

## Een nieuwe start voor de NMBS

De Raad van Bestuur onder voorzitterschap van Alain Deneef heeft vandaag het nieuwe Directiecomité benoemd. Dit is samengesteld uit 10 Algemeen Directeurs en zal samenkomen onder het voorzitterschap van de Gedelegeerd Bestuurder, Karel Vinck.

De nieuwe structuur van de NMBS zal voortaan bestaan uit 10 Algemene Directies, aangevuld met 6 Stafdiensten.

De taakverdeling onder de leden van het Directiecomité is de volgende:

- |                      |                      |
|----------------------|----------------------|
| ➤ AD Operaties       | Antoine MARTENS      |
| ➤ AD Financiën       | LUC LALLEMAND        |
| ➤ AD Human Resources | Tony Van DEN BERGHEN |
| ➤ AD Goederen        | Mare DESCHEEMAECKER  |
| ➤ AD Reizigers       | Leo PARDON           |
| ➤ AD Materieel       | Jean DENAYER         |
| ➤ AD Treinen         | Daniel DEROCHETTE    |
| ➤ AD Netwerk         | Alex MIGOM           |
| ➤ AD Infrastructuur  | Jean-Marie RAVIART   |
| ➤ AD Patrimonium     | Vincent BOURLARD     |

De 6 Stafdiensten zijn:

- Strategie & Ontwikkeling
- Communicatie
- Juridische Zaken
- Algemeen Secretariaat
- Information Technology / Telecom
- GEN



## Wettelijk kader van de hervorming

---

De hervorming van de structuren van de NMBS vindt plaats binnen een wettelijk kader. Dit wordt gecreëerd door de Belgische wetten van 21 maart 1991 en 22 maart 2002, en de Europese Richtlijnen 2001/12, 13 en 14.

De wet van 22 maart 2002 wijzigt van de wet van 21 maart 1991. Deze nieuwe wet beschrijft zowel de samenstelling en de bevoegdheden van de nieuwe beheersorganen als een aantal boekhoudkundige bepalingen, onder meer het bijhouden van een balans en een resultatenrekening voor elk van de sectoren waarbinnen de onderneming actief is. Dit onderscheid is met name van belang m.b.t. de activiteiten voor het beheer van de infrastructuur en de transportactiviteiten (met daarin het onderscheid tussen de commerciële en de publieke dienstverlening). De wet stipuleert bovendien de juridische eenheid van de onderneming.

De nieuwe structuren van de NMBS liggen eveneens in de lijn van het Europese wettelijk kader, vastgelegd in de Europese Richtlijnen i.v.m. de vrijmaking van goederenverkeer (eerste etappe op 15 maart 2003).



## Nieuwe structuur voor de NMBS

---

### Algemene principes

1° Vereenvoudigen van de huidige werking van de onderneming en de perverse effecten die veroorzaakt worden door het buitenmatig snoeien binnen de activiteitencentra (responsabilisering, conflicten, ingewikkelde interne facturaties, ...).

2° Hergroeperingen doorvoeren om een bepaalde operationele synergie te ontwikkelen. Deze hergroeperingen kunnen bestaan in fusies van activiteitencentra of het eenvoudig naast elkaar plaatsen van deze eenheden.

3° Deze hergroeperingen moeten gebeuren zonder al te grote eenheden te vormen, en op die manier de objectieven van de hervorming in 1998 respecteren, nl.:

- verduidelijken van de kosten;
- responsabilisering;
- autonomie;
- operationele centralisering van de productiemiddelen.

4° De oriëntatie van de wet van 22 maart 2002 respecteren:

- de bevestiging van de eenheid van de onderneming;
- een grotere transparantie inzake financiële en boekhoudkundige informatie;
- een vereenvoudigde structuur uitbouwen.

5° Werken in de lijn van het Europese wettelijk kader.

6° Zorgen voor een vlugge implementering terwijl belangrijke veranderingen in de verdeling van het personeel vermeden moeten worden.

