

### A) Inleiding.

**D**E structuur van het voormalig Bestuur der Spoorwegen verschilde nogal grondig van wat ze thans is.

Vóór en vlak na de oorlog 1914-1918 was het beheer van de Spoorwegen opgedragen aan een college van beheerders, met aan het hoofd een beheerder-voorzitter die rechtstreeks onder het Ministerie van Spoorwegen, Posterijen, Telegrafien en Telefoonen ressorteerde.

Doch, zo het Bestuur der Spoorwegen al een vrij ruime onafhankelijkheid genoot wat het beheer van het net betreft, het kon generlei uitgave doen, met uitzondering dan van die voor de bezoldiging van het personeel, zonder de tussenkomst van het Algemeen Secretariaat van het Departement en van het Rekenhof.

Aan het Algemeen Secretariaat viel de taak te beurt de gegrondheid en de juistheid van alle dergelijke uitgaven te controleren, ze met de begrotingskredieten te vergelijken, de betaalbrieven bij het Rekenhof in te dienen en ten slotte alle financiële verrichtingen van het departement te centraliseren.

Na de wapenstilstand van 1918 hebben de leiders van de spoorweg, daarbij steunende op de werkzaamheden van het Solvay-Instituut voor Sociologie, aan de Minister, dhr Neujean, voorgesteld bij het Bestuur der Spoorwegen een nijverheidsboekhouding in te voeren, in afwachting dat de spoorweg een financiële autonomie zou genieten.

Ze namen als voorbeeld de methodes in zwang bij de « Compagnie du P.L.M. » die over een gemechaniseerde boekhouding beschikte welke voor een model in haar soort doorging.

De studiën werden flink aangepakt, en reeds in 1922 had het Bestuur der Spoorwegen een autonome nijverheidsboekhouding opgebouwd waarvan de hoofdbeginselen thans nog van kracht zijn.

Tegelijk werd de controle over de uitgaven

door het Algemeen Secretariaat overgedragen aan een nieuw opgerichte dienst : *De Middeldienst van Rekenplichtigheid en van Toezicht over de Uitgaven* (M.D.R.T.U.), die rechtstreeks onder de chef van het Bestuur der Spoorwegen ressorteerde.

De M.D.R.T.U. was in 1923 definitief georganiseerd en, in de structuur van de Nationale Maatschappij der Belgische Spoorwegen, werd hij in 1926 de Directie der Financiën.

### B) Verwezenlijkingen.

Met de oprichting van de Nationale Maatschappij zou de belangrijkheid van de Directie der Financiën merkkelijk uitgroeien; deze zou voortaan in haar bevoegdheid krijgen : alle financiële verrichtingen van de Maatschappij, de controle op de uitgaaven en de ontvangsten, alsook het samenstellen van alle statistieken die voor een veilig beheer van het net nodig zijn.

Het valt buiten het bestek van deze rubriek een beeld te geven van de bevoegdheden en van het mechanisme der verschillende sectoren van deze directie die 740 bedienden telt, de 123 eenheden niet meegerekend van het kader van de bijzondere dienst der mechanografie met ponskaarten. Wij zullen er ons bij bepalen de nadruk te leggen op enkele belangrijke hervormingen die in de loop dezer laatste 25 jaren verwezenlijkt werden.

Aan de in 1922 ingevoerde *Nijverheidsboekhouding* werd in het nieuwe regime een overwegende plaats ingeruimd. Op de meest perfecte wijze gemechaniseerd strekt ze haar voelarmen tot in de plaatselijke diensten uit; hierdoor heeft het centraal bestuur toezicht over de activiteit der dienstleiders en kunnen deze laatste de kostprijzen van hun verschillende activiteiten kennen en de budgetaire controle uitoefenen.

Deze kwestie der *Budgetaire Controle* is van zeer groot belang in het beheer van een zo uitgebreide onderneming als de Nationale Maatschappij. Ze omvat het opmaken van de jaarlijkse begroting der uitgaven en ontvangsten, de investeringen, de programma's voor nieuwe werken





Kaartjesafgever (Schuster-machines).

en aankopen, alsmede de onderverdeling van de begroting in maandelijks plaatselijke begrotingen voor elke verantwoordelijke chef en de vergelijking er van met de geboekte uitkomsten.

