categorieën van gebruikers.

Te weinig serviceproviders zijn in staat om te voldoen aan de vraag van de ondernemingen. Een van de doelstellingen van het BIPT zal dus erin bestaan om de ervaringen en de behoeften van de ondernemingen beter te begrijpen en ervoor te zorgen dat meer rekening wordt gehouden met hun behoeften. De operatoren die actief zijn in het businesssegment dienen immers zelf ook het voordeel te hebben van een “level playing field” en dus over de nodige wholesalediensten te beschikken.

Daarom zal het BIPT de werkzaamheden in het Orgaan van Europese regelgevende instanties voor elektronische communicatie (BEREC in het Engels) actief ondersteunen

Het BIPT zal zich bekommeren om de naleving van de rechten van de gebruikers.

om beter rekening te houden met de communicatiediensten aan de ondernemingen. BEREC zal zich concentreren op de inefficiënties die worden gemeld door de marktspelers door deze te analyseren en desnoods de middelen te zoeken om die te verhelpen. BEREC zal de

noodzakelijke verplichtingen onderzoeken voor het segment van de ondernemingen.

Het BIPT zal ook op postvlak waken over de verschillende behoeften van de gebruikers.

8.3.2 Bescherming van de consumenten

De bescherming van de consument is een essentieel onderdeel van de bevordering van zijn belangen. Het BIPT zal zich bekommeren om de naleving van de rechten van de gebruikers, ongeacht welke operator het betreft.

In het kader van zijn bevoegdheden zal het BIPT de operationele procedures en commerciële voorwaarden overlopen die de eindgebruikers beletten om van leverancier te veranderen. Het betreft meer bepaald de procedures voor overdraagbaarheid van nummers zoals gewijzigd door de nieuwe richtlijnen.

Er zal eveneens worden gezorgd voor een sterkere samenwerking met de Ombudsmannen voor de postdiensten en voor de telecommunicatie. Het BIPT behandelt immers geen individuele klachten van de eindgebruikers maar beschikt over een expertise die in veel gevallen de Ombudsman in staat kan stellen om zijn adviezen volkomen objectief te verstrekken. De samenwerking tussen het BIPT en de

Ombudsmannen zal het BIPT ook in staat stellen om beter op de hoogte te zijn van de onrechtmatige praktijken en om handelingen te kunnen stellen die gebaseerd zijn op de feedback van het terrein.

Behalve de wettelijke bevoegdheden die aan het BIPT zijn toegekend en die volop in het werkplan zullen worden benut, zullen ook bruggen moeten worden geslagen naar andere instanties die in dezelfde richting ijveren met hetzelfde doel, zoals de FOD Economie en de Ethische Commissie voor de telecommunicatie.

Wat de postsector betreft zal het BIPT zijn nieuwe verantwoordelijkheid opnemen die bestaat in de controle op de naleving van de vergunningsvoorwaarden door de houders. Het BIPT zal de versoepeling van de vergunningen en goedkeuringen voor de postoperatoren die diensten verstrekken buiten de universele dienst of binnen de universele dienst, met uitzondering van de brievenpost, in goede banen leiden.

8.3.3 Transparantie

Zonder transparantie zou elke vernieuwing of elke concurrentie tevergeefs zijn. De sectorreglementering en de wetgeving in het algemeen bevatten bepalingen ter zake die het BIPT van plan is te doen naleven.

Transparantie leidt immers tot keuzes “met kennis van zaken”.

Daarenboven is het BIPT voornemens elk initiatief dat in dezelfde richting zou gaan, aan te moedigen. De criteria die aan de basis zullen liggen van deze initiatieven zullen een toegankelijke, volledige, vergelijkbare en begrijpelijke informatie moeten garanderen.

Het BIPT zal het tariefvergelijkingprogramma en de prijsbarometer blijven ondersteunen: in beide gevallen gaat het erom aan de consumenten, de sector en de beslissers een volledig, comparatief beeld te bieden van het beschikbare aanbod, de voorwaarden en het succes ervan.

Zo ook zal het BIPT een zo groot mogelijke transparantie en duidelijkheid van de facturen, contractvoorwaarden en beschrijving van de producten en diensten aanmoedigen.

