

DE CURSUS 2000

DE **CURSUS 2000** HEEFT TOT DOEL DE LEZERS INZICHT TE VERSCHAFFEN IN DE ORGANISATIE EN WERKING VAN DE NMBS GROEP.

De cursus is opgebouwd uit twee delen

- in *Deel A* komt het Europese spoorwegbeleid aan bod, alsook de evolutie van de structuur van de NMBS-groep sinds het begin van de jaren '90 tot vandaag. Het eindigt met een algemene voorstelling van de NMBS-groep en de 3 vennootschappen waaruit ze bestaat: nl. de NMBS Holding, de NMBS en Infrabel;
- *deel B* geeft een voorstelling van de componenten van deze 3 ondernemingen.

In elk tekstgedeelte werden symbolen toegevoegd om de verschillende types van informatie van elkaar te kunnen onderscheiden:



Dit symbool duidt op verwijzingen naar andere delen van de cursus, naar intranet- of internetsites enz.



De onderdelen die ter informatie vermeld zijn, worden voorafgegaan door dit symbool.



Samenvattingen maken het mogelijk essentiële informatie snel terug vinden. Deze samenvattingen zijn in het grijs omkaderd en worden voorafgegaan door het uitroepteken. Zij bevinden zich op het begin van het deel waarnaar zij verwijzen.

Wij willen er echter uw aandacht op vestigen dat de toevoeging van symbolen en samenvattingen geen afbreuk doet aan het belang dat aan de volledige, in deze cursus verstrekte informatie moet worden gehecht.

Tot slot werd een maximum aantal termen toegelicht.

Wij wensen u
een boeiende lectuur !

Het coördinatieteam van de Cursus 2000.

Tenzij een andere datum vermeld werd is alle verstrekte informatie die welke gekend, officieel en van kracht is op de sluitingsdag van deze cursus: 1 juni 2009.



DEEL A

DE NMBS GROEP IN EUROPESE EN NATIONALE CONTEXT

BEKNOPTE INHOUDSTAFEL

DEEL A

Hoofdstuk 1: Spoorwegen in Europees kader	3
1. Inleiding	3
2. Wat gaat u in dit hoofdstuk ontdekken?	3
3. Europees transportbeleid	4
4. Europees spoorbeleid	5
5. Evolutie en praktijk van de liberalisering van het spoorvervoer	15
6. Omzetting van Europese teksten in Belgische wetgeving	21
Hoofdstuk 2: De Belgische spoorwegen	41
1. Wanneer en waarom werd de NMBS opgericht?	41
2. Structurele ontwikkelingen van de NMBS: inleiding	41
3. Welke veranderingen sinds het begin van de jaren '90 heeft de NMBS ondergaan?	42
4. Financiële relaties met de Staat	49
Hoofdstuk 3: De NMBS Groep	53
1. Naamloze vennootschap van publiek recht	53
2. Maatschappelijk doel van de 3 Maatschappijen van de NMBS Groep	55
3. Deelneming in het aandelenkapitaal en stemrecht	59
4. De beheers- en bestuursorganen	60
5. De controle-organen	68
6. Het beheerscontract	72
7. Het ondernemingsplan	78
8. Het investeringsplan	80
9. De financiering van de activiteiten van de NMBS Groep	82
10. De relaties tussen de vennootschappen van de NMBS Groep	84
11. PROJECT ERP: MIND ³	88
12. De klanten	92
13. De externe dochterondernemingen van de NMBS Groep	95

Hoofdstuk 1

De Spoorwegen in Europees kader

1. INLEIDING

Om het vrij verkeer van goederen en personen in Europa te bevorderen, besliste de Europese Unie begin jaren '90 om de sector van het spoorvervoer vrij te maken.

Liberaliseren betekent de sector openstellen voor concurrentie om zo de markt te stimuleren en hem aantrekkelijker te maken voor de klant.

Zoiets doe je niet van de ene dag op de andere. De Europese Unie heeft eerst de basis gelegd voor de vrijmaking van het spoorvervoer in Europa door middel van de befaamde «*Richtlijn 91/440 over de ontwikkeling van de spoorwegen in de Gemeenschap*».

Vervolgens heeft ze nog verschillende reglementaire maatregelen doorgevoerd die men doorgaans de «*Spoorwegpakketten*» noemt.

Om te beantwoorden aan de voorschriften van die «*Spoorwegpakketten*», heeft elke Lidstaat van de Europese Unie zijn wetgeving moeten aanpassen.

2. WAT GAAT U IN DIT HOOFDSTUK ONTDEKKEN?

Eerst worden de grote lijnen van het Europese transportbeleid geschetst (**Punt 3**), waarbij vooral de specifieke situatie van het spoorvervoer onder de loep wordt genomen (**Punt 4**). Hier komen de verschillende teksten aan bod die op deze sector betrekking hebben:

- documenten waarin het gevoerde beleid wordt uitgestippeld (Groenboeken/Witboeken);
- wetgeving (richtlijnen, verordeningen).

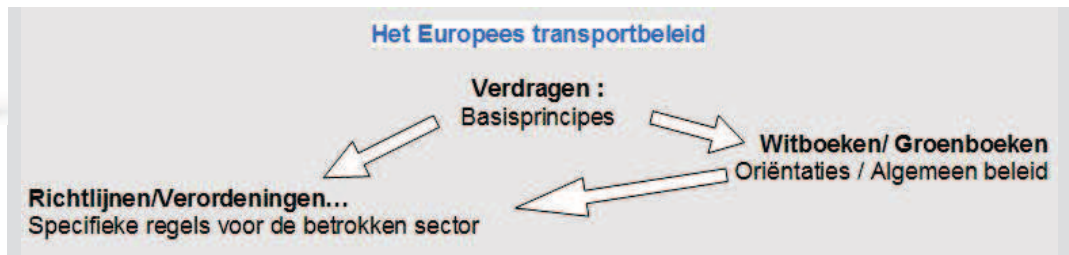
Vervolgens wordt kort beschreven wat de concrete impact is van die verschillende maatregelen op de Europese vervoermarkt (**Punt 5**).

Tot slot wordt bekeken hoe de Belgische Staat die principes heeft opgenomen in zijn spoorwegsysteem (**Punt 6**). Zo zult u beter begrijpen waarom de zogenaamde “geïntegreerde” NMBS, zoals die in 1926 werd opgericht, op 1 januari 2005 vervangen werd door een holdingstructuur met drie vennootschappen.



De Belgische spoorwetgeving, vooral dan deze die betrekking heeft op de herstructurering van de NMBS, bevat een aantal bepalingen die effectief voortvloeien uit de onmiddellijke toepassing van de Europese voorschriften, terwijl andere bepalingen eerder voortkomen uit de Belgische politieke keuzes inzake spoorvervoer.

3. EUROPEES TRANSPORTBELEID



De Europese instanties hebben altijd al bijzondere aandacht gehad voor vervoer in het algemeen:

a) in de Europese grondwetgevende teksten:

- het *Verdrag van Rome*, de grondtekst van de Europese Gemeenschappen, verwees al in 1957 naar een gemeenschappelijke markt die gebaseerd is op het vrij verkeer van goederen en personen en op het gemeenschappelijk transportbeleid;
- de wijzigingsverdragen van het Verdrag van Rome (*Verdrag van Maastricht* (1992), *Verdrag van Amsterdam* (1997), *Verdrag van Nice* (2000)... beschrijven eveneens een specifieke aanpak voor de vervoerssector, wat zich nadien vertaalt in aangepaste wetteksten en maatregelen.

b) in Verordeningen* of Richtlijnen*: wetteksten waarvoor bepaalde transportmodi en/of -activiteiten, basisprincipes worden ontwikkeld betreffende:

- de concurrentieregels;
- de staatssteun;
- de regels voor toegang tot de betrokken markt;
- de openbare dienstcontracten ...

c) in de Groenboeken* of Witboeken*: oriëntatiedocumenten inzake transportbeleid die uitgaan van de Europese Commissie. Bijvoorbeeld:

- het **Groenboek van 1995** introduceerde de idee van efficiënte en billijke transportprijzen;
- het **Witboek over Vervoer van 2001**: de Europese Commissie ontwikkelt hierin de drie hoofdlijnen van het Europese transportbeleid tegen 2010:
 - een billijk tarievenkader creëren voor alle vervoerswijzen;

- de trans-Europese netwerken ontwikkelen met prioriteit voor het spoor;
- via de « Spoorwegpakketten » een geïntegreerde spoorwegruimte bouwen, op juridisch en technologisch vlak.

Het Witboek werd geschreven in de optiek van een duurzaam mobiliteitsbeleid. Het wil de milieuvriendelijke vervoerswijzen, zoals het spoor, een grotere rol laten spelen, onder meer door:

- de « modal shift » te beïnvloeden, d.w.z een verschuiving van het verkeer van de weg naar het spoor;
- een meer oordeelkundige tarifiering van de infrastructuur in te voeren.

De Europese Commissie herbekijkt momenteel haar doelstellingen en schuift een meer pragmatische aanpak van de duurzame mobiliteit* naar voren: elke sector zal afzonderlijk inspanningen moeten leveren, maar geen enkele is bevoorrecht: iedereen heeft zijn toepasselijkheidssfeer.



De voorbije twee jaar stond een **aantal publicaties** (Groenboeken, Witboeken, Bolkestijn-richtlijn...) in de kijker omtrent de **organisatie van de (openbare) diensten**.

Die teksten willen, uitgaande van het principe van vrije dienstverlening, bepalen welke arbeidsvoorwaarden van toepassing zijn: die van het land van oorsprong van de werknemer of die van het land waar de activiteit wordt uitgeoefend. Deze Europese reglementering zal de principes van de openbare dienstverlening en de doelstellingen van het algemene belang beïnvloeden, alsook de impact ervan op de wetgeving inzake openbaar vervoer, met inbegrip van het spoorvervoer.



Meer informatie over dit onderwerp en andere actuele thema's i.v.m. het Europese transportbeleid vind je op: www.ec.europa.eu/transport/ of op de website van Internationale Zaken (NMBS Holding)

4. EUROPEES SPOORBELEID

4.1. DE JAREN '60

Het spoorvervoer is een transportmiddel voor vervoer over land. Voor die sector bestaan er sinds eind de jaren '60 verschillende teksten die specifieke aspecten ervan regelen.

In chronologische volgorde gaat het in hoofdzaak om:

- **Verordening 1017/68** betreffende de toepassing van mededingingsregels voor vervoer over land.

Op grond hiervan vallen een aantal samenwerkingen in de spoorwegsector niet onder de meer strikte algemene Europese regels;

- **Verordening 1191/69** betreffende de openbare dienstprestaties voor het vervoer over land (zowel vanuit het standpunt van de spoorinfrastructuur als vanuit de exploitatie van de vervoerdiensten).

Op grond hiervan worden de contracten voor openbare dienst opgesteld. In dat kader bepaalt men ook de betaling door de lidstaten van de kosten die niet door de inkomsten worden gedekt.

- **Verordening 1192/69** over de **normalisering*** van de rekeningen van de spoorwegondernemingen:

Deze verordening bepaalt op welke manier de Staat compensatie mag verlenen voor de specifieke financiële verplichtingen van de spoorwegmaatschappijen, onder meer de pensioenlast.



Op grond hiervan ontving de NMBS Groep financiële compensatie van de Staat voor de kosten van de pensioenen; dat systeem werd begin 2007 afgevoerd (de maatregel die toen werd getroffen, wordt in deze syllabus uitgelegd op blz. 50)

- **Verordening 1107/70** aangaande Staatssteun voor vervoer over land.

De invoering van Richtlijn 91/440 (zie verder) heeft het spoorweglandschap echter grondig gewijzigd. De meeste van die teksten zijn dan ook sterk gewijzigd, om te beantwoorden aan de nieuwe regels voor de openstelling van de spoormarkt.

4.2. DE JAREN 1991-1995: 3 RICHTLIJNEN



Sleutelfasen:

- **1991** → **Richtlijn 91/440**: duidelijk streven naar liberalisering van de sector / beheersautonomie / scheiding IB-SO;
- **1995** → **Richtlijnen 95/18 et 95/19**: Voorwaarden voor toegang tot de infrastructuur/ Vergunning / Veiligheidscertificaat / gebruiksvergoedingen;
- **2001** → **1ste Spoorwegpakket**: naar volledige vrijmaking van internationaal goederenvervoer / controleorgaan;
- **2004** → **2de Spoorwegpakket**: naar een geliberaliseerd goederenvervoer / exploitatieveiligheid / interoperabiliteit / technische harmonisatie / Europees spoorwegbureau;
- **2007** → **3de Spoorwegpakket**: naar geliberaliseerd reizigersvervoer / kwaliteit van de spoorvervoerdiensten / Europese vergunning voor treinbestuurders;
- → **Meer specifieke normen**: openbare dienst, staatshulp, financiële stromen Staat / SO's.

Samenvatting: een Europees spoorvervoersbeleid dat zijn actiedomein steeds uitbreidt.

Eenzijds: omdat het beheer van de sector, o.m. via het ERA, op Europees niveau gebeurt.

Anderzijds: omdat de Commissie mechanismen invoert die de controle op het geheel van de financiering en de staatshulp in de spoorwegsector vergroten.

4.2.1. Richtlijn 91/440 over de ontwikkeling van de spoorwegen in de Gemeenschap

Deze vormt de eerste stap naar de openstelling van de spoormarkt.

Wat kunnen we hieruit onthouden?

- De richtlijn werd van kracht op 1 januari 1993;
- Onafhankelijk beheer van de spoorwegondernemingen (SO) ten opzichte van de Staat, zodat de spoorwegondernemingen hun activiteiten volgens commerciële principes kunnen uitvoeren;
- Minstens boekhoudkundige scheiding tussen het beheer van de infrastructuur en van de exploitatie van het vervoer. Er was echter geen verplichting om die activiteiten op organisatorisch vlak te scheiden;
- Verplichting voor de Staten hun publieke SO financieel gezond te maken;
- Het principe van een gebruiksheffing voor de spoorweginfrastructuur werd ingevoerd;
- Beperkt toegangs- en doorvoerrecht voor het internationaal gecombineerd vervoer en de internationale groeperingen van spoorwegondernemingen (IS):

Richtlijn 91/440
1 januari 1993

SO
Toegang en doorvoer internationaal gecombineerd vervoer

IS
Toegang en doorvoer internationaal goederen/ reizigersvervoer

4.2.2. Richtlijn 95/18 over de vergunningen voor SO en Richtlijn 95/19 over de verdeling van de capaciteiten van de spoorweginfrastructuur en de heffingen voor het gebruik van spoorweginfrastructuur

In 1995 worden de principes van Richtlijn 91/440 aangevuld met die teksten. Deze beschrijven hoofdzakelijk de voorwaarden waaraan een SO moet voldoen vooraleer ze op de spoorweginfrastructuur mag rijden:

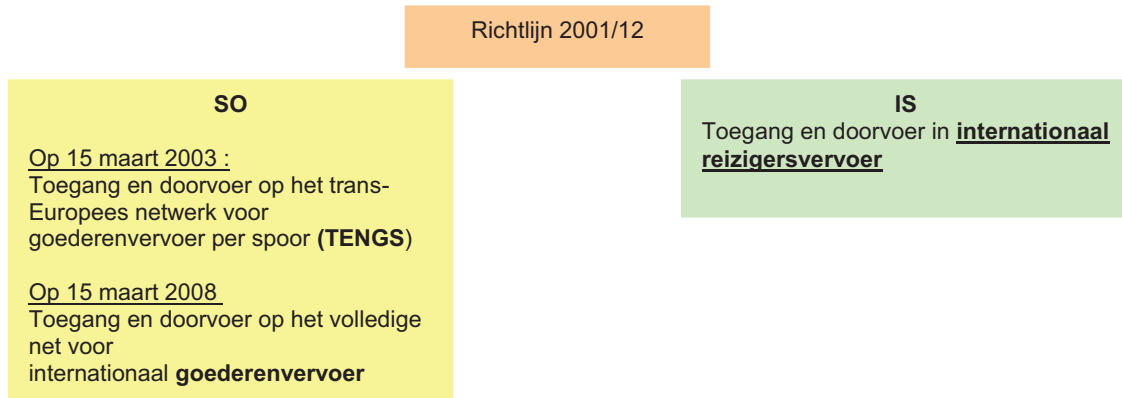
- verplichting om een vergunning van spoorwegonderneming te verkrijgen;
- een aantal vrij algemene aanwijzingen betreffende de toewijzing van capaciteit of verkeerspaden en ook de infrastructuurheffing;
- verplichting om te beschikken over een veiligheidscertificaat met criteria naar gelang de aard van de activiteit, het materieel, het personeel,

4.3. HET « EERSTE SPOORWEGPAKKET » VAN 2001

Dit omvat drie richtlijnen en heeft tot doel de voorgaande richtlijnen aan te passen om de principes en het toepassingsgebied ervan te verduidelijken.

4.3.1. Richtlijn 2001/12

Deze richtlijn vervangt Richtlijn 91/440 en betekent vooral een nieuwe stap naar de liberalisering van het goederenvervoer.



4.3.2. Richtlijn 2001/13

Ze wijzigt Richtlijn 95/18 en geeft aan de licentie van de spoorvervoerder een meer algemene en Europese draagwijdte.

4.3.3. Richtlijn 2001/14

Deze richtlijn wijzigt Richtlijn 95/19; de wijzigingen betreffen vooral de modaliteiten voor toewijzing van de verkeerspaden en toekenning van het veiligheidscertificaat.

Deze richtlijn creëert bovendien een controle instantie die onafhankelijk is van de infrastructuurbeheerders (IB), spoorwegondernemingen (SO) en van de tarifierings- en verdelingsinstanties.

Deze tekst legt tevens de nadruk op het principe van “**voldoende neutraliteit**”.

Volgens dit principe moeten de zogenaamde “**essentiële functies**” worden uitgeoefend op een manier die voldoende onafhankelijk is van de activiteit van het spoorvervoer.

Welke zijn die essentiële functies?

- de toekenning van de SO-vergunningen;
- de aflevering van de veiligheidscertificaten voor de SO;
- de verdeling van de infrastructuurcapaciteit;
- het bepalen van de infrastructuurheffing;
- de controle van de verrichtingen van openbare dienst.



In 2001 verscheen eveneens **Richtlijn 2001/16** aangaande de technische voorwaarden voor de ontwikkeling van de **interoperabiliteit*** in het conventioneel vervoer. De eerste richtlijnen hierover dateren van 1996 en hadden alleen betrekking op het hogesnelheidsnet... Door de toepassing van die Richtlijnen zullen de verschillende onderdelen van het spoorwegsysteem (signalisatie, telematica, geluid, personeel enz.) in de toekomst geregeld worden aan de hand van Europese technische normen (de Technische Specificaties Interoperabiliteit - TSI).

4.4. HET « TWEEDE SPOORWEGPAKKET » VAN 2004

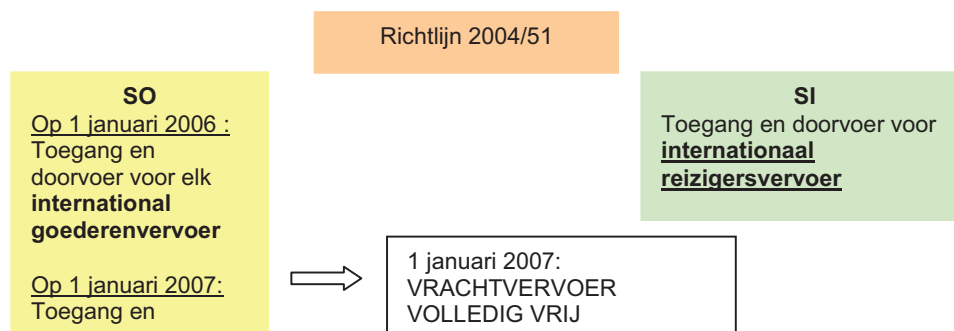
Dit heeft tot doel:

- de veiligheid en de interoperabiliteit te verbeteren;
- de markt van het spoorgoederenvervoer volledig open te stellen;
- een Europees Spoorwegbureau op te richten dat de Europese Commissie bijstaat en de technische werkzaamheden stuurt inzake veiligheid en interoperabiliteit.

Dit pakket omvat vier wetteksten:

4.4.1. Richtlijn 2004/51

Deze richtlijn is eigenlijk een nieuwe wijziging van bestaande teksten, meer bepaald voor de snellere liberalisering van het spoorgoederenvervoer, met inbegrip van het nationaal vervoer.



4.4.2. Richtlijn 2004/49

De Richtlijn 2004/49 is een gloednieuwe richtlijn die betrekking heeft op de veiligheid van de spoorwegen in de Europese Gemeenschap.

Wat kunnen we hieruit onthouden?

- De normen en de organisatie zullen in de toekomst in belangrijke mate op Europees niveau worden vastgelegd, waarbij vooral gestreefd wordt naar harmonisatie (doelstellingen, methoden, indicatoren).
- De infrastructuurbeheerders en de spoorwegondernemingen moeten hun eigen **veiligheidsbeheersysteem*** uitwerken en implementeren. De verschillende onderdelen die moeten geïntegreerd worden zijn vermeld in bijlage III van de Richtlijn 2004/49. Voorbeelden: veiligheids- en risicobeheer, procedures, opleiding, documentatie en informatie, ongevallenbeheer, interne controle enz.

Bijvoorbeeld: het beheer van de veiligheid en de risico's, procedures, opleiding, documentatie en informatie, beheer van de ongevallen, intern controle, enz.

- Tezelfdertijd wijzigt ze de Richtlijnen 95/18 (vergunning) en 2001/14, betreffende de toekenning van het veiligheidscertificaat. Ze geeft een impuls aan de harmonisatie door het verkrijgen van het veiligheidscertificaat op te splitsen in twee delen:
 - en algemeen deel (deel A) dat geldig is in de hele Europese Unie;
 - en een ander deel dat specifiek is voor elke nationale spoorweginfrastructuur waarop de verkeer van de SO's betrekking hebben (deel B).
- Per land is een nationale veiligheidsinstantie (onafhankelijk van de spoorwegondernemingen en van de infrastructuurbeheerder) belast met de nationale veiligheidsregels.
- Wat de ongevallen of de exploitatie-incidenten betreft, wordt een **nationaal onderzoeksorgaan** opgericht, dat volledig onafhankelijk is van alle andere organen.

4.4.3. Richtlijn 2004/50

Deze richtlijn wijzigt de teksten met betrekking tot interoperabiliteit, zowel voor het conventioneel vervoer als voor het vervoer op het hoge snelheidsnet. Het toepassingsgebied wordt uitgebreid door een reeks modaliteiten vast te leggen voor de ontwikkeling van de TSI's.

4.4.4. Verordening 881/2004

De Verordening 881/2004 is volkomen nieuw en handelt over de oprichting van een "Europees Spoorwegbureau" – beter bekend onder de Engelse afkorting ERA (European Rail Agency) - dat de supranationale instelling moet worden op het vlak van veiligheid en interoperabiliteit;

Het aannemen van de normen in die beide domeinen blijft echter de bevoegdheid van de Europese Commissie, na de bespreking in een comité met vertegenwoordigers van de Lidstaten.



Voor een schematisch overzicht van het institutionele kader, zoals het tweede spoorwegpakket voorschrijft, zie **bijlage 2 hierna**.

4.5. HET « DERDE SPOORWEGPAKKET » VAN 2007

U zal het al begrepen hebben. Sinds 2001 wil de Europese Commissie « het spoorvervoer aanwakkeren », ook al houdt dat in dat de marktspelers onophoudelijk onder druk komen te staan doordat ze steeds aan nieuwe beperkingen of eisen moeten voldoen, om de sector opnieuw te dynamiseren!

Het laatste officiële maatregelenpakket, dat logischerwijze het « derde spoorwegpakket » werd gedoopt, dateert van december 2007. Het bevat twee Richtlijnen en een Verordening.

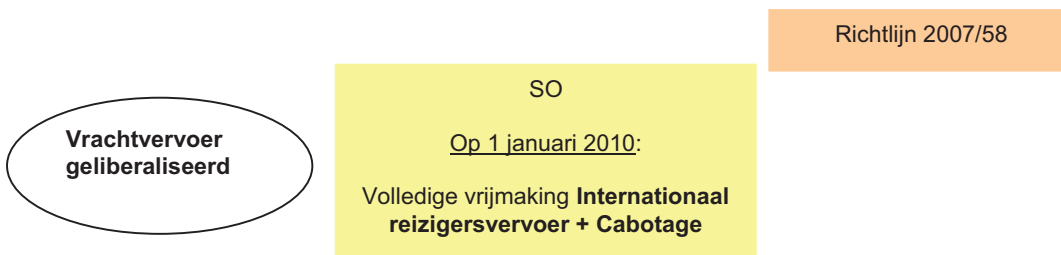
Deze keer worden drie afzonderlijke pijlers « aangepakt », die van cruciaal belang zijn voor de evolutie van de liberalisering van het spoorvervoer:

- de liberalisering van het reizigersvervoer;
- de rechten van de reizigers;
- de certificatie van de bestuurders.

4.5.1. Richtlijn 2007/58

Het wijzigt eens te meer de Richtlijn 91/440. Ze bepaalt immers dat de spoorweginfrastructuur, tegen 2010, open moet zijn voor de exploitatie van internationale reizigersdiensten; met inbegrip van de **cabotage***.

Voor het nationaal vervoer ligt er momenteel nog geen datum vast; een voorstel daartoe zou eventueel worden opgenomen in een toekomstig rapport van de Europese Commissie (2012).



4.5.2. Richtlijn 2007/59

Deze richtlijn betreft de legalisering van treinbestuurders die locomotieven en treinen besturen op het spoorwegsysteem van de Gemeenschap.

Deze tweede pijler wil de kwalificaties van het treinpersoneel in Europa harmoniseren. Dat is vooral - maar niet uitsluitend - van belang voor het grensoverschrijdend vervoer.

Het creëren van een Europese bestuurdersvergunning (organisatie, vorm, toekenning en toepassingsgebied ervan op Europese schaal) kreeg trouwens algemene steun binnen elke Europese instelling die zich tijdens de voorbereidende fase over het voorstel van richtlijn moest buigen.

Momenteel beoogt deze richtlijn enkel de treinbestuurders maar we mogen ervan uitgaan dat in de toekomst al het treinpersoneel (ook treinbegeleiders) aan deze Europese harmonisatiecriteria zullen moeten voldoen. Een Technische Specificatie Interoperabiliteit (TSI) is in dit verband door ERA opgesteld.

4.5.3. Verordening 1371/2007

De Verordening 1371/2007 betreffende de rechten en verplichtingen van reizigers in het treinverkeer.

In het bijzonder gaat het hier om een aantal minimumregels rond informatie, ticketing, aansprakelijkheid en vergoeding/compensatie voor internationaal en nationaal reizigersvervoer, alsook om meer algemene bepalingen voor service en/of kwaliteit en personen met beperkte mobiliteit.

De Staten kunnen echter bepaalde nationale diensten ervan uitsluiten.

Wanneer je deze Verordening leest, merk je ook meteen dat er veel aandacht wordt besteed aan de personen met beperkte mobiliteit (PBM). Zowel in het station als in de treinen worden voor hen nu specifieke uitrustingen opgelegd.



Een gelijkaardig verordeningsvoorstel over de kwaliteitsvereisten en compensaties voor nationaal en internationaal goederenvervoer was oorspronkelijk ook in dit derde pakket voorzien.

Na intens lobbywerk van de beroepsorganisaties die de belangen van de SO's vertegenwoordigen, werd dit voorstel uit het pakket gehaald... De SO wilden hier immers hun contractuele vrijheid en hun «kwaliteitscontracten» met hun klanten bewaren.

4.6. VERORDENING 1370/2007 BETREFFENDE HET OPENBAAR PERSONENVERVOER PER SPOOR EN OVER DE WEG

Aansluitend op het derde Spoorwegpakket deed de Europese Commissie ook nog een ander Verordeningsvoorstel dat grondige wijzigingen meebrengt voor het huidige juridisch kader dat bepaalt hoe de contracten voor openbare dienstverlening in de spoorsector worden gegund.

Dat voorstel resulteerde uiteindelijk, eind 2007, in de publicatie van Verordening 1370/2007 betreffende het openbaar personenvervoer per spoor en over de weg en tot intrekking van Verordeningen 1191/69 en 1107/70 (zie hiervoor onder punt 4.1).

Wat kunnen we hieruit onthouden?

- Nieuwe regels voor de **inhoud** van openbaredienstcontracten (duur, berekening van de toelagen door de Staat, enz.).
 - Vastleggen van de modaliteiten voor **de gunning** van die contracten (wat niet het geval was in Verordening 1191/69).
 - Beperkt **toepassingsgebied**: vervoer over de weg en per spoor van **reizigers**, zowel voor **nationaal** als **internationaal** vervoer.
 - **Principe**: zodra een overheid een exclusief recht en/of compensatie toekent aan een operator als tegenprestatie voor openbare dienstverlening, moet ze dit doen in het kader van een contract van openbare dienst en met een voorafgaande openbare aanbestedingsprocedure. De compensatie die ze aan de aangeduide operator betaalt, moet bovendien beperkt zijn.
 - Belangrijke **uitzonderingen**:
 - een overheid kan beslissen om zelf openbare dienstverlening voor reizigersvervoer aan te bieden;
 - een overheid kan beslissen om rechtstreeks openbare dienstcontracten te gunnen aan een juridisch onafhankelijke entiteit waarover die overheid net als over haar eigen diensten controles uitoefent;
 - een overheid kan beslissen om rechtstreeks openbare dienstcontracten van spoorwegvervoer (heavy rail) te gunnen, voor zover de duur van dergelijke contracten 10 jaar niet overschrijdt (15 jaar in bepaalde bijzondere veronderstellingen).
 - Van kracht op: 3 december 2009.
- De openbare dienstcontracten die gesloten werden voor die Verordening van kracht werd, mogen volledig uitgevoerd worden als de duur ervan niet langer dan 10 jaar is.

Het is voornamelijk op deze basis dat de beheerscontracten die de Belgische Staat met elk van de 3 Vennootschappen van de NMBS Groep is besloten (periode 2008-2012), nog als dusdanig gerechtvaardigd zullen kunnen worden.



De bepalingen van dit verordeningsvoorstel hadden in ruime mate betrekking op het openbaar vervoer in het algemeen (dus ook vervoer per bus, tram, metro, ...). De Europese Commissie wilde in eerste instantie de openbare aanbesteding als algemene regel invoeren, dus voordat er exclusieve contracten voor een welbepaalde duur konden worden gesloten.

Voor het spoorvervoer hebben de Europese Raad van Ministers van Vervoer en het Europees Parlement de Commissie echter niet gevolgd. Er werd dan ook beslist dat de algemene openbare aanbesteding van openbare dienstcontracten niet verplicht was voor het spoorvervoer.

4.7. HET PROJECT « RICHTLIJNEN VOOR STAATSHULP »

Door dezelfde logica te volgen, wilde de Europese Commissie ook de controle van financiële toelagen blijven volhouden, die tot nu toe van toepassing waren voor het vervoer te land, en dus ook het spoorvervoer.

Betreffende de Staatshulp in deze sector, heeft de Commissie «geprofiteerd» van de nieuwe Verordening 1370/2007 om de Verordening 1107 van de Raad van 4 juni 1970 in te trekken betreffende de hulpmaatregelen op het gebied van het vervoer per spoor, over de weg en over de binnenwateren.

Ze oordeelde dat die verordening verouderd was en geen geschikte juridische basis bood om de huidige investeringsprogramma's toe te laten.

Door deze intrekking, wordt het landvervoer dus gebonden aan de grondbeginselen van het Verdrag van Rome op de Staatssteun.

Om de toepassing van deze relevante gemeenschapsregels te vergemakkelijken, stelt de Commissie als alternatief voor: de **Gemeenschappelijke Richtlijnen betreffende Staatshulp aan spoorweg-ondernemingen**.

Deze Richtlijnen hebben geen normatief karakter zoals een Verordening of een Richtlijn. Zoals hun naam het aangeeft, laten zij slechts mogelijkheden op de manier geven waarop de Commissie de toelagen zal overwegen waarvan de spoorwegondernemingen genieten.

Wat kunnen we hieruit onthouden?

- Toepassingsdatum: vanaf publicatie het Publicatieblad van de Europese Gemeenschappen voorzien in de loop van de tweede helft van 2008.
- Doelstellingen:
 - beleidslijnen verschaffen rond de verenigbaarheid met het EG-verdrag van Staatshulp aan spoorwegondernemingen;
 - de liberalisering van deze sector ondersteunen en bijdragen tot een sterkere competitiviteit van de sector;
 - zorgen voor meer transparantie van de overheidsfinanciering en rechtszekerheid van de spoorwegondernemingen.
- Middelen:
 - regionale hulpmaatregelen toelaten voor de aankoop en vernieuwing van rollend materieel voor reizigersvervoer, om de modernisering ervan te bevorderen. Hierbij wordt een verbod opgeheven dat overigens wel bestaat in andere communautaire richtlijnen betreffende regionale hulpmaatregelen;
 - de regels voor herstructurering van ondernemingen in moeilijkheden aanpassen aan de situaties waar het luik goederen van een spoorwegonderneming ernstige economische moeilijkheden ondervindt en niet mag geherstructureerd worden met behulp van de spoorwegonderneming in haar geheel;

- de voorwaarden vastleggen opdat de mechanismen voor de overname van de schulden van de SO door de Staat als verenigbaar met de gemeenschappelijke markt kunnen beschouwd worden;
 - een methodologie vastleggen om te verenigbaarheid te evalueren van hulpmaatregelen ter bevordering van het gebruik van de spoorweginfrastructuur, de vermindering van de externe kosten, de interoperabiliteit, de veiligheid of onderzoek in de spoorwegsector.
- Kritische beoordeling:
- behalve enkele beschouwingen, heeft dit ontwerp van Richtlijnen vrijwel uitsluitend betrekking op de **spoorwegondernemingen**.
De financiering van deze sector is echter al duidelijk omkaderd in specifieke Verordeningen. Het stelsel voor de financiering van het **beheer van de spoorweginfrastructuur** is echter een stuk minder duidelijk of zelfs onbestaande. Het verdient om verder grondig uitgewerkt te worden;
 - over het algemeen bevat het ontwerp van Richtlijnen geen bijzondere vernieuwingen.
In de meeste gevallen worden de bestaande horizontale bepalingen betreffende staatshulp in herinnering gebracht, maar zonder echt een origineel en specifiek stelsel uit te werken voor de betrokken domeinen.



Wil je meer weten over de hiervoor genoemde teksten? Surf naar:

- www.ec.europa.eu/transport/rail/overview.;
- *de intranetsite van Internationale Zaken (NMBS-Holding). Hier vind je het volledige tweede en derde spoorpakket*

5. EVOLUTIE EN PRAKTIJK VAN DE LIBERALISERING VAN HET SPOORVERVOER



1991-2007: Stapsgewijze liberalisering per marktsegment

- ⇒ nieuwe vormen van samenwerking;
- ⇒ weinig nieuwe SO's.

Richtlijn 91/440

- ⇒ interne herstructurering van de spoorwegmaatschappijen;
- ⇒ scheiding IB SO;
- ⇒ overname van de historische schulden.

Opeenvolgende spoorwegpakketten

- ⇒ nieuwe begrippen: spoorwegonderneming (SO), infrastructuurbeheerder (IB), vergunning, veiligheidscertificaat, infrastructuurheffing, verkeerspad, netverklaring (NV), enz.;
- ⇒ nieuwe entiteiten: Europees Spoorwegbureau (ERA), Nationale Veiligheidsinstantie, Nationaal onderzoeksorgaan, Nationaal Controle-organisme.