Elke maand publiceert de Boekhouding een brochure met de *exploitatie-uitkomsten*. Aan de hand van de zeer uitvoerige inlichtingen die daarin voorkomen, kan men de evolutie van uitgaven en verbruik volgen en alle nuttige gevolgtrekkingen daaruit afleiden.

Bij de inning der *ontvangsten* werden velerlei belanawekkende verbeteringen aangebracht.

In de stations waren destijds aanzienlijke voorraden biljetten voor het *reizigersverkeer* vorhanden, want elke kaartjesafgever beschikte over afzonderlijke reeksen. Door het treffen van bepaalde maatregelen bleek het mogelijk die voorraden merklijk in te krimpen. Thans beschikt elk station, hoeveel kaartjesafgevers er ook wizen, nog slechts over één biljettenvoorraad. Deze hervorming werd doorgevoerd zonder dat daaruit enigerlei bezwaar voor de dienst voortvloeide. Ze werd door het merendeel der vreemde netten naevolgd.

Een andere hervorming is de indienststelling, in de grote stations, van machines van Belgische vinding en fabrikaat voor het drukken van de plaatsbewijzen naar gelang van de verkoop, door middel van *soedkope cliché's*. Met deze machines geschiedt de afgifte der biljetten ten minste even snel als met de van te voren gedrukte biljetten. Men bereikt er bovendien mee dat de geschriften en de controle uiterst eenvoudig worden, dat de taak van het personeel gemakkelijker wordt en dat de exploitatie-uitgaven aanzienlijk verminderen.

In de sector der *soederen* werd het stelsel der frankering met zegels uitaebreed. Mits er geen waenlading van gemaakt wordt, kan elke zending waarvoor de afzender de vracht betaalt, met zegels aefrankeerd worden. Door deze werkwijze bespaart men de boeking van de zending in de schrifturen bij vertrek en bij aankomst. De besparing is nog aanzienlijker in een vijftigtal

grote stations waar de frankering met zegels algeheel vervangen werd door de frankering door middel van machines.

Een groot deel der zendingen werd zowel bij vertrek als bij aankomst op lopende rekeningen geboekt. Dit was een dure werkwijze, voorwaar. Met de door sommige vreemde netten opgevolgde methodes als voorbeeld, heeft de Nationale Maatschappij in de plaats daarvan het stelsel der boekhoudingsetiketten ingevoerd. De statenlopende rekeningen zijn zowel bij vertrek als bij aankomst vervangen door eenvoudige aantekeningen waarin de zendingen geïdentificeerd worden met het nummer van hun etiket. De Directie ontvangt de bescheiden met de etiket er op en bewerkt, door mechanografie, de verificatie der vrachten en de boeking der ontvangsten. Dit stelsel dat een grotere waarborg biedt dan het vroegere, heeft een besparing aan lonen van meer dan 3 miljoen frank per jaar mogelijk gemaakt.

Ten slotte werden de grote stations, waar de inschrijvingen en boekingen desondanks zeer belangrijk blijven, van rekenmachines voorzien, zodat afgezien van de besparing aan arbeidsloon, de taak van het personeel merklijk lichter werd. Vermelden we nog dat alle stations een postgirorekening hebben.

De controle op de *ontvangsten en uitgaven* wordt, bij de Nationale Maatschappij, die niet aan de controle van het Rekenhof onderworpen is, met de meest mogelijke voorzorg uitgeoefend.

Deze controle geschiedt in drie verschillende stadia. In de plaatselijke diensten, door een inspectiedienst; in de zetel der groepen, door een bijzondere dienst waar de stukken transiteren; ten slotte bij de Directie zelf waar die stukken gecentraliseerd worden.

De controle ter plaatse is ver weg de belangrijkste. Ze loopt over de exploitatie-ontvangsten, de uitgaven van alle slag, het verbruik, het arbeidsloon, de boekhoudingsgeschriften, de regelmatigheid der aanbestedingen enz.

In de zetel der groepen loopt de controle over de uitgavestukken en inzonderheid over de staten betreffende de bezoldigingen van het personeel, welke bezoldigingen bij de Nationale Maatschappij meer dan 66 % van de exploitatie-uitgaven uitmaken.