Het BIPT zal de regelgevende aspecten verkennen en analyseren die verband houden met de netwerkneutraliteit (“Network Neutrality”). Het BIPT meent dat toezicht dient te worden gehouden op de voorwaarden voor netwerkneutraliteit en de open aard van het internet. Het BIPT zal zich, onder andere, laten inspireren door de huidige werkzaamheden van BEREC.

8.3.4 Informatie

Voorlichting is een voorwaarde die nodig is voor transparantie.

De operatoren moeten een keer per jaar het beste tariefplan melden dat overeenstemt met het gebruikspatroon van elk van hun eindklanten. Het BIPT vult deze wettelijke informatieverplichting aan met het tariefvergelijgingsprogramma dat het dit keer mogelijk maakt om op grond van hetzelfde patroon na te gaan of andere operatoren geen betere tarieven aanbieden.

De keuze mag niet alleen door het tarief worden geleid maar ook door andere criteria, zoals de kwaliteit van de dienst en de karakteristieken van het product. Door ze voor te lichten kunnen de consumenten kiezen uit de aanbiedingen die het best aan hun behoeften beantwoorden.

Het BIPT zal daarom bijzondere aandacht besteden aan het helpen voorlichten van de consument over de mate waarin de aanbiedingen geschikt zijn voor zijn werkelijke behoeften.

Het BIPT zal ook de verplichtingen van de operatoren in termen van levering van indicatoren inzake dienstkwaliteit vernieuwen en opnieuw lanceren.

In het kader van de vrijmaking van de postsector zal het BIPT de consument zo goed mogelijk inlichten over de kwaliteit van de prestaties van De Post en zijn eventuele concurrenten.

8.4. Sociale cohesie

Als essentieel communicatiemiddel zijn de telecommunicatiediensten een sleutelement voor de sociale cohesie die vanaf de schooltijd voor iedereen toegankelijk zouden moeten zijn.

In dezelfde zin worden ook de postdiensten beschouwd als een sleutelfactor voor sociale cohesie.

De sociale cohesie moet aan de grondslag liggen van de postale liberalisering om de duurzaamheid van kwalitatieve postdiensten te garanderen.

De strategische as inzake sociale cohesie wil ook bijdragen tot de doelstelling “digitale vaardigheden, geletterdheid en inclusie” van de Digitale Agenda 2020: *“Zelfverwezenlijking en emancipatie moeten centraal staan in het digitale tijdperk. Iemands achtergrond of vaardigheidsniveau mag er niet de oorzaak van zijn dat de toegang tot het digitale potentieel voor hem gesloten blijft.”*

8.4.1 Universele dienst

De nieuwe telecomrichtlijnen die aangenomen zijn in december 2009 hebben een nieuwe kans gecreëerd om de omvang van de universele dienst te herbekijken ten aanzien van de nieuwe technologische ontwikkelingen. Ons land zal niet ontsnappen aan dit intensieve denkwerk, waarin ook het BIPT actief zal bijdragen en waarbij het zijn medewerking op Europees en internationaal niveau als input zal gebruiken. Zo vormen ook op postniveau de waarborg en de continuïteit van een hoogstaande universele dienst de hoekstenen van de derde Postrichtlijn. In die context zullen eveneens de kwesties van de onredelijke last en de financiering worden aangekaart.

Er zal heel bijzondere aandacht worden besteed aan het sociale element van de universele dienst. Het dagelijkse beheer daarvan door het BIPT zorgt ervoor dat het optreden van het BIPT tastbaarder wordt voor de eindconsument. Het BIPT moet het voorbeeld geven in termen van efficiëntie en automatisering in de zin van e-Gov (elektronische administratie), naast de hervormingen van dit element die wel degelijk nodig zijn en waarover in de zomer van 2010 een raadpleging is gehouden.

Het BIPT zal zorgen voor de controle van de naleving van de universeledienstverplichtingen door de aangewezen operator, terwijl het er blijft op letten de overeenstemming te behouden tussen de verplichtingen en de behoeften van de bevolking op dat gebied. De universele dienst is immers een begrip dat evolueert met de tijd ten aanzien van de gebruiken die veranderen met de technologieën.

8.4.2 Tarieven

Wanneer groepen van gebruikers om financiële redenen worden uitgesloten van de communicatiemarkt of de postmarkt, is het doel van de sociale cohesie niet bereikt.