5.1. DE VERSCHILLENDE STADIA VAN HET LIBERALISERINGS-BELEID

Het Europese spoorbeleid wil meewerken om het grote Europese objectief te verwezenlijken: Eén Europese markt waarop alle spoorwegondernemingen voor alle verkeerstypes hun activiteiten kunnen uitvoeren, ongeacht het land waar ze gevestigd zijn.

Wat is de huidige situatie?

01.01.2007	01.01.2010	Na 2012?
Goederenvervoer geliberaliseerd	Internationaal reizigersvervoer geliberaliseerd + cabotage	Nationaal reizigersvervoer geliberaliseerd ?

5.2. EVOLUTIE VAN DE ORGANISATIE VAN DE EUROPESE SPOORVERVOERSMARKT

Doel: de Europese spoorvervoerders kunnen hun internationale activiteiten ontwikkelen.

5.2.1. Samenwerking tussen de spoorvervoerders

In eerste instantie werd de samenwerking tussen spoorwegondernemingen aangemoedigd. Volgens de klassieke of traditionele formules had je een reeks spoorvervoerders die – opeenvolgend - voor de verschillende doorkruiste landen opereerden als gelijkwaardige partners (d.m.v. overeenkomstige operationele formules).

Deze benadering verloor stelselmatig zijn belangrijkheid. Bepaalde landen (zoals o.a. Groot-Brittannië, Duitsland, Italië, ...) toonden zich voorstander van een versnelde liberalisering:

- enerzijds hebben ze op hun eigen markten al geanticipeerd op een aantal stadia van de liberalisering. Die markten zijn dus sneller opengegaan voor nieuwe spoorvervoerders;
- daartegenover hebben die landen ook getracht om de toegang van hun eigen spoorwegondernemingen (oude en nieuwe) op de hele Europese markt te promoten.

Bovendien wordt er steeds meer benadrukt dat het essentieel is dat een enkele vervoerder (de zogenaamde « hoofdtransporteur ») ten opzichte van de klant het beheer van de vervoersketting van begin tot eind verzekert.

De praktische samenwerkingsmodaliteiten evolueren dan ook in die richting. Voortaan is er een hoofdtransporteur (al dan niet leverancier van bijhorende logistieke diensten, als aanvulling op het spoorvervoer in de strikte zin van het woord) en de vervoerder(s) die in onderaanneming werken.

5.2.2. De komst van nieuwe SO op de markt

Tot nu toe zagen nog maar weinig nieuwe spoorwegondernemingen het levenslicht.

Door de lage vervoersprijzen (de lage prijs van het wegvervoer vormt op de vervoersmarkt de referentieprijis) en de beperkte potentiële winstmarges, is het klimaat voor de oprichting van nieuwe ondernemingen, met uitzondering van enkele specifieke marktsectoren* waar men zich met enig voordeel kan 'positioneren', niet gunstig.

Het zijn vooral bestaande spoorvervoerders die er zich, via overnames of nieuwe filialen, op toeleggen om de vereiste grootte en geografische groei te beschikken om over heel Europa spoorvervoer aan te bieden.

Deze evolutie kwam vooral tot uiting in het goederenvervoer.

Voorbeeld: de groep Railion in Nederland (DB-Holding – de huidige spoorgoederentak van de transportreus Stinnes, Schenker).

Conclusie: Wellicht zal de concurrentie tussen bestaande spoorwegondernemingen en de allianties die ze uiteindelijk zullen aangaan (onderling of met andere partners), meer impact hebben op de Europese spoormarkt en de ontwikkeling ervan dan het opduiken van volstrekt nieuwe operatoren.

5.3. EVOLUTIE VAN DE INTERNE ORGANISATIE EN STRUCTUUR VAN DE SPOORWEGONDERNEMINGEN

De Europese regelgeving heeft op verschillende vlakken de organisatie van de spoorwegondernemingen beïnvloed, namelijk:

- meer **autonomie** ten opzichte van de Staat; de spoorwegondernemingen moeten hun commercieel beleid zelf in handen nemen;
- een **scheiding, op zijn minst boekhoudkundig**, tussen **infrastructuurbeheerder** en **spoorwegonderneming** omdat er gestreefd wordt naar meer doorzichtigheid tussen de verschillende spoorwegactiviteiten, met inbegrip van de toewijzing van de kosten.

Over de scheiding tussen infrastructuurbeheer en spoorvervoer is er al heel wat te doen geweest in het kader van de toepassing van de Europese richtlijnen. Dat element heeft het institutionele kader van de spoorwegmaatschappijen sterk beïnvloed.

Als gevolg hiervan zijn, over gans Europa, een tiental verschillende modellen ontwikkeld. Deze gaan van de volledige scheiding tussen infrastructuurbeheerder en spoorvervoerder in twee afzonderlijke juridische entiteiten, tot formules waar de beide tot eenzelfde spoorweggeheel/groep blijven en een aantal tussenvormen.

Al die modellen hebben een gemeenschappelijk punt: het geografische actieterrein van de infrastructuurbeheerders blijft nationaal en doorgaans behouden die IB's ook een openbaar statuut.



In Groot-Brittannië had de infrastructuurbeheerder oorspronkelijk een privé-statuut. Deze toestand is veranderd en ondertussen is Network Rail eveneens in handen van de Overheid.

- bepaalde taken werden bestempeld als « **essentiële functies** ». Die worden expliciet beschreven in Richtlijn 2001/14:
 - de afgifte van de vergunning van spoorvervoerder;
 - de afgifte van het veiligheidscertificaat;
 - de toewijzing van de verkeerspaden;
 - de inning van de infrastructuurheffing.Ze moeten een neutrale toegang tot het spoornet waarborgen.
- **schuldsverlichting** voor de bestaande spoorwegmaatschappijen (voor de schulden uit het verleden).

Hoewel dit principe al begin jaren '90 aanbevolen werd, is het echter niet algemeen toegepast in heel Europa.

De pionier was Duitsland. In 1994 werd, tegelijk met de herstructurering in de DB-Holding, ook de lange termijnschuld van deze laatste door de Staat overgenomen.

Frankrijk volgde in 1997, met de oprichting van RFF (Réseau Ferré de France – de infrastructuurbeheerder).

Recentelijk volgden bv. ook Spanje, Oostenrijk en België. Parallel met de herstructurering van hun spoorwegmaatschappij werden ook hier mechanismen ingevoerd voor schuldovername door de Staat.

Gevolgen: Afhankelijk van de opties die oorspronkelijk in de verschillende EU-landen werden genomen, varieerden ook de economische krachtverhoudingen en concurrentieposities van de spoorwegsector sterk van de ene Staat tot de andere.

Dat fenomeen werd nog versterkt met de toetreding van de Oost-Europese lidstaten in 2004. Er doken ook meer specifieke problemen op: onder meer de dringende nood aan investeringen (in infrastructuur en andere).



Wil je meer weten over de verschillende organisatiemodellen van de Europese spoorsector? Surf naar www.ec.europa.eu/transport/rail/research/studies.

5.4. ONTWIKKELING VAN EEN NIEUW INSTITUTIONEEL EN NORMATIEF KADER

5.4.1. Om de liberalisering te ondersteunen, werden aan de spoorvervoerder nieuwe cumulatieve voorwaarden voor toegang tot de infrastructuur opgelegd:

- hij moet beschikken over een **vergunning** van spoorwegonderneming (SO) die geldig is in alle Europese landen, ongeacht de lidstaat die ze heeft uitgegeven;
- hij moet in het bezit zijn van een geldig **veiligheidscertificaat** voor zijn materieel en personeel. Dit certificaat bevat telkens twee delen:
 - Deel A: een algemeen deel (betreffende de veiligheidssystemen) dat verkregen wordt in een land en dat, net als de vergunningen, automatisch ook geldig is in de andere landen;
 - Deel B: een specifiek deel dat verband houdt met de specifieke voorwaarden van het spoornet waarop de SO toegang wenst te krijgen en dat slechts hierop geldig is;
- zijn veiligheidspersoneel moet gecertificeerd zijn;
- hij moet **infrastructuurcapaciteit (of verkeerspaden) aanvragen** bij de Infrastructuurbeheerder (in de meeste gevallen) en aan deze laatste voor dit gebruik een **infrastructuurheffing** betalen. Deze vergoeding wordt berekend op basis van het marginale kostenprincipe en kan op flexibele wijze worden opgetrokken;

5.4.2. De infrastructuurbeheerder heeft ook nieuwe verplichtingen, vooral als hij, na de herstructurering van de spoorwegmaatschappijen, belast is gebleven met bepaalde « essentiële functies »

- hij moet een '**netverklaring**' (NV) publiceren die de volgende informatie bevat:
 - de kenmerken van de infrastructuur die aan de spoorwegondernemingen ter beschikking wordt gesteld, met inbegrip van de toegangsvoorwaarden;
 - de tarifieringsprincipes, met inbegrip van de mogelijke wijzigingen voor de komende vijf jaar;
 - de principes en criteria voor de capaciteitsverdeling (kenmerken, eventuele beperkingen, na te leven procedures en termijnen).
- volgens het 2^e spoorwegpakket moet de infrastructuurbeheerder voor het beheren en exploiteren van een spoorinfrastructuur een **veiligheidsvergunning** krijgen van de lidstaat waar hij is gevestigd.

De veiligheidsvergunning bevat:

- de goedkeuring van het veiligheidsbeheerssysteem van de infrastructuurbeheerder;

- de goedkeuring van de maatregelen genomen door de infrastructuurbeheerder om tegemoet te komen aan de bijzondere vereisten om de veiligheid van de spoorweginfrastructuur te waarborgen op het vlak van:
 - conceptie, onderhoud en exploitatie;
 - het onderhoud en de exploitatie van het systeem voor verkeers- en seininrichtingsbeheer.

5.4.3. Op institutioneel vlak worden nieuwe organen opgericht die volledig onafhankelijk zijn van de SO en de IB

- de **Nationale Veiligheidsinstantie (NVI)** op nationaal niveau en het **Europees Spoorwegbureau** op supranationaal niveau, die op autonome en onafhankelijke wijze de normen voor veiligheid en interoperabiliteit uitwerken;
- de nationale **onderzoekorganen**, dat volledig onafhankelijk zijn van enige andere entiteit of organisme en dat de ongevallen in de spoorwegsector onderzoeken;
- de nationale **controle-organismes**, dat er tevens op toezien dat die bepalingen correct worden toegepast.



Voor een schematisch overzicht van het institutioneel kader, zie **bijlage 2 hierna**.

5.5. EVOLUTIE OP HET VLAK VAN DE EUROPESE ORGANISATIES

Eenzijds is de organisatie of reorganisatie van de spoorwegsector in de verschillende landen volgens verschillende modellen verlopen, wat geleid heeft tot uiteenlopende keuzes betreffende de positie en de taken van de infrastructuurbeheerder.

Anderzijds werden er nieuwe supranationale organen in het leven geroepen, zowel op politiek als technisch vlak.

Tot slot kwam er ook meer verscheidenheid in de types van de spoorwegondernemingen zelf, wat aanleiding gaf tot nieuwe samenwerkingsvormen en een herziening van het juridisch kader voor heel wat operationele of commerciële aspecten.

Gevolg: Al die elementen hebben een invloed gehad op de doelstellingen en de opdrachten van de internationale en - vooral - de Europese spoorwegverenigingen.



Voor een overzicht van de internationale en Europese instanties en van de vervoer- en spoorwegorganisaties, zie **bijlage 4**.

6. OMZETTING VAN EUROPESE TEKSTEN IN BELGISCHE WETGEVING



Opzet is een schematisch overzicht te geven van welke Belgische wetteksten beantwoorden aan de vereisten van de verschillende Europese stadia. De wetten, programmawetten, Koninklijke besluiten enz. worden chronologisch (“stap 1”, “stap 2”, “stap 3”) vermeld, enkel ter informatie. Het overgrote deel is opgenomen in het Belgisch Staatsblad. Noot: sommige wetteksten uit stap 1 en 2 zijn ten dele opgeheven en vervangen door nieuwe principes uit stap 3, ofte de omzetting van het tweede spoorpakket. Voor meer informatie, raadpleeg het internet: www.just.fgov.be of www.mobilit.fgov.be

6.1. STAP 1: OMZETTING VAN RICHTLIJNEN 91/440, 95/18 en 95/19.



Aantal Belgische wetgevende initiatieven liepen sinds 1991 parallel met nieuwe Europese concepten, met als sleutelwoorden autonomie, doorzichtigheid, beheerscontract, nieuwe beheersstructuur.

Een aantal andere elementen liepen daarentegen achter op wat Europees voorgeschreven, in het bijzonder de overname van de schuldenlasten, reeds een verplichting in basis-richtlijn 91/440, terwijl dit in aantal andere landen in de 90er jaren in concrete maatregelen werd vertaald.

6.1.1. De Wet van 21 maart 1991 over de autonome overheidsbedrijven hield al, in grote lijnen, een omzetting van de Europese teksten in. Zo werd de werkingswijze van de overheidsbedrijven aangepast in de zin van een grotere beheersautonomie. Tevens werden de openbare dienstactiviteiten onderscheiden van de meer commerciële activiteiten. Het beheerscontract maakte zijn opgang (dit contract behelst een preciese omschrijving van de openbare dienst-taken evenals de overeenkomstige vergoeding).

De **Wet van 22 maart 2002** brengt een nog grotere doorzichtigheid in de NMBS-rekeningen; een scheiding wordt hierbij doorgevoerd tussen de openbare dienstactiviteiten en de andere. De Wet stelt dat de eenheid van de onderneming wordt behouden. Deze wet benadrukt tevens het belang van een nieuwe beheersstructuur van de NMBS, geïnspireerd op de « Corporate Governance » - principes.

6.1.2. De Koninklijke Besluiten van 5 februari 1997 en 11 december 1998 betreffen respectievelijk de toegangsrechten tot de infrastructuur en de spoorwegvergunning en infrastructuurgebruiksmodaliteiten. De inhoud behelst onder meer dat:

- de toegang tot het Belgisch net wordt verleend aan de NMBS, aan elke spoorwegonderneming in internationaal gecombineerd vervoer en aan de internationale groeperingen van spoorwegondernemingen inzake andere internationale transporten;

- de NMBS-rekeningen dienen een onderscheid te maken tussen de infrabeheer-activiteiten en de transportactiviteiten;
- de vergunning van spoorwegonderneming wordt ingevoerd;
- de principes en criteria inzake verkeerspaden-toewijzing worden bepaald;
- de principes en elementen ter vaststelling van de infrastructuurheffing worden bepaald (de laatste drie punten worden aangevuld in Ministeriële Besluiten van 1999 en 2000).

6.2. STAP 2: OMZETTING VAN HET EERSTE SPOORPAKKET (RICHTLIJNEN 2001/12, 2001/13 en 2001/14)



Onder meer omdat België wat heeft zitten schipperen tussen twee verschillende organisatorische modellen, is er een wirwar aan wetten en KB's nodig om het geheel aan principes te vatten.

De oprichting van NMBS Holding, Infrabel en NMBS is een gevolg van de keuze om een groter aantal samenhangende spoortaken ook daadwerkelijk bij elkaar te houden.

De vereiste van een onafhankelijk en niet-discriminerend infrastructuurbeheer heeft dan weer mede het schema van verhoudingen tussen de verschillende entiteiten beïnvloed.

Het controle-orgaan dat in dat plaatje past, zo werd verwacht en is intussen bevestigd, zou niet de laatste stap zijn in reeks institutionele verschuivingen....

De opgerichte Dienst Veiligheid en Interoperabiliteit van de Spoorwegen, (DVIS) kon worden beschouwd als embryo, zo is eveneens nadien bevestigd, van de later te voorziene nationale veiligheidsinstantie.

Met de werking en uitbouw van deze dienst – evenals met de opstart van het controle-orgaan, wijzigt het Belgische institutionele kader andermaal in belangrijke mate, resp. voor wat betreft de ontwikkeling en het beheer van de veiligheidsvoorschriften en wat betreft het toezicht op de werking van het systeem, inzonderheid de regels mbt verkeerspaden en infraheffing.

De omzetting van het tweede spoorpakket in Belgische wetgeving heeft dat alles niet alleen bevestigd, maar ook de rol van de nieuwe actoren nader ingevuld (zie verder stap 3)

- ◆ **Het Koninklijk Besluit van 12 maart 2003** en diens bijlagen en opvolging in uitvoerings-KB's en MB's- over de voorwaarden voor het gebruik van de spoorweginfrastructuur, voorzien:
 - **toegangsrechten tot de Belgische infrastructuur worden uitgebreid:** behalve categorieën die al voorzien waren *in het KB van 5 februari 1997*, kan elke SO (in de Europese Unie) op het Belgische deel van het **Transeuropees Netwerk Goederenvervoer per Spoor (TNGS)** bedrijvig zijn in het kader van het **internationaal goederenvervoer** (met

uitbreiding naar het **volledige Belgische spoornetwerk** in later stadium)¹;

- opstellen en publicatie van een zgn. “**netwerkverklaring**”, waarin beschrijving van modaliteiten inzake gebruik Belgisch infrastructuur-netwerk; dit document is intussen belichaamd in een MB dd 19 februari 2004;



Graag wat meer informatie over wat in deze Belgische “netwerkverklaring” te lezen staat? : ga naar www.railaccess.be. noot: in deel B-Infrabel, nl. het hoofdstuk “Toegang tot het net” van deze cursus wordt hier uiteraard nader op ingegaan.

- een onafhankelijk en niet-discriminerend infrastructuurbeheer (cf onafhankelijke organisatie van aantal zgn. “essentiële functies”: veiligheidscertificaat, verkeerspaden, infraheffing...)²;
- voorzien in een controle-orgaan;
- technische normen en veiligheidsregels worden bepaald door de voogdijminister;
- veiligheidscertificaten worden verleend door de voogdijminister;
- de infrastructuurbeheerder werd mbt al deze punten een adviesbevoegdheid en een eerdere technische rol toebedeeld, in verband met beheer en onderhoud van de infrastructuur, met inbegrip van het waken over de toepassing van de veiligheidsreglementering;

Belangrijk aan dit KB is dat het voorzag in het behoud van de eenheid van de NMBS: de infrastructuurbeheerder (IB) en de spoorwegonderneming (SO) in één enkele en zelfde juridische entiteit, tegelijk werd aanvankelijk voorzien in de oprichting van nieuwe organismen aangaande vernoemde “essentiële functies” (Spoordienst en Spoorweginstituut waren voorzien).



Met de keuze voor een ander “Belgisch model” werden principe en uitwerking van de wetgevende teksten sindsdien in belangrijke mate “aangepast” (zie verder). Inzonderheid omdat de uitoefening van de zgn. “essentiële functies”, certificaat, infrastructuurgebruiksheffing, verkeerspadentoebedeling, anders werd georganiseerd, wat o.m. leidde tot een omvorming van de nationale spoorwegmaatschappij.

Er is in België heel wat denkwerk gebeurd rond de toekomstige spoororganisatie, en dat vertaalt zich in een spinnenweb van teksten.

Omtrent aantal elementen, bijvoorbeeld de netwerkverklaring, waren hier de fundamenteën wel degelijk gelegd.

¹ dit is intussen achterhaald; immers, de uitvoering van stap 3 (= de omzetting van het tweede spoorpakket in 2006-2007 is thans een feit (zie verder sub punt 4.3); dit onderdeel wordt derhalve enkel voor de historiek vermeld, teneinde evolutie te schetsen.

² met de omzetting in Belgische wetgeving van het tweede spoorpakket (zie verder sub 4.3) is dit aspect verder gewijzigd en/of anders uitgewerkt; in het bijzonder mbt de betrokkenheid van infrastructuurbeheerder Infrabel bij het toekennen van het veiligheidscertificaat,...

- ◆ **De Programmawet van 22 december 2003** en aantal uitvoeringsbesluiten, waarin gesteld en/of waaruit voortvloeit:
 - een zelfstandige infrastructuurbeheerder en dus het principe van de oprichting van Infrabel;
 - het principe van de schuldendelging, via de oprichting van het Fonds voor Spoorweg Infrastructuur (FSI);
 - de organisatie van de zgn. “essentiële functies”, met nieuwe uitgangspunten ten grondslag.

Dat wordt aldus in teksten gegoten:

- ◆ **het Koninklijk Besluit van 11 juni 2004** bepaalt de wijzigingen van het KB van 12 maart 2003 die uit die Programmawet volgen; in het bijzonder het schrappen van de oprichting van de geplande overheidsentiteiten “Spoordienst” en “Spoorweginstituut”;
- ◆ **het Koninklijk Besluit van 14 juni 2004** beoogt een herziening van de organisatie mbt infrastructuurbeheer, verwoordt de oprichting en modaliteiten van het FSI, en voorziet de oprichting, door de NMBS, van Infrabel.

Aldus worden o.m. een aantal essentiële opdrachten van de infrastructuurbeheerder geherformuleerd:

- voorstellen inzake technische normen en veiligheidsregels;
- nazicht van karakteristieken rollend materieel en personeel in het kader van de verlening van veiligheidscertificaat;
- opstellen en publicatie van “netwerk-verklaring”;
- principes en procedure toewijzing van infrastructuur;
- capaciteit/verkeerspaden en mbt gebruiksheffing spoorinfrastructuur.

Het is met name mbt tot de laatste twee opdrachten/zgn. “essentiële functies” dat Infrabel in dit kader een grotere rol krijgt toebedeeld dan in het oorspronkelijk vooropgezette model”

- ◆ Vervolgens/in parallel worden in het kader van de wetten op de autonome overheidsbedrijven, (**wijziging wetten 21 maart 1991 en 22 maart 2002**) een andere reeks nieuwe teksten uitgebracht, waarbij aan entiteiten NMBS-Groep gestalte werd gegeven, met in het bijzonder:
 - voor Infrabel: het **KB van 18 oktober 2004**;
 - voor de NMBS: twee **KB's van 18 oktober 2004**;
 - voor de NMBS Holding: het **KB van 7 april 2005**.



In bijlage 3 bovenaan de verschillende Belgische spoorwegactoren en hun onderlinge relaties volgens het nieuwe institutioneel kader overeenkomstig de Programmawet van 22 december 2003 en aantal uitvoeringsKB's

- ◆ Intussen werd ook een Belgisch controle-orgaan in het leven geroepen, opgericht in het **KB van 25 oktober 2004** en operationeel sinds maart 2006 als de ***Dienst Regulering van het Spoorvervoer en van de Exploitatie van de Luchthaven Brussel Nationaal***, en inzonderheid belast met de controle inzake doorzichtigheid, niet-discriminatie enz..
- ◆ In de schoot van het Belgisch vervoersministerie, de Federale OverheidsDienst (FOD) Mobiliteit, werd – juli 2005-, een ***Dienst Veiligheid en Interoperabiliteit van de Spoorwegen, afgekort DVIS*** in het leven geroepen.
- ◆ Het **Koninklijk Besluit van 27 juni 2003** heeft intussen de Europese principes inzake interoperabiliteit van het conventioneel vervoer in Belgisch recht omgezet (richtlijn 2001/16).

6.3. STAP 3: OMZETTING VAN HET TWEEDE SPOORPAKKET (RICHTLIJNEN 2004/49, 2004/50, 2004/51)



Blikvanger van omzetting EU-regelgeving is al lang niet meer liberalisering in se.

Toegang tot de infrastructuur dient ruimer bekeken dan enkel de sporen, daar komen allerlei diensten en toegang tot voorzieningen (zoals stations, terminals...) bij kijken.

Institutioneel kader spoorsector in België werd grondig hertekend, zodat naast infrastructuurbeheerder Infrabel ook dient gerekend met nationale Veiligheidsinstantie (NVI): “Dienst Veiligheid en Interoperabiliteit Spoorwegen” (DVIS), met toezichtsorgaan: “Dienst Regulering van het Spoorvervoer...”, met (nog te voorzien) onderzoeksorgaan voor ongevallen...

Naast veiligheidscertificaat SO, nu ook veiligheidsvergunning voor IB.

NVI (DVIS) levert veiligheidsvergunning IB af, verstrekt (en/of bekrachtigt algemeen onderdeel) veiligheidscertificaat SO.

Sleutelwoord bij uitstek van deze omzetting is “exploitatieveiligheid”, en een centrale rol is toebedeeld aan de veiligheidsbeheerssystemen die SO en IB moeten opzetten.

Aangezien criteria voor dat veiligheidsbeheerssysteem niet alleen in detail werden uitgewerkt, maar bovendien op Europese leest geschoeid, wordt hiermede een zekere harmonisatie op til gezet; aldus krijgen veiligheids-certificaten SOs deels een Europees geldend karakter, nl. in hun deel A.

Opzet is duidelijk om mettertijd meer en meer onderdelen van logica en procedure Europees wijd te harmoniseren.

Voor het rollend materieel, evenals aantal andere technische systemen, is dit reeds merkbaar, onder meer via het toepassen van de TSI, Europees vastgestelde normen om interoperabiliteit te bevorderen.

Voor deel B van het veiligheidscertificaat dient zowel toepassing van TSI als van nationale veiligheidsvoorschriften in acht genomen met o.m. de attesten mbt personeel en ingebruikname rollend materieel als uitgangspunt.

- ◆ **De Wet van 4 december 2006** omvat de nieuwe modaliteiten mbt het gebruik van de spoorweginfrastructuur, en met name:
 - **toegangsrechten tot de Belgische infrastructuur worden uitgebreid:** behalve de internationale samenwerkingsverbanden gelden die met ingang van 1 januari 2007 voor elke spoorwegonderneming (SO) die in de E.U. gevestigd is voor de uitbating van diens goederenvervoers-diensten (alle, grensoverschrijdend en nationaal);
 - de vergunning van SO heeft voortaan ruimere draagwijdte, nl. op het hele grondgebied van de E.U.;
 - een **geconsolideerde versie** van geheel van relaties infrastructuurbeheerder (IB) en SO, de netwerkverklaring, de overeenkomsten tussen beide, met o.m. de mogelijkheid van een kader-overeenkomst voor langere periodes;
 - in bijlage worden de **diensten** opgesomd die **aan de SO dienen verleend**, evenals de voorzieningen waar toegang dient tot verleend en waarvan aantal verplicht, andere als aanvullend of ondersteunend worden beschouwd;
 - tevens de **grondbeginselen voor de toewijzing van de verkeerspaden** -met de te hanteren termijnen, de prioriteitscriteria bij overbelaste infrastructuur – **en voor de infrastructuurgebruiksheffing**, met inbegrip van zowel de mogelijkheid tot verhoging, evenals tot een compensatieregeling voor de SO (telkens bij KB); al deze modaliteiten dienen in netwerkverklaring overgenomen;
 - beschrijving van de **taken** van het **controle (“toezichthoudende”)-orgaan**, in hoofdzaak met betrekking tot toewijzing infrastructuurcapaciteit, infrastructuurheffing en netwerkverklaring.

- ◆ **de Wet van 19 december 2006** beschrijft de nieuwe grondregels inzake **exploitatieveiligheid** spoorwegen, met de algemene principes mbt :
 - hoe de nationale veiligheidsvoorschriften voortaan tot stand komen, evenals de vereisten waaraan veiligheidsbeheerssystemen van IBs en SOs moeten voldoen (inventaris dienaangaande in een aparte bijlage), en tevens vereisten en procedure inzake veiligheidslicenties (SO) en veiligheidsvergunningen (IB);
 - voor dit alles geldt voortaan ook dat nationale veiligheidsvoorschriften en Europees uitgewerkte normen in het kader van de interoperabiliteit (Technische Specificaties Interoperabiliteit –TSI) samen het veiligheidskader bepalen;
 - de **opdrachten van de nationale veiligheidsinstantie**, o.m. aangaande de toelating tot ingebruikname van rollend materieel, het verstrekken van veiligheidslicenties en veiligheidsvergunningen aan resp. SO en Ibs;
 - het opzetten en uitwerken van veiligheids-beheerssystemen door IB en SO;

- de inhoud van de veiligheidsvergunning (IB) en van het veiligheidscertificaat(SO); waarbij het **veiligheidscertificaat voortaan uiteenvalt in 2 delen**;

het **eerste** – ofte *deel A* - heeft betrekking op goedgekeurd algemeen **veiligheidsbeheerssysteem**, het tweede – ofte *deel B* - slaat op het voldoen aan specifieke eisen op het betrokken net, men spreekt derhalve voortaan van een **basiscertificaat (het eerste deel), overal in E.U. geldig** en van een aanvullende – nationale- certificering.

Voor dat laatste dient zowel toepassing van internationaal geharmoniseerde normen (Technische Specificaties Interoperabiliteit – TSI) als van nationale veiligheidsvoorschriften in acht genomen, met als uitgangspunt de attesten mbt personeel en ingebruikname rollend materieel;

- een billijke en niet-discriminerende toegang tot de opleidingsfaciliteiten;
 - het toelaten van rollend materieel dat reeds in andere E.U.-lidstaat in gebruik;
 - de opdrachten en bevoegdheden van – een nog te voorzien – **onderzoeksorgaan voor spoorwegongevallen en –incidenten**, evenals de elementen en stappen voor dergelijk onderzoek (aan kernpunten is bijlage gewijd); het betreft hier een globale benadering, gericht op verbetering van exploitatieveiligheid en voorkomen van ongevallen/incidenten.
- ◆ **KB van 16 januari 2007** geeft preciesere inhoud aan veiligheidsvereisten en – procedures voor SO en IB.
 - ◆ **(ander) KB van 16 januari 2007** gaat nader in op modaliteiten veiligheidsvergunning en veiligheidscertificaat, evenals deze mbt indienststelling rollend materieel.
 - ◆ **(tweetal andere) KB van 16 januari 2007** omvatten dan weer explicietere modaliteiten betreffende ongevallen-onderzoek en de taken van het desbetreffende onderzoeksorgaan.



Ter herinnering: wil u deze teksten in detail bekijken – zoals gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad van 23 januari 2007- raadpleeg het internet: www.just.fgov.be of www.mobilit.fgov.be.



In bijlage 3 onderaan het geheel van Belgische spoorwegactoren en hun onderlinge relaties zoals thans operationeel, als een resultante van het reeds paar jaar bestaande institutioneel kader (bijlage 3 bovenaan), aangevuld/ingevuld/vervangen overeenkomstig de Wetten van december 2006 betreffende toegang tot infrastructuur en exploitatieveiligheid en aantal uitvoeringsKB's in 2007.

6.4 HOOFDNOTEN IN HET BELGISCHE MODEL



In het Belgische model werden niet enkel cruciale aspecten van het spoorgebeuren bij elkaar gehouden, maar tevens een oplossing bedacht mbt de schuldenlast.

Beide, voldoende organisatorische symbiose en positievere cijfers, zijn bepalend voor de concurrentiepositie binnen spoor- en meer algemeen binnen vervoerssector.

Veiligheidsmodaliteiten thans reeds ten dele en in toekomst in toenemende mate op grond van Europese normen (TSI mbt rollend materieel en personeel).

Belgisch goederenvervoer per spoor trekt stijgend aantal actoren aan, initiatieven die in hoofdzaak uitgaan van bestaande spoorwegmaatschappijen en uiteraard doorgaans te maken hebben met aantrekkingskracht Antwerpse haven.

Wie daar allemaal gaat om kampen, blijkt uit het aantal spoorvervoersvergunningen en veiligheidscertificaten.

De gemaakte keuze mbt mogelijke omzettingsscenario's van de Europese richtlijnen heeft zich verstrengeld met Belgische geëigende reorganisatiemodaliteiten.

Vooreerst werden de modaliteiten van het KB van 12 maart 2003 in belangrijke mate bijgestuurd, hoofdzakelijk aangaande de institutionele aspecten, in uitvoering van de Programmawet van eind 2003. De resultante werd een vermenging van de principes van dat KB van maart 2003, van de Programmawet van eind 2003 en van een gewijzigde wet "autonome overheidsbedrijven".

Het geheel van deze aanpassingen heeft in hoofdzaak betrekking op de reorganisatie van de spoorwegstructuur. De meest zichtbare componenten blijken tweërlei.

Eenzijds dat – met het holdingmodel - wat de verkeerspaden en de infrastructuur-gebruiksbetaling betreft, cruciale aspecten van de spooractiviteit met elkaar verbonden konden blijven en daarbij de markteconomische dimensie – concurrentie van wegvervoer, binnenvaart, luchtvaart...- terdege in acht kan worden genomen.

Anderzijds dat een oplossing werd gevonden om de Belgische spoorsector van een deel van de schuldenlasten en de negatieve druk daarvan op de resultatenrekening te bevrijden, net zoals dat voorheen in een aantal andere landen en spoorwegmaatschappijen is gebeurd. Ook dit is een belangrijke factor in de concurrentiepositie, zowel ten overstaan van concurrerende modi als van andere spoorwegmaatschappijen...

De wetgeving in toepassing van het tweede spoorpakket blijkt dan op zijn beurt voor de consolidatie van hele reeks bepalingen te hebben gezorgd, en tegelijk het institutioneel kader duidelijk te hebben vervolledigd. Meteen is een verschuiving merkbaar in het rollenpatroon in de Belgische spoorsector.

Onder meer onder de noemer “veiligheid” werden taken toevertrouwd aan nieuwe organismen.

Er werd tevens invulling gegeven aan de taken van die nieuwe entiteiten, zoals DVIS, de Dienst Veiligheid en Interoperabiliteit.

Voor DVIS werd hierbij duidelijk gekozen om deze als onderdeel van het ministerie, met name de Federale Overheidsdienst Mobiliteit (FODMobiliteit) te laten werken.

De bepalingen voor diens taken lijken in toenemende mate gestoeld op Europese normen, met als basisgegeven de Technische Specificaties Interoperabiliteit (TSI).

Ook de opdracht van het afzonderlijk opgerichte toezichtsorgaan is nu omlijnd, als waakhond over aantal cruciale geledingen van de toegang tot de infrastructuur, zoals de capaciteitsverdeling of de verkeerspaden; zo is er meteen een aanspreekpunt in geval van onenigheid tussen actoren.



*Voor wie een idee hebben van wie allemaal staat te dringen om iets mee te pikken van de Belgische taart van het goederenvervoer per spoor – of meer concreet van de Antwerpse haventrafieken – verwijzen we naar **bijlage 1**. Blijkt dat er reeds 10-tal geroepenen; in eerste linie : bestaande spoorwegmijnen....*

6.5. EN VOOR DE TOEKOMST?

De periode 2007-2008 wordt in hoofdzaak een periode waarin werkingssysteem, zowel op E.U. als nationaal niveau aan realiteit getoetst wordt.

En, gezien de veiligheidsnormen in toenemende mate op Europees niveau zullen worden bepaald, via het Europees Spoorwegbureau of ERA, European Rail Agency, met zetel in Frankrijk (Valenciennes-Lille), dient rekening gehouden met verdere inhoudelijke zowel als institutionele verschuiving van nationaal en/of sectorieel niveau naar het supranationale/Europese niveau; evenals met de wisselwerking tussen de verschillende bestaande en nieuwe organismen.

Europese (interoperabiliteits/veiligheids)normen vinden in verschillende domeinen van het spoorweggebeuren (infrastructuur, telematica, signalisatie, geluid...), stilaan ingang via de zgn. TSI, de Technische Specificaties Interoperabiliteit, in opvolging van de Europese richtlijnen dienaangaande. Dit is een opvallend voorbeeld van een taak – voorheen nationaal en/of sectorieel geregeld- die geleidelijk aan door de ERA wordt overgenomen.

In dit vlak worden trouwens de belangrijkste nieuwe ontwikkelingen verwacht.