Ten slotte bestaat de controle bij de Directie in hoofdzaak in het vergelijken van schrifturen, het toetsen van de uitgaven aan de budgetaire voorzieningen en het grondig nazicht van de overeenkomsten, aanbestedingen en facturen der leveranciers.

De *geldbeweging* bij de Nationale Maatschappij heeft een zeer grote omvang. Onder het regime « Staat » werden de ontvangsten aan de Schatkist afgedragen en de uitgaven door deze ten laste genomen. Bij haar oprichting heeft de Nationale Maatschappij een eigen financiële dienst ingesteld welke niet alleen instaat voor het inzamelen van de ontvangsten en beleggen van de geldmiddelen, het organiseren van de betalingen in verband met alle uitgaven, doch ook nog voor de uitgifte van leningen, de dienst der coupons en terugbetalingen, het beheer van de krachtens de statuten gevestigde Fondsen enz.

Een zo uitgebreide onderneming als de Natio-



nale Maatschappij zou niet op een rationele grondslag kunnen beheerd worden, indien ze niet over grondig uitgewerkte *Statistieken* kon beschikken.

De Belgische Spoorwegen zijn waarschijnlijk de eerste geweest om geregeld statistieken te houden; de eerste dagtekenen immers van het jaar 1840.

Doch daar ze slechts over een beperkt aantal gegevens liepen, werden ze tot in 1926 slechts jaarlijks in het aan de Wetgevende Kamers voorgelegd Verslag bekendgemaakt.

Zodra ze opgericht was, heeft de Maatschappij zich er op toegelegd haar statistieken uit te breiden en inzonderheid die welke moeten dienen om de evolutie van het verkeer en van de hiertoe aangewende middelen te volgen. Ze hebben aldus geleidelijk aan een aanzienlijke vlucht genomen, dank zij onder meer het stelselmatig gebruik van de ponskaartenmachines waarmee ze met groter nauwkeurigheid en binnen kortere tijd konden klaargemaakt worden.

Het samenstellen van deze statistieken werd aan een gespecialiseerd bureau opgedragen dat elke maand een brochure laat verschijnen waarin, onder de vorm van cijfertabellen, de karakteristieke gegevens van het verkeer en de exploitatie weergegeven zijn; deze brochure is geïllustreerd met tal van grafieken aan de hand waarvan de evolutie van de meest interessante elementen gemakkelijk kan gevolgd worden.

Buiten dat maandschrift worden bovendien meer uitgewerkte of veelvuldiger statistische ontleding opgesteld voor de belangrijkste diensten van de Maatschappij.

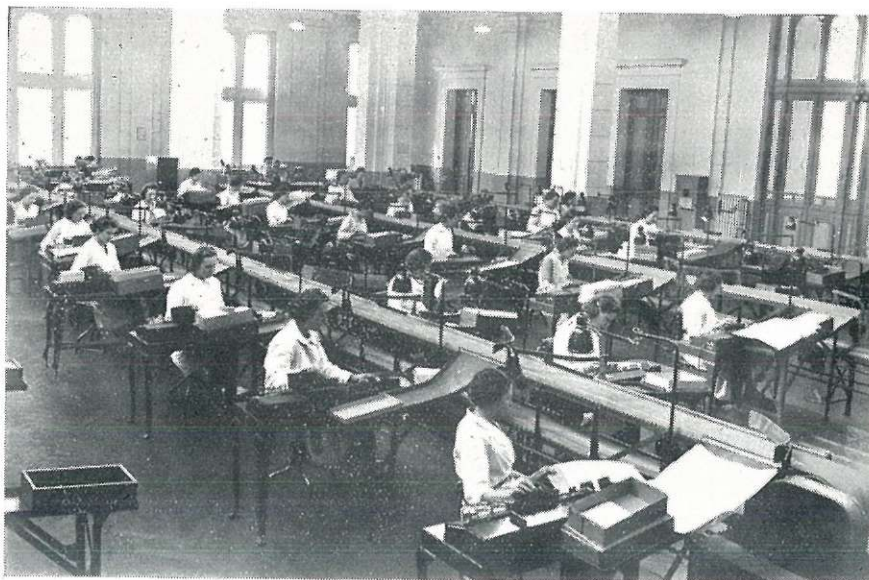
In hun geheel beschouwd, bezitten de door de Nationale Maatschappij bijgehouden statistieken een zeer grote documentaire waarde; zij vertegenwoordigen voor de Hogere Leiding een der onmisbare middelen om nauwkeurig de werking van het net te kennen, doelmatig toezicht te houden op de goede organisatie en het rendement er van.