Daarom zal het BIPT de laatste hand leggen aan de methode waarmee kan worden geïdentificeerd of een tarief betaalbaar is op telecommunicatiegebied. Op postaal niveau zullen de methodes om de betaalbaarheid van de dienstenpakketten te verifiëren worden bijgewerkt om rekening te houden met de postale liberalisering op 1 januari 2011.

8.4.3 Kwaliteit en beschikbaarheid van de diensten

Sociale cohesie is niet denkbaar als er een of andere vorm van uitsluiting is (financieel, cultureel, technologisch, enz.). Daarom zal het BIPT zich erop toeleggen performantie-indicatoren (KPI's)⁷ inzake kwaliteit en beschikbaarheid van diensten te publiceren.

8.4.4 Specifieke sociale groepen

De operatoren segmenteren de markten. Toch hebben niet alle gebruikers een plaatsje in die toegepaste segmenten. Daarom zal het BIPT erop toezien dat de segmenten waarmee maar weinig rekening wordt gehouden, niet achterblijven. Het BIPT zal ervoor zorgen dat de personen met een handicap, de oudere gebruikers en gebruikers met speciale sociale behoeften optimaal profiteren wat betreft keuze, prijs en kwaliteit.

8.5. Gerichte controles

De controle moet tot doel hebben na te gaan of de regulering daadwerkelijk wordt toegepast, of de belangen van de consument worden verdedigd, of de schaarse middelen efficiënt en daadwerkelijk worden gebruikt en of de universeledienstverplichtingen worden vervuld. De controle is dus onontbeerlijk voor de correcte uitvoering van niet minder dan vier strategische assen. Tegelijk beogen ze het gedrag van de markspelers te structureren door voor afschrikking te zorgen.

Het BIPT beschikt niet over voldoende middelen om permanent toezicht te houden op alle verplichtingen waaraan de markspelers zijn onderworpen. Dat neemt niet weg dat aan de hand van een gerichte controle en de toepassing van sancties in geval van niet-naleving het mogelijk is om een betere inachtneming van de verplichtingen in de hand te werken.

Het BIPT zal nauw blijven samenwerken met de gemeenschapsregulators, de Belgische mededingingsautoriteiten en de FOD Economie.

8.5.1 Vervulling van de verplichtingen

Om ervoor te zorgen dat de verplichtingen worden nagekomen zal het BIPT zijn controles diversifiëren in zijn activiteitensectoren. Zo ook zullen de uitvoering van de besluiten, de verplichtingen en de bijbehorende uitvoeringsmaatregelen onaangekondigd worden gecontroleerd en het voorwerp uitmaken van preventieve maatregelen bij de operatoren.

⁷ Key Performance Indicator.

Het BIPT zal de controle verscherpen op de verplichtingen van de operatoren om de veiligheid en de integriteit van de netwerken te bewaren alsook het onderzoek van de hulpplannen verdiepen.

8.5.2 Bescherming van de gebruiker

Het BIPT moet het gebruik van het spectrum waarborgen volgens de voorwaarden waaronder het gebruiksrecht aan de gebruiker is verleend. De technische vooruitgang en de digitalisering op dat gebied leiden tot een steeds sterkere vraag naar delen van het spectrum en het intensieve gebruik daarvan, waardoor het risico van interferentie toeneemt. Het BIPT zal de middelen die het wijdt aan de preventie van interferentie en aan de opheffing ervan blijven verbeteren en moderniseren.

Het BIPT moedigt eveneens internationale uitwisselingen⁸ aan om zich te verrijken met de beste praktijken binnen de Europese Unie.

Het BIPT zal hoe dan ook voor de controle van het spectrum eerst de problemen behandelen:

- die een impact hebben op de noodcommunicatie of de communicatie die een invloed heeft op de veiligheid van personen, met inbegrip van communicatie die wordt gebruikt voor de regeling van het verkeer;
- die een invloed hebben op de goede werking van de radio- en televisieomroep;
- die betrekking hebben op een onwettig gebruik van het spectrum;
- die leiden tot een ongepast gebruik van het spectrum: in dat geval zullen voorlichting en preventie worden aangeprezen;
- in verband met het op de markt brengen van apparatuur die niet conform is ten aanzien van wat voorafgaat.