### Beschrijving van de structuur

Het Directiecomité is samengesteld uit 10 Algemeen Directeurs, voorgezeten door de Gedelegeerd Bestuurder, aan de hand van de hierna opgesomde criteria, (zie organigram als bijlage)

1. Hergroepering van de 22 bestaande eenheden in 9 Algemene Directies, vertegenwoordigd in het Directiecomité. Daarnaast komen er 6 Stafdiensten. Om



de Afgevaardigd Bestuurder bij te staan in het operationeel leiden, werd een Algemene Directie 'Operaties' opgericht.

De 10 Algemene Directies (AD) zijn de volgende:

- AD OPERATIES
  
- AD FINANCIEN
- AD HUMAN RESOURCES
- AD GOEDEREN
- AD REIZIGERS
- AD MATERIEEL
- AD TREINEN
- AD NETWERK
- AD INFRASTRUCTUUR
- AD PATRIMONIUM

De 6 Stafdiensten zijn de volgende:

- STRATEGIE & ONTWIKKELING
- COMMUNICATIE
- JURIDISCHE ZAKEN
- ALGEMEEN SECRETARIAAT
- INFORMATION TECHNOLOGY / TELECOM
- GEN

2. Voorbereiding voor de implementering van de Europese Richtlijnen inzake beheer van infrastructuur en exploitatie.
3. Het GEN project moet een grotere visibiliteit krijgen omdat het politiek zeer gevoelig ligt en het in de hele mobiliteitsproblematiek een belangrijke rol moet spelen.
4. Invullen van de richtlijnen inzake *corporate governance* betreffende de bevoegdheden van het Directiecomité.

### **Aanduiding van de Algemene Directeurs**

De aanduiding van de leden van het Directiecomité is gebaseerd op de volgende criteria:



1. De kennis, ervaring en leiderschap van een aantal leden van het vroegere Directiecomité mogen niet verloren gaan. Daarom zijn er vier vroegere Directeurs opgenomen in het nieuwe Directiecomité, nl. aan het hoofd van de AD's Operaties, Reizigers, Infrastructuur en Patrimonium.
2. Er is een AD Operaties voorzien omdat:
  - a) het veranderingsproces dat de NMBS zal doormaken, samen met een verzekerde continuïteit van de operaties moet gebeuren. Deze moeten geleid worden door een manager die kennis en ervaring heeft en waarvan de competentie erkend wordt;
  - b) de Gedelegeerd Bestuurder in dit beleidsaspect gesteund moet worden;
  - c) de AD Operaties de nieuw aangeworven Directeurs zal moeten begeleiden gedurende hun inwerking.
3. Voor Reizigers werd gekozen voor één verantwoordelijke met twee adjuncten: een voor Reizigers Nationaal en een voor Reizigers Internationaal. De basisredenen zijn:
  - a) de distributie-activiteiten van RN en RI (maar ook bepaalde activiteiten in de stations, het gebruik van het netwerk en het materieel) zijn zeer nauw verbonden en moeten goed gecoördineerd worden;
  - b) RI heeft door het partnership in Thalys en Eurostar kennis en ervaring inzake concurrentiele positionering die goed van pas kan komen in RN.
4. Voor de goederenactiviteiten, als geïntegreerd geheel van B-Cargo en IFB, was het gewenst een directielid te vinden dat de nodige managementcapaciteiten heeft om moeilijke 'change' programma's te implementeren.
5. Een specifieke Algemene Directie voor Infrastructuur is verantwoord door de ambitieuze investeringsprogramma's die in de periode 2002 - 2012 moeten verwezenlijkt worden. Veel aandacht moeten gaan naar de technologische vernieuwing en de signalisatie- en communicatietechnieken die voor nog meer veiligheid moeten zorgen.
6. De treinbestuurders zijn een zeer belangrijke factor om de dienstverlening op een zeer hoog niveau te houden. Het is vanzelfsprekend dat de wijze van werken, de aanwerving, de vorming maar ook de houding van de treinbestuurders in de toekomst moet geëvalueerd worden. Deze belangrijke groep van 5000 medewerkers vraagt een specifieke management-aanpak.
7. Het patrimoniumbeleid is uiterst belangrijk. De optimalisatie van het beheer zowel inzake vernieuwing van het immobiënpark als inzake het investerings- en



desinvesteringsprogramma zal een aanzienlijke impact hebben op het financieel beleid van de NMBS.