Daartoe was een bijzondere *mechanografische* dienst volstrekt nodig. De Nationale Maatschappij heeft het stelsel der ponskaarten verkozen, dat alleen het voorgenomen werk mogelijk maakte.

Reeds vóór de oprichting van de Nationale Maatschappij, bij de invoering van de nijverheidsboekhouding, werd het grootste deel van de schrifturen op reken- en boekhoudingsmachines gedaan.

Op dat tijdstip kwamen de toestellen met ponskaarten op de Europese markt en het Bestuur der Spoorwegen was een der eersten om ze in gebruik te nemen.

Het gebruik van die machines was evenwel zeer beperkt en de uitbreiding er van valt in



Dienst der mechanografie.

feite samen met de oprichting van de Nationale Maatschappij.

Door hun grote soepelheid en door de talrijke verbeteringen die er aan toegebracht werden, hebben de electroboekhoudingsmachines voortdurend hun doelmatigheid verhoogd en hun toepassingsgebied verruimd.

Over een technisch uitgeruste werkplaats voor mechanografie beschikkend, gebruikt de Nationale Maatschappij op dit ogenblik 80 toestellen van verschillende aard.

Met behulp van die uitrusting worden de voornaamste bedrijfsstatistieken opgemaakt, het gecentraliseerde boekhoudingswerk, de wedden- en pensioenstaten, de centraliserende verbruikstaten, de bevoorradings- en productiestaten.

De door de Dienst der Statistieken bijgehouden documentatie heeft het mogelijk gemaakt een essentieel vraagstuk op te lossen, nl. de *kostprijs van het vervoer*.

Tot in de laatste jaren was het vraagstuk van de kostprijs van het vervoer zowel van reizigers als van goederen nooit opgelost geworden.

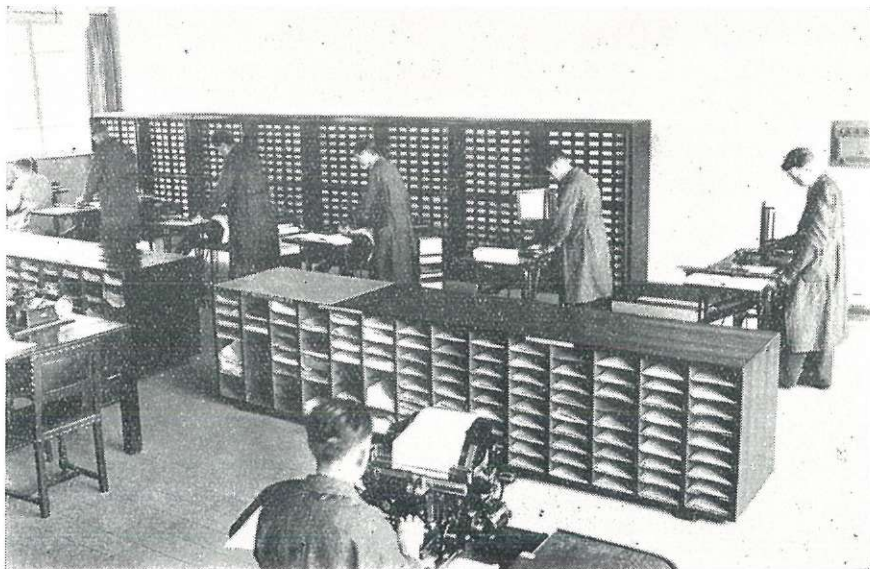
De Nationale Maatschappij heeft zich ingespannen om het op te lossen en is er in geslaagd een wetenschappelijke rekenmethode toe te passen die praktisch aan alle eisen op dat gebied beantwoordt.

Deze werkwijze heeft niet alleen toegelaten de gemiddelde kostprijzen van de verschillende soorten van vervoer te bepalen, maar ook de schommelingen in die kostprijzen te beoordelen bij het intreden van wijzigingen in de vervoersvoorwaarden, nl. min of meer voldoende bezette plaatsen in de rijtuigen, categorie en werkelijke benutting van de capaciteit der wagens enz.