⁸ Een afvaardiging van ambtenaren belast met spectrumcontrole zal zo aan OFCOM (Office of Communications: telecomregulator in het Verenigd Koninkrijk) assistentie verlenen voor de Olympische Spelen in 2012. Deze ambtenaren zullen hun knowhow verrijken met de beste ervaringen van de talrijke buitenlandse afvaardigingen die OFCOM komen assisteren.

8.5.3 Level playing field

Om een concurrentieklimaat te scheppen waarin alle spelers gelijke kansen hebben, zal het BIPT bijzondere aandacht besteden aan de controles die dienen om concurrentievervalsend gedrag te voorkomen. Wanneer het BIPT bijvoorbeeld de inachtneming van de **CE**-markering controleert, draagt het bij tot de duurzaamheid van de waardeketen van de apparatuur. Het BIPT werkt bijgevolg mee aan de bescherming van de spelers die de gevestigde regels in acht nemen.

De Raad heeft de ambitie om het BIPT om te vormen in een moderne organisatie op het vlak van de besluitvormingsprocessen en van zijn hulpmiddelen.

8.6. Administratieve efficiëntie

De visie van het BIPT op administratieve efficiëntie is toegespitst op drie assen: vereenvoudiging, automatisering en toegankelijkheid.

Aangezien het BIPT volledig wordt gefinancierd door de sectoren en de gebruikers, dient het voortdurend zijn efficiëntie te verbeteren. Vanaf 2011 zal het BIPT de financiering van zijn postactiviteiten door de operatoren regelen, wat de doelstelling van administratieve efficiëntie des te relevanter maakt.

De Raad heeft de ambitie om het BIPT om te vormen in een moderne organisatie op het vlak van de besluitvormingsprocessen en van zijn hulpmiddelen.

8.6.1 Vereenvoudiging

De administratieve procedures en de officiële akten van het BIPT zullen worden geüniformiseerd en toevertrouwd aan een griffie.

De werking van de Raad, als besluitorgaan, zal worden verbeterd, om ten eerste sneller besluiten te nemen en de uitvoering daarvan meer te delegeren aan het personeel.

Het administratieve beheer van de dossiers zal worden gestandaardiseerd, met name via een elektronisch documentenbeheer dat ook de kwestie van de archivering in beschouwing zal nemen.

De informatica zal op het niveau worden gebracht van de normen voor organisaties met dezelfde omvang als het BIPT. De netwerken zullen worden gerationaliseerd en de taken die buiten het BIPT moeten worden uitgevoerd omdat ze te ver van onze kerntaak

verwijderd zijn, zullen worden afgestoten. Het gebruik van “open source”-programma’s zal zoveel mogelijk worden aanbevolen.

8.6.2 Automatisering

Door de tenuitvoerbrenging van de “Balanced Scorecard”⁹ kan de kwaliteit van de interne processen worden beoordeeld en kunnen verbeteringen ter zake voortdurend worden gestimuleerd (invalshoek “interne processen”). Het BIPT zal in het bijzonder die processen automatiseren die de grootste meerwaarde opleveren.

De externe processen zullen eveneens worden geanalyseerd met het oog op automatisering. De automatisering van de aanvragen van zij die recht hebben op de sociale tarieven is een goede illustratie van de toegevoegde efficiëntie die de automatisering van de externe processen kan opleveren. In 2009 werden immers 28.000 aanvraagdossiers manueel verwerkt, namelijk 72% van alle dossiers. Dankzij de toegang tot een database van de FOD Financiën zal de manuele verwerking met 90% kunnen worden verminderd.

8.6.3 Toegankelijkheid

De website van het BIPT zal worden herzien om die toegankelijker te maken en het opzoeken van documenten te vergemakkelijken.

Het contact met de gemeenschap en de burger zal worden gemoderniseerd via klantrelatiebeheersmiddelen die de diverse procedures via welke de burger in contact kan treden met het BIPT, zullen standaardiseren en op elkaar afstemmen. Er zal een elektronisch loket worden ingesteld.

8.7. Dialoog en communicatie

Zoals Jean-Ludovic Silicani, voorzitter van ARCEP, stelde: *"le régulateur exerce le métier de « constructeur de marché » dans un environnement en plein bouleversement, celui de l'économie numérique"*¹⁰. Het is immers belangrijk dat de

⁹ Zie hierna in deel 9.