Het Facility Management dat eraan gekoppeld is, zal een bijdrage moeten leveren aan het opkrikken van het kwaliteitsimago van de spoorwegen.

8. Voor het Rollend Materieel is het voornaamste aspect het beheer van de werkhuizen. Hier gaat het vooral over de organisatie van het personeel.
9. Er zijn twee nieuwe Algemene Directies gecreëerd: Financiën en Human Resources. Het gaat hier over de twee belangrijkste activa van het overheidsbedrijf die zorgvuldig, creatief en op een gepaste wijze in de verwezenlijking van de bedrijfsstrategie moeten worden ingeschakeld.
10. Voor het GEN wordt er uitgegaan van de hypothese dat het hier gaat om een concept dat anders dan het klassiek spoorwegbeleid moet aangepakt worden. Het geleidelijk lanceren van het GEN, de permanente relaties met de federale en de regionale instanties, het opvolgen van het project zelf bij de NMBS, eisen een vernieuwende aanpak.  
Dit is de reden waarom een speciale cel zal opgericht worden binnen de Stafdiensten.

Niettemin moeten verdere reflecties gebeuren binnen de verschillende beheersorganen. Zo moet worden onderzocht in welke mate deze structuur nog kan worden aangepast om de efficiëntie en de doelgericht van de NMBS te verbeteren, zodat de onderneming het hoofd kan bieden aan de te verwachten evoluties in de transportwereld.



## **Overzicht van de opdrachten en bevoegdheden van de 10 Algemene Directies**

---

### **1. AD OPERATIES**

De AD Operaties is verantwoordelijk voor de operationele coördinatie op centraal en regionaal niveau.

Bovendien verzekert ze het beheer van de diensten 'Aankopen' (AK), 'Veiligheid en Milieu' (VM) en 'Corporate Prevention Services' (CPS).

### **2. AD FINANCIEN**

De AD Financiën, dat de taken van de huidige eenheid 'Accounting and Controlling' (A&C) overneemt, organiseert en coördineert het financiële beheer van de onderneming en haar verschillende eenheden. Haar taken bestaan uit:

- het organiseren en voeren van de algemene en analytische boekhouding en de consolidatie;
- het uitvoeren van een regelmatige budgettaire controle;
- het beheer van de thesaurie.

### **3. AD HUMAN RESOURCES**

De AD Human Resources verzamelt de bevoegdheden van de eenheden 'Personeelspolitiek' (PP) en 'Personeelsadministratie en Beheer Sociale Zaken' (PS), en voert op volgende vlakken haar taken uit:

- de coördinatie van de sociale relaties en de werkomstandigheden bij de NMBS, m.n. op vlak van reglementering, vertegenwoordiging en disciplinaire maatregelen;
- de coördinatie van het beheer van het effectief van de NMBS (behoeften, vorming, beheer van het hoger kader);
- vastleggen van het reglementaire kader voor de loopbaan, bezoldiging, mobiliteit, overplaatsing, ...
- prestaties voor de personeelsdiensten: aanwerving en opleiding, loopbanen en bezoldiging, pensioenen, sociale prestaties en medische diensten;
- coördinatie van de personeelspolitiek tussen de verschillende eenheden.



#### **4. AD GOEDEREN**

De AD Goederen integreert de bevoegdheden:

- van de huidige eenheid B-Cargo, klassiek goederenvervoerder, gespecialiseerd in de omvangrijke goederenstromen van aansluitingspunt tot aansluitingspunt, in het eindvervoer tussen de klant en de knooppunten, in verbindingen tussen verdeelpunten en in de internationale lange-afstandsdienstverlening (Eurailcargo);
- van de maatschappij IFB, beheerder van intermodale terminals, continentale organisator van maritieme containerstromen, expediteur van transporten die vnl. over het spoor verlopen en coördinator van alle facetten van het door de klant gevraagde vervoer (over de weg, binnenvaart, zeevaart) (integratie).