Vergunningen en veiligheidscertificaten

I. Vergunningen SO's verleend in België (toestand 1^e trimester 2009):

Naam	Adres	Nr. van de vergunning
NMBS	Hallepoortlaan 40 1060 Brussel	V-001-2
D&L Cargo (nu Crossrail Benelux)	Velodroomstraat 121 2850 Boom	V-002-3
CMI Traction	Avenue Greiner, 1 4100 Seraing	V-004
Trainsport	Betriebszentrum 4730 Raeren	V-005
SNCF Fret Benelux	Tavernierkaai 2 2000 Antwerpen	V-006

Het aantal spoorwegvergunningen in België is beperkt.

Op basis van een vergunning verkregen in hun eigen land maar die de facto ook geldig is in ons land, hebben meerdere spoorwegmaatschappijen een veiligheidscertificaat aangevraagd bij de Dienst Veiligheid & Interoperabiliteit van de Spoorwegen (DVIS), de Belgische autoriteit inzake spoorwegveiligheid, om hier goederenvervoer aan te bieden (tot heden):

II. Veiligheidscertificaten aan SO's in België (toestand 1^e trimester 2009):

- II.1. Veiligheidscertificaten met voorlopige geldigheid uitgereikt in overeenstemming met de procedure die gold vóór de wet van 19 december 2006 betreffende de exploitatieveiligheid:

Naam	Certificaat toegekend/ vernieuwd op
NMBS	januari 2007
Rail4Chem	januari 2006
ERS	januari 2007

- II. 2. Veiligheidscertificaten uitgereikt in overeenstemming met de procedure van de wet van 19 december 2006 betreffende exploitatieveiligheid:

DEEL A:

Naam	Certificaat toegekend op
NMBS	30 juni 2008
TrainsporT AG	30 september 2008
Crossrail Benelux	20 oktober 2008

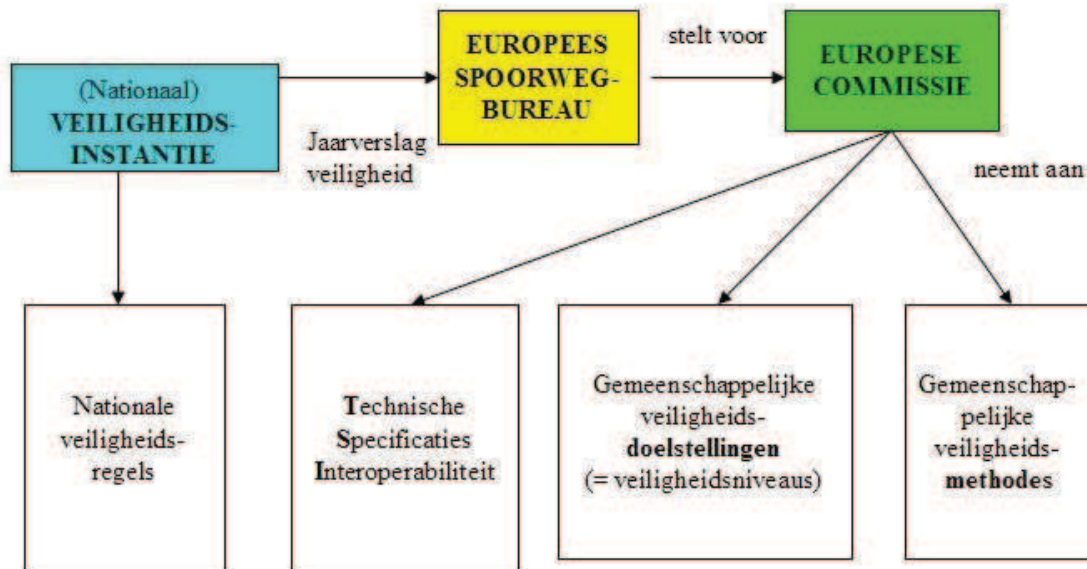
DEEL B:

Naam	Soort van vervoer	Geldigheid
SNCF	Goederen	van 08 april 2008 tot 07 april 2011
Crossrail Benelux SA	Goederen	van 10 januari 2009 tot 9 januari 2012
TrainsporT SA	Goederen	van 16 januari 2009 tot 15 januari 2012
Veolia Cargo Nederland B.V	Goederen	van 9 maart 2009 tot 8 maart 2012
Rotterdam Rail Feeding	Goederen	van 23 maart 2009 tot 22 maart 2012
DB Schenker Rail Nederland N.V	Goederen	van 27 april 2009 tot 26 april 2012
NMBS	Goederen Reizigers	van 13 mei 2009 tot 12 mei 2012

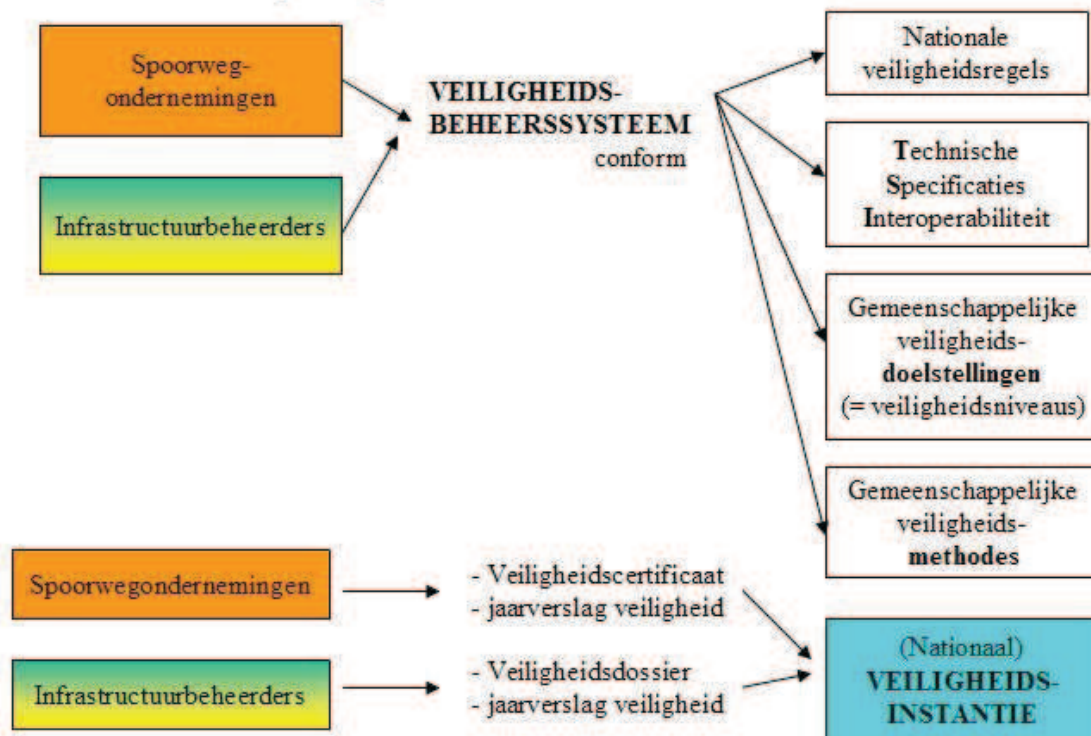
III. Veiligheidsvergunning aan IB in België (toestand 1^e trimester 2009):

Op 23 mei 2008 heeft de Dienst Veiligheid & Interoperabiliteit van de Spoorwegen (DVIS) ook een veiligheidsvergunning uitgereikt aan onze infrastructuurbeheerder, INFRABEL. Met de uitreiking van deze vergunning erkent DVIS dat Infrabel in staat is om een actief veiligheidsbeleid te voeren. De vergunning is geldig voor een periode van 5 jaar.

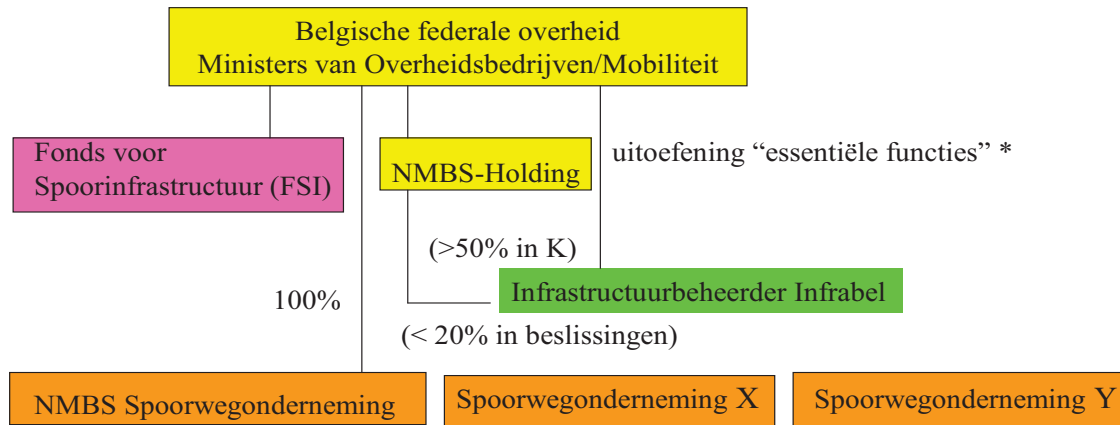
Veiligheid en interoperabiliteit in nieuw institutioneel kader.



Toepassing van dit nieuw institutioneel kader.



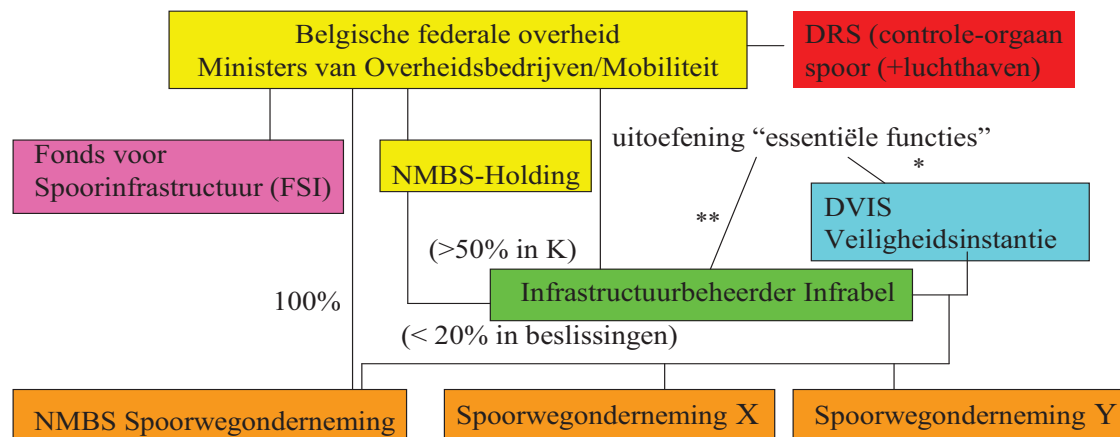
Stap 2 : Toepassing eerste spoorwegpakket : “Belgisch model”



het spoorweglandschap zoals het in 2004-2005 werd (her)getekend : toepassing Europese regels + herstructurering NMBS → NMBS-Groep

- * - licentie
- veiligheidscertificaat
- toewijzing verkeerspaden
- infraheffing

Stap 3 : Toepassing tweede spoorwegpakket : vervollediging “Belgisch model” (2 bijkomende actoren)



het spoorweglandschap hertekend in 2007 : andere taakverdeling m.b.t. “essentiële functies” – verschuiving rollenpatroon.

- * - licentie
- veiligheidscertificaat
- ** - toewijzing verkeerspaden
- infraheffing

INTERNATIONALE SPOORWEGORGANISATIES

1. Overzicht

Hieronder volgt een (niet-exhaustief) overzicht van zowel de Europese instellingen die een rol spelen in de creatie van het wettelijke kader van toepassing op de spoorwegen, als van de specifieke sectoriële organisaties voor/van spoorwegmaatschappijen. Maar ook de verenigingen die andere vervoersmodi vertegenwoordigen en dus eveneens belanghebbende partij zijn in het (Europese) transportdebat zijn ter referentie opgenomen.

Bij elke instelling/vereniging staat telkens het adres van hun website vermeld, dit om het eventueel opzoeken van diepgaandere info te vergemakkelijken.

a) Europese (politieke) organisaties




<u>ruimer dan E.U.</u>	
- ECMT ~ OESO :	www.cemt.org / www.oecd.org
- UNECE :	www.unece.org
- OTIF: COTIF (CIV, CIM, RID) :	www.otif.org 
- OSJD :	www.osjd.org 
...	












<u>E.U.</u>	
Europees Parlement :	www.europarl.eu.int/home/default_nl.htm
Europese (Transport)Raad:	http://e.eu.int/cms3_fo/showPage.ASP?lang=nl
Europese Commissie:	http://europa.eu.int/comm/index_nl.htm
-> D.G. TREN :	http://europa.eu.int/comm/ten/index_en.html
-> ERA (AEF) :	http://europa.eu.int/comm/transport/rail/era/index_en.htm

b) sectoriële organisaties

Naargelang het karakter van hun activiteiten worden onderstaande vereniging als volgt ingedeeld met behulp van een kleurschakering:

	= technisch karakter
	= juridisch karakter
	= politiek karakter

DEEL A – GROEP

<u>ruimer dan E.U.</u>			
* spoorwegmaatschappijen:	- UIC - CIT	www.uic.asso.fr www.cit-rail.org	
* transport algemeen:	- UITP - UIRR - IRU - IATA - ICAO - IMO - FIATA - ...	www.uitp.com www.uirr.com www.iru.org www.iata.org www.icao.org www.imo.org www.fiata.com	 
<u>E.U.</u>			
* spoorwegmaatschappijen:	- CER - EIM - RNE - ERFA - AEIF [-> ERA]	www.cer.be www.eimrail.org www.railneteuropa.com www.era.be www.aEIF.org	
* gebruikers:	- EPF - AEDTF	www.epf-eu.be www.aedtf.org	
* syndicaal:	- ETF	www.etf-europe.org	
* industrie ³ :	- UNIFE	www.unife.org	
- toeleveranciers:	- UIP - EFRTC	www.uiprail.org www.efrtc.org	
- klanten:	- CLECAT - UNICE - ESC	www.clecat.org www.unice.org www.europeanshippers.com	
* transport algemeen ⁴ :	- IRU (Bruxelles) - UIRR Bruxelles - AEA - EBU/UENF - UITP-Euroteam - FEPORT - ESPO - ...	www.iru.org www.uirr.com www.aea.be www.ebu-uenf.org www.uitp.com www.feport.be www.espo.be	   
* diverse ⁵ :	- CEEP - European Rail Circle - ERRAC - ERFCP - EFLC - T & E	www.ceep.org www.eurorailcircle.org www.errac.org www.erfc.org www.europeanfreight.org www.t-e.nu	

³ de onder deze categorieën opgenomen verenigingen hebben doorgaans een Europees politiek lobby-karakter

⁴ Idem.

⁵ Idem.

2. Toelichting

Hieronder volgt een kort woordje uitleg over de belangrijkste internationale spoorwegorganisaties, zodat ze heel vlug gesitueerd kunnen worden.



Het zijn immers onderstaande organisaties waar de NMBS Groep het vaakst mee in contact komt, zoniet bij aangesloten is. Het is de cel Internationale Zaken (Holding) die steeds in eerste instantie deze contacten coördineert. Voor de historiek en de werking van de Europese instellingen verwijzen we naar hoofdstuk 1 « Geopolitiek kader van de EU. » uit de cursus « Economische Aardrijkskunde van de EU. (Cursus NMBS 2670) ».

• AEIF :	<i>Association Européenne pour l'Interopérabilité Ferroviaire</i> - stelt in opdracht van de Europese Commissie de TSI's (Technische Specificaties voor de Interoperabiliteit) op, steunt daarbij op UIC, UNIFE en UITP. Heeft in deze hoedanigheid tegenwoordig ook een hoofdrol in de installering en oprichting van het ERA.
• CER :	<i>Community of European Railway and Infrastructure Companies</i> - Europese politieke vereniging van spoorwegmaatschappijen (spoorwegtransportondernemingen én infrabeheerders) met een lobbyende werking naar bij uitstek Europese instellingen toe.
• CIT :	<i>Comité International des Transport ferroviaires</i> - verzekert de juridische interoperabiliteit in het internationale spoorverkeer; werkt voor haar leden het CIV en het CIM uit (concretisering van beide verdragen, verenigd in het COTIF (-> OTIF).
• EIM :	<i>European Rail Infrastructure Managers</i> - Lobby-vereniging van onafhankelijke Infrastructuurbeheerders; zijn voorstander van radicale splitsing tussen het beheer van het spoorwegnet en de operationele activiteiten erop.
• ERA	<i>European Rail Agency</i> - Deze instantie is belast met initiatieven, coördinatie enz. inzake interoperabiliteit en Europese veiligheid o.a. via de inhoud en de ontwikkeling van de TSI (Technische Specificaties Interoperabiliteit). Deze instantie formuleert voorstellen voor de Europese Commissie dewelke vervolgens ter goedkeuring worden voorgelegd aan de lidstaten.
• ERFA :	<i>European Rail Freight Association</i> - vereniging van (in hoofdzaak private en vaak)'nieuwe' goederenvervoersmaatschappijen, willen tegengewicht vormen/stem laten horen tegen historische operators.
• OTIF :	<i>Organisation intergouvernementale pour les Transports Internationaux Ferroviaires</i> - intergouvernementele organisatie die beoogt een uniform rechtstelsel (het COTIF) op te stellen en uit te bouwen (via CIT) voor het vervoer van reizigers, bagage en goederen in rechtstreeks internationaal verkeer tussen de lidstaten.

• RNE :	<i>RailNetEurope</i> - samenwerkingsverband van Europese Infrastructuurbeheerders, vooral met het oog op het toegankelijker maken (cfr. One Stop Shop, één enkel loket voor de formaliteiten bij het inleggen van een trein) van het Europese net (hoofdzakelijk ter verbetering van het goederenvervoer)
• UIC :	<i>Union Internationale des Chemins de fer</i> - historische vereniging van spoorwegmaatschappijen met als belangrijkste doel harmonisering en uniformisering bewerkstelligen ter bevordering van het internationale spoorverkeer.
• UNIFE :	<i>Union of the European Railway Industries</i> - lobby-vehikel van de Europese Spoorwegindustrie (= toeleveranciers v/d spoorwegmaatschappijen).
• UITP :	<i>International Association of Public Transport</i> - verenigt wereldwijd de operatoren uit het stedelijk en regionaal openbaar vervoer, aangevuld met hun toeleveranciers en de regulerende overheden.

LEXICON

- **Cabotage:** cabotage (in het kader van liberaliseringsproces) is nationaal vervoer in een land waar de vervoerder niet gevestigd is; de term verliest uiteraard zijn betekenis en belang, eens het nationale vervoer mee geliberaliseerd is.
- **De marginale kostprijs** is de kost van een voertuig of een bijkomende transporteenheid die de infrastructuur gebruikt. Verschilt van de gemiddelde kost, verkregen door de totale kost van de infrastructuur te delen door het aantal voertuigen of transporteenheden. De marginale kost is “sociaal” vermits alle externe kosten geïntegreerd zijn (opstoppingen, vervuiling, ongevallen).
- **Richtlijn:** een **richtlijn** bindt elke Lidstaat wat het te bereiken resultaat betreft, maar die lidstaten behouden de bevoegdheid omtrent vorm en middelen. Aldus is een richtlijn een tekst die in de schoot van de Europese Unie wordt aangenomen en de regels bepaalt die de lidstaten in hun eigen wetgeving dienen op te nemen (dat is dan de « omzetting » in nationaal recht). De lidstaten beschikken dienaangaande over een omzettingstermijn. De richtlijn is niet rechtstreeks van toepassing in de nationale wetgevingen en vereist derhalve een tussenkomst van de lidstaten.
- **Interoperabiliteit:** het bevorderen van doorgaande treinen op transeuropees netwerk, zonder fysieke grenzen of andere hinderpalen; dit gebeurt via Europese afspraken mbt harmonisatie van technische en andere normen; de eerste richtlijnen dienaangaande betroffen enkel het hoge snelheids-netwerk, thans is gelijkaardig initiatief op gang gekomen mbt zgn. “conventioneel” netwerk of m.a.w. alle spoornetwerken.
- **Witboeken** zijn documenten die Europese voorstellen in welbepaald domein aankondigen. Soms volgen ze op een Groenboek. Terwijl Groenboeken een waaier aan ideeën naar voren brengen en toetsen aan de hand van een publiek debat, bevatten Witboeken een programma voor een geheel van voorstellen in specifieke beleidsdomeinen en worden dergelijke programma’s hiermee op punt gesteld.
- **Groenboeken** zijn beschouwende documenten die door de Europese Commissie in welbepaald beleidsdomein worden gepubliceerd teneinde een raadplegings-proces op gang te brengen met instellingen en particulieren. In bepaalde gevallen liggen zij aan de basis van latere wetgevende ontwikkelingen.
- **Duurzame mobiliteit:** de burgers en de bedrijven moeten in alle vrijheid kunnen beslissen, op welke plaats en met welk transportmiddel ze hun verplaatsingen doen. Op bepaalde plaatsen en op bepaalde momenten kan deze keuze beïnvloedt worden door de overheid, voor zover goede alternatieven beschikbaar zijn. Een duurzame mobiliteit betekent dus een betere toegankelijkheid en wegveiligheid, zonder het milieu en de gebruiksvriendelijkheid uit het oog te verliezen.

- **Niches:** specifieke marktsector, waarop men zich met enig voordeel kan « positioneren », « nestelen » als het ware.
- **Normalisering:** onder “normalisering” verstaat men financiële tussenkomsten van de overheid om bepaalde onevenwichten (ten gevolge van specifieke kosten) te compenseren. Over het algemeen gaat het om kosten die verband houden met door de overheid verplicht aan te leggen sociale voorzieningen.
- **Verordening:** een **verordening** is een tekst met een algemene en onpersoonlijke draagwijdte (en slaat derhalve niet op een welbepaalde bestemming), waardoor ze een grote gelijkenis vertoont met de Wet. In het kader van de Europese Unie, heeft een verordening in al zijn elementen een bindend karakter en kan derhalve niet op onvolledige of selectieve wijze worden toegepast. Ze is rechtstreeks van toepassing (vereist dus geen « omzetting »), op simultane en uniforme wijze in het geheel van de lidstaten van de Unie.
- **Internationale hergroepering van spoorwegbedrijven:** ieder samengaan van minstens twee spoorwegbedrijven opgericht in een verschillende lidstaat met het oog op het leveren van diensten van internationaal transport tussen lidstaten.
- **Veiligheidsbeheersysteem:** de organisatie en de voorschriften uitgewerkt door de spoorweginfrastructuurbeheerder of een spoorwegonderneming om een zeker beheer van zijn activiteiten te verzekeren.

DEEL A – GROEP

Hoofdstuk 2

De Belgische spoorwegen

1. WANNEER EN WAAROM WERD DE NMBS OPGERICHT?



23 juli 1926: Wet betreffende de oprichting van de Nationale Maatschappij der Belgische Spoorwegen

- De Staat is eigenaar van het spoorwegnet;
- De NMBS krijgt het exploitatierecht van het net voor een periode van 75 jaar (*in 1992 werd het eigendomsrecht van het geheel van de spoorweginfrastructuur aan de NMBS overgedragen voor onbepaalde duur*).

In 1926 zat de toenmalige regering in een zware financiële crisis met een aanhoudende waardevermindering van de Belgische frank en een hoge schuldenlast, waarvoor een snelle oplossing diende gezocht te worden. Het idee ontstond de economische bezittingen van de Staat te gelde te maken om inflatie tegen te gaan en het dreigende financiële bankroet van de Belgische Staat af te wenden.

Daarom werd o.a. besloten om een '**Nationale Maatschappij der Belgische Spoorwegen**' (NMBS) op te richten. Dit gebeurde bij **de wet van 23 juli 1926**, waarbij deze maatschappij van de toenmalige regering gedurende 75 jaar het exploitatierecht kreeg. De Staat bleef wel eigenaar van het net. In ruil voor het geven van dit exploitatierecht aan de NMBS, kreeg de Staat alle aandelen, zowel de gewone als de preferente. De preferente aandelen werden dan doorverkocht en met de opbrengst werd de financiële situatie van de Staat verbeterd.

De nieuwe maatschappij kreeg autonomie: financieel, administratief en in haar bedrijfsvoering. Ze erfde bijna 120.000 personeelsleden, 4.800 km sporen, 1.368 stations en haltes en een immens aantal rytuigen, wagens en locomotieven.

De statuten van de NMBS werden door het Koninklijk Besluit (KB) van 7 augustus 1926 vastgesteld. Sindsdien heeft het statuut, de structuur en de werking van de NMBS al heel wat veranderingen ondergaan.

In september 1992 werd bij Koninklijk Besluit beslist om aan de NMBS het *eigendomsrecht* te geven van het geheel van de spoorweginfrastructuur *voor onbepaalde duur*.

2. STRUCTURELE ONTWIKKELINGEN: INLEIDING

Om zich aan te passen aan de Europese wetgeving over de liberalisering van het spoorvervoer, heeft de NMBS haar structuren gewijzigd op 1 januari 2005.

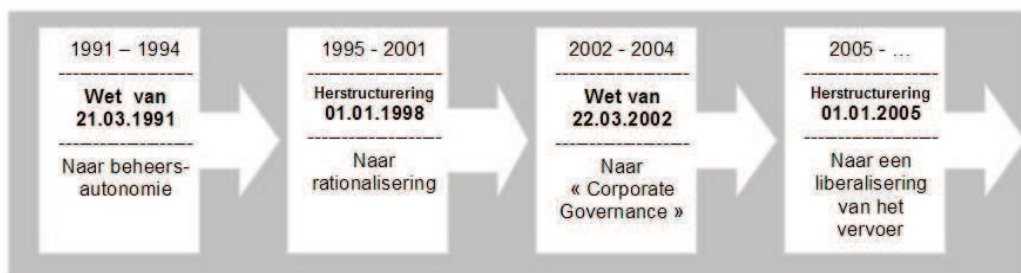
De NMBS Groep wordt onder de vorm van een holdingmaatschappij, **NMBS Holding** genaamd, en 2 dochters opgericht:

- de infrastructuurbeheerder, Infrabel, is verantwoordelijk voor alles wat te maken heeft met spoorinfrastructuur en veiligheidssystemen;
- de exploitant - die de naam NMBS behoudt - zorgt voor alles wat de uitbating van de reizigers- en goederentreinen betreft.

Alvorens deze vorm te hebben, heeft NMBS een aantal veranderingen ondergaan. De volgende uiteenzetting van deze veranderingen heeft als doel om u hun effect op de huidige organisatie en de werking van de NMBS Groep te laten begrijpen.

3. WELKE VERANDERINGEN SINDS HET BEGIN VAN DE JAREN '90 HEEFT DE NMBS ONDERGAAN?

Sinds het begin van de jaren '90, hebben 4 belangrijke evoluties de betrekkingen beïnvloed tussen de Staat en de NMBS en aan de interne structuren van laatstgenoemde sterk getroffen. Het zijn de volgende:



Deze hervormingen vinden door hun oorsprong in:

- bepaalde algemene beleidsbeslissingen, zowel op Europees niveau als op het niveau van de Belgische Staat;
- de keuzes van haar hoofdaandeelhouder;
- veranderingen in de algemene economische context;
- haar eigen doelstelling om haar positie tegenover een steeds sterker wordende concurrentie te verbeteren en zich aan de nieuwe werkwijzen en aan de nieuwe uitdagingen op de vervoermarkt aan te passen;
- enz.

Deze 4 belangrijke evoluties worden hierna beschreven.

3.1. NAAR BEHEERSAUTONOMIE (1991 – 1994)



21 maart 1991: Wet betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven.

De NMBS wordt gekenmerkt door:

- ✓ een nieuw **juridisch statuut** → NV van publiek recht;
- ✓ een andere organisatie:
 - oprichting van beheersorganen;
 - sluiten van een beheerscontract met de Staat;
 - opstellen van een ondernemingsplan;
 - bestaan van instanties ten dienste van de gebruiker.
- ✓ **beheersautonomie**;
- ✓ de mogelijkheid om een beroep te doen op de privékapitaalmarkt.

Vanaf 1992 wordt ze volledig **eigenaar van de spoorweginfrastructuur** voor onbepaalde duur.

De aanwezigheid van de overheid op bepaalde markten van goederen en diensten⁶, via overheidsbedrijven⁷, is gebaseerd op het algemene belang. Met andere woorden, die bedrijven vervullen taken waarmee de privésector zich niet wenst te belasten omdat ze geen uitzicht op voldoende winst bieden. Bovendien kan de overheid op die manier enig toezicht uitoefenen op bepaalde basisactiviteiten en de instandhouding ervan.

Deze ondernemingen worden doorgaans geconfronteerd met een te lage rendabiliteit en een slechte kapitaalstructuur, wat leidt tot een schuldaccumulatie die de bedrijfsopbrengsten gaat hypothekeren.

In het licht van de technologische en economische ontwikkelingen in de dienstensector (enorme toename van het dienstenaanbod, concurrentie van de privésector op het stuk van de activiteiten die traditioneel door de overheid worden aangeboden, openstelling van de Europese eenheidsmarkt en de evolutie van de Europese reglementering) dienden de overheidsbedrijven dringend meer autonomie te krijgen opdat ze beter op de economische vereisten zouden kunnen inspelen.

Door af te zien van een beheersbevoegdheid over die ondernemingen moest de Staat een evenwicht vinden tussen de noodzaak om **controle** uit te oefenen, vooral inzake het vervullen van de opdrachten van openbare dienst, en de beheers**autonomie** waaraan de bedrijven nood hadden om, binnen de wettelijke grenzen, andere activiteiten uit te oefenen die met het maatschappelijk doel verenigbaar zijn maar die niet tot de opdrachten van openbare dienst behoren (bv. : activiteiten die verband houden met vervoer, telecommunicatie, enz.). Voor die activiteiten concurreert het bedrijf dan

⁶ Bijvoorbeeld: financiële sector, communicatie- en transportsector.

⁷ Overheidsbedrijven: publieke of private rechtspersonen waarop de overheid voldoende controle kan uitoefenen om strategische beslissingen te bepalen.

volledig met de privésector; het bepaalt welke diensten het aanbiedt en beheert die op commerciële basis.

Dat evenwicht was moeilijk te bereiken binnen het kader van de wet van 16 maart 1954 betreffende de controle van bepaalde instellingen van openbaar nut. Bijgevolg creëert de wet van 21 maart 1991 een nieuwe categorie van overheidsbedrijf en een juridisch en institutioneel kader waarbinnen het zijn activiteiten kan uitbouwen.

Aldus krijgt de NMBS een nieuw statuut:

- Ze wordt omgevormd tot naamloze vennootschap van publiek recht; hierdoor is ze (behoudens uitzonderingen) onderworpen aan de wettelijke en reglementaire bepalingen van het handelsrecht die gelden voor naamloze vennootschappen;
- onder meer gekenmerkt door:
 - de oprichting van beheersorganen (Raad van Bestuur, Directiecomité, Beperkt Comité⁸);
 - het sluiten van een beheerscontract met de Staat;
 - het opstellen van een ondernemingsplan;
 - het bestaan van instanties ten dienste van de gebruiker (een Ombudsdienst en een Raadgevend Comité van de Gebruikers).

Daarnaast krijgt ze ook de mogelijkheid om een beroep te doen op de privékapitaalmarkt om haar financiële mogelijkheden uit te breiden⁹.

Tussen **1992** en **1994** bleek duidelijk dat de interne organisatie van de Maatschappij niet meer aangepast was. De Maatschappij werd immers geconfronteerd met een sterk veranderende externe en concurrentiële omgeving, alsook met de noodzaak om de productiviteit te verbeteren en tevens moest ze beter voldoen aan de verplichting om de vervoersactiviteit te scheiden van het infrastructuurbeheer (richtlijn 91/440).

In haar interne organisatie was de centrale structuur van de NMBS opgedeeld in departementen en in algemene diensten, met elk zijn eigen specialiteit. Op het niveau van het hoofdbestuur bestond ze uit vijf departementen plus algemene diensten, en op regionaal niveau was ze opgedeeld in vijf districten. Die departementen waren op hun beurt opgedeeld in diensten en afdelingen, volgens de verdere specialisatie.

⁸ Het Beperkt Comité bestond uit de voorzitter van de Raad van Bestuur, 2 gewone bestuurders, de gedelegeerd bestuurder en 2 bestuurders-directeurs. Het oefende de door de Raad van Bestuur toegewezen bevoegdheden uit en bereidde de vergaderingen van de RvB voor. Het werd in 2002 afgeschaft.

⁹ Bijvoorbeeld: de organisatie van publiek-private samenwerking (PPS) door Infrabel voor de uitvoering van grote werken.

De structuur en de organisatie van de NMBS hadden een functioneel karakter, dat wil zeggen ze waren gebaseerd op technische inhoud (spoor, elektriciteit, ...). De werking van de operationele en beheersprocessen had vaak tot gevolg dat meerdere departementen en specialiteiten met eenzelfde taak bezig waren, wat een veelheid van hiërarchieën tot gevolg had. Doordat een hele hiërarchische weg diende te worden doorlopen, hield dit altijd risico's in op vertragingen en vergissingen. Daardoor waren de uitvoeringstijden van de processen niet optimaal. De verantwoordelijkheden werden toegekend op het niveau van elke specialiteit en niet doelgericht.

Daarop heeft de NMBS een vernieuwingsproces ingezet.

3.2. NAAR RATIONALISERING (1995 – 2001)



1 januari 1998: **Modernisering van de interne organisatie van de NMBS.**

<u>Oude structuur:</u>	<u>Nieuwe structuur:</u>
Gericht op functies	Gericht op producten
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Centralisatie volgens technische inhoud ✓ Kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> - Verantwoordelijkheden toegewezen per specialiteit - Veel departementen en specialiteiten betrokken bij eenzelfde taak - Betrokkenheid van verschillende hiërarchieën 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decentralisatie volgens type van activiteit ✓ Eigenschappen: <ul style="list-style-type: none"> - Verantwoordelijkheden worden doelgericht - Nieuwe beheersprincipes: zowel intern als extern klantgericht, ... <p>Hervorming van de beheersstructuren</p>

Dit vernieuwingsproces resulteerde op 1 januari **1998** in een modernisering van de structuur met volgende beheersorganen: een Raad van Bestuur (RB), een Directiecomité (DC), een Beperkt Comité (BC) en Beheerscomités (BCG). Voorts bestond de interne structuur van de Maatschappij uit centrale coördinatie-eenheden, bedrijfseenheden en service-eenheden (22 entiteiten in totaal). Op regionaal niveau bleven er 5 districten bestaan.

De NMBS koos dus voor een nieuwe gedecentraliseerde organisatie per type van activiteit. Dat betekent dat alle activiteiten die tot eenzelfde doelstelling bijdragen binnen specifieke eenheden worden uitgevoerd. Voor die verschillende entiteiten werden nieuwe beheersprincipes ingevoerd:

- de doelstellingen van de onderneming worden per eenheid vertaald in een strategie en doelstellingen;
- de betrekkingen tussen de eenheden zijn van commerciële aard en worden geregeld door interne contracten van het type klant-leverancier; er wordt dus zowel intern als extern klantgericht gewerkt.

Aangezien de NMBS in de toekomst niet meer het alleengebruiksrecht van het Belgische spoorwegnet zal hebben, moet ze ervoor zorgen dat ze zo spoedig mogelijk in staat is een product aan te bieden dat beantwoordt aan de markt en dat de concurrentie aankan met zowel andere transportprijzen als andere spoorwegondernemingen. De NMBS voert een totaalstrategie waarbij ze erop toeziet dat haar doelstellingen aangepast zijn aan elk markttype.