¹⁰ vrije vertaling: *"de regulator oefent het beroep uit van "marktconstructeur" in een omgeving in volle beweging, die van de digitale economie"*, les cahiers de l'ARCEP nr. 2 april-mei-juni 2010.

acties van een regulator door de belanghebbenden goed worden begrepen. Voor dat begrip is een intensievere dialoog en communicatie met de belanghebbenden nodig.

Dialoog en communicatie dienen zich te richten tot de belanghebbenden zowel buiten als binnen het BIPT.

8.7.1 Omgang met de belanghebbenden

Er zullen geregeld gestructureerde uitwisselingen in de vorm van ontmoetingen worden georganiseerd met de belanghebbenden.

Het BIPT verheugt zich daarbij over de talrijke en collegiale uitwisselingen met de gemeenschapsregulators en de mededingingsautoriteiten.

Naast de uitwisselingen met regulators zal het BIPT, terwijl het werkt aan de opbouw van een sterk en

onafhankelijk BIPT, luisteren naar de verschillende belanghebbenden om de besluitvorming te verrijken met een holistisch begrip van de markten.

Het gestructureerde beheer van de relaties van het BIPT met de media heeft daarom een strategisch karakter. Er zal een communicatiecel worden opgericht om de omgang van het BIPT met de media te beheren.

Het BIPT zal naar de verschillende belanghebbenden moeten luisteren om zijn besluitvorming te verrijken met een holistisch begrip van de markten.

8.7.2 Opleiding en voorlichting

De opleiding en voorlichting van de belanghebbenden dragen bij tot de verwezenlijking van de missies van het BIPT. Een goed ingelichte markt is een efficiëntere markt.

Via zijn activiteiten beschikt het BIPT over een hoog niveau van vaardigheid en kennis. Het BIPT bekleedt daarom een bevoorrechte plaats om bij te dragen tot de opleiding en voorlichting van de belanghebbenden en meer bepaald van het grote publiek.

Daarom zal het BIPT bijzondere aandacht besteden aan opleiding en voorlichting. De communicatie zal meer pedagogisch zijn: het BIPT zal erop toezien dat de boodschap toegankelijk en begrijpelijk wordt gemaakt voor het grote publiek.

8.7.3 Actief luisteren

De Raad van het BIPT heeft vanaf het moment dat hij in functie is getreden, open gestaan voor dialoog. Daartoe heeft de Raad met overtuiging een grote campagne gestart om actief te luisteren, wat het denkwerk over de uitwerking van dit strategische plan heeft verrijkt.

Deze grootse actieve luistercampagne is uiteraard geen alleenstaande oefening op zich en zal onophoudelijk worden voortgezet gedurende het volledige mandaat van deze Raad.

Daartoe zal de Raad ervoor zorgen dat het BIPT toegankelijk is voor iedereen en getuigt van een heel open geest.

8.8. Cultuur

De realisatie van het strategisch plan van het BIPT is vergezeld gegaan van grondig denkwerk over de visie, de missie en de waarden van de organisatie. Een dergelijke oefening vestigt de aandacht op de dynamische omgeving waarin het BIPT evolueert, voornamelijk onder impuls van het regelgevingskader. Net als zijn tegenhangers in het buitenland, moet het BIPT zich aanpassen rekening houdende met de verwachtingen van de belanghebbenden.

Dit impliceert een evolutie van de cultuur van de organisatie op verschillende aspecten: resultaatgerichtheid, verantwoordelijkheidsgevoel, coördinatie, samenwerking, expertise.

Deze aspecten worden hieronder gedetailleerd.

8.8.1 Resultaatsgerichtheid

Om de strategische doeleinden te bereiken, streeft de Raad ernaar het BIPT om te vormen in een resultaatgerichte organisatie. Deze doelstelling zal het eerst concreet worden gerealiseerd met het bedenken van een werkplan en een “balanced scorecard”, die zullen passen in de continuïteit van het strategische plan. De strategische doelstellingen zullen worden vertaald in meetbare operationele doelstellingen.

De individuele doelstellingen van de medewerkers van het BIPT zullen worden vastgesteld in het verlengde van het strategisch plan om de gehele organisatie af te stemmen op de doelstellingen van het plan (overeenstemming van de doelstellingen).