#### **5. AD REIZIGERS**

De AD Reizigers neemt de taken over van de huidige eenheden 'Reizigers Nationaal' (RN) en 'Reizigers Internationaal' (RI). Haar taken bestaan uit:

- het uitvoeren van de eerste opdracht van openbare dienst, het binnenlands reizigersvervoer met 'gewone treinen';
- het uitwerken en beheren van het gamma aan producten voor het treinverkeer (losse biljetten, treinkaarten, toeristische producten,...);
- het uitbaten van het internationaal reizigersverkeer en als dusdanig het aanbod (dienstregelingen, ...) en de producten (tarieven, kortingsformules, ...) vastleggen;
- het treinbegeleidingspersoneel beheren;
- de verkoop verzekeren van de verschillende reisformules.

#### **6. AD MATERIEEL**

De AD Materieel neemt de bevoegdheden waar van de huidige eenheden 'Onderhoud Lange Termijn' (OLT), 'Onderhoud Korte Termijn' (OKT) en 'Wagon Maintenance Service' (WMS), met volgende opdrachten:

- onderhoud (op lange, korte en middellange termijn), modernisering en reinigen van het reizigersmaterieel: locomotieven, motorstellen, rijtuigen;
- onderhoud op lange termijn, dagelijks onderhoud, bouw en aanpassing van goederenwagens;
- beheer, vervaardiging, herstelling, opslag en verdeling van wisselstukken.





## **7. AD TREINEN**

De opdracht van de AD Treinen bestaat in:

- het beheer van al het tractie- en het reizigersmaterieel;
- het beheren van de treinbestuurders (opleiding, ...);
- het leveren van treinbestuurders en reizigersmaterieel aan de AD's Goederen en Reizigers;
- de coördinatie en het optimaliseren van 'dienstroosters' voor treinbestuurders en rollend materieel;
- bepalen van strategieën voor onderhoud en van kwaliteitsnormen voor het materieel.

De terbeschikkingstelling van tractiematerieel en van treinbestuurders is een van de sleutelementen in het proces om een kwalitatief hoogstaand aanbod te kunnen garanderen. Daarom werden deze in de AD Treinen gebundeld: zo kunnen de organisationele processen geoptimaliseerd worden (aanwerving, opleiding, ...).

## **8. AD NETWERK**

De AD Netwerk heeft dezelfde bevoegdheid als de huidige gelijknamige eenheid, en haar opdracht is het beheren van de spoorweginfrastructuur (sporen, perrons, wissels, kunstwerken, vaste installaties, overwegen, bovenleidingen en seininrichting). Bovendien is ze verantwoordelijk voor de toekomstige ontwikkelingen hiervan. Als beheerder van de infrastructuur zijn de belangrijkste taken:

- de homologatie van treinbestuurders en rollend materieel van de spoorwegmaatschappijen die op deze infrastructuur rijden;
- de structuur en het gebruik van het net optimaliseren;
- de dagelijkse controle van het treinverkeer.

De organisationele structuur van de AD Netwerk zal zich bovendien moeten aanpassen aan evoluties in de Belgische en Europese wetgeving op dit vlak.

## **9. AD INFRASTRUCTUUR**

De taken van de huidige eenheid 'Instandhouding Infrastructuur' (II) zullen overgaan naar de AD Infrastructuur. Ze is belast met de aanleg, het onderhoud, de vernieuwing en het technische concept van de spoorweginfrastructuur. Haar bevoegdheden strekken zich uit over alle betrokken technische domeinen, onder meer:

- kunstwerken;
- de seininrichting;



- de sporen;
- de vaste elektrische tractieinstallaties;
- de verlichtings- en verwarmingsinstallaties.