Die nieuwe bedrijfsorganisatie volgt een rationeler, op de producten en prestaties gericht concept, ondersteunt het proces van het kostenbeheer en stimuleert initiatieven die de omzet moeten verhogen. Iedere eenheid moet een analytische boekhouding voeren zodat kan worden geanalyseerd hoeveel elke activiteit van de Maatschappij kost en opbrengt. Die nieuwe structuur maakt het mogelijk om de resultaten van elke activiteit beter af te bakenen en toch de eenheid van de onderneming te waarborgen.

Als gevolg van de moeilijkheden die de Staat – volgens bepaalde instellingen - ondervond om zijn prerogatieven uit te oefenen, zowel in de hoedanigheid van toezichtorgaan als van aandeelhouder, oordeelde men in **2000** dat de wet van 1991 bepaalde lacunes vertoonde waardoor deze niet meer aangepast was aan de evolutie die de onderneming en de vervoermarkt gedurende de voorbije 10 jaar hadden gekend. Zowel het principe van de autonomie van de onderneming als de door de Regering inzake mobiliteit vastgelegde doelstellingen konden dus door die wet niet meer worden gewaarborgd.

3.3. NAAR « CORPORATE GOVERNANCE » (2002 – 2004)



22 maart 2002: Wet betreffende de wijziging van de wet van 21 maart 1991 aangaande de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven.

Welke veranderingen?

→ Wijziging in de structuur en de werking van de beheersorganen van de NMBS + vereenvoudiging van de interne organisatie door grote activiteiten- en beheerssectoren.

Waarom?

Toepassing van de principes van **Corporate Governance**:

→ verduidelijking en rationalisering:

- van het besluitvormingsproces;
- van de beheersorganen;
- en van de strategische keuzen op middellange en lange termijn.

→ transparantie op het niveau van de kosten en productiemiddelen = grote uitdagingen van de onderneming beter aanpakken

Dit leidde op 22 maart 2002 tot een wijziging van de wet van 21 maart 1991. De nieuwe wet legt de nadruk op de gewenste transparantie van de rekeningen van de NMBS. Ze worden gescheiden volgens de activiteit waarop ze

betrekking hebben: nl. opdrachten van openbare dienst of andere. Deze wet voorziet ook **wijzigingen in de structuur en de werking van de beheersorganen** van de NMBS, geïnspireerd op de principes van « **Corporate Governance**¹⁰ ».

Corporate Governance is een reglementair kader¹¹ dat als basis dient voor het beheer en de controle van ondernemingen om de efficiëntie en de concurrentiekracht te bevorderen en tevens de praktijk van goed en transparant bestuur aan te moedigen. Sinds 2005 zijn de principes vervat in de « Belgische Corporate Governance Code ».

Volgens deze Code moet goede corporate governance het mogelijk maken de doelstellingen van de vennootschap vast te leggen, de middelen waarmee ze gehaald worden en de manier om de prestaties te evalueren. In die zin dient corporate governance stimuli te verschaffen aan de raad van bestuur en het management opdat zij doelstellingen nastreven die in het belang zijn van de vennootschap, haar aandeelhouders en ander stakeholders¹².



Voor meer informatie over Corporate Governance, raadpleeg onze site www.corporategovernancecommittee.be.

In het kader van de Corporate Governance van de NMBS was het de doelstelling van de Regering erover te waken dat de autonomie van de onderneming wordt gerespecteerd en om tevens tot een verheldering en een rationalisering te komen van:

- het besluitvormingsproces (duidelijk onderscheid tussen de functies van bestuurder en van directeur, afschaffing van het beperkt comité);
- de beheersorganen (oprichting van verschillende comités binnen de Raad van Bestuur: auditcomité, benoemings- en bezoldigingscomité en strategisch comité, oprichting van het oriënteringscomité);
- de strategische keuzen op middellange en lange termijn (preciezer en meer gereguleerde definitie van het concept “ondernemingsplan” en van het proces van de toepassing van het investeringsplan en van het beheerscontract).

Om ervoor te zorgen dat de onderneming de uitdagingen van de wet van 21 maart 1991 in de praktijk omzet met het oog op een betere coördinatie van haar activiteiten, werd op basis van die wet beslist om de 22 bestaande

¹⁰ « Corporate Governance » wordt in het Nederlands soms vertaald als « goed ondernemingsbestuur ».

¹¹ Dit reglementair kader bestaat volgens de Code uit een aantal regels (bv.: procedure voor de benoeming en evaluatie van de leden van de Raad van Bestuur, dusdanige samenstelling van die Raad zodat beslissingen worden genomen in het voordeel van de maatschappij, publicatie van een handvest van bedrijfsbeheer in het jaarrapport, enz.) en handelswijzen (vb. blijf geven van integriteit en inzet, ondernemingszin, een goede informatieverspreiding verzekeren, enz.).

¹² De betrokken partijen (of stakeholders) zijn partijen die betrekking hebben op de maatschappij of op één van haar domeinen (bv.: de federale overheid, de gewestelijke overheid, de regionale vervoersmaatschappijen, omwonende verenigingen, enz.)

bedrijfseenheden van de NMBS om te vormen tot 10 Directies en 6 Stafdiensten.

Die vereenvoudiging van de structuren, heringedeeld per grote activiteiten- en beheerssectoren, had tot doel de transparantie op het gebied van de kosten en productiemiddelen te bevorderen en zou het daardoor mogelijk maken alle grote uitdagingen van de onderneming beter aan te gaan zonder daarbij aan de eenheid van de onderneming te raken.

Die nieuwe structuur legde de basis voor de grondigere herstructurering die in 2005 zou worden doorgevoerd.

3.4. NAAR EEN LIBERALISERING VAN HET VERVOER (2005 →...)



1 januari 2005: Hervorming van de juridische structuren van de NMBS (KB 2004).

Europees beleid van de liberalisering van het spoorvervoer:

boekhoudkundige scheiding → **scheiding op het vlak van organisatie**

= Holdingstructuur

De koninklijke besluiten van 2004 passen in het kader van een globale hervorming van de juridische structuren van de NMBS op 1 januari 2005.

De doelstelling die met die structuurhervorming wordt nagestreefd, is de toepassing van het door de Europese instellingen opgelegde beleid. Door middel van de verschillende Europese richtlijnen is men van een boekhoudkundige scheiding geëvolueerd naar een scheiding op het vlak van organisatie tussen enerzijds het infrastructuurbeheer en anderzijds de spoorwegexploitatie. Die wens ligt in de lijn van het liberaliseringsbeleid dat Europa op het stuk van het spoorvervoer wil voeren

In dat kader heeft België ervoor gekozen de NMBS om te vormen tot een groep van vennootschappen, de NMBS Groep, die bestaat uit:



- **NMBS Holding:** de **moederonderneming**, die alle activiteiten omvat van Human Resources, Financiën, Patrimonium, Strategie en Coördinatie, Interne Audit en de Stafdiensten. Ze staat meer bepaald in voor de coördinatie- en ondersteuningsactiviteiten voor de groep (beheer van de financiën en de geldelijke middelen, gemeenschappelijke aankopen, juridische dienst, terbeschikkingstelling van het personeel enz.);
- **NMBS:** de **spoorwegexploitant**, die alle activiteiten omvat die betrekking hebben op het vervoer van goederen en van reizigers alsook op het onderhoud en het beheer van het rollend materieel (Reizigers, Goederen, Treinen en Materieel);

- **INFRABEL**: de **beheerder van de spoorweginfrastructuur**, die de activiteiten van Netwerk, Toegang tot het Net en Infrastructuur omvat en dus onder meer belast is met het onderhoud en het beheer van de infrastructuur en de regel- en veiligheidssystemen;

Infrabel en NMBS hebben dus bepaalde opdrachten m.b.t. de openbare dienst plus andere activiteiten van de vroegere NMBS overgenomen en deze laatste werd omgevormd tot een holdingmaatschappij.



De organisatie en werking van de NMBS Groep wordt beschreven in Deel A, hoofdstuk 3. De structuur van elk van de drie vennootschappen wordt beschreven in Deel B.

Het bijzondere aan die structuur is dat ze het de holding mogelijk maakt om op een coherente manier de activiteit van de twee andere vennootschappen van de Groep te leiden, te controleren, te coördineren en te rationaliseren door middel van participaties (aandelen en stemrecht) die ze heeft in deze laatste, haar dochterondernemingen, en wel met behoud van een duidelijke scheiding van de activiteiten en een autonomie van elk van die twee vennootschappen. Een gemeenschappelijk beleid en een harmonisering van de strategie worden ondersteund door een samenwerkingsakkoord tussen de drie vennootschappen.

Daarnaast zorgt die structuur er ook voor dat de eenheid van personeelsstatuut en van sociale dialoog kunnen worden behouden door het feit dat NMBS Holding de werkgever blijft van het personeel - dat dan ter beschikking van de vennootschappen wordt gesteld - en dat er slechts één nationale paritaire commissie is binnen de Holding.



Dit wordt uitgelegd in Deel B, hoofdstuk 1. NMBS Holding, dat betrekking heeft op de Directie H-Human Resources.

Naast de drie hiervoor beschreven autonome ondernemingen werd ook een **Fonds voor Spoorweginfrastructuur** opgericht (cfr. Deel A, hoofdstuk 2, punt 3.2) dat eigenaar wordt van een deel van de spoorweginfrastructuur en dat onder het toezicht wordt geplaatst van de minister die bevoegd is voor de spoorwegen. Het is dus onafhankelijk van de NMBS Groep.

4. FINANCIËLE RELATIES MET DE STAAT

4.1. HISTORIEK

Tot voor kort bestond het kapitaal van de NMBS uit 2 soorten aandelen:

- *gewone aandelen*: zijn op naam en in het bezit van de Staat en onvervreemdbaar;
- *preferente aandelen*: zijn aan toonder en in bezit van het publiek en geven recht op een vaste opbrengst. Sedert 1937 werden deze nochtans stelselmatig teruggekocht door de Staat en vervangen door “bewijzen van

deelgerechtigheid”, d.w.z. bewijzen die het recht geven op een dividend. Sinds 31 december 2002 zijn deze preferente aandelen volledig terugbetaald.

Na 1926 werden kapitaalsverhogingen gerealiseerd via de uitgifte van gewone aandelen in handen van de Staat.

Sinds 1996 gebeurden de kapitaalsverhogingen door de Staat via investeringsbijdragen voor de financiering van de investeringen voor aanpassing, vernieuwing en aanleg van de infrastructuur en voor de financiering van investeringen voor de bouw en ombouw van het rollend materieel voor het binnenlands reizigersvervoer. Als tegenprestatie voor de kapitaalsverhogingen werden gewone aandelen uitgegeven ten gunste van de Staat.

Financiering van de HST

In 1997 werd HST-Fin opgericht, een naamloze vennootschap van publiek recht, die instaat voor de financiering van de HST-infrastructuur. Als tegenprestatie voor de kapitaalbreng werden preferente aandelen zonder stemrecht toegekend aan de NV. HST-Fin. Zij gaven jaarlijks recht op een dividend.

Op 10 september 2004 werd de HST-Fin opgeslorpt door de toenmalige NMBS met terugwerkende kracht tot 1 januari 2004. Dit heeft de financiële schuld van de vroegere NMBS doen toenemen van 6 tot 8,3 miljard euro.

4.2. OVERNAME VAN DE SCHULD DOOR DE STAAT

Eind 2004 bedroeg de schuld van de vroegere NMBS om en bij de 10 miljard euro.

In het kader van de Europese richtlijnen die o.a. het afbouwen van de historische schuldenlast voorschrijven, heeft de Staat op 1 januari 2005 een reorganisatie van het bedrijf op touw gezet en de ‘historische’ schuld van de vroegere NMBS, namelijk 7,4 miljard euro, overgenomen. De operatie verliep via het **Fonds voor Spoorweginfrastructuur (FSI)**, het nieuwe organisme dat door de Staat werd opgericht en beheerd en dat volkomen onafhankelijk is van de NMBS Groep.

De rest van de schuld wordt beheerd door de groep en wordt ingeschreven in de boekhouding van de NMBS Holding.

Als tegenprestatie voor de overname van de historische schuld van de NMBS wordt het Fonds voor Spoorweginfrastructuur eigenaar, voor een waarde van 7,4 miljard euro, van een deel van het spoorwegnet (sporen en bovenleidingen) en een aantal vaste activa op het stuk van de spoorweginfrastructuur alsook 34 terreinen die als valoriseerbaar worden beschouwd.

Het Fonds Voor Spoorweginfrastructuur (FSI)

Het Fonds voor Spoorweginfrastructuur (FSI) is een autonoom overheidsbedrijf dat onder de toepassing valt van de wet van 21 maart 1991¹³. Het ressorteert onder de minister bevoegd voor de overheidsbedrijven.

Het FSI heeft tot doel:

- 1° het aanhouden van de spoorweginfrastructuur die aan het FSI is overgedragen en de terbeschikkingstelling van deze activa aan de bij of krachtens wet aangeduide spoorweginfrastructuurbeheerder^{14 15};
- 2° het beheer en de tegeldemaking van de terreinen die aan het FSI zijn overgedragen van buiten gebruik gestelde spoorweginfrastructuur en, in voorkomend geval, van andere onroerende goederen;
- 3° alle commerciële activiteiten op het gebied van de aankoop en verkoop, het beheer of de financiering van vastgoed welke verenigbaar zijn met zijn opdrachten van openbare dienst.

Het onderhoud van de spoorweginfrastructuur die eigendom is van het Fonds van Spoorweginfrastructuur, gebeurt door Infrabel in overeenstemming met de bepalingen van het beheerscontract tussen de Staat en Infrabel. De kosten die dit onderhoud meebrengt, worden eveneens via ditzelfde beheerscontract geregeld.

Het FSI heeft een Raad van Bestuur en een Directiecomité. De leden van de raad van bestuur en van het directiecomité van het FSI moeten onafhankelijk zijn van elke spoorweginfrastructuurbeheerder, spoorwegonderneming en de NMBS Holding.

De Raad van Bestuur, uitgezonderd de gedelegeerd bestuurder, is enkel samengesteld uit bestuurders die geen lid zijn van het directiecomité. Tenminste één derde van de bestuurders van het FSI moet van het andere geslacht zijn. De bestuurders worden gekozen op grond van de complementariteit van hun competentie inzake financiële analyse, boekhouding, kennis van de vervoersector en juridische aspecten.

De controlebevoegdheid van de minister voor overheidsbedrijven wordt uitgeoefend door bemiddeling van twee Regeringscommissarissen.

Volgens de bepalingen van de Wet van 21 maart 1991, wordt een beheerscontract afgesloten tussen de Staat en het Fonds voor Spoorweginfrastructuur. Dit laatste moet een ondernemingsplan opstellen.

¹³ Zie KB van 10.11.2006, van kracht op 01.01.2005, dat de beheersstructuren van de spoorweginfrastructuur wijzigt.

¹⁴ De voorwaarden en de modaliteiten van deze terbeschikkingstelling zijn vastgelegd in een huurcontract op lange termijn, afgesloten tussen de FSI en de beheerder van de spoorweginfrastructuur. Dit contract is bekrachtigd door de minister die bevoegd is voor de spoorwegen.

¹⁵ Deze taken behoren tot de opdrachten van openbare dienstverlening van de FSI.



Voor meer informatie over het Fonds voor Spoorweginfrastructuur, raadpleeg het Koninklijk Besluit van 10.11.2006 (MB 07.10.2006) betreffende de wijziging van de beheersstructuren van de spoorweginfrastructuur.

4.3. OVERNAME VAN DE PENSIOENVERPLICHTINGEN

Het Europees Reglement (EEG) nr. 1192/69 van de Raad van 26 juni 1969 heeft als doel de normalisatie van de rekeningen van de Europese spoorwegmaatschappijen, in het bijzonder van de pensioenlasten. De Belgische Staat heeft tot op heden dit Europees reglement toegepast voor de financiële compensatie van de pensioenlasten van de NMBS Holding. Dit is echter geen verplichting.

Zo werden de pensioenuitgaven tot op heden gefinancierd door 4 bronnen:

- een compensatie van de Belgische Staat;
- een bijdrage van de NMBS Holding;
- een bijdrage van het statutair personeel in dienst;
- en andere wettelijke opbrengsten.

Het Koninklijk Besluit van 28 december 2005 beoogt de vervanging van de financiële compensatie van de pensioenlasten die aan de NMBS Holding door de Staat toegekend zijn, door een overname door deze laatste van de pensioenverplichtingen. Bijgevolg is de NMBS Holding, zoals de andere ondernemingen, bijdragen verschuldigd. Zo zullen de patronale en persoonlijke bijdragen voor de sociale zekerheid vanaf 1 januari 2007 door de NMBS Holding worden overgemaakt aan de Staat.

Deze voorgestelde wijziging ligt in de lijn van de algemene doelstellingen van de liberalisering van de Europese sector van spoorwegvervoer, en zal de NMBS Holding in staat stellen zich in dit kader te positioneren zoals een onderneming die het hoofd kan bieden aan de concurrentie in deze sector.

Hoofdstuk 3 De NMBS Groep

1. NAAMLOZE VENNOOTSCHAP VAN PUBLIEK RECHT

1.1. WAT IS EEN NAAMLOZE VENNOOTSCHAP VAN PUBLIEK RECHT?



Een **naamloze vennootschap** kan algemeen worden beschreven als een overeenkomst waarbij de vennoten zich ertoe verbinden gezamenlijk een kapitaal, goederen of werkkrachten te investeren om een of meer strikt omschreven activiteiten uit te oefenen.

Er bestaan twee soorten NV's: de gewone private NV en de NV van publiek recht, belast met de uitvoering van publieke dienstverlening.

De organisatie en werking van een NV wordt bepaald door het Wetboek van vennootschappen voor zover er niet van wordt afgeweken door de wet van 21 maart 1991 of door of krachtens enige andere bijzondere wet.

Om het begrip "naamloze vennootschap (NV) van publiek recht" te kunnen omschrijven, moeten we vooraf de definitie en de kenmerken bekijken van een gewone private naamloze vennootschap.

Een **naamloze vennootschap** kan algemeen worden beschreven als een overeenkomst waarbij de vennoten zich ertoe verbinden gezamenlijk een kapitaal, goederen of werkkrachten te investeren om een of meer strikt omschreven activiteiten uit te oefenen. Het einddoel van de vennootschap is aan de vennoten een (rechtstreeks of onrechtstreeks) patrimoniaal voordeel¹⁶ toe te kennen.

De organisatie en de werking van een vennootschap worden geregeld door de Vennootschapswetgeving. Die legt bepaalde aspecten vast zoals de wijze van oprichting van een NV, de aansprakelijkheid van vennoten, de inbreng van het maatschappelijk kapitaal, de samenstelling van de organen en hun bevoegdheden.

Naast de gewone NV's heeft de Staat verschillende NV's van publiek recht opgericht via de wet van 21 maart 1991 voor de uitvoering van specifieke overheidsopdrachten.

Voor al wat niet uitdrukkelijk anders is geregeld door of krachtens de wet van 21 maart 1991 of door of krachtens enige specifieke wet, is de **NV van publiek recht** onderworpen aan de wettelijke en reglementaire handelsrechtelijke bepalingen die van toepassing zijn op de naamloze vennootschappen.

¹⁶ Het patrimoniale voordeel kan bestaan uit een bijdrage in de winst, het verwerven van een onroerend goed, enz.

Het principe bestaat er dus in dat de specifieke wetgeving van publiek recht voorrang heeft op de algemene beginselen van privaatsrecht, waarbij beide types van onderneming op volgende punten verschillen:

	Private NV	NV van publiek recht
<i>Oprichting van de NV</i>	er is een authentieke akte ¹⁷ vereist	er is een wet vereist
<i>Aandeelhouder-schap</i>	een private NV moet altijd tenminste twee aandeelhouders tellen	de wet van 21.03.1991 stelt expliciet dat deze regel niet geldt voor NV's van publiek recht
<i>Bevoegdheden van de Algemene Vergadering¹⁸</i>	dit maatschappelijk orgaan kan de statuten van de private NV vastleggen, de leden van de Raad van Bestuur aanstellen en de beslissing nemen de NV te ontbinden.	de statuten van de vennootschap worden vastgelegd bij wet of KB. De leden worden aangesteld bij KB en de wetgever is de enige die de vennootschap kan ontbinden.
<i>Financiële controle van de NV</i>	een dergelijke controle wordt uitsluitend uitgeoefend door de leden van het Instituut van Bedrijfsrevisoren (IBR) ¹⁹	naast de bedrijfsrevisoren van het IBR zijn er twee leden van het Rekenhof om de financiële controle uit te oefenen.

1.2. STATUUT VAN DE 3 VENNOOTSCHAPPEN VAN DE NMBS GROEP

De 3 vennootschappen van de NMBS Groep (NMBS Holding, NMBS, Infrabel) zijn **naamloze vennootschappen van publiek recht** conform de bepalingen van de wet van 21 maart 1991 over de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven.

¹⁷ Een authentieke acte is een document opgemaakt door een beëdigd ambtenaar (bijv.: een notaris, een gerechtsdeurwaarder, een ambtenaar van de burgerlijke stand), opgesteld volgens de door de wet vereiste formaliteiten en waarvan de uitvoering van rechtswege kan worden afgedwongen.

¹⁸ De Algemene Vergadering vertegenwoordigt de vennootschappen en aandeelhouders. Zij heeft de meest uitgebreide bevoegdheid inzake alle juridische akten van belang voor de maatschappij.

¹⁹ Het IBR is een professionele organisatie met als doel te waken over de opleiding en de permanente organisatie van bedrijfsrevisoren te verzekeren. De hoofdplicht van een bedrijfsrevisor is de controle op de jaarrekening en de geconsolideerde rekeningen van de Groep. Voor bijkomende info, raadpleeg www.ibr-ire.be

De wetsbepalingen die de oprichting en de statuten van die vennootschappen regelen, zijn de volgende:

NMBS HOLDING	NMBS	INFRABEL
De wet van 23 juli 1926 die aan de oorsprong lag van de Nationale Maatschappij der Belgische Spoorwegen, werd gewijzigd bij Koninklijk Besluit van 18 oktober 2004 aangaande sommige herstructureringsmaatregelen bij de NMBS (genomen bij toepassing van de programmawet van 9 juli 2004) en heet voortaan: " <i>wet inzake de NMBS Holding en haar verbonden vennootschappen</i> ".	Het Koninklijk Besluit van 18 oktober 2004 aangaande bepaalde herstructureringsmaatregelen bij de Nationale Maatschappij der Belgische Spoorwegen bepaalt de manier waarop de (nieuwe) NMBS werd samenge-steld als spoorwegexploitant en NV van publiek recht.	Het Koninklijk Besluit van 14 juni 2004 over de hervorming van de beheersstructuren van de spoorweginfrastructuur voorziet in de oprichting door de NMBS van Infrabel als beheerder van die infrastructuur.
Het Koninklijk Besluit van 7 april 2005 keurt de wijziging van de statuten van de NMBS goed (NMBS Holding vanaf 1 januari 2005)	Het Koninklijk Besluit van 18 oktober 2004 legt de statuten vast van de NMBS	Het Koninklijk Besluit van 18 oktober 2004 legt de statuten vast van Infrabel

2. MAATSCHAPPELIJK DOEL VAN DE 3 MAATSCHAPPIJEN VAN DE NMBS GROEP

2.1. WAT IS EEN MAATSCHAPPELIJK DOEL?



Het maatschappelijke doel van een vennootschap is (zijn) de activiteit(en) die de vennoten gezamenlijk zullen uitoefenen.

Het maatschappelijke doel van de NV's van publiek recht kan betrekking hebben op opdrachten met een publiek en een commercieel karakter, overeenkomstig de bepalingen van de wet van 21.03.1991.

Het maatschappelijke doel van een vennootschap is (zijn) de activiteit(en) die de vennoten gezamenlijk zullen uitoefenen. De bedrijfsstatuten moeten nauwkeurig de activiteit omschrijven die de onderneming van plan is uit te oefenen. Nochtans

kan dit onderwerp voldoende breed worden geformuleerd opdat de activiteit niet te beperkt zou zijn.

De bijzonderheid van het maatschappelijke doel van de NV's van publiek recht is dat het twee soorten van opdrachten kan omvatten: die met een publiek karakter en die met een commercieel karakter.

Immers, terwijl de Staat diverse NV's van publiek recht heeft opgericht om specifieke overheidsopdrachten te vervullen, kent de wet van 21.03.1991 hen beheersautonomie toe om andere activiteiten te ontwikkelen die compatibel zijn met hun maatschappelijk doel maar die niet meer behoren tot de taken van openbare dienst en die dus worden beheerd op commerciële basis.

2.2. OPDRACHT VAN DE NMBS GROEP

De NMBS Groep heeft een dubbele **basisopdracht**:

- **het spoorvervoer in België promoten**, en aldus een alternatief bieden voor minder milieuvriendelijke vervoerwijzen;
- een **optimale kwaliteitsdienst**²⁰ **waarborgen** zodat de evolutie van het spoorverkeer sterker is dan de algemene evolutie van het verkeer voor alle vervoerwijzen samen.

In die hoedanigheid waakt elk van de 3 vennootschappen erover, in het kader van een coherent beleid van de groep, dat haar activiteiten passen in het kader van het duurzame mobiliteitsbeleid²¹ van de Regering en bijdragen tot het vervullen van de verplaatsingsbehoeften.

2.3. HET MAATSCHAPPELIJKE DOEL VAN DE NMBS HOLDING

De NMBS Holding heeft als maatschappelijk doel:

1. deelnemingen in het kapitaal van de NMBS en Infrabel te verwerven, te behouden en te beheren;
2. alle activiteiten uit te voeren betreffende de coördinatie, de financiering en de ondersteuning van haar verbonden vennootschappen (beheer van de financiën en de thesaurie, gemeenschappelijke aankopen enz.) waarbij de onafhankelijkheid van de infrastructuurbeheerder gerespecteerd moet worden.

Ook al zijn de activiteiten van de dochterondernemingen gescheiden, toch kunnen getroffen beslissingen een onderlinge weerslag hebben. Het is met name voor het behoud van de coherentie van de beslissingen dat de Holding werd opgericht. In die context stelt de Holding met name het nodige

²⁰ Het begrip kwaliteit dient hier in brede zin te worden opgevat en bestaat uit: onthaal, betrouwbaarheid, veiligheid, regelmaat, vlotte toegankelijkheid, voor alle categorieën van reizigers, parkings, intermodaliteit en eerbied voor het milieu.

²¹ Bedrijven en individuele burgers moeten ten allen tijde en in alle vrijheid kunnen beslissen over plaats, tijd en vervoermiddel gebruikt voor hun verplaatsingen. Op sommige plaatsen en momenten kan die keuze beïnvloed worden door de bevoegde instanties, voor zover er waardige alternatieven beschikbaar zijn. Duurzame mobiliteit staat dus voor het verhogen van de toegankelijkheid en de veiligheid op de weg, zonder het milieu en de leefbaarheid uit het oog te verliezen.

personeel ter beschikking van de NMBS en Infrabel om hun opdrachten uit te voeren. De Holding blijft de enige werkgever, wat aldus de eenheid van het statuut en de sociale dialoog waarborgt;

3. bepaalde eigen activiteiten uit te voeren, in het bijzonder op het gebied van de veiligheid en de bewaking, alsook wat het oprichten, onderhouden, beheren en exploiteren van de stations en hun aanhorigheden betreft, net als de informaticamiddelen en telecommunicatienetwerken;
4. het behouden van het historische patrimonium van de spoorwegexploitatie;
5. alle andere activiteiten op spoorwegvlak uit te voeren die een toegevoegde waarde voor de Groep kunnen meebrengen.

De vennootschap mag, zowel in België als in het buitenland, alle handelingen en operaties uitvoeren die noodzakelijk of nuttig zijn om haar doel te verwezenlijken.

2.4. HET MAATSCHAPPELIJKE DOEL VAN DE NMBS

De NMBS heeft als maatschappelijk doel:

1. het vervoer van reizigers en goederen per spoor;
2. het vervoer van goederen in het algemeen en de logistieke diensten die er betrekking op hebben;
3. de verwerving, de bouw, het onderhoud, het beheer en de financiering van het rollend spoorwegmaterieel.

In het kader van dit maatschappelijke doel, zijn de zogenaamde opdrachten van openbare dienst de volgende:

1. het binnenlandse reizigersvervoer met de treinen van de gewone dienst alsook de binnenlandse bedieningen met hogesnelheidstreinen;
2. het grensoverschrijdende reizigersvervoer (met de treinen van de gewone dienst op het gedeelte van het traject dat niet door de eerste opdracht is gedekt en tot aan de stations op de buurnetten die in het beheerscontract zijn vastgelegd);

De vennootschap kan zelf of via deelneming in Belgische of buitenlandse, bestaande of op te richten instellingen alle commerciële, industriële of financiële handelingen stellen, die verband houden met haar maatschappelijk doel of die de verwezenlijking ervan kunnen bevorderen²².

²² Worden beschouwd als handelingen die verband houden met het maatschappelijk doel of die de verwezenlijking ervan bevorderen: de productie en verkoop van goederen die direct of indirect verband houden met de spooractiviteit.

2.5. HET MAATSCHAPPELIJKE DOEL VAN INFRABEL

Het maatschappelijke doel van Infrabel is²³:

1. de verwerving, de bouw, de vernieuwing, het onderhoud en het beheer van de spoorweginfrastructuur;
2. het beheer van de regel- en veiligheidssystemen van die infrastructuur;
3. de levering van diensten die verband houden met de spoorweginfrastructuur aan spoorwegondernemingen;
4. de verdeling²⁴ van de beschikbare capaciteit van de spoorweginfrastructuur (dienstregelingen en rijpaden);
5. de tarifiering, de facturering en de inning van de heffingen voor het gebruik van de spoorweginfrastructuur en de diensten onder punt 3 hierboven.

Bovendien is het de onderneming toegestaan om – zowel in het buitenland als in België – alle mogelijke handelingen en activiteiten te stellen nuttig bij het realiseren van het maatschappelijke doel. De vennootschap kan participaties nemen in elke onderneming of vereniging van privaats of publiek recht, in België en in het buitenland, die rechtstreeks of onrechtstreeks kan bijdragen tot haar maatschappelijk doel.

De taken onder punt 4 en 5 worden beschouwd als **de 2 essentiële functies van de infrastructuurbeheerder** in het licht van de Europese richtlijnen.



De essentiële functies zijn toegelicht in deel A, hoofdstuk 1, alsook in deel B, hoofdstuk 3, Infrabel, betreffende de Directie Toegang Netwerk.



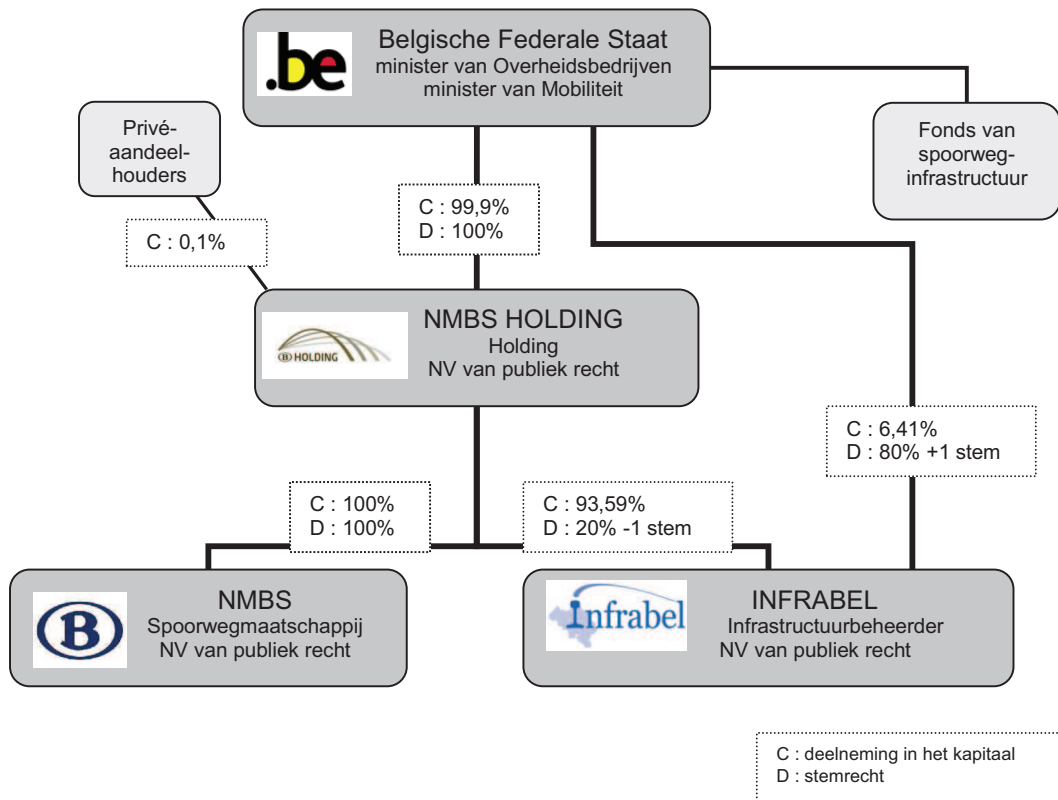
In het beheerscontract van de drie ondernemingen is bepaald dat zij ook de taak van openbare dienstverlening hebben om in de **behoeften van de Natie** te voorzien. Deze taak omvat de bescherming van de vitale nationale belangen en het voorzien in de essentiële behoeften van de bevolking: de openbare orde, het sociaal-economisch potentieel van het land, de nationale integriteit en soevereiniteit. De beheerscontracten van elke Maatschappij preciseren haar specifieke bijdrage.

²³ De certificering van het personeel en het rollend materieel van de spoorwegmaatschappijen inzake de technische normen en de veiligheid en het gebruik van de infrastructuur, is geen opdracht meer van Infrabel. Vanaf 23 januari 2008 zal deze taak overgenomen worden door de "Veiligheidsautoriteit". Raadpleeg voor meer inlichtingen het KB van 10 mei 2007 (MB 15.06.2007) dat de 2^{de} clausele bekrachtigt van het beheerscontract afgesloten tussen de Staat en Infrabel (zie punt 7.2.3. van dit hoofdstuk) evenals de Wet van 19 december 2006 over de veiligheid van de spoorwegexploitatie.

²⁴ Officieel begrip bestaande uit de globale studie van de verdeling van verkeerspaden enerzijds en de concrete toekenning ervan aan de spoorwegmaatschappijen anderzijds.

3. DEELNEMING IN HET AANDELENKAPITAAL EN STEM-RECHT

Het schema van de structuren en relaties ziet eruit als volgt:



Het kapitaal van naamloze vennootschappen wordt in aandelen verdeeld. Het aandeel is dus een bewijs van deelgerechtigheid of een eigendomsbewijs in een onderneming. Het stemrecht is een recht verbonden aan de aandelen, dat het de aandeelhouder mogelijk maakt om een standpunt in te nemen over de besluiten die in de Algemene Vergadering worden voorgelegd.

De Belgische Staat bezit:

- nagenoeg 100 % van de aandelen van de NMBS Holding (0,1% van de aandelen zijn in het bezit van privé-investeerders);
- 6,41% van de aandelen van Infrabel, maar beschikt over 80% + 1 stem in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders; de overige stemmen en aandelen zijn in handen van de NMBS Holding.