8.8.2 Verantwoordelijkheidsgevoel

Om het verantwoordelijkheidsgevoel en de inzet aan te wakkeren, zal aan de medewerkers meer zelfstandigheid (“empowerment”) worden gegeven.

Zo ook zal de delegatie aan het personeel worden versterkt via een responsabiliseringsprogramma. Meer autonomie en transversaliteit zullen via de organisatie worden ingeprent. De Raad zal niet langer de verplichte schakel zijn voor elke vorm van samenwerking tussen de pools.

De Raad zal zorgen voor meer maturiteit op het vlak van management op het BIPT. Er zullen gerichte opleidingsprogramma's worden ingesteld voor alle medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het beheer van teams.

8.8.3 Coördinatie

De diversificatie van de opdrachten van het BIPT heeft tot gevolg dat de interne organisatie van de diensten de weerspiegeling is van de verschillende soorten van structuur.

Paradoxaal vergen deze verschillende soorten van structuur coördinatiemechanismen tussen diensten van sterk uiteenlopende aard, die elkaar in theorie uitsluiten. Ze moeten echter naast elkaar bestaan aangezien ze noodzakelijk zijn om te werken aan de verbetering van de kwaliteit.

Wij zullen dus de volgende coördinatiemechanismen aanmoedigen:

- wederzijdse afstemming, bijvoorbeeld, tussen de pool Marktanalyse en de juridische dienst.
- standaardisatie via de normen:
 - o standaardisatie van de werkprocédés;
 - o standaardisatie van de resultaten, nodig in een resultaatgerichte organisatie die de verzelfstandiging aanmoedigt;
 - o standaardisatie van de kwalificaties: in het bijzonder voor de techniciens die het spectrum controleren en die streven naar professionele voortreffelijkheid.

8.8.4 Samenwerking

Sommige missies van het BIPT vergen verschillende vaardigheden. Zo vergt de analyse van markten juridische, economische en technische vaardigheden. In dat kader zullen multidisciplinaire teams worden samengesteld en zal er worden aangezet tot een geregelde afstemming van de denkprocessen. Zo zal eenieder kunnen voortbouwen op basis van de bijdragen van de ander.