## **10. AD PATRIMONIUM**

De AD Patrimonium zal de opdrachten overnemen van de eenheden 'Patrimonium' (PA) en 'Facility Management' (FM). Die zijn:

- het beheren van het patrimonium van de maatschappij, met als doelstelling haar onroerende goederen optimaal te valoriseren, en dit op een drietal manieren:
  - in naam van de maatschappij alle noodzakelijke aktes opmaken voor de verhuur, het verwerven en het vervreemden van haar onroerende goederen;
  - het beheren van het patrimonium van de maatschappij dat niet grotendeels aan een dienst kan worden toegewezen, zoals administratieve gebouwen, technische gebouwen met gemengde bezetting, stations met hun omgeving en terreinen;
  - studies verwezenlijken in verband met gebouwen en het onthaal van de reizigers, en zich verzekeren van de goede uitvoering van de betrokken werkzaamheden;
- aanleveren van 'technische en *facility* diensten' waarop diverse eenheden beroep kunnen doen, zoals:
  - het onderhoud, herstelling en reiniging van gebouwen;
  - de centrale drukkerij;
  - het wagenpark;
  - de interne postverdeling;
  - de bedrijfsrestaurants;
  - een dienst voor werkkledij;
  - ...



## Overzicht van de opdrachten en bevoegdheden van de 6 Stafdiensten

---

### 1. Strategie en ontwikkeling

De Stafdienst Strategie en Ontwikkeling staat in voor de uitwerking van de strategie van de Maatschappij op middellange en lange termijn, en in dat opzicht leidt en coördineert hij:

- de samenstelling van de business plans, het ondernemingsplan en het beheerscontract en het onderhouden van de relaties met de betrokken overheden;
- de organisatorische ontwikkeling van de maatschappij (structuur, inzet van middelen, enz...);
- de opmaak van de jaarlijkse en meerjaarlijkse investeringsplannen en de controle op de uitvoering in functie van de vooruitzichten;
- het beheer van de grote investeringsprojecten (definitie, budget, planning, vooruitgang, enz...);
- de formulering van het standpunt van de NMBS bij vragen over de vervoerspolitiek en de toekomst van de maatschappij.

### 2. Secretariaat Generaal

De stafdienst Secretariaat Generaal neemt de volgende competenties voor zijn rekening:

- organisatie van het kabinet van de Gedelegeerd Bestuurder;
- beheer van algemene en internationale aangelegenheden;
- coördinatie van de filialen;
- beheer van de vertaal- en tolkdiensten.

### 3. Communicatie

De Stafdienst Communicatie neemt de interne en externe relaties op zich en is met name mee verantwoordelijk voor het imago van het bedrijf.

- de persdienst verzorgt de contacten met de media;
- de dienst externe relaties onderhoudt de relaties met privé personen, organisaties, groeperingen en instellingen die zich tot de NMBS richten;



- de dienst documentatie - bibliotheek - fototheek en de dienst interne media staan in voor de interne communicatie;
- het imago van de onderneming wordt verzekerd door de dienst publiciteit (brochures, affiches, enz...).

#### **4. Juridische Zaken**

De Stafdienst Juridische Zaken behandelt de juridische problemen waarmee de NMBS wordt geconfronteerd bij de uitoefening en ontwikkeling van haar activiteiten. Zij geeft juridische raad aan alle andere eenheden van de NMBS en regelt de juridische geschillen met derden die zich kunnen voordoen.

#### **5. Information Technology en Telecom**

Deze Stafdienst verzamelt alle competenties van de huidige eenheden 'Information Technology' (IT) en 'Telecom' (T) en is daarbij verantwoordelijk voor de informatiseringspolitiek van de Maatschappij en voor de ontwikkeling, de installatie en het onderhoud van de telecommunicatieïnfrastructuur.

#### **6. GEN**

Een van de stafdiensten van de NMBS is een GEN-cel, gecreëerd om het interne beheer van dit project te verzekeren en om de relaties met de betrokken federale en gewestelijke overheden te coördineren. De precieze taken zullen met name betrekking hebben op de volgende aspecten van het project:

- structuur van het beheer en/of de exploitatie;
- vervoersaanbod;
- materieel;
- tarieven;
- marketing;
- enz...