De NMBS Holding bezit:

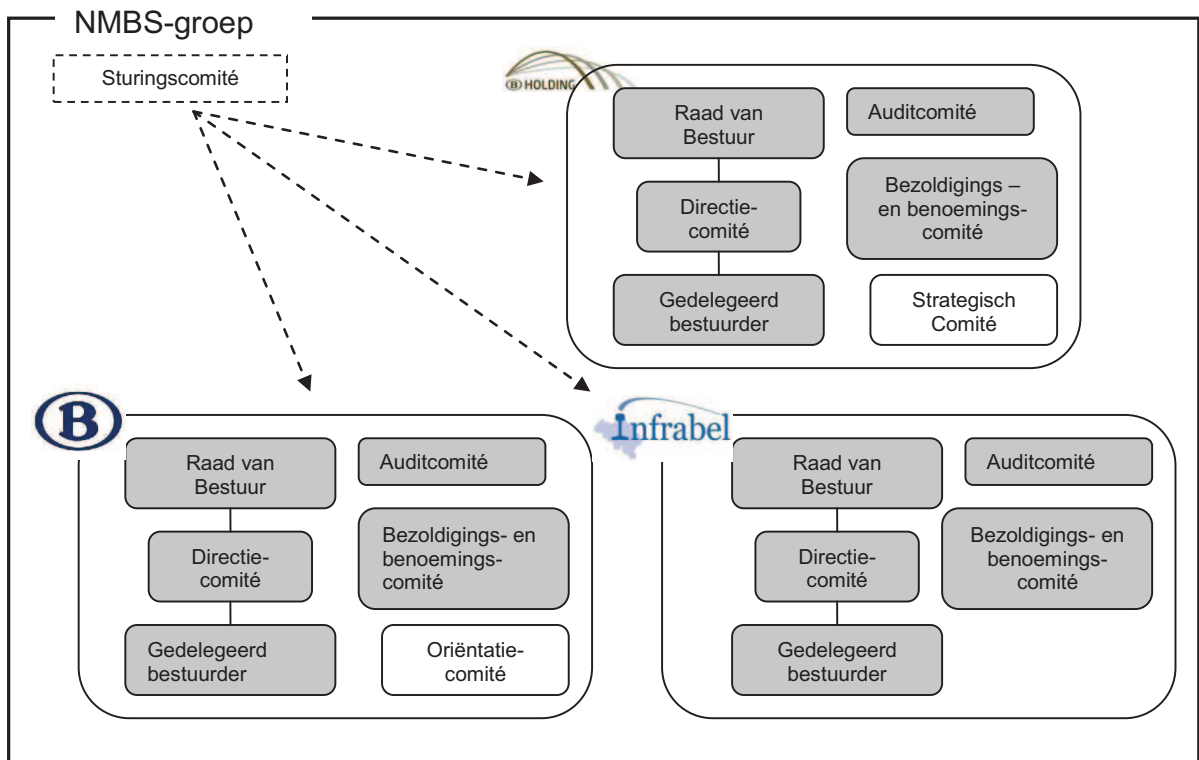
- 100% van de aandelen van de NMBS;
- 93,59% van de aandelen van Infrabel, maar beschikt over 20% - 1 stem in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Waarom heeft de Staat een groter stemrecht bij zijn deelneming in het kapitaal van Infrabel?

De NMBS Holding bezit een meerderheidsparticipatie in Infrabel als publieke, autonome onderneming. Zij bezit die meerderheidsparticipatie omwille van haar inbreng van productiemiddelen waardoor Infrabel zijn activiteiten kon opstarten.

Bovendien beschikt de Staat in alle omstandigheden over 80% van het stemrecht (+ 1 stem), tegenover 20% van het stemrecht (- 1 stem) bij de NMBS Holding. Dit systeem garandeert de onafhankelijkheid van de infrastructuurbeheerder, zoals vereist volgens de Europese richtlijnen.

4. DE BEHEERS- EN BESTUURSORGANEN





Elke onderneming, de NMBS Holding, de NMBS en Infrabel, is samengesteld uit volgende beheersorganen:

- een **Raad van Bestuur** die de bevoegdheid heeft alle handelingen te stellen die nuttig en noodzakelijk zijn voor het realiseren van haar maatschappelijke doel. Zij controleert het dagelijkse beheer, verzekerd door het Directiecomité;
- een **Gedelegeerd Bestuurder** die het Directiecomité voorziet en instaat voor de uitvoering van de beslissingen die daar worden genomen;
- een **Directiecomité** dat instaat voor het dagelijkse beheer en de onderneming vertegenwoordigt op het vlak van dit beheer.

Elke Raad van Bestuur bestaat uit:

- een **Auditcomité** dat – onder andere – de Raad van Bestuur bijstaat inzake het onderzoek naar financiële informatie en het verzekeren van de betrouwbaarheid ervan;
- een **Bezoldigings- en Benoemingscomité** verleent advies over kandidaat-leden van het Directiecomité en stelt de bezoldiging en voordelen voor haar leden voor.

Het **Sturingscomité** is een paritair comité²⁵, bevoegd voor de NMBS Groep, inzake de ontwikkeling van nieuwe structuren, het ondernemingsplan en problemen van operationeel beheer.

Het **Strategisch Comité** is een paritair comité dat enkel bestaat in hoofde van de NMBS Holding. Zij formuleert adviezen betreffende het beheerscontract, te nemen maatregelen inzake het personeelsbeleid en beslissingen van de Raad van Bestuur in bepaalde materies.

Op het niveau van de NMBS bestaat er eveneens een **Oriëntatiecomité** dat adviezen verleent over maatregelen die de samenwerking met regionale vervoersmaatschappijen kan beïnvloeden.

De samenstelling en de bevoegdheden van deze verschillende organen worden hieronder uitvoerig beschreven.



Voor meer informatie over de samenstelling en de bevoegdheden van deze organen, raadpleeg de statuten van de 3 ondernemingen (Belgisch Staatsblad). Bruikbare informatie vindt u eveneens in de respectievelijke jaarverslagen (intranet).

²⁵ Dit Comité is paritair samengesteld omdat het bestaat uit vertegenwoordigers van de 3 vennootschappen en vertegenwoordigers van de erkende organisaties.

4.1. DE ORGANEN DIE IN ELKE ONDERNEMING AANWEZIG ZIJN

4.1.1. Raad van Bestuur

4.1.1.1. Samenstelling

Elke onderneming wordt beheerd door een Raad van Bestuur die, met inbegrip van de gedelegeerd bestuurder, is samengesteld uit:

NMBS HOLDING	NMBS	INFRABEL
10 leden	6 leden ²⁶	6 leden ²⁷

De bestuurders worden aangesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders:

- enerzijds worden een aantal bestuurders door de koning²⁸ benoemd, in verhouding tot het aantal stemmen dat verbonden is aan de aandelen die de Staat bezit. **De bestuurders van Infrabel moeten verschillend zijn van de bestuurders voor de NMBS Holding. Op die manier wordt de onafhankelijkheid van de infrastructuurbeheerder gegarandeerd;**
- anderzijds worden de overige bestuurders benoemd door de overige aandeelhouders.

De bestuurders worden gekozen in functie van de complementariteit van hun competentie inzake financiële en boekhoudkundige analyse, juridische aspecten, hun kennis van de vervoersector, hun deskundigheid inzake mobiliteit, personeelsbeheer en sociale relaties.

De bestuurders worden benoemd voor een hernieuwbare termijn van zes jaar.

De voorzitter van de Raad van Bestuur wordt onder de bestuurders aangeduid en benoemd door de Koning.

Minstens een derde van de leden van de Raad moet tot het andere geslacht behoren. De taalpariteit wordt verplicht nageleefd.

4.1.1.2 Bevoegdheden

De Raad van Bestuur is bevoegd om alle daden te stellen die noodzakelijk of nuttig zijn voor de realisatie van het maatschappelijke doel van de Maatschappij.

De Raad van Bestuur houdt tevens toezicht op het beleid van het Directiecomité. In dezelfde zin kan de Raad aan het Comité een deel van zijn bevoegdheden overdragen met uitzondering van:

²⁶ wijzigingen zijn in voorbereiding.

²⁷ wijzigingen zijn in voorbereiding.

²⁸ Elke handeling gesteld door de Koning wordt mee goedgekeurd door een Minister. Aldus worden de bestuurders benoemd of ontzet uit hun ambt bij een in de Ministerraad overlegd besluit.

- de goedkeuring van het beheerscontract en elke wijziging ervan;
- de uitwerking van het ondernemingsplan en de bepaling van het algemene bedrijfsbeleid;
- de controle van het Directiecomité, onder andere voor de uitvoering van het beheerscontract;
- andere specifieke materies die door de wet voorbehouden zijn voor de Raad van Bestuur.

4.1.2. Gedelegeerd Bestuurder

4.1.2.1. Benoeming

De gedelegeerd bestuurder wordt door de Koning benoemd, voor een hernieuwbare termijn van zes jaar.

Hij behoort tot een andere taalrol als die van de voorzitter van de Raad van Bestuur.

4.1.2.2. Bevoegdheden

De gedelegeerd bestuurder zit het Directiecomité voor en is belast met de uitvoering van de besluiten van het Comité.

4.1.3. Directiecomité

4.1.3.1. Samenstelling

Het Directiecomité is samengesteld uit de gedelegeerd bestuurder en de directeurs-generaal. Het Directiecomité wordt voorgezeten door de gedelegeerd bestuurder.

De Raad van Bestuur bepaalt het aantal directeurs-generaal en benoemt ze:

- op voorstel van de gedelegeerd bestuurder;
- na het advies van het Benoemings- en het Bezoldigingscomité ontvangen te hebben.

Er is taalpariteit. De leden van het Directiecomité worden ontslagen door de Raad van Bestuur.

De leden van het Directiecomité vormen een college. Ze kunnen de taken onder elkaar verdelen. Behoudens uitzonderingen (voorzien in de Wet van 21 maart 1991), kan het Directiecomité bepaalde bevoegdheden overdragen aan een of meer van zijn leden of aan de personeelsleden. Het Directiecomité kan subdelegaties toestaan, waarover het de Raad van Bestuur informeert.

4.1.3.2. Bevoegdheden

Het Directiecomité is belast met het dagelijkse bestuur en zijn vertegenwoordiging inzake dat bestuur alsook met de uitvoering van de beslissingen van de Raad van Bestuur.

Bovengenoemde uitzonderingen voorbehouden, kan de Raad van Bestuur al zijn bevoegdheden of een deel ervan, verbonden aan de noodzakelijke of nuttige handelingen voor de verwezenlijking van het maatschappelijke doel, aan het Directiecomité overdragen. Het Directiecomité is tevens belast met de onderhandelingen aangaande het beheerscontract tussen de Staat en de vennootschap en met elke wijziging van dit contract.

4.1.3.3. *Vertegenwoordiging*

De gedelegeerd bestuurder en de algemeen directeur – daartoe aangeduid door de Raad van Bestuur – vertegenwoordigen beiden de onderneming zowel in zijn dagelijks functioneren als op juridisch vlak.

Dit betekent dat alle akten van bestuur of akten die de vennootschap verbinden, door de gedelegeerd bestuurder en de directeur-generaal die daartoe werd aangesteld door de Raad van Bestuur, gezamenlijk moeten worden ondertekend.

Deze directeur behoort tot een andere taalrol dan de gedelegeerd bestuurder.

4.1.4. **Auditcomité**

4.1.4.1. *Samenstelling*

Met uitsluiting van de gedelegeerd bestuurder, is het Auditcomité samengesteld uit:

NMBS HOLDING	NMBS	INFRABEL
4 bestuurders	Minstens 3 bestuurders, andere dan de gedelegeerd bestuurder, waaronder de voorzitter van de Raad van Bestuur	4 bestuurders

Ze worden benoemd door de Raad van Bestuur. Er is taalpariteit²⁹.

Kunnen uitgenodigd worden om met raadgevende stem deel te nemen aan de vergaderingen van het Auditcomité:

NMBS HOLDING	NMBS	INFRABEL
<ul style="list-style-type: none"> - De voorzitter van de Raad van Bestuur; - de gedelegeerd bestuurder; - de verantwoordelijke van de Interne Audit H-IA; 	<ul style="list-style-type: none"> - de gedelegeerd bestuurder; - de verantwoordelijke van de Financiën van de NMBS; - de verantwoordelijke van de Interne Audit H-IA; 	<ul style="list-style-type: none"> - de gedelegeerd bestuurder; - de verantwoordelijke van de Interne Audit I-IA; - elke persoon die nuttig is om de door de Raad van Bestuur toevertrouwde taken

²⁹ Eventueel uitgezonderd de Voorzitter van de Raad van Bestuur

- de Regerings-commissaris	- de Regerings-commissaris	tot een goed einde te brengen; - de Regerings-commissarissen
----------------------------	----------------------------	---

De Algemene Vergadering van de NMBS kan, op voorstel van de Raad van Bestuur, een externe auditeur aanduiden opdat hij eveneens met raadgevende stem zou deelnemen aan de vergaderingen van dit Comité.

4.1.4.2. Bevoegdheden

Het Auditcomité:

- neemt de taken op zich die de Raad van Bestuur toewijst;
- assisteert de Raad van Bestuur door het onderzoeken van de financiële informatie (jaarrekeningen, jaarverslag en tussentijdse verslagen);
- vergewist zich van de betrouwbaarheid en de integriteit van de financiële verslagen inzake risicobeheer.

4.1.5. Bezoldigings- en benoemingscomité

4.1.5.1. Samenstelling

Het Bezoldigings- en Benoemingscomité bestaat uit 4 bestuurders, onder wie de voorzitter van de Raad van Bestuur die het comité voorziet en de gedelegeerd bestuurder. De andere leden worden benoemd door de Raad van Bestuur. Er is taalpariteit.

4.1.5.2. Bevoegdheden

Het Bezoldigings- en Benoemingscomité:

- brengt advies uit over de kandidaturen die door de gedelegeerd bestuurder worden voorgedragen met het oog op de benoeming van de leden van het Directiecomité;
- stelt aan de Raad van Bestuur de bezoldigingen en de voordelen voor die worden toegekend aan de leden van het Directiecomité en de hogere kaderleden.

Het Comité volgt deze kwesties onafgebroken en stelt jaarlijks een rapport over de bezoldigingen op dat in het beheersverslag wordt opgenomen.

4.2. HET GEMEENSCHAPPELIJKE ORGAAN BIJ DE NMBS GROEP: HET STURINGSCOMITÉ

4.2.1. Samenstelling

Het Sturingscomité bestaat uit:

- de gedelegeerde bestuurders van de NMBS Holding, de NMBS en Infrabel;
- drie leden benoemd door de Nationale Paritaire Commissie op unaniem advies van de erkende vakbondsorganisaties. Deze stellen een bepaald aantal leden voor in verhouding met hun vertegenwoordiging binnen de Nationale Paritaire Commissie.

Het Sturingscomité wordt voorgezeten door de gedelegeerd bestuurder van de NMBS Holding.

4.2.2. Bevoegdheden

Het Sturingscomité is bevoegd voor het begeleiden van de uitbouw van de nieuwe structuren, de ondernemingsplannen³⁰ en de problemen van operationeel beheer.

Dit comité legt een rapport over de operationele samenhang van het systeem ter goedkeuring voor aan de Raad van Bestuur van NMBS Holding.

Het Sturingscomité bevindt zich op het niveau van de NMBS Holding.

4.3. HET ORGAAN EIGEN AAN DE NMBS HOLDING: HET STRATEGISCH COMITÉ

4.3.1. Samenstelling

Het Strategisch Comité bestaat uit 20 leden die als volgt worden benoemd:

SAMENSTELLING	BENOEMING
- de 10 leden van de Raad van Bestuur;	De leden van de Raad van Bestuur worden automatisch lid van het Strategisch Comité.
- 4 leden van het Directiecomité, bij wie de gedelegeerd bestuurder niet is inbegrepen;	De leden van het Directiecomité worden aangeduid door de Raad van Bestuur.

³⁰ Met uitzondering van de exploitatierekeningen (vertaald in een financieel plan) en de berekeningsmethode inzake de infrastructuurgebruiksheffing die opgenomen zijn in het ondernemingsplan van Infrabel (punten 3 en 4 van art. 20, §2 van het KB van 14 juni 2004 betreffende de wijziging van de beheersstructuren).

<p>- 6 leden die de werknemers-organisaties vertegenwoordigen die zijn aangesloten bij een interprofessionele organisatie die zetelt in de Nationale Arbeidsraad. De toekenning van het aantal zetels aan deze werknemersorganisaties gebeurt in functie van hun respectieve vertegenwoordiging binnen de NMBS Holding³¹</p>	<p>De leden die de werknemers-organisaties vertegenwoordigen, worden benoemd door de Koning, bij een in de Ministerraad overlegd besluit, op voorstel van de werknemersorganisaties. Ze worden benoemd voor een hernieuwbare termijn van 6 jaar. Ze worden ontslagen door de Koning.</p>
---	--

Het Comité kan bij haar vergaderingen leden van het Directiecomité uitnodigen, die met raadgevende stem zetelen.

Het Strategisch Comité wordt voorgezeten door de gedelegeerd bestuurder. De leden van het Strategisch Comité vormen een college. Ze kunnen de taken onder elkaar verdelen. Er is taalpariteit.

4.3.2. Bevoegdheden

Zonder afbreuk te doen aan de bevoegdheden die zijn toegekend aan de Raad van Bestuur en het Directiecomité, is het Strategisch Comité bevoegd voor:

- het uitbrengen van een voorafgaand advies aangaande het afsluiten van het beheerscontract van de onderneming en het verzekeren van de opvolging van de uitvoering van dat beheerscontract;
- het uitbrengen van een voorafgaand advies aangaande alle beslissingen van de Raad van Bestuur over alle maatregelen die de tewerkstelling op middellange en lange termijn kunnen beïnvloeden;
- het uitbrengen van een voorafgaand advies aangaande de beslissingen van de Raad van Bestuur inzake algemene bedrijfsstrategie, dochterondernemingen, processen van fusies en overnames, algemeen personeels- en investeringsbeleid, het ondernemingsplan, de evolutie van de jaarlijkse financiën en budgetten en de verdediging van de concurrentiepositie op voorwaarde dat die beslissingen een impact hebben op lange termijn.

Het Strategisch Comité zal evenwel geen advies uitbrengen over wat in de Nationale Paritaire Commissie werd beslist aangaande de materies die het voorwerp zijn van een sociaal akkoord.

Wat het opvolgen van de uitvoering van het beheerscontract betreft, overhandigt het Strategisch Comité een jaarlijks evaluatierapport aan de minister tot wiens bevoegdheden de spoorwegen behoren.

De voorafgaande adviezen die het Strategisch Comité formuleert in het kader van zijn bevoegdheden zijn dwingend. In het geval van een blijvend

³¹ Voor meer informatie aangaande de syndicale vertegenwoordiging (erkende en geaggregeerde organisaties) bij de NMBS-Holding, raadpleeg deel B, NMBS-Holding, gedeelte over de directie H-HR, punt 8.

meningsverschil kan de Raad van Bestuur een afwijking toestaan op voorwaarde dat dit wordt gemotiveerd.

4.4. HET ORGAAN EIGEN AAN DE NMBS: ORIËNTERINGS-COMITÉ

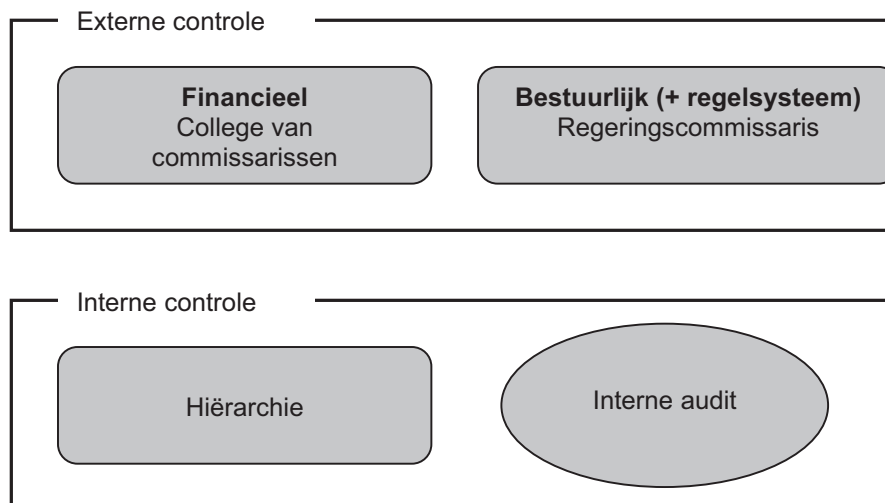
4.4.1. Samenstelling

Het Oriënteringscomité is samengesteld uit 6 vertegenwoordigers van de NMBS en 6 vertegenwoordigers van de regionale vervoermaatschappijen.

4.4.2. Bevoegdheden

Het Oriënteringscomité brengt, op eigen initiatief of op vraag van de Raad van Bestuur, advies uit over alle mogelijke maatregelen die de samenwerking met de regionale transportmaatschappijen kunnen beïnvloeden. Als de Raad wenst af te wijken van dit advies, motiveert hij zijn standpunt.

5. DE CONTROLE-ORGANEN



In hoofde van de 3 ondernemingen worden volgende controles uitgevoerd:

- een **externe financiële en administratieve controle** d.m.v.:
 - het College van Commissarissen dat de financiële situatie controleert en de regelmaat van de jaarrekeningen nagaat;
 - de Regeringscommissarissen die waken over navolging van de wet, het organieke statuut en het beheerscontract. Zij zien er eveneens op toe dat de bedrijfspolitiek de taken van openbare dienstverlening op geen enkel moment in het gedrang brengt;
- een **interne controle** bestaande uit:
 - de hiërarchische controle en beheerscontrole met het oog op een

verbetering van het risicobeheer en een verbetering van het behalen van de vooropgestelde doelstellingen;

- de interne audit, een onafhankelijke en objectieve opdracht ter ondersteuning van de onderneming in het bereiken van zijn objectieven en gericht op het evalueren van het risicomanagement, de controle en de Corporate Governance.

Er bestaan 2 Interne Auditdiensten bij de NMBS Groep. De Interne Audit H-IA oefent zijn activiteiten uit m.b.t. de hele Groep en zijn filialen, met uitzondering van die essentiële functies van de infrastructuurbeheerder en van de betrekkingen met de actieve spoorwegondernemingen in de geliberaliseerde sector, die vallen onder de exclusieve bevoegdheid van de dienst Interne Audit van Infrabel (I-IA)

5.1. DE EXTERNE CONTROLE

5.1.1. Controle van de financiële situatie

Het College van Commissarissen

Het College van Commissarissen bestaat uit 4 leden, waaronder 2 benoemd worden door het Rekenhof en de 2 andere door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders onder de leden van het Instituut van Bedrijfsrevisoren. Ze worden benoemd voor een hernieuwbare termijn van 3 jaar.

Hun opdracht bestaat uit de controle op de financiële situatie, op de jaarrekeningen en op de regelmatigheid, vanuit het oogpunt van de wet en van het organiek statuut, van de verrichtingen die in de jaarrekening worden weergegeven.

De wet van 1991 voorziet dat de financiële controle in elk autonoom bedrijf naar publiek recht, wordt toevertrouwd aan een College van Commissarissen. Bij de 3 ondernemingen van de NMBS Groep wordt deze opdracht door dezelfde personen uitgeoefend.

5.1.2. Bestuurlijk toezicht

De Regeringscommissarissen

Elke vennootschap is onderworpen aan de controle door de minister die de overheidsbedrijven binnen zijn bevoegdheden heeft. Infrabel is bovendien onderworpen aan de controle door de minister die het regelsysteem van het spoorverkeer binnen zijn bevoegdheden heeft.

Elke controle gebeurt door bemiddeling van een Regeringscommissaris, die wordt benoemd en ontslagen door de Koning op voordracht van de betrokken minister.

NMBS HOLDING	NMBS	INFRABEL
1 Regeringscommissaris → Bestuurscontrole door de minister die overheidsbedrijven binnen zijn bevoegdheden heeft	1 Regeringscommissaris → Bestuurscontrole door de minister die overheidsbedrijven binnen zijn bevoegdheden heeft	2 Regeringscommissaris → Bestuurscontrole door de minister die overheidsbedrijven binnen zijn bevoegdheden heeft → Controle van het regelsysteem door de minister die het spoorverkeer binnen zijn bevoegdheden heeft.

De Regeringscommissarissen nemen met raadgevende stem deel aan alle vergaderingen van:

- de Raad van Bestuur;
- het Directiecomité;
- het Auditcomité;
- **het Strategisch Comité (enkel voor de NMBS Holding)**

Hun taken zijn:

- waken over de naleving van de wet, het organiek statuut en het beheerscontract;
- erop toezien dat het beleid van de vennootschap de uitvoering van de taken van openbare dienst niet in het gedrang brengt.

Zij brengen verslag uit aan:

- de minister onder wiens bevoegdheden zij vallen;
- de Minister van Begroting aangaande alle beslissingen van de Raad van Bestuur, het Directiecomité **of het Strategisch Comité (enkel voor de NMBS Holding)** die een weerslag hebben op de algemene uitgavenbegroting van de Staat.

De Regeringscommissarissen tekenen beroep aan bij de verantwoordelijke minister tegen elke beslissing die in strijd is met de wet, de statuten of het beheerscontract, of die de uitvoering van de taken van openbare dienst van de betrokken vennootschap in het gedrang brengt.

5.2. DE INTERNE CONTROLE

Naast de controle die door de Beheersorganen op hun niveau wordt uitgevoerd, beschikt elke vennootschap van de NMBS Holding nog over een intern controlesysteem.

Dit systeem is samengesteld uit enerzijds de interne controle als bestaand onderdeel van het management en anderzijds de interne audit als onafhankelijke evaluatiefunctie van de interne controle.

5.2.1. De hiërarchische controle

Onder interne controle worden alle maatregelen (organisatie, methodes, procedures, vormen...) verstaan die door het management van de onderneming worden aangewend met als doel het risicobeheer te verbeteren en de waarschijnlijkheid van de realisatie van de vooropgestelde doelstellingen te verhogen. De interne controle beoogt een redelijke zekerheid te geven betreffende:

- de betrouwbaarheid, de volledigheid en de beveiliging van de operationele en financiële informatie;
- het naleven van de beleidslijnen, plannen, wetten, reglementen en procedures ...;
- het beschermen van de activa;
- het doeltreffend en efficiënt gebruik van de hulpmiddelen;
- het verwezenlijken van de door de beheersorganen vastgestelde doelstellingen.

De interne controle moet op elk hiërarchisch niveau van de operationele eenheden aanwezig zijn:

- op individuele wijze (onmiddellijke chef);
- op gecentraliseerde wijze (beheerscontrole, boekhoudkundige controle, inspectie . . .)

5.2.2. De Interne Audit

“De Interne Audit is een onafhankelijke en objectieve activiteit die een organisatie een waarborg biedt voor de graad van beheersing van haar verrichtingen, haar adviezen levert om ze te verbeteren, en bijdraagt tot het creëren van de toegevoegde waarde. Hij helpt deze organisatie haar doelstellingen te bereiken door op een systematische en methodische manier haar processen van risicobeheer, van controle en van bedrijfsbeheer te evalueren (corporate governance) en door voorstellen te formuleren om hun doeltreffendheid en hun efficiëntie³² te verbeteren.

De Interne Audit H-IA oefent zijn activiteiten uit over het geheel van de NMBS-Groep en zijn dochterondernemingen, uitgezonderd wat valt onder de essentiële functies van de infrastructuurbeheerder en de betrekkingen met de actieve spoorwegondernemingen in de geliberaliseerde sector, onder de uitsluitende verantwoordelijkheid van de Interne Audit dienst van Infrabel I-IA.

³² Doeltreffendheid is het vermogen zijn doelstellingen te bereiken. Efficiëntie is het vermogen om de doelstellingen te bereiken met een minimum aan ingezette middelen.



De aan de Interne Audit H-IA et I-IA toevertrouwde opdrachten worden verder uiteengezet in deel B.

6. HET BEHEERSCONTRACT

6.1. ALGEMENE BEPALINGEN



Overeenkomstig de wet van 21 maart 1991 dient een beheerscontract te worden afgesloten tussen elke onderneming van publiek recht en de Staat. Dit beheerscontract bepaalt de regels en voorwaarden volgens de welke de onderneming haar opdrachten van openbare dienstverlening vervult en waarvoor zij financiële tussenkomsten ontvangt van de Staat.

In het kader van de wet van 21 maart 1991 moet elk overheidsbedrijf een beheerscontract sluiten met de Staat. **Dat beheerscontract bepaalt de regels en de voorwaarden waaronder het bedrijf zijn opdrachten van openbare dienst moet vervullen.** Concreet betekent dit dat het contract vastlegt welke taken moeten worden vervuld, volgens welke *voorwaarden*, met welke *middelen* en binnen welke *termijn*.

Het is de bedoeling door middel van het beheerscontract een **evenwicht** tot stand te brengen **tussen de vereisten die voortvloeien uit de opdrachten van openbare dienst en de financiële compensaties van de Staat.**

Het beheerscontract regelt met name de volgende kwesties:

- de *taken* die de vennootschap op zich neemt om *haar taken van openbare dienst* uit te voeren;
- de regels betreffende de *tarieven* voor de prestaties die in het kader van de taken van openbare dienst worden geleverd;
- de regels ten opzichte van de *gebruikers*;
- de bepaling, de berekening en de betalingswijzen van de door de Staat toegekende *subsidies*;
- de *kwesties van strategisch en economisch belang* waarvoor de *toewijzing* van de opdrachten onderworpen is aan de goedkeuring van de *minister* die voor de overheidsbedrijven bevoegd is;
- de doelstellingen betreffende de *financiële structuur van het overheidsbedrijf*;
- de regels aangaande de *bestemming van de nettowinst*;
- de verplichte elementen van het *ondernemingsplan*;
- het *bedrag van de vastgoedtransacties* waarvoor de goedkeuring van de minister is vereist;
- de *sancties* ingeval een van de partijen de verbintenissen van het beheerscontract niet zou naleven.

Het beheerscontract wordt gesloten voor minstens 3 jaar en maximum 5 jaar. Het wordt jaarlijks opnieuw geëvalueerd en in voorkomend geval aangepast aan de evolutie van de markt en aan de technologische ontwikkelingen.

De besluiten houdende goedkeuring van het beheerscontract worden gepubliceerd in het Staatsblad.

Ten laatste zes maanden voor het verstrijken van een beheerscontract legt het Directiecomité van het overheidbedrijf aan de minister die bevoegd is voor de overheidsbedrijven een ontwerp van nieuw contract voor. Een beheerscontract wordt van rechtswege verlengd tot het nieuwe contract van kracht wordt.

6.2. DE HUIDIGE BEHEERSCONTRACTEN



De vorige beheerscontracten tussen de Staat en de voormalige NMBS hadden betrekking op de periodes 1992-1996 en 1997-2001 (dit laatste beheerscontract werd ambtshalve verlengd tot eind december 2004 door middel van 5 bijvoegsels die in het Staatsblad werden gepubliceerd).

Sinds de herstructurering van 1 januari 2005, heeft elk van de 3 overheidsbedrijven die de NMBS Groep vormen zijn eigen beheerscontract met de Staat gesloten.

In elk van deze contracten is vastgelegd dat de 3 vennootschappen een essentieel onderdeel van het Belgische transportsysteem uitmaken en de middelen bieden om de opwarming van het klimaat effectief te bestrijden en om een duurzame ontwikkeling te verzekeren.

In het kader van zijn basisopdracht, is het gemeenschappelijke operationele doel van de NMBS Groep het verschaffen van een efficiënte en kwaliteitsvolle dienstverlening in het kader van een budgettair evenwicht.



Het eerste beheerscontract van NMBS Holding, NMBS en Infrabel had betrekking op de periode 2005-2007 (elk van deze contracten werd aangevuld door 2 in het Belgisch Staatsblad gepubliceerde bijvoegsels en werd automatisch verlengd tot half 2008).

Een tweede beheerscontract dat tussen de Staat en elk van de 3 vennootschappen van de NMBS Groep is gesloten, heeft betrekking op de periode 2008-2012, een bijvoegsel zou tegen midden 2009 moeten afgesloten zijn.

Wat zijn de richtlijnen van de huidige contracten van beleid?

De visie, de opdrachten, de waarden en de doelstellingen van de NMBS Groep zijn bij voorrang gericht op de dagelijkse kwaliteit.

De 3 beheerscontracten leggen de nadruk op de klantgerichtheid. Het “denken als een reiziger” vormt de basis van deze teksten. Door te denken als een reiziger en hun kwaliteitsbeleving met concrete acties te verbeteren, kan de NMBS-groep haar opdrachten van openbare dienst waarmaken.

De 3 beheerscontracten behandelen, onder meer, de volgende specifieke en operationele doelstellingen (deze worden kort hierna ontwikkeld):

- a. de groeidoelstellingen;
- b. de veiligheid;
- c. de kwaliteit van de dienstverlening;
- d. de intermodaliteit;
- e. de toegankelijkheid;
- f. de zorg voor het milieu;
- g. de informatie;
- h. de verscheidenheid inzake personeelsbeleid.

Voorts brengen de beheerscontracten naar voren dat de geconsolideerd netto financiële schuld van de NMBS Groep op het niveau van juni 2008 zal gestabiliseerd worden en vanaf deze datum niet meer zal stijgen.

a) De groeidoelstellingen

In het kader van het duurzame mobiliteitsbeleid van de Regering krijgen de 3 vennootschappen van de NMBS Groep de volgende dubbele doelstelling mee:

- werken met groeiscenario's, die ertoe moeten leiden dat de toename van het aantal treinreizigers groter blijft dan het stijgingsritme van het globale aantal verplaatsingen;
- hoge scores halen op het gebied van de kwaliteit van de dienstverlening, om tegemoet te komen aan de verwachtingen van de reizigers inzake betrouwbaarheid en comfort, zowel vóór, tijdens als na hun treinrit.

Te ondernemen acties:

NMBS Holding	NMBS	Infrabel
- de NMBS-Holding moet zorgen dat de infrastructuur voor het onthaal van de reizigers zonder problemen de vooropgestelde groei van het aantal binnenlandse en internationale reizigers kan accommoderen.	- De NMBS moet, over de periode 2008-2012, het aantal vervoerde binnenlandse treinreizigers jaarlijks gemiddeld met 3,8% doen toenemen, zodat de groei van 25% over de periode 2006-2012 kan gerealiseerd worden. - Het gewaarborgde minimum treinaanbod bedraagt voortaan 220.000 treinkilometer per werkdag en de helft hiervan op zaterdagen, zondagen en feestdagen.	- Infrabel moet ervoor zorgen dat de spoorweginfrastructuur en de verkeersleiding van zodanige kwaliteit zijn dat de NMBS zonder problemen haar groeidoelstelling kan realiseren; over de periode 2006-2012 moet het aantal internationale treinreizigers en het aantal ton-km goederen groeien met respectievelijk 34% en 35%. - Infrabel krijgt in dit verband de opdracht om een studie over de behoeften op lange termijn te laten uitvoeren, die de dubbele uitdaging analyseert hoe tegelijkertijd een grotere stiptheid en een groei van het treinverkeer te realiseren.

b) De veiligheid

De veiligheid in de stations en in de treinen, de veiligheid van reizigers, personeel en het materieel is een topprioriteit. De veiligheid verbeteren vereist een benadering die vanwege de overheid en de Groep NMBS wordt gecoördineerd.

De NMBS Holding heeft de leiding in deze materie en de bepalingen zijn dus vooral terug te vinden in haar beheerscontract. De beheerscontracten met Infrabel en de NMBS bepalen dat beide vennootschappen hun rol in de veiligheidsbeleidsplannen kennen en naar behoren uitvoeren.