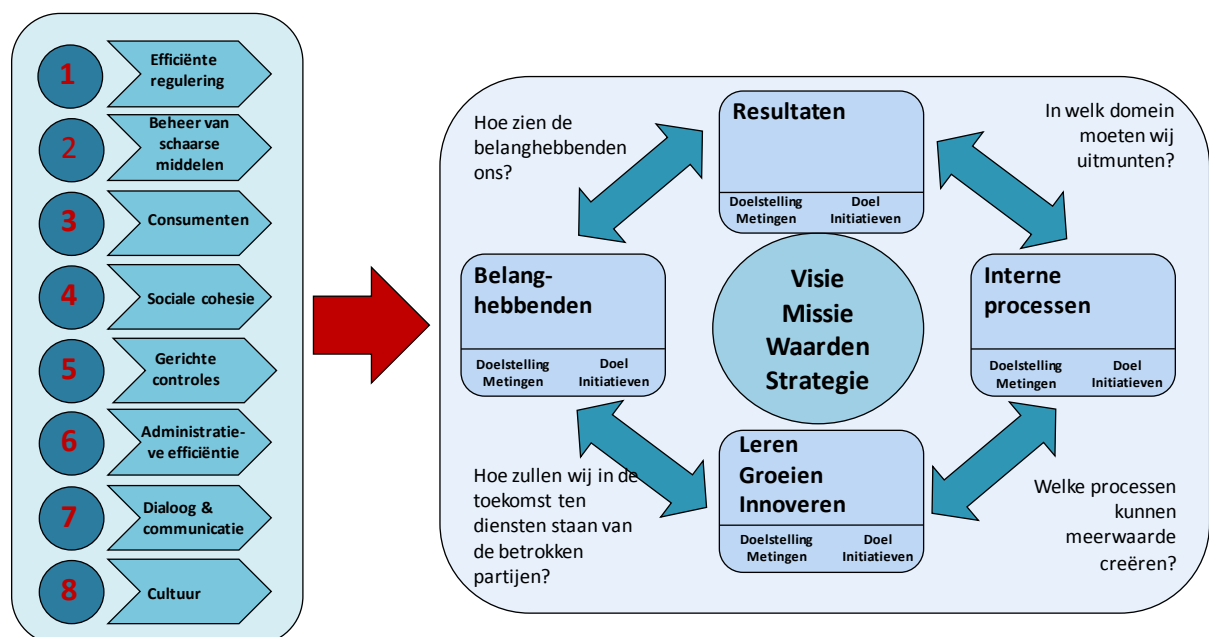
8.8.5 Expertise

De missies van het BIPT impliceren expertise en kennis van het terrein. De expertise is het voornaamste actief van het BIPT: net als elk actief, moet het worden geïnventariseerd en door iedereen geëxploiteerd om iedereen in staat te stellen om te leren, te groeien, te innoveren. Het BIPT zal dus enerzijds gerichte initiatieven invoeren en anderzijds gestructureerde initiatieven om de kennis en de feedback van het terrein continu te verbeteren.

9. TENUITVOERBRENGING VAN HET STRATEGISCH PLAN

De strategische doelstellingen zullen concreet ontplooid worden volgens diverse pijlers.

De eerste pijler heeft betrekking op de definitie van de resources en middelen waarover de organisatie zou moeten beschikken. Het organigram, de menselijke, financiële en technische middelen vormen daarvan de kern.



Figuur 4: Omzetting van de strategische doelstellingen in operationele doelstellingen

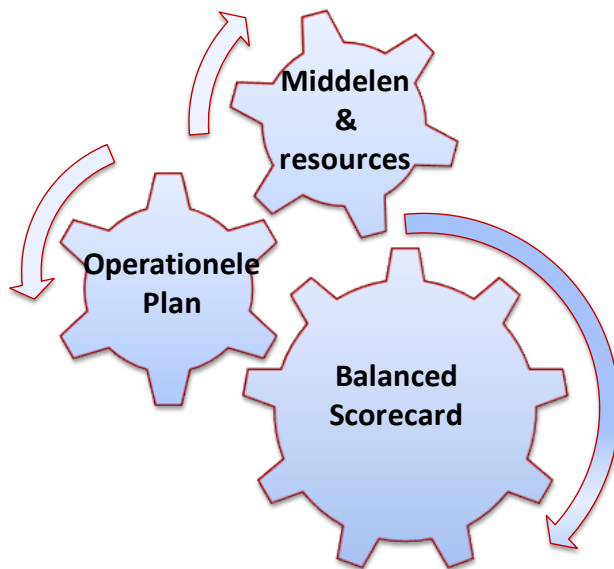
De tweede zal de strategische doelstellingen omzetten in tastbare en meetbare operationele acties die in een nabije toekomst moeten worden verwezenlijkt via een werkplan. Dat plan zal de processen en projecten van de organisatie loodsen rekening

houdend met verscheidene perspectieven die het mogelijk maken om verschillende invalshoeken in evenwicht te brengen. Er zijn er doorgaans vier: “resultaten”, “interne processen”, “leren/groeien/innoveren” en “belanghebbenden”.

Dat laatste wordt uitgesplitst over een multidimensioneel overzicht dat helpt om het geheel coherent te houden. Dit wordt ten stelligste aanbevolen om de tenuitvoerbrenging van een strategie in goede banen te leiden. Om het niveau van efficiency¹¹ en van doeltreffendheid van haar diensten te meten moet een organisatie haar besluiten immers kunnen baseren op feiten en gegevens. Door te meten kunnen individuele doelstellingen worden gevolgd (invalshoek “resultaten”), kan de kwaliteit van de interne processen en hun verbeteringen (invalshoek “interne processen”) worden beoordeeld alsook van de geleverde inspanningen ten opzichte van de belanghebbenden (invalshoek “belanghebbenden”). Vandaar het belang om met zorg de meetbare indicatoren en de

concrete initiatieven te definiëren, zodat deze later kunnen worden gevolgd.

Deze drie pijlers hangen uiteraard van elkaar af.



Figuur 5:Onderlinge afhankelijkheid van de drie pijlers

¹¹ Definitie van "efficiency" volgens de Grote Van Dale: het verkrijgen van het grootst mogelijk effect of resultaat met of uit een gegeven kracht, middel of toestand, m.n. de rationele toepassing van economische principes in het bedrijfsleven.