De Maatschappij beschikt aldus over uiterst waardevolle gegevens voor het opmaken van haar begrotingsramingen en voor het beoordelen van de te overwegen tariefwijzigingen.

Weinig talrijk zijn de buitenlandse netten welke dergelijke studiën ondernomen hebben, zodat de Nationale Maatschappij een eerste-rangsrol speelt in de werkzaamheden die door





Dienst der mechanografie.

de grote internationale organismen ondernomen worden met het oog op een eenvormige methode tot berekening van de kostprijs.

Een onderneming die 90.000 man personeel telt kan het niet stellen zonder een *Actuariaal*. Een dergelijke dienst werd na de bevrijding in het leven geroepen. Zijn eerste taak bestond er in, de sterftetabellen op te maken in verband met dat personeel, die het inzonderheid mogelijk maakten het bedrag vast te stellen van de mathematische reserves die door de Staat in 1926 zouden moeten gestort worden zijn en er de Regering toe te brengen financieel tussen te komen in de zware lasten die op de Maatschappij drukken wegens de betaling van pensioenen aan bedienden welke gedurende lange jaren de getrouwe dienaars van de Staat waren.

In 1939 heeft de Nationale Maatschappij een *Philatelistisch Centrum* opgericht, dat vooral tot taak heeft de postzegelverzamelaars van binnen- en buitenland belang te doen stellen in de zegels die door de Maatschappij worden uitgegeven voor het frankeren van postcolli en stukgoed.

De door het Philatelistisch Centrum geboekte resultaten zijn zeer belangrijk te heten, want ze verschaffen aan de Nationale Maatschappij een zuivere opbrengst. Natuurlijk ondergaat ook het Centrum de gevolgen van de crisis in de zegelhandel, maar niettemin bedroeg de opbrengst van nieuwe en afgestempelde zegels, in de laatste jaren, gemiddeld meer dan één miljoen frank.

De Directie der Financiën heeft ook het beheer van de *Diensten voor Leningen aan het Personeel* onder haar bevoegdheid.

Om de huisvesting van het personeel te verbeteren of om de aankoop of het bouwen van een woning te vergemakkelijken, heeft de Nationale Maatschappij twee leenmaatschappijen opgericht : « De Home » en de « Société anonyme de Crédit immobilier des Chemins de Fer Belges ».

Deze maatschappijen worden beheerd door afgevaardigden van de Nationale Maatschappij en van het personeel.

Zij hebben elk een eigen kapitaal waarvan het grootste gedeelte door de Maatschappij werd ingeschreven.

De Algemene Spaar- en Lijfrentekas verleent hun geldvoorschotten.

De bedienden die zich een woning voor eigen gebruik willen aanschaffen, bekomen leningen tegen voordelige voorwaarden, terugbetaalbaar volgens hun leeftijd. De leningen geschieden onder dekking van een levensverzekering.

In 1930 opgericht, kenden die maatschappijen een grote bijval bij het personeel. Op het einde van 1950 waren leningen toegestaan aan meer dan 7.000 bedienden voor een bedrag van 369 miljoen frank.

Naar het voorbeeld van de methodes der werkorganisatie, heeft de Nationale Maatschappij in de schoot van elke directie een *Organisatiebureau* opgericht, waarvan de taak in een paar woorden kan samengevat worden : de ontvangsten opvoeren en de uitgaven verminderen.

Het organisatiebureau van de Directie Financiën is opgetreden in het merendeel der hervormingen welke deze laatste jaren verwezenlijkt werden en waarvan de voornaamste zijn : de mechanisatie van de schrifturen en statistieken, de vereenvoudiging van de schrifturen in de stations, de reorganisatie van de controleverrichtingen van ontvangsten en uitgaven, het toezicht op de begroting enz.

Zijn taak is niet beëindigd. De Nationale Maatschappij heeft uitdrukkelijk toegezegd alles in het werk te stellen om haar uitgaven te verminderen. De organisatiebureau's moeten er toe bijdragen die verbintenis in te lossen. Al de sectoren die onder de bevoegdheid van de Directie Financiën vallen, worden voortdurend onderzocht door haar Organisationsbureau dat zonder ophouden de taak zal voortzetten die het vijftien jaar geleden heeft ondernomen.