- De NMBS Holding moet een strategisch beleidsplan *Corporate Security* opstellen, dat afgestemd wordt met Infrabel en de NMBS. Ze moet ook een specifiek actieplan uitwerken voor de preventie van terroristische aanslagen.
- Infrabel moet ook actieplannen opstellen om ongevallen aan overwegen en het aantal zelfdodingen en pogingen te verlagen.

c) De kwaliteit van de dienstverlening

De vennootschappen van de NMBS Groep moeten de kwaliteit van de diensten die aan hun klanten worden aangeboden op basis van objectieve en subjectieve criteria meten. Elke vennootschap is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de door haar geleverde diensten en staat in voor de kwaliteitsmetingen van haar eigen opdrachten. De kwaliteit van elke onderneming wordt gemeten en/of gecertificeerd door een externe organisatie.

- De perceptie van de kwaliteit door de klant wordt elk kwartaal gemeten via de kwaliteitsbarometer, op basis van door een externe opdrachtnemer uitgevoerde kwartaalenquête's.
- Bovendien, moeten elke vennootschap een kwaliteits-handboek op te stellen, aan de hand waarvan de objectieve kwaliteitsmeting (*met heldere criteria*) zal gebeuren. De indicatoren van dit handboek verschillen in functie van de opdracht van de vennootschap.

Voorbeelden:

NMBS Holding	NMBS	Infrabel
<ul style="list-style-type: none"> • netheid stations • netheid fietsparkings • netheid autoparkings • klachtenbeheer 	<ul style="list-style-type: none"> • kans op een zitplaats • stiptheid • netheid treinen • informatie in de trein en in de stations • klachtenbeheer 	<ul style="list-style-type: none"> • realtime info voor het publiek • netheid van de transfervoorzieningen • stiptheid • klachtenbeheer

d) De intermodaliteit

Het station als punt van intermodaliteit is de deur die tot de systemen van vervoer en de stad leidt. De beheerscontracten geven, onder meer, volgende opdrachten mee ter verbetering van de intermodaliteit:

- op basis van een behoeftenplan, moet de NMBS Holding de stations en hun parkeerterreinen inrichten in functie van de volgende prioriteiten inzake toegankelijkheid: de voetganger, de fietser, het openbare vervoer, de auto;
- Infrabel moet, samen met de NMBS en de regionale vervoersmaatschappijen het ARlibussysteem (“*de bus wacht op de trein*”) evalueren en de knelpunten wegwerken.
- zullen de 3 vennootschappen, onder coördinatie van de NMBS-Holding, verder onderzoek verrichten naar de invoering van *lightrail*.

e) De toegankelijkheid

Personen met een beperkte mobiliteit (PBM) moeten de mogelijkheid hebben om vlot gebruik te maken van het treinaanbod. De huidige inspanningen worden versterkt, zowel op het vlak van hulp in de stations, als de aanpassingen van de infrastructuur in stations en op perrons.

- De NMBS Holding, verantwoordelijk voor de stationsgebouwen en Infrabel, verantwoordelijk voor de perrons en de stopplaatsen, moeten een met de NMBS gecoördineerde planning opstellen en implementeren. De einddoelstelling is tegen einde 2028 alle stationsgebouwen, waarvan in 100 ook de perrons, toegankelijk te maken voor PBM.
- De NMBS krijgt de opdracht mee om vanaf 1 november 2008, in 103 stations waarvan de lijst zich in bijlage van haar beheerscontract bevindt, in te staan voor de begeleiding van PBM die hiervoor bij het call center reserveerden. Bij de aankoop van nieuw rollend materieel moet zij zorgen voor specifieke uitrustingen voor PBM. En zij moet alles in het werk stellen om in de treinen PBM tijdens hun verplaatsing op de juiste manier te informeren over onvoorziene omstandigheden (vertragingen, wijzigingen van het aantal haltes of aansluitingen, enz.).
- Infrabel zorgt tegen 2018 voor een verhoging van de perrons tot standaardhoogte in 160 bijkomende stations en stopplaatsen. Eveneens zorgt Infrabel ervoor dat de perrons toegankelijk zijn met de fiets.

f) Zorg voor het milieu

De 3 vennootschappen krijgen de opdracht mee om, onder de coördinatie van de NMBS Holding³³, elk een milieubeleidsplan op te stellen en uit te voeren. De volgende aspecten worden behandeld:

- de beperking van het energiegebruik;
- de beperking van de CO₂-uitstoot;
- de beperking van lawaai- en trillingshinder;
- de opwekking van energie uit alternatieve bronnen;
- het afvalbeheer;
- de bodemzorg;
- het respect voor natuur en landschap.

g) Informatie: “reizigers correct en snel informeren”

Informatieverstrekking moet een essentieel onderdeel zijn in het kwaliteitsdenken. De drie ondernemingen engageren zich om systematisch en transparant te communiceren met reizigers, ondernemingen, overheden over de moeilijkheden, voordelen en projecten.

h) Diversiteit

Diversiteit uit zich op vele vlakken in de maatschappij (geslacht, afkomst, handicap, uiterlijk, opleidingsniveau, seksuele geaardheid, ...).

Het klantenbestand van de NMBS Groep is divers en deze maatschappelijke diversiteit moet ook weerspiegeld en gestimuleerd worden door een aangepast personeelsbeleid dat gelijke kansen biedt.

De NMBS Holding dient hiertoe voor de NMBS Groep een diversiteitsplan op te stellen. Dit diversiteitsbeleid moet zowel het personeelsbeleid als het contact met de klanten betreffen.



Voor meer informatie over de beheerscontracten, raadpleeg het Belgisch Staatsblad en intranet.

³³ Zie in de beheerscontracten: de 3 Vennootschappen nemen actief deel aan de Commissie milieubegeleiding, paritaire organen die binnen NMBS Holding worden gecreëerd.

7. HET ONDERNEMINGSPLAN

7.1. ALGEMENE BEPALINGEN



Het ondernemingsplan is een plan dat, voor de duur van het beheerscontract, de doelstellingen en de strategie van de onderneming vastlegt.

NMBS Holding, NMBS en Infrabel stellen elk hun eigen ondernemingsplan op. Op basis van die drie ondernemingsplannen stelt NMBS Holding, in samenwerking met de twee andere vennootschappen, een op het niveau van de Groep geconsolideerd en geharmoniseerd plan op.

Het ondernemingsplan is een **plan dat**, voor de duur van het beheerscontract, **de doelstellingen en de strategie van de onderneming vastlegt** die werden uitgewerkt op basis van de door de Ministerraad vastgestelde mobiliteitsdoelstellingen en om in het algemeen de prestaties van de onderneming te verbeteren.

NMBS Holding, NMBS en Infrabel stellen elk hun eigen ondernemingsplan op ten minste twaalf maanden voor het beheerscontract afloopt, volgens de bepalingen van de wet van 21 maart 1991 die op hen van toepassing zijn. Hierdoor verbinden ze zich ertoe een geheel van erin vervatte operationele en organisatorische maatregelen uit te voeren die betrekking hebben op de uitvoering van de taken van openbare dienst, die van hen leefbare ondernemingen moeten maken die in staat zijn een essentiële rol te spelen in de mobiliteit, en dit in een evoluerende economische context, zowel op Belgisch als op Europees niveau.

Het ondernemingsplan vormt *een voorafgaande voorwaarde voor de onderhandelingen over het beheerscontract*. Het moet jaarlijks worden aangepast en moet worden voorgelegd aan de minister(s) die voor de betrokken elementen van het plan bevoegd is (zijn).

Op basis van die drie ondernemingsplannen stelt NMBS Holding, in samenwerking met de twee andere vennootschappen, een op het niveau van de Groep **geconsolideerd**³⁴ en geharmoniseerd **plan** op. Dit plan wordt aan het Sturingscomité ter bespreking voorgelegd en overhandigd aan de minister van Overheidsbedrijven.

7.2. GECONSOLIDEERD ONDERNEMINGSPLAN



Sinds de herstructurering, de eerste ondernemingsplannen alsook het geconsolideerd plan hebben betrekking op de periode 2006-2007. De Huidige ondernemingsplannen en geconsolideerd plan hebben betrekking op de periode 2008-2012.

³⁴ Het geconsolideerd plan wordt verkregen door het verzamelen van informatie uit de 3 ondernemingsplannen. Zo wordt een uniek en geharmoniseerd plan verkregen.

Het ondernemingsplan van Infrabel wordt in het strategische plan BRIO II opgenomen.

De basisvaststelling waarvan de ondernemingsplannen uitgaan is dat de vraag naar mobiliteit in de komende jaren zal blijven toenemen. Teneinde aan de vraag naar mobiliteit te kunnen voldoen staat het begrip van de **modal shift**³⁵ centraal.

De ambitie van de NMBS Groep is van:

- zijn cruciale rol in de mobiliteit verder te versterken;
- via groeiscenario's in zowel reizigers- als goederenvervoer, die de modal shift ten gunste van het spoor moeten bestendigen;
- de kwaliteit verhogen (met betrekking tot stiptheid, netheid, verspreiding van de informatie, comfort, snelheid, betrouwbaarheid,...).

In dit verband zorgt de Groep ervoor een financiële discipline aan te houden en zijn inspanningen te versterken om zijn troeven³⁶ inzake duurzaamheid te benutten.

Aldus concentreren de 3 vennootschappen van de NMBS Groep heel hun aandacht enerzijds op de verbetering van hun marktaandelen en anderzijds op de tevredenheid van de klanten door het nemen van maatregelen op hun respectieve gebieden:

- een attractief aanbod van trein voorstellen;
- een optimale kwaliteit van dienst in de treinen en de stations aanbieden;
- de reizigers juist inlichten;
- de stations toegankelijker maken;
- het beleid inzake parkeerterrein voor de auto's en de tweewielers ten uitvoer;
- de exploitatieveiligheid en de veiligheid van de personen versterken;
- de ontwikkeling van de spoorweginfrastructuur voortzetten;
- de technologische vooruitgang inzake verkeersleiding integreren;
- zijn beeld versterken;
- de goede werking van de Groep garanderen;
- het beheer van het personeel verbeteren (rekrutering, diversiteit en gelijkheid, management van de bevoegdheden,...);
- ...

³⁵ De modal shift betreft de wijziging van de marktaandelen van de verschillende vervoerwijzen onderling. De term wordt vooral gebruikt in verband met het aanprijzen van alternatieven voor de wagen, hoofdzakelijk in en rond de agglomeraties. Dus, als de overheid verklaart de "modal shift" te willen bevorderen, heeft zij in het algemeen als doel het gebruik van de wagen te verminderen ten voordele van duurzame verplaatsingsmanieren zoals verplaatsingen te voet, met de fiets en met het openbaar vervoer.

³⁶ De trein is een zeer efficiënt en milieuvriendelijk vervoersysteem. Het bezit met name enkele troeven op het vlak van: energieverbruik en CO2-emissie, uitstoot van schadelijke stoffen, het zuinig omspringen met de schaarse ruimte, exploitatieveiligheid, ...



Voor meer informatie over de ondernemingsplannen, raadpleeg het intranet voor het geconsolideerd plan en het jaarverslag van elke vennootschap.

8. HET INVESTERINGSPLAN

8.1. ALGEMENE BEPALINGEN



De meerjareninvesteringsplan omvat de spoorweginvesteringen op lange termijn op het vlak van verwerving, constructie en behoud van de spoorweginfrastructuur. Daarnaast worden ook de planning van investeringen van het rollend materieel in de plannen opgenomen.

Deze wordt jaarlijks geherinterpreteerd.

De beheerscontracten en ondernemingsplan van elke vennootschap van de NMBS Groep verwijzen naar de meerjaren- en jaarlijkse investeringsplannen.

Het **meerjareninvesteringsplan** omvat de spoorweginvesteringen op lange termijn met betrekking tot de verwerving, de bouw en de instandhouding van de spoorweginfrastructuur en de planning van de investeringen in rollend materieel.

Alle financieringswijzen samen genomen, moet hij met name de volgende elementen omvatten:

- de beschrijving en de analyse van de Europese en Belgische context waarbinnen het spoorwegverkeer evolueert, meer bepaald inzake mobiliteit en exploitatieveiligheid;
- de vorderingen van de uitvoering van het vorige meerjarenplan;
- de doelstellingen (strategische en specifieke doelstellingen op het vlak van mobiliteit en van exploitatieveiligheid) alsook het overleggen van het nieuwe meerjareninvesteringsplan (overzichtstabel, financieringsbronnen, gewestelijke verdeling).

Het **jaarlijkse investeringsplan** geeft op jaarbasis een preciezere interpretatie van de meerjarenplan weer.

Het meerjarenplan moet een globaal plan worden rekening houdend met:

- de sterke interacties tussen de vennootschappen;
- de noodzakelijke verdeling van bepaalde financiële middelen.

De coördinatie tussen de 3 vennootschappen wordt verzekerd door het Investeringscomité dat deel uitmaakt van de NMBS Holding.

De meerjareninvesteringsplannen worden opgemaakt door elke onderneming en worden via de Holding aan de Minister van Overheidsbedrijven bezorgd.

8.2. GECONSOLIDEERD INVESTERINGSPLAN

De NMBS Groep heeft een investeringsplan voorbereid dat de periode van het ondernemingsplan dekt en dat de strategische oriëntaties van de 3 vennootschappen van de Groep ondersteunt.

De keuzes in dit plan werden bepaald door de fundamentele prioriteiten van de NMBS Groep inzake veiligheid, regelmaat en aanpassing van de middelen aan de stijgende vraag.

De uitbouw van het hogesnelheidsnet, dat de voorbije jaren belangrijke middelen heeft geleverd, is bijna afgerond.

Andere grote projecten dienen zich aan en zullen een belangrijke stempel drukken op de toekomstige investeringen. Ze zijn er allemaal op gericht het spoor beter te wapenen om:

- te kunnen bijdragen tot het oplossen van de mobiliteitsproblemen;
- de verwachtingen te kunnen inlossen inzake milieuzorg;
- te kunnen bijdragen tot de economische ontwikkeling van het land.

De voornaamste strategische projecten zijn:

- de ontwikkeling van GEN rond Brussel teneinde op de dichtslibbing van de toegangswegen naar de hoofdstad te antwoorden;
- de aanpassing van het materieelpark door een programma van aankopen en modernisering om aan de doelstellingen van groei en kwaliteit te beantwoorden;
- de verbetering van de ontvangst en de kwaliteit van de dienst aan de reizigers, de versterking van de veiligheid en de informatie aan de reizigers, de harmonisatie tussen de verschillende soorten openbaar vervoer;
- de bediening van de haven- en industriële zones teneinde op hun verzadigingsproblemen te antwoorden;
- de capaciteitsuitbreidingen van het net evenals het onderhoud en de modernisering van bestaande installaties teneinde bepaalde bedieningen te verbeteren alsmede om de veiligheid en de verkeersleiding te versterken;
- de modernisering of de oprichting van productiemiddelen (werkplaatsen, informaticaontwikkelingen en van telecommunicatie) om het functioneren van het spoorwegsysteem en de productiviteit te verbeteren.



Voor meer informatie over de investeringsplannen raadpleeg de beheerscontracten, de ondernemingsplannen en het jaarverslag van elke vennootschap.

9. DE FINANCIERING VAN DE ACTIVITEITEN VAN DE NMBS GROEP



De financiële middelen van de 3 ondernemingen worden in 2 categorieën onderverdeeld:

	NMBS Holding	NMBS	INFRABEL
Bijdragen van de Staat	<ul style="list-style-type: none"> - investerings-toelagen - exploitatie-toelagen - andere toelagen 	<ul style="list-style-type: none"> - investerings-toelagen - exploitatie-toelagen - andere toelagen 	<ul style="list-style-type: none"> - investerings-toelagen - exploitatie-toelagen
Andere financiële middelen	<ul style="list-style-type: none"> - winstbesteding - eigen middelen 	<ul style="list-style-type: none"> - winstbesteding - eigen middelen 	<ul style="list-style-type: none"> - publiek-private samenwerking (PPS) - infrastructuur-heffingen



De financieringsmiddelen die hier onder punt 10 worden vermeld, zijn de belangrijkste. Andere financieringsmethodes worden vermeld in de ondernemingsplannen en het geconsolideerd plan (voorbeelden: aanvullende financiering van de HST, prefinanciering NMBS Holding, tussenkomst van de regio's, financiering door de Europese Unie, opbrengsten afkomstig van prestaties, ...).

9.1. DE FINANCIËLE TOELAGEN VAN DE STAAT

Overeenkomstig de bepalingen van de beheerscontracten, kent de Staat aan de 3 vennootschappen volgende financiële middelen toe:

- **toelagen voor de uitvoering van de investeringen** die gepland zijn in het kader van de uitvoering van de opdrachten van openbare dienst; Het bedrag is vastgelegd door het beheerscontract en wordt jaarlijks geïndexeerd. Dit budget maakt de financiering van het merendeel van de klassieke investeringswerken mogelijk;

*Opmerking: de investeringen van de 3 bedrijven m.b.t. het GEN worden gefinancierd door het **GEN Fonds**. Dit fonds wordt beheerd door de NMBS Holding en dit voor rekening van de overheid.*

- de **exploitatietoelage** voor de financiering van de algemene exploitatiekosten die voortvloeien uit de uitvoering van de taken van openbare dienst.

De Staat kent de NMBS Holding en de NMBS eveneens andere financiële bijdragen toe (vergoeding voor het woon-werkverkeer, kosten van arbeidsongevallen enz.).

9.2. ANDERE FINANCIËLE MIDDELEN

9.2.1. Andere financiële middelen van de NMBS Holding

De NMBS Holding moet bij voorrang haar winst (cash flow), in voorkomend geval, besteden aan de afbetaling van haar schulden.

De NMBS Holding kan bovendien een beroep doen op eigen middelen voor de financiering van investeringen aangaande informatica, telecommunicatie en productiemiddelen.

9.2.2. Andere financiële middelen van de NMBS

De NMBS moet bij voorrang ook haar winst (cash flow), in voorkomend geval, die voortkomt uit de uitvoering van de opdrachten van openbare dienst, besteden aan de verbetering van de financiële structuur die eigen is aan de activiteiten van de opdrachten van openbare dienst en aan de kwaliteitsverbetering.

Bovendien wordt de financiering van andere activiteiten die niet behoren tot de opdrachten van openbare dienst uitgevoerd met eigen middelen.

9.2.3. Andere financiële middelen van INFRABEL

Ook al zorgt de toelage van de Staat voor de financiering van de meerderheid van klassieke investeringswerken, toch zullen enkele belangrijke en prioritaire³⁷ investeringsprojecten gefinancierd worden door de privésector via publiek-private samenwerkingen (PPS)³⁸.

Bovendien ontvangt Infrabel een infrastructuurvergoeding (bedrag dat de operatoren moeten betalen om de infrastructuur te gebruiken). Deze vergoeding wordt ten opzichte van alle spoorwegvennootschappen op een billijke en niet-discriminerende manier geïnd.

³⁷ Voorbeelden: de verbinding met de nationale luchthaven (Diabolo), de Liefkenshoektunnel in de haven van Antwerpen, enz.

³⁸ Publiek-private samenwerking (PPS) is een financieringstechniek die toelaat dat de risico's inherent aan de realisatie van grote projecten, worden gedragen door de privé. Onder die risico's verstaat men het overschrijden van de gebudgetteerde kost, verkeersevolutie, enz.

10. DE RELATIES TUSSEN DE VENNOOTSCHAPPEN VAN DE NMBS GROEP



Om een nauwe samenwerking te garanderen, werken de 3 ondernemingen samen aan een gemeenschappelijke politiek en een geharmoniseerde strategie die deel uitmaakt van een Pact tussen de bedrijven. Deze samenwerking gebeurt mits uitsluiting van alle activiteit gelinkt aan de “essentiële functies” die in alle onafhankelijkheid door Infrabel dienen te worden uitgeoefend.

De gemeenschappelijke politiek wordt in de praktijk gebracht:

- a) enerzijds, via de coördinerende en ondersteunende rol uitgeoefend door de NMBS Holding;
- b) door een geheel van raakvlakken van het type klanten/leveranciers, gecreëerd tussen de 3 maatschappijen onderling;
- c) anderzijds, via de Coördinatiecomité's die als consultatie-organen optreden.

De concrete samenwerkingsmodaliteiten van de 3 ondernemingen worden gedetailleerd in specifieke overeenkomsten en coördinatieprocedures.

Opdat de NMBS Groep zijn basisopdracht zou kunnen vervullen is het noodzakelijk dat de drie ondernemingen waaruit hij bestaat voortdurend handelen vanuit een groepslogica, waardoor een hechte onderlinge samenhang wordt gewaarborgd. Daartoe werken ze samen aan een **gemeenschappelijk beleid en een geharmoniseerde strategie die worden vastgelegd in een Overeenkomst tussen de Vennootschappen**.

Onder een gemeenschappelijk beleid valt alles wat het beheer van elke vennootschap betreft die een **gemeenschappelijke coördinatie of strategie** nodig heeft, met uitsluiting van alles wat in verband staat met de essentiële functies die Infrabel volkomen onafhankelijk uitvoert.

Dit gemeenschappelijk beleid is van kracht:

- a) enerzijds door de **coördinerende en ondersteunende rol** uitgeoefend door de NMBS Holding;
- b) door een geheel van raakvlakken van het type klanten/leveranciers, gecreëerd tussen de 3 maatschappijen onderling (zie punt 12.3);
- c) anderzijds, door middel van de overlegorganen. Dit zijn de **Coördinatiecomités** (instrumenten voor een voortdurende dialoog tussen de 3 vennootschappen en die door de NMBS Holding georganiseerd worden):



a) De coördinatie- en ondersteuningsrol van de NMBS Holding:

NMBS Holding coördineert en ondersteunt de werkzaamheden van de 3 vennootschappen van de NMBS Groep. Het verzekert zich van de convergentie van hun strategieën en van eenheid van de Groep. In zijn rol

met name uitgeoefend door haar Directies en Diensten, zorgt de NMBS Holding voor:

- *het personeelsbeheer*: de NMBS Holding is de enige werkgever van het personeel voor de hele groep en stelt het ter beschikking van de overige 2 vennootschappen;
- *het netwerkbeheer ICT*: de NMBS Holding is belast met de exploitatie van het netwerk van de optische vezels, dat het eigendom van Infrabel is. Zij ontwikkelt diensten op dit netwerk van optische vezels, die vervolgens ter beschikking worden gesteld van interne en externe klanten;
- *de harmonisering van het financiële beheer van de Groep*: consolidering van de rekeningen en de thesaurie, centralisatie van de thesaurietransacties, definitie van de toepasbare regels voor de algemene boekhouding, beheer van de verzekeringscontracten enz. ;
- *de communicatie*: de NMBS Holding houdt zich bezig met de strategische en financiële communicatie, met de communicatie van sociale aard, met betrekking tot de investeringsprojecten alsook met de gemeenschappelijke communicatie van de Groep;
- de NMBS Holding heeft binnen de maatschappij een specifieke dienst belast *met de veiligheid van personen en goederen*: Corporate Security Service waartoe B-Security (interne bewakingsdienst) en Securail (dienst voor spoorwegveiligheid) behoren;
- *de Dienst Veiligheid & Milieu en Corporate Prevention Service* die *deel uitmaken van de NMBS Holding*;
- *juridische ondersteuning*: de NMBS Holding beheert het verzekeringsprogramma van de NMBS Groep;
- *de internationale zaken*: de NMBS Holding coördineert, indien nodig, de vertegenwoordiging van de Groep bij de internationale vakverenigingen (behalve wat de essentiële functies betreft);
- *de coördinatie van gemeenschappelijke aankopen*: De aankopen worden over het algemeen binnen elke vennootschap verricht, maar er is een samenwerking voorzien tussen de betrokken vennootschappen voor bepaalde gemeenschappelijke aankopen om de kosten te drukken. Het laboratorium dat tot de dienst Strategie en Analyse behoort, is beschikbaar voor alle diensten van de Groep;
- *het patrimonium*: de NMBS Holding stelt de stations, de parkings en de omliggende installaties waarvan ze eigenares is, ter beschikking van de NMBS. De commerciële ruimtes in de stations worden aan de NMBS in concessie gegeven. De NMBS Holding draagt eveneens het beheer van de kleine stations over aan de NMBS;
- H-Interne Audit verzekert de onderlinge relaties tussen de 3 ondernemingen op het vlak van het beheer van overheidsopdrachten.

De concrete modaliteiten van de samenwerking tussen de drie vennootschappen en die met betrekking tot de door NMBS Holding te leveren prestaties worden in detail beschreven in **specifieke overeenkomsten** (bijvoorbeeld: de overeenkomsten betreffende het door NMBS Holding ter beschikking stellen van personeel aan de NMBS en aan Infrabel (zie ook de intranetsite H-Human Resources).

b) De coördinatiecomités:

- het *Comité van de 3 CEO's (Chief Executive Officer)*, dit wil zeggen van de drie gedelegeerd bestuurders; het bereidt de vergaderingen van het Sturingscomité voor en zet zich in om de eventuele meningsverschillen tussen de drie vennootschappen van de NMBS-Groep te verzoenen;
- het *Sturingscomité*, waarin de drie gedelegeerd bestuurders en de vertegenwoordigers van de erkende vakbondsorganisaties zitting hebben; het waakt over de begeleiding van de maatregelen van het ondernemingsplan, van het herstructureringsprogramma en van de problemen van operationeel beheer;
- het *Investeringscomité*, samengesteld uit verantwoordelijken van de drie vennootschappen; het zorgt voor de onderlinge samenhang van hun investeringsplannen;
- de "*Task Force Regelmaat*", verenigt alle actoren op het gebied van de kwaliteit van de spoorvervoerdiensten van de drie vennootschappen en is belast met de opvolging van de prestaties inzake verkeer (hoofdzakelijk de regelmaat).

Het gemeenschappelijk beleid vertaalt zich in **coördinatieprocedures** om geschikt te zijn voor de volgende domeinen:

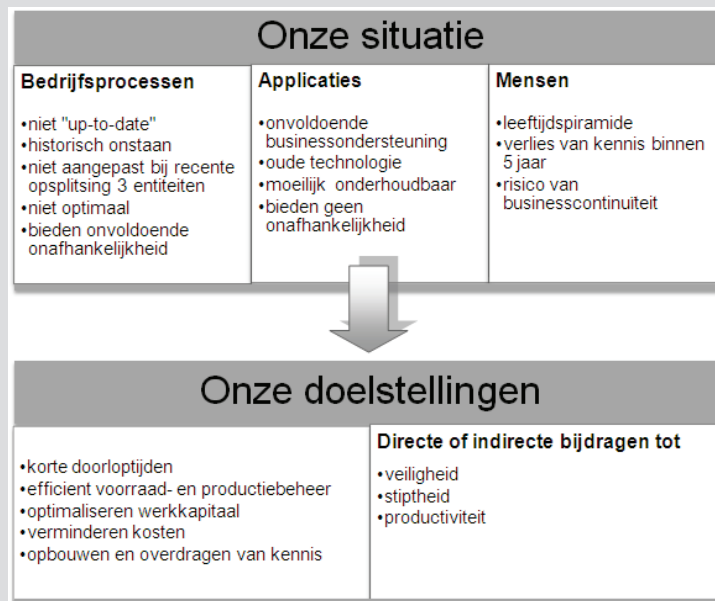
- via het *Investeringscomité* verloopt de coördinatie van de investeringen op vier niveaus:
 - samenhang tussen de geplande investeringsprojecten van de drie vennootschappen in het kader van het meerjareninvesteringsplan (het Comité zorgt ervoor dat de bedragen binnen het budgettair kader blijven dat door de Staat is goedgekeurd, en dat de geplande uitvoeringsfases gecoördineerd worden);
 - bescherming van de sleutel 60/40 jaar na jaar;
 - het in aanmerking nemen van het aandeel van elke vennootschap in de gemeenschappelijke projecten in hun respectieve investeringsbudgetten;
 - opvolging van de uitvoering van de grote gemeenschappelijke investeringen.

- organisatie, op het niveau van de NMBS Holding, van regelmatig overleg tussen de drie vennootschappen met het oog op een *harmonisering van de beheerscontracten en compatibiliteit tussen de drie ondernemingsplannen* (het geconsolideerde plan wordt voor bespreking aan het Sturingscomité voorgelegd). Daarom zorgen ze er ook voor dat ze voor dezelfde periode gelden;
- via de « *Task Force Regelmaat* » staat de NMBS Holding ook in voor het waarborgen van het overleg en de samenwerking tussen de drie ondernemingen opdat ieder waakt over de kwaliteit van de spoorwegdienst, die essentieel is voor het imago van de Groep;
- met het oog op een gemeenschappelijk beleid inzake overheidsopdrachten wordt de voorrang gegeven aan de interne middelen van de groep, behalve wanneer de wet dit niet toelaat;
- deelneming van de CEO van de NMBS Holding aan het Directiecomité van de NMBS en van Infrabel als bepaalde punten op de agenda de Holding betreffen. De CEO's van de NMBS en van Infrabel worden eveneens uitgenodigd om aan het Directiecomité van de NMBS Holding deel te nemen als er punten op de agenda staan die op hen betrekking hebben.

11. PROJECT ERP: MIND³



L'« Enterprise Resource Planning » (ERP), of « planning van de middelen van de onderneming », is een algemene benaming om de systemen te omschrijven waarmee de **operationele processen van een onderneming worden geautomatiseerd en het geheel van die processen wordt geïntegreerd via eenzelfde databank en een informaticaplatform.**



Mind³ is een ERP project binnen de NMBS Groep dat betrekking heeft op de volgende processen:

- de administratie van de algemene boekhouding, de activa en het thesauriebeheer;
- de tijdsregistratie;
- de controle en reporting van het beheer;
- het beheer van projecten en investeringen;
- het beheer van de aankopen en voorraden;
- de facturatie aan derden (Order to Cash);
- WOX (beheer van de werkbons).

H₂R is een ander ERP project binnen de NMBS Groep.

11.1. WAAROM EEN ERP GEBRUIKEN?

In het verleden kocht elk departement van een firma zijn eigen software. De human resources hadden een beheersysteem voor het personeel, het departement financiën had zijn geïntegreerd boekhoudsysteem, terwijl de productie diverse systemen voor zijn planning en opslag gebruikte. De gebruikers van die onafhankelijke systemen waren in het algemeen zeer tevreden over de werking ervan, maar de onderlinge koppeling van de systemen baarde zeer grote zorgen, bracht serieuze kosten teweeg en was weinig flexibel. Een ERP-systeem kan dit probleem oplossen.

11.2. WAT IS EEN ERP?

De term ERP is een acroniem dat « **Enterprise Resource Planning** » betekent of « Programmapakket van Geïntegreerd Beheer » (PGB). Hij kan letterlijk worden vertaald door « planning van de middelen van de onderneming ».

De ERP is een algemene benaming om de systemen te omschrijven waarmee de **operationele processen van een onderneming worden geautomatiseerd en het geheel van die processen wordt geïntegreerd** (vb. het beheer van de human resources, het boekhoudkundige en financiële beheer, de verkoop, de verdeling, de bevoorrading, het beheer van projecten, de planning enz.) **via eenzelfde databank en een informaticaplatform**. Het is dus een manier om de verschillende activiteiten van een onderneming met elkaar te verbinden.

De ERP is m.a.w. theoretisch de kunst om op een geoptimaliseerde manier de middelen en resources van een onderneming met een programmapakket van geïntegreerd beheer te beheren.

11.3. WAARTOE DIENT HET?

De ERP heeft als einddoelstelling zoveel mogelijk informatie van verschillende departementen en **functies over de volledige firma te integreren in eenzelfde informaticasysteem** om te voldoen aan **de specifieke behoeften** van deze departementen. De bijgevoegde waarde van een ERP is dat het een

geïntegreerde registratie van de informatie in de onderneming toelaat. De in een onderneming geregistreeerde informatie is vooral generiek, wat de opslag in een ERP-systeem vereenvoudigt.

Het sleutelwoord van de ERP is dus “integratie”: het geheel van de activiteiten en processen zijn onderling afhankelijk: De integratie van de informatie, die hand in hand gaat met die activiteiten en processen, vereenvoudigt dus de organisatie en de planning. Een onderneming kan zich vlugger en op een soepelere en precieze manier aanpassen aan de noden van de markt. Het laat toe de productiviteit te verhogen, de kosten te beperken en de dienstverlening van een onderneming te verbeteren.

11.4. HOE BEREIKT HET ZIJN DOELSTELLINGEN?

Het basisprincipe van een ERP is één of meer informaticatoepassingen op te stellen die de diverse, voornoemde functies modulair integreren. Deze modules zijn onafhankelijk van elkaar en delen een unieke en gemeenschappelijke databank.

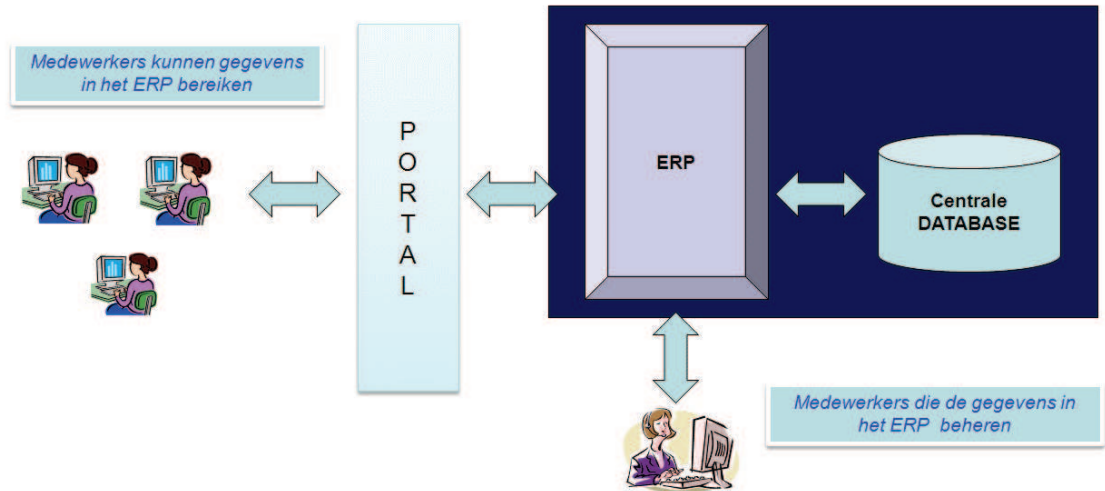
Door het gebruik van één centrale databank als vertrekpunt, beschikt iedereen over dezelfde informatie, die maar één keer wordt ingevoerd. Dit voorkomt een veelvoud van gegevensopslag en de dubbelzinnigheid van meerdere gegevens van dezelfde aard (bv. : Holding, NMBS-Holding, B-Holding, ...).

11.5. WAT GAAT ER VERANDEREN IN HET WERK?

De ERP is meer dan een eenvoudige software: het is een echt project dat een totale integratie vergt van een software-instrument binnen een organisatie en een specifieke structuur. Bovendien brengt zijn installatie in de onderneming grote wijzigingen in de werkmethodes van een groot deel van de bedienden met zich mee.

Op voorwaarde dat de ERP-principes correct worden toegepast, biedt een geïntegreerd systeem talrijke voordelen zoals:

- **de standaardisering van het proces:** elke aanvrager past exact dezelfde werkmethode toe, vandaar het belang van het proces;
- **eenvormig maken van de gegevens:** elke gebruiker van het proces gebruikt precies dezelfde basisgegevens. Dus moeten die volledig en correct zijn.
- **de integratie van de werkmethodes:** de transactie krijgt één belangrijk nummer, dat op elk document staat.



11.6. WAAROM MIND³?

Een groot deel van onze processen, procedures en informaticatoepassingen zijn oud en soms ongeschikt voor de behoeften van een spoorwegoperator, een infrastructuurbeheerder of een holdingmaatschappij. Bovendien zullen veel collega's onze maatschappijen de komende jaren verlaten omdat ze de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt. Door die situatie dreigt een groot verlies van kennis en op termijn een gevaar voor de continuïteit en het voortbestaan van onze groep.

Mind³ biedt voor deze problemen een oplossing aan: een **ERP-systeem** (Enterprise Resource Planning) ondersteunt en verbetert onze financiële en logistieke processen alsook die van het onderhoud en van de productie (en eventueel van human resources) dankzij de veralgemening van onze « goede werking » in die domeinen. Het garandeert aan elke van de 3 maatschappijen de vertrouwelijkheid van hun gegevens alsook hun **werking als operator, infrastructuurbeheerder of holding**. Met dit project bezorgen we het geheel van onze diensten en directies performante systemen en processen.



WE'D BETTER MIND³ !

CHANGEMENT

3 IN 1

De benaming Mind³ werd gekozen om aan te tonen dat de 3 maatschappijen Infrabel, NMBS en NMBS Holding meewerken aan dit project.

Mind³ kan enkel maar een succes worden dankzij de 3 soorten acties:

- *Open your mind*
- *Change your mind*
- *Make up your mind*

Mind³ verruimt onze kennis, stimuleert een modern en efficiënt beheer van de onderneming, en draagt bij tot de evolutie van onze 3 maatschappijen: NMBS, Infrabel en NMBS Holding. Meer dan een vervanging van onze informaticasystemen is Mind³ een project om onze werkmethodes te wijzigen en te verbeteren.

Het project Mind³ heeft betrekking op de volgende processen:

- de administratie van de algemene boekhouding, de activa en het thesauriebeheer;
- de tijdsregistratie;
- de controle en reporting van het beheer;
- het beheer van projecten en investeringen;
- het beheer van de aankopen en voorraden;
- de facturatie aan derden (Order to Cash);
- WOX (beheer van de werkbons).



Om dit project uit te voeren, heeft de NMBS-Groep geopteerd voor het systeem **SAP**, Duitstalig acroniem van “*Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung*”, wat in het Nederlands « systemen, toepassingen en producten voor gegevensverwerking » betekent.

We streven in feite de volgende **doelstellingen** na:

- **de werking** van de diverse diensten vereenvoudigen en **verbeteren**;
- een vlotter verloop van de **communicatie** tussen de verschillende functies en departementen verzekeren;
- het **beheer** van de voorraden en leveringen verbeteren;
- de financiële en operationele **planning en opvolging** verbeteren;
- bij belangrijke beslissingen relevante **informatie** verschaffen;
- de **veiligheid, betrouwbaarheid** en **duurzaamheid** van het systeem en de gegevens verbeteren;
- **kennis** uitdiepen en aan de volgende generatie doorgeven;
- de **kosten** beperken;
- een nieuwe **dynamische bedrijfscultuur** in het leven roepen.

Aan de hand van deze doelstellingen kan Mind³ rechtstreeks of onrechtstreeks bijdragen tot meer **veiligheid, stiptheid** en **productiviteit**.

11.7. ANDER PROJECT ERP BINNEN NMBS GROEP



Headway HR of H₂R is een project betreffende de integratie en het beheer van alle personeelsgegevens in een unieke databank. Het zal dienen voor alle HR-processen (selectie en aanwerving, personeelsadministratie enz.).



Voor meer informatie over de lopende projecten ERP binnen de NMBS-Groep, raadpleeg de intranetsites van de NMBS-Holding, de NMBS of Infrabel.

12. DE KLANTEN

12.1 BEGRIP



De klant is de koper van een goed of een dienst bij een leverancier. De klant doet dit op occasionele of regelmatige basis.

De dienstverlening aan gebruikers en de categorieën van klanten eigen aan elke onderneming geven een indicatie aan de NMBS Groep van de sectoren waarbinnen verbetering mogelijk is. De klantgerichtheid in hoofde van de NMBS Groep komt zowel intern als extern tot uiting.

Een klant, in economische zin, is de koper van een goed of een dienst, bij gelegenheid of gewoonlijk, bij een leverancier. Het begrip klant is essentieel in een markteconomie waar de potentiële klanten hun leveranciers vrij kunnen kiezen. Het overleven van een onderneming hangt dan ook af van de tevredenheid van haar klanten. De methodes om de klanten te identificeren, tevreden te stellen, aan te trekken en te behouden behoren tot de marketing.

De **klantgerichtheid** binnen de NMBS Groep wordt steeds duidelijker, zowel **intern** (tussen de 3 vennootschappen en binnen elke vennootschap zelf) als **naar buiten toe**. Ter herinnering, dit beheersprincipe werd bij de herstructurering van 1998 geïntroduceerd.

Bovendien, geven de klanten aan de NMBS Groep de sectoren te kennen die nog verbeterd zouden kunnen worden. Het is daarom dat hierna de diensten aan de gebruikers worden behandeld, vooraleer dieper in te gaan op de verschillende types klanten van elke vennootschap.

12.2. DE DIENSTEN AAN DE GEBRUIKERS

12.2.1. De Ombudsdienst

De wet van 21 maart 1991 (artikel 43) heeft een ombudsdienst vastgelegd binnen de autonome overheidsbedrijven waarvan de gebruikers voornamelijk fysieke personen zijn.

12.2.1.1. Samenstelling

De ombudsdienst is samengesteld uit 2 leden; ze behoren niet tot dezelfde taalrol. Deze leden worden door de Koning benoemd, bij een in de ministerraad overlegd besluit, voor een hernieuwbare termijn van vijf jaar. Ze kunnen slechts ontslagen worden voor een gegronde reden, bij een in de Ministerraad overlegd koninklijk besluit.

De ombudsdienst handelt als college.

12.2.1.2. Bevoegdheden

De ombudsdienst heeft de volgende taken:

- alle klachten van de gebruikers, die betrekking hebben op de activiteiten van de 3 overheidsbedrijven, nauwkeurig bekijken;
- zo handelen dat een compromis in der minne tussen de 3 overheidsbedrijven en de gebruikers vergemakkelijkt wordt;
- de 3 overheidsbedrijf advies geven als er geen compromis gevonden wordt. Als het bedrijf dit advies niet opvolgt, moet ze haar beslissing rechtvaardigen en ze kenbaar maken aan de klager en aan de Ombudsdienst;
- als bevoegd beoordelaar een uitspraak doen over elk geschil dat hem voorgelegd wordt;
- elk jaar een verslag van zijn activiteiten opstellen. Het verslag wordt overgemaakt aan de onderneming, aan de ministers onder wiens bevoegdheden de 3 overheidsbedrijven vallen alsook aan de wetgevende Kamers.

In het kader van zijn activiteiten, kan de Ombudsdienst aan bestuurders en bedienden alle nodige uitleg of informatie vragen.

12.2.2. Het Raadgevend Comité van de Gebruikers

Het raadgevend comité van de gebruikers³⁹ bij de NMBS Groep werd volgens de wet van 21 maart 1991 (artikel 47) opgericht.

12.2.2.1. Samenstelling

Volgens de wet van 21 maart 1991, bepaalt de Koning bij in de Ministerraad overlegd Koninklijk Besluit *de samenstelling en de werking van het comité*.

Bij Koninklijk Besluit van 4 juni 2002⁴⁰, is het comité samengesteld uit 26 werkende leden en een eenzelfde aantal plaatsvervangende leden. Ze worden allen aangeduid door verschillende organisaties en instanties uit alle lagen van de maatschappij (treingebruikers, transportsector, ondernemers, vakbondsorganisaties, de Federale Staat, milieuorganisaties enz.).

³⁹ Bron: Jaarrapport van de het Raadgevend Comité van de Gebruikers (2005).

⁴⁰ KB over de reglementering inzake samenstelling en werking van het Raadgevend Comité bij de NMBS Groep

12.2.2.2. Bevoegdheden

Het raadgevend comité van de gebruikers heeft de volgende bevoegdheden:

- het verleent advies betreffende alle aangelegenheden die betrekking hebben op de door het overheidsbedrijf verleende diensten;
- het wordt geraadpleegd met betrekking tot de bepalingen in het beheerscontract die de gebruikers aanbelangen;
- het brengt jaarlijks verslag uit over zijn activiteiten bij het overheidsbedrijf en bij de ministers onder wiens bevoegdheid de 3 overheidsbedrijven vallen;

Het raadgevend comité beschikt zelf niet over beslissingsrecht. Zijn rol bestaat voornamelijk uit het opstellen, bespreken, aanpassen en uitbrengen van zijn adviezen. Elk jaar geeft het comité een aantal adviezen uit op vraag van een overheidsbedrijf, de bevoegde Minister of op eigen initiatief.

Zo geeft het comité volledig onafhankelijk adviezen over al wat rechtstreeks of onrechtstreeks betrekking heeft op de diensten die de gebruikers verwachten: de spoordiensten (reizigers en goederen), infrastructuur, het rollend materieel, kwaliteit, tarieven, dienstregelingen enz.

In tegenstelling tot wat zijn naam laat vermoeden, richt het comité zich niet tot individuele gebruikers. Opmerkingen kunnen nochtans bijdragen tot een betere kennis van sommige structurele problemen die, in voorkomend geval, het onderwerp van een advies kunnen zijn.

12.3. DE KLANTEN VAN DE 3 BEDRIJVEN VAN DE NMBS GROEP

12.3.1. De klanten van de NMBS HOLDING

De NMBS Holding is zodoende een belangrijke interne dienstverlener inzake het personeelsbeheer, de geneeskundige diensten, de informatica en de telecommunicatie, het beheer van het onroerend patrimonium, facility management en de thesaurie. Zijn belangrijkste klanten zijn dan ook de NMBS en Infrabel.

12.3.2. De klanten van de NMBS

De belangrijkste klanten van de NMBS vallen buiten de NMBS Groep. Het zijn de reizigers en de bedrijven die goederen per spoor vervoeren.

12.3.3. De klanten van Infrabel

De rechtstreekse klanten van Infrabel zijn:

- de spoorwegoperatoren (voor reizigers- en goederenvervoer) die op het Belgische spoorwegnet rijden en reizigers en/of goederen transporteren in

nationaal of internationaal verkeer (zoals de NMBS (B-Cargo), DLC, SNCF-Fret, Rail4Chem, Trainsport en ERS);

- de reizigers die op de perrons door Infrabel moeten geïnformeerd worden over het vertrek en de aankomst van de treinen;
- de industriële en andere verladers die aangesloten zijn op de infrastructuur van Infrabel.

Er zijn ook onrechtstreekse klanten (klanten van de spoorwegondernemingen, die van de spoorweginfrastructuur genieten zonder ze echter te exploiteren). Dit zijn onder meer:

- de havens en andere, vooral multimodale;
- de reizigers, die een bijzondere aandacht krijgen, onder meer door middel van belangrijke maatregelen die de veiligheid en de stiptheid ten goede komen.

13. DE DOCHTERONDERNEMINGEN VAN DE NMBS GROEP

13.1. BEGRIP

Om privékapitaal aan te trekken bij de financiering van de activiteiten van autonome overheidsbedrijven of om de knowhow of de bijzondere vaardigheden van een derde erbij te nemen, kunnen autonome overheidsbedrijven dochterondernemingen oprichten of, hetzij rechtstreeks, hetzij onrechtstreeks, deelnemen in dochterondernemingen van privaat of publiek recht die overeenstemmen met hun sociaal doel.



De regels met betrekking tot het aansluiten als dochteronderneming van een overheidsbedrijf zijn verschillend, al naargelang activiteiten van openbare dienstverlening hierbij betrokken zijn of niet. Voor meer informatie hieromtrent, raadpleeg de wet van 21 maart 1991 en zijn aanpassingen.

13.2. DE DOCHTERONDERNEMINGEN VAN DE 3 BEDRIJVEN VAN DE NMBS GROEP



Hieronder worden ter informatie de voornaamste dochterondernemingen gegeven van elk van de 3 Maatschappijen van de NMBS-groep. Informatie hierover wordt ook verschaft in de jaarverslagen.

13.2.1. De dochterondernemingen van NMBS-Holding

De voornaamste deelnemingen in andere ondernemingen die direct of indirect in handen zijn van NMBS-Holding, zijn de volgende en hebben tot doel:

Dochteronderneming	Activiteiten
Eurostation http://www.eurostation.be	De NV Eurostation is gespecialiseerd in het maken van spoorgebonden architecturale en bouwkundige studies enerzijds en vastgoedontwikkeling van spoorweggronden rond stations en omgeving anderzijds.
Euro Immo Star http://www.euroimmostar.be	NV Euro Immo Star beheert de commerciële zones van het Zuidstation en de Zuidgalerij en staat eveneens in voor de coördinatie van verschillende vastgoedprojecten in de buurt van stations.
Euro Liège TGV http://www.euro-liege-tgv.be	De activiteiten van Euro Liège TGV bestaan uit projectmanagement, opvolging van de realisatie en het assisteren van de leidend ambtenaar bij de realisatie van het nieuwe station Luik-Guillemins, de stations en stopplaatsen G.E.N. op de lijnen 124 en 161 in het Waalse gewest en de modernisering van het station te Bergen.
Syntigo http://www.syntigo.com	NV Syntigo is een ICT bedrijf met verschillende activiteiten verdeeld in businessunits, waaronder: <ul style="list-style-type: none"> - “B-Systems”, die zich toelegt op softwareontwikkeling, operations en maintenance van distributiesystemen voor internationale tickets, met als voornaamste klant NV Bene Rail International; - B-Telecom, die de overcapaciteit van het glasvezelnetwerk van de NMBS-Groep commercialiseert en bijhorende datatransmissiediensten verleent.
Transurb Technirail http://www.transurb.com	Transurb Technirail is een studie- en adviesbureau dat know-how valoriseert op het domein van openbaar vervoer, vooral via projecten in het buitenland.
Belgorail http://www.belgorail.be	Belgorail NV is een onafhankelijk organisme dat alle activiteiten uitvoert met betrekking tot operaties inzake verificatie, certificering, homologatie, immatriculatie, controle van systemen of subsystemen of materieel binnen de sector spoorvervoer. Dit op basis van de nationale, Europese of internationale wetgeving.

Rail Facilities (vroeger het Krediet voor Spoorwegmannen)	Naast de traditionele leenactiviteiten (voornamelijk hypotheekleningen) ten gunste van spoorwegpersoneel, kan de vennootschap als tussenpersoon verzekeringsproducten voorstellen en/of producten en diensten voor eigen rekening of voor rekening van derden aanbieden die de actieve en/of gepensioneerde personeelsleden van de NMBS-Groep en hun gezinsleden kunnen interesseren (bijvoorbeeld tickets voor attractieparken en de bioscoop).
Publifer	Publifer commercialiseert de publicitaire ruimte op spoorwegdomein.
Eurofima http://www.eurofima.org	Eurofima is een internationale openbare instelling die geldmiddelen ter beschikking stelt aan de verschillende spoorwegen voor de financiering van diverse transacties, vooral m.b.t. rollend materieel.
Brussel Zuid	Is een maatschappij gericht op de herinrichting van de Brusselse omgeving.
Geie /Eesv Euratel (European Railway Telecommunications) http://www.euratel.org	Deze maatschappij met zetel te Wenen is een Europees samenwerkingsverband ter ondersteuning van de economische belangen bij de ontwikkeling en exploitatie van telecommunicatienetwerken van Europese spoorwegbedrijven.
Hit Rail http://www.hitrail.com	Deze vennootschap naar Nederlands recht waarin de NMBS-Holding participeert, exploiteert internationale telecommunicatie-netwerken namens de verschillende deelnemende spoorwegmaatschappijen.
B-Parking	B-Parking (opgericht in 2008) verzorgt het dagelijkse beheer van de parkeerplaatsen van de NMBS-Holding, met speciale aandacht voor intermodale vervoersmiddelen in aansluiting op het openbaar vervoer: fietsen, leenfietsen en auto's, daarbij inbegrepen alle mogelijke directe en indirecte bijhorende diensten.

13.2.2. De dochterondernemingen van NMBS

De belangrijkste rechtstreekse deelnemingen van de NMBS in andere ondernemingen zijn de volgende en hebben tot doel:

Dochteronderneming	Activiteiten
Thalys International: http://www.thalys.com	Samenwerkingsverband tussen de Franse, Belgische en Duitse spoorwegen voor de commercialisering van reizen met de hogesnelheidstrein Thalys.
Eurostar Group Ltd : http://www.eurostar.com	Samenwerkingsverband tussen SNCF, Eurostar UK en NMBS voor de commercialisering van treinreizen georganiseerd door Eurostar.
Bene Rail International:	Samenwerkingsverband tussen NMBS en Nederlandse Spoorwegen voor de uitbouw van een gezamenlijk distributieplatform voor de verkoop van internationale vervoerbewijzen.
Railtour:	Distributie van internationale vervoerbewijzen.
Inter Ferry Boats: http://www.interferryboats.be	IFB ontwikkelt en beheert multimodale vervoersconcepten en is beheerder van terminals voor gecombineerd vervoer.
TRW : http://www.trw.be	Operator van internationaal gecombineerd vervoer. De activiteiten van TRW worden in 2009 getransfereerd naar IFB, waarna TRW zich zal toeleggen op wagonbeheer.
XPEDYS http://www.xpedys.be	Commercialisering van de staal- en bulkactiviteiten van de NMBS.
Rheinkraft International: http://www.rheinkraft.net	Duitse dochteronderneming gespecialiseerd in het wegtransport en de opslag van staalproducten.
SIBELIT	Samenwerkingsverband tussen B-Cargo, Fret SNCF, CFF Cargo en CFL. SIBELIT staat voor 'Société pour l'itinéraire Belgique, Lorraine – Luxembourg, Italie'. Met deze samenwerking willen de partners op de corridor Antwerpen – Basel/Milaan een kwalitatief hoogstaand spoorgoedertransport verzekeren.

IFB, TRW en XPEDYS bezitten ook zelf een aantal participaties in andere ondernemingen.

13.2.3. De dochterondernemingen van Infrabel

De belangrijkste deelnemingen in andere ondernemingen die direct of indirect in handen zijn van Infrabel, zijn de volgende en hebben tot doel:

Dochteronderneming	Activiteiten
TUC RAIL: http://www.tucrail.be	Studiebureau dat instaat voor het ontwerp en de bouw van hogesnelheidslijnen en van uitbreidings- en moderniseringswerken aan bestaande spoorinfrastructuur (GEN).
Creosoteercentrum van Brussel (CCB):	Dwarsliggers en gecreosoteerde houtstukken leveren.
Woodprotect Belgium (dochteronderneming van CCB):	Dwarsliggers en houtstukken creosoteren.
Groupe Européen d'Intérêt Economique Iv-Infra/TUC RAIL (dochteronderneming van TUC RAIL):	Internationale expertise op het gebied van veiligheid van de treinen, tractie-energie, bovenbouw en kunstwerken. (Groepering naar Nederlands recht).

DE NMBS GROEP

3 ondernemingen

1 opdracht

Om het geheel van haar opdrachten te vervullen en om zich aan te passen aan de Europese wetgeving over de liberalisering van het spoorvervoer, heeft de oude NMBS haar structuren gewijzigd op 1 januari 2005.

3 NV van publiek recht werden aldus gecreëerd:

- een holdingmaatschappij, NMBS Holding genaamd, werd opgericht. Ze heeft twee dochters.
- de infrastructuurbeheerder, Infrabel, is verantwoordelijk voor alles wat te maken heeft met spoorinfrastructuur en veiligheidssystemen.
- de spoorwegoperator, die de naam "NMBS" behoudt, zorgt voor alles wat de uitbating van de reizigers- en goederentreinen betreft.

DE NMBS HOLDING, DE NMBS EN INFRABEL VORMEN DE NMBS GROEP.

Ook al werden hun specifieke opdrachten toevertrouwd, delen deze Vennootschappen 2 gemeenschappelijke opdrachten:

- het spoorvervoer in België promoten;
- een optimale kwaliteitsservice waarborgen.

In het kader van een coherent beleid van de groep waakt elk van de 3 vennootschappen erover dat hun activiteiten passen in het kader van het duurzame mobiliteitsbeleid van de Regering.

NMBS-Groep





DEEL B

NMBS HOLDING DE HOLDING

BEKNOPTE INHOUDSTAFEL

STRUCTUUR VAN DE NMBS HOLDING	5
De Diensten van de Gedelegeerd Bestuurder	7
1. Corporate & Change Office (H-C&C)	8
2. Opvolging van de dochterondernemingen (H-OD)	9
3. Public affairs – External relations (H-P&E) en Communicatie (H-Co)	10
4. Legal affairs (H-LA)	11
De Directie Human Resources (H-HR)	15
1. Inleiding	15
2. Doelstellingen	17
3. Activiteiten	19
4. Rekrutering, selectie en aanwerving	20
5. Loopbanen en interne mobiliteit	21
6. Bezoldiging	23
7. Opleiding	24
8. Sociale zaken	24
9. Medische dienst	29
10. Sociale betrekkingen	29
11. Prestaties – Rusten – Verloven	31
12. Tuchtmaatregelen	32
De Directie Financiën (H-F)	35
1. Inleiding	35
2. Opdracht	35
3. Activiteiten	36
De Directie STATIONS (H-ST)	41
1. Opdracht	41
2. Doelstellingen	41
3. Activiteiten	42
4. Organisatie	45
De Directie Strategie en Coördinatie (H-SC)	47
- De Dienst Information and Communication Technology for Rail (H-ICTRA)	49
1. Opdracht	50
2. Doelstellingen	50
3. Activiteiten	51
4. Verklarende woordenlijst	61
- De Dienst Veiligheid en Milieu (H-VM)	63
1. Opdracht	63
2. Doelstellingen	63
3. Activiteiten	64
4. Organisatie	68

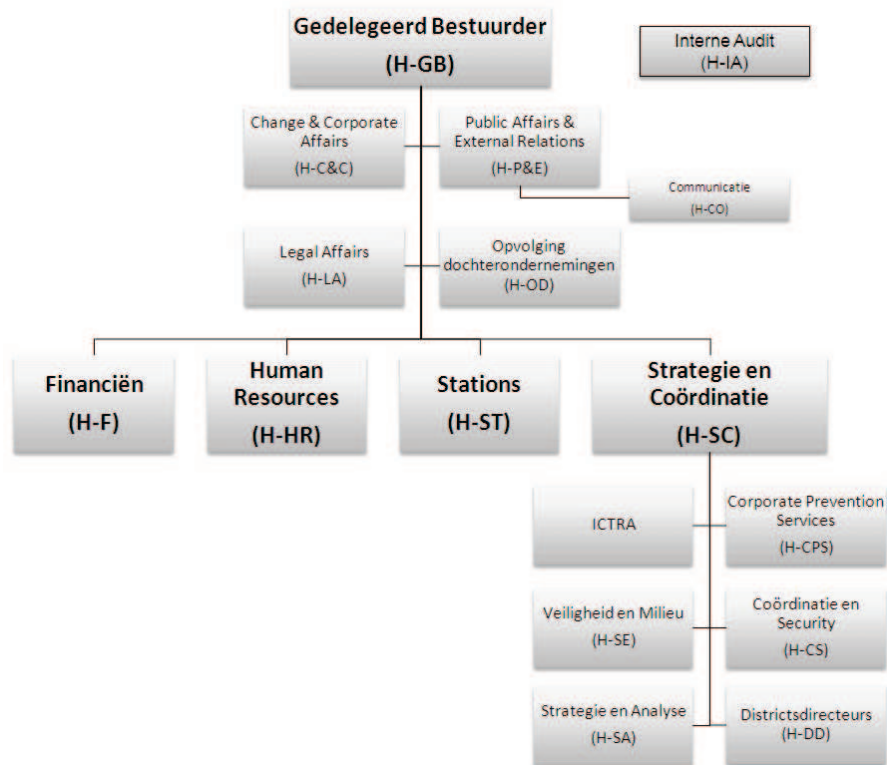
- De Dienst Corporate Prevention Services (H-CPS)	69
1. Inleiding	69
2. Opdracht	69
3. Doelstellingen	69
4. Activiteiten	70
- De Dienst Strategie en Analyse (H-SA)	71
1. Opdracht	71
2. Activiteiten	71
- De Dienst Coördinatie en Security (H-CS)	75
- De Afdeling Coördinatie en B-Mobility (H-CS.11)	75
1. Opdracht	75
2. Activiteiten	76
- De Dienst Corporate Security Service (H-CS.2)	81
1. Opdracht	81
2. Activiteiten	82
3. Securail	82
- De Districtsdirecteurs (H-DD)	85
1. Inleiding	85
2. Activiteiten	85
De Interne Audit (H-IA)	87
1. Opdracht	87
2. Activiteiten	87
3. Rapportering	88
4. Organisatie	88

NMBS HOLDING



De NMBS Holding coördineert en ondersteunt de activiteiten van haar filialen NMBS en Infrabel teneinde de samenhang te garanderen van de beslissingen van de NMBS-Groep alsook een optimale kwaliteit van de dienstverlening. Ze is de werkgever van het voltallige spoorwegpersoneel van de NMBS-Groep. Daarnaast staat de Holding in voor eigen activiteiten op het gebied van veiligheid en bewaking, alsook op het gebied van het beheren en exploiteren van de stations en hun aanhorigheden. Ze beheert ook het IT-netwerk voor de volledige groep. Ze zet zich in voor het behoud van het historische patrimonium en als bezorgster van een milieuvriendelijke aanpak, voor de promotie van het vervoer op het Belgische spoorwegnet.

Opdat de NMBS Holding haar rol kan invullen wordt zij als volgt georganiseerd:



4 Directies:

- Human Resources
- Financiën
- Stations
- Strategie en Coördinatie

4 Diensten van de Gedelegeerd Bestuurder:

- Change en Corporate Affairs
- Opvolging van de dochterondernemingen
- Public Affairs – External Relations & Communication
- Legal Affairs

En 1 Interne Audit

DE DIENSTEN VAN DE GEDELEGEERD BESTUURDER (H-GB)



Er zijn 4 Diensten van de Gedelegeerd Bestuurder die belast zijn met volgende opdrachten:

1. Corporate & Change Office (H-C&C)

De Corporate Office moet de Gedelegeerd Bestuurder bijstaan in de voorbereiding en uitvoering van projecten en dossiers corporate.

De Change Office is belast met de vormgeving, begeleiding en uitvoering van veranderingsprojecten die de verwezenlijking van de visie en de opdracht ondersteunen, alsook de strategische en operationele doelstellingen van NMBS-Holding.

Ook het organisatiebureau, voor het geheel van de diensten van de Gedelegeerd Bestuurder alsook de catering van de Directie hangen ook af van H-C&C.

2. Opvolging van de Dochterondernemingen (H-OD)

Deze dienst beheert de informatie en rapportering over de ondernemingen die deel uitmaken van de consolidatiekring van NMBS Holding.

Inzake coördinatie en opvolging van die ondernemingen heeft deze dienst een drievoudige doelstelling:

- ondersteuning voor alles wat betrekking heeft op structurele wijzigingen binnen de dochterondernemingen waarbij NMBS Holding als aandeelhouder betrokken is;
- bijdragen tot de ontwikkeling van de strategie van NMBS Holding ten aanzien van haar dochterondernemingen en de ondersteuning van haar vertegenwoordigers in de raden van bestuur;
- toezien, in overleg met de bevoegde DG, op het zuinig beheer van de middelen, de regels van goed bestuur en de fundamentele operationele opties.

3. Public Affairs en External Relations (H-P&E) en Communication (H-CO)

3.1. Public Affairs en External Relations (H-P&E)

Deze dienst waakt over het imago van de vennootschap NMBS Holding en van de NMBS Groep. Om deze doelstelling te realiseren, verzorgt hij de voorbereiding, ondersteuning en verspreiding van de standpunten van de NMBS Groep.

Deze dienst treedt op als tussenpersoon tussen de buitenwereld en de onderneming: enerzijds deze laatste sensibiliseren voor de veranderingen die de evoluties op Belgisch en Europees vlak met zich mee kunnen brengen en anderzijds de beleidmakers bewust maken van de werkelijkheid en de bijzonderheden van het spoorwezen.

3.2. Communicatie (H-CO)

Deze dienst heeft de rol van coördinator voor interne en externe communicatie voor projecten waar de NMBS Groep bij betrokken is en voor specifieke Holdingaangelegenheden.

4. Legal Affairs (H-LA)

Deze dienst behandelt de juridische vragen en problemen van alle aard waarmee NMBS Holding te maken krijgt in de uitoefening en de uitbreiding van haar maatschappelijke activiteiten. Deze dienst is ook verantwoordelijk voor bepaalde juridische aspecten eigen aan de NMBS Groep.

Deze dienst vervult een dubbele rol:

- vrijwaren van de belangen van NMBS Holding en van de NMBS Groep bij gerechtelijke procedures;
- als intern consultant fungeren voor juridische kwesties die NMBS Holding en de NMBS Groep aanbelangen.

Er zijn 4 Diensten van de Gedelegeerd Bestuurder die belast zijn met volgende opdrachten.

1. CORPORATE & CHANGE OFFICE (H-C&C)

1.1. OPDRACHT

De Corporate Office moet de Gedelegeerd Bestuurder bijstaan in de voorbereiding en uitvoering van projecten en dossiers corporate.

De Change Office ontvangt opdrachten van het Directiecomité van de NMBS Holding en/of één van de Directies van de NMBS Holding om de vormgeving van de veranderingsprojecten, de begeleiding of praktische toepassing ervan te waarborgen. Die veranderingsprojecten ondersteunen de verwezenlijking van de visie en opdracht, alsook de strategische en operationele doelstellingen van NMBS Holding.

1.2. ACTIVITEITEN

De activiteiten van Corporate Office zijn de volgende:

- ondersteunen bij de voorbereiding en het uitvoeren van corporate projecten en dossiers voor dewelke de bijstand aan de CEO of dewelke interne consultancy vereist is;
- beheert en volgt de kalender van de onderneming op. Dit betreft de actiepunten gekoppeld aan het beheerscontract, ondernemingsplan, beslissingen raad van bestuur, beslissingen directiecomité, ... ;
- verifieert dat deze actiepunten volgens deadline gerealiseerd worden en de communicatie daaromtrent goed verloopt;
- het centrale aanspreekpunt zijn voor de administratieve opvolging van het beheerscontract voor de FOD Mobiliteit en Vervoer;
- het opstellen van de exploitatiebudgetten van de algemene diensten en de controlling er op;

- beheert ook administratief het secretariaat van de gedelegeerd bestuur en de directiechauffeurs.

De activiteiten van Change Office zijn de volgende:

- het managementsrapport van de NMBS-Holding opstellen met de prestatie-indicatoren (key performance indicators - kpi's) die het Directiecomité toelaten periodiek een algemeen overzicht te hebben van de werking van de NMBS-Holding en haar Directies, de kritieke punten te bepalen en de vereiste acties te ondernemen om ze te verbeteren;
- begeleiden van het traject van verandering (change management) in het kader van het project Mind³;
- de nodige acties ondernemen voor de installatie van Mind³ in alle diensten van de Gedelegeerd Bestuurder;
- alle activiteiten van de catering van de Directie verbeteren (Directierestaurant, organisatie van evenementen, sandwiches, koffie & dranken voor de vergaderingen, enz.).

2. OPVOLGING VAN DE DOCHTERONDERNEMINGEN (H-OD)

2.1. OPDRACHT

De Dienst H-OD fungeert als informatieverstrekker, administratieve ondersteuning en heeft ook een monitoringfunctie.

2.2. DOELSTELLINGEN

Wat de informatieverstrekking betreft is de dienst een centraal aanspreekpunt en administratief kenniscentrum waar men terecht kan voor alle legitieme vragen met betrekking tot de vennootschappen die deel uitmaken van de groep. Daarnaast wordt over de dochterondernemingen op regelmatige basis gerapporteerd aan de bestuursorganen van NMBS-Holding. Voor de dochterondernemingen die afhangen van NMBS, gebeurt de rapportering op basis van de opvolgingsrapporteringen die door NMBS ter beschikking worden gesteld.

H-OD beoogt zoveel mogelijk ondersteuning te bieden voor alles wat betrekking heeft op structurele wijzigingen binnen de dochterondernemingen waarbij NMBS-Holding als aandeelhouder betrokken is. H-OD wil eveneens, in het kader van de corporate governance van de groep, bijdragen tot de ontwikkeling van de strategie van NMBS-Holding ten aanzien van haar dochterondernemingen en de ondersteuning van haar vertegenwoordigers in de raden van bestuur.

Tenslotte moet H-OD als een onderdeel van een globaal controlesysteem, voor de dochterondernemingen van NMBS-Holding – andere dan NMBS en Infrabel – toezien, in overleg met de bevoegde DG, op het zuinig beheer van de middelen, de regels van goed bestuur en de fundamentele operationele opties.

H-OD beheert ook de geschillen die verband houden met de ABX groep en waarvoor NMBS Holding bij de verkoop gebruikelijke garanties heeft gegeven aan de overnemer.

3. PUBLIC AFFAIRS – EXTERNAL RELATIONS (H-P&E) EN COMMUNICATIE (H-CO)

3.1. PUBLIC AFFAIRS – EXTERNAL RELATIONS (H-P&E)

3.1.1. Opdracht

Public Affairs en External Relations waakt over het imago van de NMBS Holding maar ook over dat van de NMBS Groep. Om deze doelstelling te realiseren, verzorgt de dienst “Public Affairs – External Relations” de voorbereiding, ondersteuning en verspreiding van de standpunten van de NMBS Groep.

3.1.2. Doelstellingen

Optreden als tussenpersoon tussen de buitenwereld en de onderneming: enerzijds deze laatste sensibiliseren voor de veranderingen die de evoluties op Belgisch en Europees vlak met zich mee kunnen brengen en anderzijds de beleidmakers bewust maken van de werkelijkheid en de bijzonderheden van het spoorwezen.

Die rol veronderstelt het volgende:

- regelmatig contact met de overheden (meer bepaald met de voogdijministers, de Federale Overheidsdienst (FOD) Mobiliteit, het Belgische Parlement, de Europese Commissie, het Europese Parlement) om zoveel mogelijk informatie in te winnen aangaande projecten, initiatieven, beslissingen die op korte of middellange termijn de omstandigheden kunnen beïnvloeden waarin de onderneming zal evolueren;
- die informatie verwerken en analyseren;
- in samenwerking met de NMBS en Infrabel, het standpunt en de reactie van de NMBS Groep bepalen, meedelen en verdedigen bij de Belgische en Europese overheden;
- de antwoorden op parlementaire vragen en andere interventies van politieke overheden aangaande de door de NMBS Groep geboden diensten centraliseren;
- een relatienetwerk met sleutelfiguren opbouwen en onderhouden;
- instaan voor de vertegenwoordiging van de Groep bij internationale instellingen en de actie en aanwezigheid van de Groep coördineren bij de internationale vakverenigingen;
- een positief, modern en attractief imago van de Groep in zijn geheel en van de diensten van de NMBS Holding in het bijzonder, opbouwen en uitdragen; een positief imago uitstralen om niet alleen een zo groot mogelijk aantal reizigers aan te trekken maar ook opdat jonge gemotiveerde, dynamische medewerkers op hun beurt zouden bijdragen aan de verbetering van het imago;
- de genomen initiatieven ondersteunen door een georganiseerde, performante en permanent up-to-date gehouden documentatie.

3.2. COMMUNICATIE (H-CO)

3.2.1. Inleiding

Sinds de opsplitsing heeft de communicatieafdeling van de Holding de rol van coördinator voor interne en externe communicatie voor Groepsaangelegenheden en specifieke Holdingaangelegenheden op zich genomen. Wat betreft *externe communicatie* gaat het hier o.a. over mediacontacten, de opvolging van de communicatie rond grote investeringswerken, de internetsite, studiedagen, bezoeken, *Interne communicatie* betreft onder meer de uitgave van interne publicaties zoals Connect en Management 21, de ondersteuning van HR bij het personaliseren van de communicatie of bij het uitwerken van sensibiliserings-campagnes zoals het rookverbod en energiebesparing.

3.2.2. Opdracht

Communication zorgt ervoor dat zowel intern als extern een sterk beeld van de NMBS Groep wordt neergezet.

3.2.3. Doelstellingen

In het kader van zijn doelstellingen zal de NMBS Holding een proactief beleid voeren waarbij de Holding de communicatie-uitingen van de groep coördineert.

Daarnaast is de communicatieafdeling uiteraard ook verantwoordelijk voor de specifieke communicatietaken met betrekking tot holdingaangelegenheden. Het gaat hier bijvoorbeeld over het patrimonium of institutionele onderwerpen zoals de financiële situatie, het personeelsstatuut, sociaal overleg,...

4. LEGAL AFFAIRS (H-LA)

4.1. OPDRACHT

Legal Affairs behandelt de juridische vragen en problemen van alle aard waarmee de NMBS Holding te maken krijgt in de uitoefening en de uitbreiding van haar maatschappelijke activiteiten. Deze dienst is echter ook verantwoordelijk voor bepaalde juridische aspecten eigen aan de NMBS Groep.

De rol van Legal Affairs bestaat dus uit:

- vrijwaring van de belangen van de NMBS Holding en de NMBS Groep bij gerechtelijke procedures;
- adviesverlening ten aanzien van de bedrijfsorganen, de Directies en Diensten over juridische kwesties die de NMBS Holding en de NMBS Groep aanbelangen.

4.2. ACTIVITEITEN

Zij neemt volgende functies op zich:

- juridische kwesties m.b.t. de eigen kerntaken van de NMBS Holding: vastgoed, informatica, telecommunicatie, arbeidsveiligheid, exploitatieveiligheid en beveiliging;
- juridische kwesties die betrekking hebben op de NMBS Groep : regelgeving betreffende de structuur van de NMBS Groep, organiek stelsel, statuten;
- juridische kwesties van algemeen en van strategisch belang;
- principes en procedures m.b.t. het Europese recht i.s.m. de twee andere vennootschappen;
- algemene juridische standpuntbepaling tegenover derden in zaken van de NMBS Groep;
- de behandeling van alle geschillen en processen m.b.t. het personeel;
- het beheer van de betwiste zaken met derden (onderhandelingen en processen m.b.t. uitgaven gedaan door de NMBS Holding en de Kas der Geneeskundige Verzorging ten voordele van een personeelslid of een rechthebbende), in samenwerking met meerdere advocaten, bezoldigd volgens abonnementsformule, die over het ganse land hun kantoor houden;
- rechtsbijstand ten gunste van het personeel (bericht 5 AD van 05.01.1996).

Deze juridische opdrachten worden georganiseerd binnen de twee afdelingen van de Dienst H-Legal Affairs, namelijk de afdeling 'Privaat recht en Aansprakelijkheden' en de afdeling 'Publiek recht –Verzekeringen':

4.2.1. Privaat Recht en aansprakelijkheden

4.2.1.1. *Legal Solutions for Group related issues*

Het bureau 'Juridische Oplossingen voor Groepsgebonden aangelegenheden' behandelt de dossiers waarin aspecten betreffende het verbintenissenrecht, het vennootschapsrecht, de handelspraktijken en het mededingingsrecht aan bod komen.

Deze afdeling is met andere woorden belast met de dossiers die betrekking hebben op het Belgisch en Europees handelsrecht.

4.2.1.2. *Commercial & financial law*

Het bureau 'Handels- en financieel recht' vrijwaart de belangen van de NMBS Holding bij faillissementen van haar leveranciers.

Ze is ook belast met de behandeling van diverse vragen van fiscaalrechtelijke en financieelrechtelijke aard (vooral m.b.t. fiscale vrijstellingen) waarmee de NMBS Holding of haar dochterondernemingen noodzakelijkerwijze wordt geconfronteerd (alternatieve financiële verrichtingen, douanereglementering, personen- en vennootschapsbelasting, milieuheffingen, BTW...).

4.2.1.3. Liability & litigation

Het bureau 'Aansprakelijkheid en Geschillen' is gespecialiseerd in het schadebeheer n.a.v. ongevallen en schadegevallen waarin de NMBS Holding optreedt als eiser of verweerder.

Ze is dus belast met het terugvorderen van alle uitgaven die de NMBS Holding heeft gedaan tengevolge van schade veroorzaakt door de fout van derden (schade aan gebouwen, maar ook de uitgaven gedaan door de NMBS Holding en de Kas der Geneeskundige Verzorging ten voordele van een personeelslid of een rechthebbende die door een fout van een derde werd verwond).

Het bureau verzorgt ook de rechtsbijstand die onder bepaalde voorwaarden kan worden verleend aan een personeelslid in dienst. De rechtsbijstand heeft betrekking op de verdediging van personeelsleden van wie de aansprakelijkheid in het gedrang komt, alsook op de terugvordering van persoonlijke schade van personeelsleden die het slachtoffer geweest zijn van lichamelijke letsels ten gevolge van ongevallen veroorzaakt door derden.

Tevens worden de belangen van de NMBS Holding verdedigd als (eigen) verzekeraar voor de aansprakelijkheid inzake motorrijtuigen wanneer haar aansprakelijkheid tegenover derden in het gedrang komt (derden gekwetst of benadeeld door een dienstvoertuig,...).

Het bureau behandelt ook nog de betwiste zaken in het kader van arbeidsongevallen en ongevallen op de weg van en naar het werk die de personeelsleden of externe autoriteiten aan de Maatschappij kunnen ten laste leggen (exploitatieveiligheid).

In die verschillende domeinen komt het bureau tussen als voorafgaand raadgever en als beheerder van betwiste zaken ingevolge een klacht of een gerechtelijke procedure.

In de realisatie van haar opdracht onderhoudt zij de nodige contacten met verschillende bevoegde nationale en internationale organisaties.

4.2.2. Publiek recht – Verzekeringen

Deze afdeling is gespecialiseerd in materies met betrekking tot de toepassing van het publiek recht in de ruime zin en het administratief recht in de enge zin.

4.2.2.1 Staff related matters & Labor Law

Het bureau 'Personeelsgebonden zaken & Arbeidsrecht' behandelt binnen deze afdeling de geschillen betreffende de statutaire verhoudingen tussen de NMBS Holding en haar statutair personeel, de arbeidsrechtelijke geschillen met de werknemers aangeworven bij arbeidsovereenkomst evenals de publiekrechtelijke vragen die het vennootschapsstatuut en de interne organisatie van de Maatschappij aanbelangen (beheerscontract, delegatie van bevoegdheden,...). De betwiste zaken van alle afgesloten opdrachten door de NMBS Holding worden eveneens opgevolgd door dit bureau.

4.2.2.2 Real estate & Environmental Law

De vragen die verband houden met het beheer van het onroerend patrimonium (domeinconcessies, bezetting, onteigening, milieurecht...) zijn toevertrouwd aan het bureau 'Onroerend goed & Milieurecht'.

4.2.2.3. Group related Insurance matters

Rekening houdend met het belang van fiscale en financiële criteria in het kader van verzekeringen, beheert en realiseert het bureau "Groepsgebonden Verzekeringszaken" het verzekeringsprogramma van de NMBS Groep.

Naast de drie hoofddomeinen (ondernemingsactiviteiten, grote infrastructuurwerken, bescherming van het roerend en het onroerend patrimonium) bevat dit verzekeringsprogramma alle verzekerbare risico's waarvan de NMBS Groep er belang bij heeft ze te laten dekken door een verzekering (wagenpark, objectieve aansprakelijkheid brand, hospitalisatieverzekering, enz.).

Het is dit bureau dat de behoeften bepaalt (na overleg met de betrokken entiteiten), de inhoud van de polissen vastlegt, de contracten met de verzekeraars afsluit en het beheer van alle polissen waarneemt, evenals de betwiste zaken die daaruit kunnen voortvloeien.

4.2.2.4. Allerlei

De afdeling "Publiek recht – Verzekeringen" neemt eveneens deel aan de ontwikkeling van en de onderhandelingen in de telecommunicatiecontracten.

Tot slot is ze ook nog bevoegd voor de opvolging en toepassing van de wetgeving inzake het gebruik van talen in bestuurszaken met uitzondering van de opdrachten die de Directie H-HR uitvoert in het kader van deze wetgeving.

DE DIRECTIE HUMAN RESOURCES (H-HR)



De NMBS Holding is de enige werkgever van de totaliteit van het personeel van de Groep. Het Statuut van het personeel is van toepassing op het geheel van het statutaire personeel. De eenheid van sociaal overleg blijft behouden in de schoot van de Nationale Paritaire Commissie.

De Directie H-HR zal in de komende jaren een sturende kracht zijn:

- bij de introductie van *competentiemanagement* in de verschillende HR-domeinen;
- bij de *aanwerving* en het onthaal van nieuwe medewerkers;
- door het stimuleren en coördineren van initiatieven rond *gelijkheid en diversiteit*;
- door het verhogen van *efficiëntie en effectiviteit* in de HR-processen.

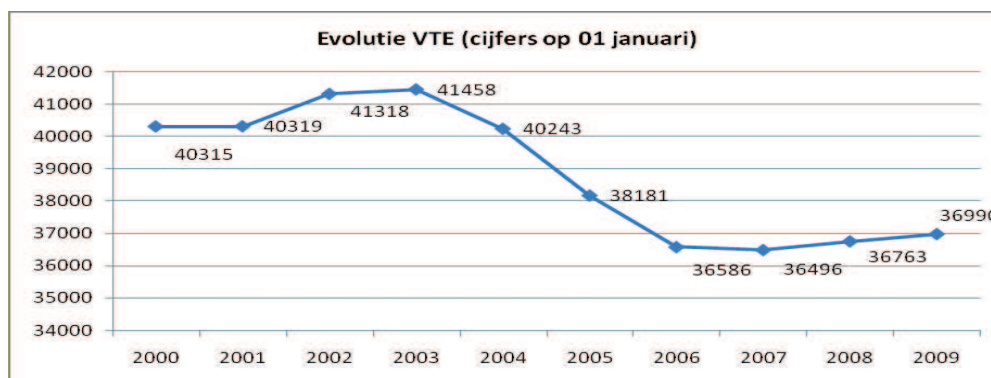
De Directie H-HR levert vooral diensten in de volgende domeinen:

- rekrutering, selectie en aanwerving van nieuwe medewerkers;
- interne mobiliteit en loopbanen;
- bepalen van de bruto- en de nettobezoldigingen;
- opleiding en ontwikkeling;
- controle op de afwezigheden wegens ziekte;
- pensioenen, sociale werken, gezinsbijslag, verkeersvoordelen, arbeidsongevallen en beroepsziekten.

Daarnaast heeft de directie H-HR ook een coördinerende rol: opstellen van regelgeving, organisatie van het sociaal overleg, ...

1. INLEIDING

Op 1 januari 2009 telde de NMBS Groep 38.587 bezoldigde personeelsleden, wat overeenstemt met 36.990 voltijdse equivalenten (VTE).



De medewerkers van de NMBS-Groep zijn als volgt verdeeld:

	Effectief	VTE
NMBS Holding	4.149	3.906
Infrabel	12.692	12.198
NMBS	21.054	20.216
Kas der Geneeskundige Verzorging	157	144
Gedetacheerden bij andere organisaties	535	525
Totaal	38.587	36.990

Het overgrote deel zijn **statutaire personeelsleden** (37.727 op 1 januari 2009). Als statutair personeelslid onderteken je geen arbeidsovereenkomst maar val je onder de toepassing van "het statuut van het personeel". Dit statuut legt de juridische situatie vast van alle statutaire personeelsleden. Zo bevat het statuut bepalingen in verband met de aanwerving, de wedde, de verlofregelingen, de rechten en plichten, het pensioen, verschillende sociale voordelen, ...



Meer informatie in verband met het Statuut van het personeel vind je op de intrawebpage van de directie H-HR/Reglementering/Statuut van het personeel.

De **niet-statutaire personeelsleden** vormen een veel kleinere groep (860 op 1 januari 2009). Ze worden aangeworven met een arbeidsovereenkomst.

De NMBS-Holding werft in de eerste plaats statutair personeel aan. Ze mag niet-statutaire personeelsleden aanwerven:

- voor het opvangen van buitengewone en tijdelijke personeelsbehoeften, ten gevolge van de uitvoering van in de tijd beperkte projecten of een buitengewone toename van het werk;
- voor het uitvoeren van taken die een kennis of ervaring op hoogtechnologisch niveau vereisen;
- om statutaire of niet-statutaire personeelsleden te vervangen gedurende perioden van tijdelijke, gehele of gedeeltelijke afwezigheid;
- voor het uitvoeren van bijkomstige of specifieke opdrachten.

Bij de oprichting van een holdingstructuur op 01.01.2005, werd overeengekomen dat :

- de NMBS-Holding de enige werkgever blijft van de totaliteit van het personeel van de Groep;
- de NMBS-Holding het personeel ter beschikking stelt van de twee andere maatschappijen dat nodig is voor de verwezenlijking van hun opdrachten; deze terbeschikkingstelling maakt het voorwerp uit van specifieke overeenkomsten;
- het Statuut van het personeel van toepassing blijft op het geheel van het statutaire personeel;
- de eenheid van sociaal overleg behouden blijft in de schoot van de Nationale Paritaire Commissie.



Meer informatie in verband met de conventies vind je op de intrawebsite van de directie H-HR/Regelgeving/Conventies.

2. DOELSTELLINGEN

De directie H-HR zal in de komende jaren een sturende kracht zijn:

- bij de introductie van **competentiemanagement** in de verschillende HR-domeinen;
- bij de **aanwerving** en het onthaal van nieuwe medewerkers;
- door het stimuleren en coördineren van initiatieven rond **gelijkheid en diversiteit**;
- door het verhogen van **efficiëntie en effectiviteit** in de HR-processen.

Om dit te realiseren zal de directie H-HR zich aandienen als een volwaardige “HR-dienstverlener” die toegevoegde waarde creëert waarop de klanten graag beroep doen. Daarom zal worden gewerkt aan:

- een klantgerichte aanpak;
- het verder professionaliseren van de geboden service;
- een aanvaardbare kost t.o.v. de geleverde kwaliteit en volumes.

De NMBS Groep gaat voluit voor gelijkheid en diversiteit



Met haar diversiteitsbeleid wil de NMBS Groep zich beter aanpassen aan de gemeenschap waarin ze actief is. De maatschappelijke groepen waarnaar ze haar dienstverlening richt, moeten zichzelf niet alleen kunnen herkennen in de personen die bij de Groep werken, maar ook en vooral in de wijze waarop er in de bedrijven met een divers personeelseffectief omgegaan wordt. Met een open beleid wil de NMBS Groep tonen dat ze gelooft dat verschillen in afkomst, leeftijd, huidskleur, geslacht, gewoonten, godsdienst, ... een meerwaarde kunnen zijn om tot een efficiënte groepswerking te komen.

De NMBS Groep wil haar diversiteitsbeleid in de komende jaren verder ontwikkelen, niet alleen om aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de ondernemingen te voldoen, maar ook om aan de economische noodzaak te beantwoorden.

Er werd binnen de Groep een **diversiteitsambtenaar** aangeduid, een **diversiteitscel** opgestart en een **Comité gelijkheid en diversiteit** opgericht.

In 2007 liep het project **Op de rails naar diversiteit**, in samenwerking met de Universiteit Hasselt en met de steun van het Europees Sociaal Fonds.

Dat jaar kreeg de NMBS Groep samen met 9 andere ondernemingen en instellingen het label "Gelijkheid diversiteit". De inspanningen die de Groep de voorbije jaren al geleverd heeft, werden in september 2008 beloond met een verlenging van het label voor de periode 2008-2009.

Ook in het beheerscontract 2008-2012 werd de keuze van de NMBS Groep voor een duidelijk diversiteitsproject bevestigd en benadrukt.

Meer informatie in verband met gelijkheid en diversiteit vind je op de intrawebsite van de directie H-HR/Diversiteit.

Competentiemanagement wordt de rode draad in verschillende HR-domeinen

Met de geleidelijke introductie van competentie management, streeft de directie H-HR ernaar zich in de toekomst beter ten dienste te kunnen stellen van de bedrijven en directies, en ook van de medewerkers, die ze nog meer wil ondersteunen. Daartoe werden enkele fundamentele elementen ontwikkeld.

Een eerste belangrijk element was de ontwikkeling van een woordenboek met de definitie en de beschrijving van gedragscompetenties die relevant zijn voor de NMBS-Groep.

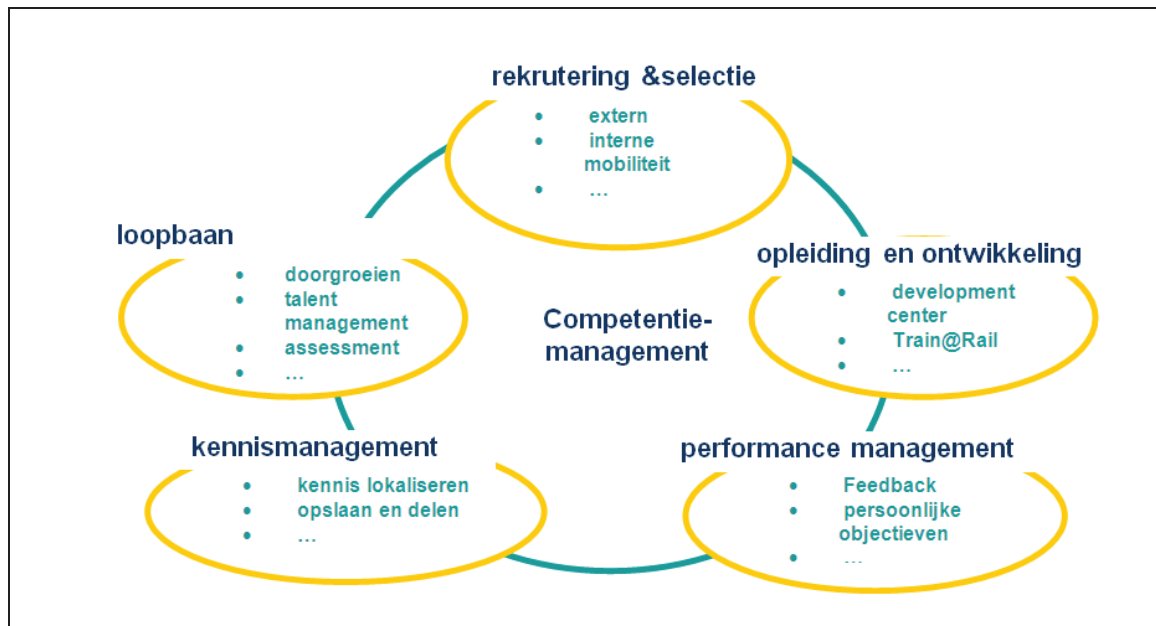
Vervolgens werden de generieke gedragscompetenties vastgelegd waaraan alle medewerkers van de Groep, ongeacht hun functie, in bepaalde mate moeten voldoen:

- **klantgericht zijn:** "aandacht hebben voor de noden en wensen van de (interne/externe) klanten en er op een gepaste manier aan tegemoet komen";
- **omgaan met verandering:** "openstaan voor verandering, zich aanpassen en actief deelnemen aan innovatie";
- **ondernemingsbewust handelen:** "handelen, zowel intern als extern, in overeenstemming met de missie, de waarden, de strategie, de doelstellingen en de procedures van het bedrijf".

Deze drie competenties definiëren de bedrijfscultuur van de Groep en zijn bepalend voor de communicatie van de visie en de opdracht van de onderneming.

Train@Rail heeft een aantal specifieke opleidingsinitiatieven opgezet om de generieke competenties in alle entiteiten te laten leven. Daarnaast biedt Train@Rail een groeiend open aanbod geënt op het competentiewoordenboek. In de komende jaren zullen honderden medewerkers hieraan kunnen deelnemen om op deze manier hun gedragscompetenties te versterken.

Meer en meer zal competentie management ingang vinden in de diverse HR-domeinen.



3. ACTIVITEITEN

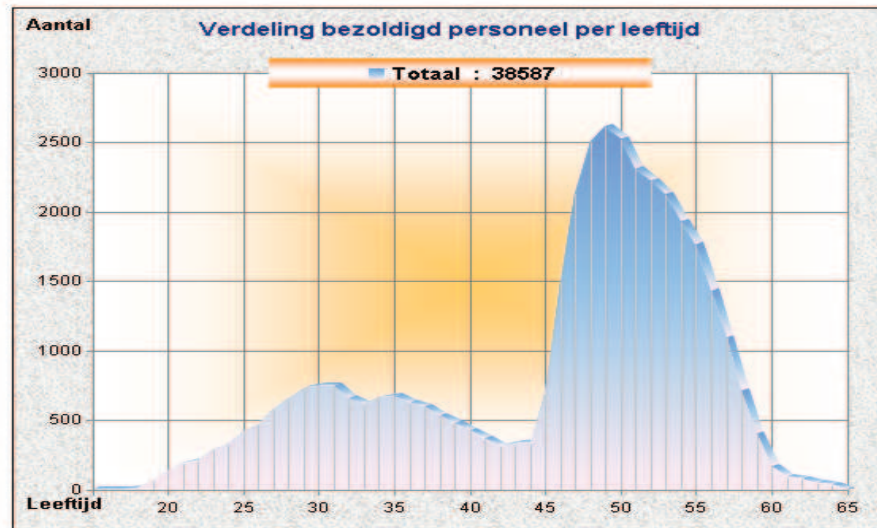
De directie H-HR levert vooral diensten in de volgende domeinen:

- rekrutering, selectie en aanwerving van nieuwe medewerkers;
- interne mobiliteit en loopbanen;
- bepalen van de bruto- en de nettobezoldigingen;
- opleiding en ontwikkeling;
- controle op de afwezigheden wegens ziekte;
- pensioenen, sociale werken, gezinsbijslag, verkeersvoordelen, arbeidsongevallen en beroepsziekten.

Daarnaast heeft de directie H-HR ook een coördinerende rol: opstellen van regelgeving, organisatie van het sociaal overleg,

4. REKRUTERING, SELECTIE EN AANWERVING

De leeftijdspiramide van het personeel van de NMBS-Groep heeft een zeer bijzondere vorm.



Uit de piramide blijkt dat in de komende 10 jaar ongeveer 50% van de huidige personeelsleden de Groep zullen verlaten. Daarnaast wil de NMBS-Groep meer reizigers en goederen vervoeren, waardoor meer personeel nodig is. Hierdoor zullen jaarlijks ongeveer 1800 nieuwe medewerkers moeten worden aangetrokken.



De grootscheepse mediacampagne “Bouw mee aan de trein van morgen”, met de jobsite www.despoorwegenwervenaan.be, heeft de voorbije jaren bijgedragen tot de verbetering van het imago van de NMBS-Groep als werkgever. Heel wat meer kandidaten hebben zich ingeschreven voor de proeven. Toch moeten de inspanningen op het vlak van de aanwervingen worden verdergezet. De nadruk zal worden gelegd op de zogenaamde “knelpuntberoepen” en “knelpuntregio’s”, zoals rangeerbesteders voor de Antwerpse haven en technici.

Ook jij kan je steentje bijdragen door met vrienden en kennissen te spreken over de jobs bij de spoorwegen.

5. LOOPBANEN EN INTERNE MOBILITEIT

5.1. ADMINISTRATIEVE LOOPBAAN

Betrekkingen

Er bestaan 2 soorten betrekkingen: de aanvangsbetrekkingen en de andere.

De aanvangsbetrekkingen worden toegekend door aanwerving, graadverandering of bevordering. Deze betrekkingen zijn dus zowel toegankelijk voor personeelsleden van de NMBS-Groep als voor anderen.

De andere betrekkingen worden enkel toegekend door graadverandering of bevordering. Ze zijn voorbehouden aan de statutaire personeelsleden.

De aanvangsbetrekkingen worden in het algemeen toegewezen na het slagen voor een proef. Voor de toegang tot deze proeven wordt een bepaald diploma geëist.

De betrekkingen waarvoor geen enkel diploma wordt geëist, worden toegekend op vraag van de kandidaten.

Stage en regularisatie

Als nieuw aangeworven statutair personeelslid word je onderworpen aan een stage. Tijdens deze periode krijg je de nodige opleiding en moet je bewijzen over de nodige bekwaamheden te beschikken om de functie uit te oefenen. De stage duurt meestal één jaar.

Op het einde van de stage word je geregulariseerd in je graad als je:

- gunstig beoordeeld wordt;
- de opleiding met succes hebt afgerond (indien dit voorzien is).

In het tegenovergestelde geval, word je ontslagen.

Op het einde van de stage word je definitief benoemd en kan je niet meer worden ontslagen.

Aanschrijving

De aanschrijving is een evaluatie van je professionele verdiensten.

Zij wordt uitgedrukt door één van de volgende vermeldingen: “zeer goed”, “goed”, “onvoldoende”, “slecht”.

Bevordering

Als statutair personeelslid kan je een bevordering krijgen (“graadbevordering”), d.w.z. overgaan naar een beter bezoldigde betrekking.

Een graadbevordering is afhankelijk van één of meer van de volgende voorwaarden:

- een aanschrijving hebben;
- gunstig beoordeeld worden;
- slagen in een proef;

- een bepaalde graad hebben;
- een bepaalde anciënniteit hebben;
-

Als je een graadbevordering krijgt, word je in je nieuwe graad op proef aangesteld. De voorwaarden tijdens een proefperiode zijn identiek aan deze van een stage. Als je niet geregulariseerd wordt, krijg je opnieuw je vroegere graad.

5.2. KADER EN EFFECTIEF

Het **kader** is het geheel van posten¹ van een bepaalde sector van de onderneming (werkplaats, depot, enz.), **werkzetel** genoemd. Het kader wordt vastgesteld per **betrekking**.

Het geeft aan hoeveel personeelsleden nodig zijn om alle werkzaamheden in alle omstandigheden te kunnen verzekeren. Behalve met het aan de werkzetel toegewezen werkvolume, moet het eveneens rekening houden met de voorziene afwezigheden (verloven, rusten, ...) en binnen bepaalde grenzen, met de onvoorziene afwezigheden van de personeelsleden (ziekte, ongevallen,...). Dit kader moet daarenboven beantwoorden aan de budgettaire doelstellingen.

Het **effectief** bestaat uit de personeelsleden die benut worden in de entiteiten van de NMBS-Groep.

Indien in een werkzetel het effectief voor een betrekking kleiner is dan het kader en er dus één of meerdere posten vacant zijn, zal de directie H-HR, mits akkoord van de betrokken directie, deze post(en) trachten aan te vullen door het uitvoeren van een overplaatsing. Als er geen kandidaten of beschikbare personeelsleden zijn, kan extern worden aangeworven.

5.3. INTERNE MOBILITEIT

Overplaatsing

Onder overplaatsing wordt verstaan:

- de overgang van een werkzetel naar een andere werkzetel;
- de verandering van affectatie (toestand van een personeelslid ten opzichte van het kader).

Er bestaan 2 soorten overplaatsingen:

- overplaatsingen op aanvraag;
- overplaatsingen wegens dienstbelang.

Een overplaatsing om dienstbelang kan het gevolg zijn van:

- een afschaffing van de betrekking;
- een bevordering of wijziging van graad;
- een tuchtmaatregel;
- een medische ongeschiktverklaring voor de normale functies.

¹ Dit wil zeggen het geheel van taken waarvan de uitoefening een volledige prestatie van een personeelslid met een bepaalde graad in beslag neemt.

Personeelsleden ter beschikking wegens afschaffing van betrekking

Wanneer er in een werkzettel te veel effectief is ten opzichte van het kader, worden de overtollige personeelsleden ter beschikking gesteld door afschaffing van de betrekking. De doelstelling is het wedertewerkstellen van deze personeelsleden in een andere betrekking van het kader van hun graad (wederaanstelling) of van een equivalente graad (voorlopige wederbenutting). De werkzaamheden in de nieuwe betrekking moeten in overeenstemming zijn met de beroepsgeschiktheden en met de fysieke geschiktheden van de betrokkenen.

Personeelsleden medisch ongeschikt verklaard voor hun normale functies

Wie ongeschikt verklaard wordt voor zijn normale functies, wordt (als hij hierin toestemt) onderworpen aan de wedertewerkstelling. Dit betekent dat de directie H-HR een passende tewerkstelling zoekt in afwachting van een herklassering. De herklassering gebeurt op een vacante post in een graad waarvan het personeelslid de werkzaamheden kan uitoefenen, rekening houdend met zijn resterende geschiktheid.

6. BEZOLDIGING

De bezoldiging van het personeel omvat:

- de wedde die het bijzonderste element van de bezoldiging vormt;
- de toeslagen beschouwd als deel uitmakend van de wedde (bvb. de toeslag toegekend aan de geselecteerde personeelsleden);
- de bijkomende bezoldigingselementen (vakantiegeld, jaarpremie; haard- of standplaatstoelage, productiviteitspremies, verscheidene toelagen en vergoedingen).

De wedde en de bezoldigingselementen beschouwd als deel uitmakend van de wedde vormen samen de globale wedde.

Wedde

Je brutojaarwedde wordt bepaald door je graad en je anciënniteit. Aan elke graad zijn één of meer weddeschalen verbonden. Elke weddeschaal bevat de met een bepaalde anciënniteit overeenstemmende jaarwedden. Op basis van je anciënniteit krijg je op regelmatige tijdstippen een hoger weddebedrag (bevordering in dezelfde graad).

Toelagen en vergoedingen

Een toelage is een bijkomend bezoldigingselement, toegekend ter compensatie van bijzondere prestaties of bijzondere werkvoorwaarden (voorbeelden: toelage voor het uitoefenen van hogere functies, toelage voor nachtwerk, ...). De toelagen zijn onderworpen aan de bedrijfsvoorheffing en de sociale inhoudingen.

Een vergoeding is een terugbetaling toegekend als compensatie van kosten die ten laste vallen van de werkgever en die gedragen werden door het personeelslid voor de uitoefening van zijn dienst (voorbeelden: verplaatsingsvergoeding, interimvergoeding, ...). In tegenstelling met de toelagen, zijn de vergoedingen aan geen enkele inhouding onderworpen.

Afhoudingen op de bezoldigingen

De persoonlijke bijdragen voor de sociale zekerheid bedragen voor een statutair personeelslid in totaal 11,52 % van de globale wedde.

Tevens wordt een bijzondere bijdrage voor de sociale zekerheid toegepast.

Na de inhoudingen voor de sociale zekerheid wordt er ook een bedrijfsvoorheffing ingehouden.

Ventilatie van de persoonlijke inhoudingen voor de sociale zekerheid voor het statutaire personeel

PDOS (Pensioendienst voor de overheidssector)	7,5 %	van de globale wedde, inbegrepen de vergoedingen voor afwezigheid wegens ziekte of ongeval
RSZ (enkel sector geneeskundige verzorging)	3,55 %	van de globale wedde, inbegrepen de vergoedingen voor afwezigheid wegens ziekte of ongeval en de toelagen toegekend na 01.08.1990.
Kas voor de sociale solidariteit	0,47 %	van de globale wedde, inbegrepen de vergoedingen voor afwezigheid wegens ziekte of ongeval en het geheel van alle toelagen.
Totaal	11,52 %	

Indexering

De globale wedde en bepaalde bezoldigingselementen zijn onderhevig aan de evolutie van de gezondheidsindex.

Praktisch betekent dit dat telkens als het rekenkundige gemiddelde van dit indexcijfer van de laatste vier maanden de spilindex overschrijdt de vereffeningscoëfficiënt wordt vermeerderd met 2% vanaf de 2^e maand volgend op de referentieperiode van 4 maand.

Uitbetaling

De globale wedde wordt maandelijks betaald op het einde van de maand waarop ze betrekking heeft.

De productiviteitspremies worden betaald op het einde van de eerste maand volgend op deze waarop ze betrekking hebben. Voor de personeelsleden van rang 3 worden deze zesmaandelijks betaald.

De andere toelagen en vergoedingen worden in principe uitgekeerd met de wedde van de tweede maand volgend op deze waarop ze betrekking hebben.

7. OPLEIDING

De NMBS-Groep wordt geconfronteerd met uiteenlopende ontwikkelingen:

- een belangrijke vervanging van een groot gedeelte van het personeel tijdens de komende jaren;
- geregelde technologische vernieuwingen;

- veranderingen in de transportsector (liberalisering) met de nodige gevolgen op het vlak van management.

Opleidingen zijn een belangrijk instrument voor de onderneming om deze uitdagingen aan te gaan. Daarom werd binnen de directie H-HR Train@Rail opgericht.

Train@Rail ontwikkelt vooral opleidingen die betrekking hebben op:

- management en leiderschap;
- de voorbereiding voor deelname aan proeven die personeelsleden toelaten door te groeien in de eigen loopbaan (selectieproeven, gesloten proeven, overgangsproeven);
- taalopleidingen die beantwoorden aan de professionele behoeften van de betrokken personeelsleden;
- bureautica-opleidingen;
- andere niet-spoorweggerelateerde opleidingen (bvb. Telefonisch onthaal).

Naast de organisatie van de hiervoor vermelde opleidingen, biedt Train@Rail ondersteuning aan opleidingsactiviteiten die door andere directies van de NMBS-Groep worden ontwikkeld. Deze dienstverlening varieert van het ter beschikking stellen van leslokalen en leermiddelen tot het formuleren van pedagogisch advies. Op deze wijze draagt Train@Rail bij tot het verhogen van de kwaliteit van de opleidingen binnen de NMBS-Groep.



Meer informatie vind je op de intrawebsite van de directie H-HR/Train@Rail.

8. SOCIALE ZAKEN

Als statutair personeelslid geniet je van sociale voordelen die minstens gelijkwaardig en vaak gunstiger zijn dan die van het algemeen stelsel van sociale zekerheid.

8.1. DE SOCIALE WERKEN

De statutaire personeelsleden, de gepensioneerden en hun personen ten laste (in totaal ongeveer 117 000 op 01 januari 2009) worden automatisch aangesloten bij wat we de "sociale werken" of "de mutualiteit van de spoorwegbedienden" noemen.

De mutualiteit van de spoorwegbedienden bestaat uit de Kas van de Geneeskundige verzorging (KGV) en het Fonds der Sociale Werken (FSW).

De **Kas van de Geneeskundige Verzorging (KGV)** is een instelling van openbaar nut. Ze biedt alle voordelen van het wettelijk stelsel van geneeskundige verzorging (bijvoorbeeld terugbetalingen van de medische en paramedische zorgen, hospitalisatiekosten, geneesmiddelen).

Het **Fonds van de Sociale Werken (FSW)** bestaat uit twee kassen: de *kas van de vergoedingen* en de *kas van de sociale solidariteit*.

De inkomsten van de **Kas van de Vergoedingen** bestaan voornamelijk uit de bijdrage van de NMBS-Groep (95 %) en in beperkte mate uit de bijdragen van de titularissen van een rustpensioen (5 %).

De uitgaven van de Kas van de Vergoedingen worden als volgt verdeeld:

- de vergoedingen voor afwezigheid van zieke personeelsleden (meer dan 85 %);
- de vergoedingen voor afwezigheid van personeelsleden, die het slachtoffer zijn van een arbeidsongeval of die getroffen zijn door een beroepsziekte;
- de geneeskundige zorgen voor slachtoffers van arbeidsongevallen en voor personeelsleden getroffen door een beroepsziekte;
- de begrafenisvergoedingen toegekend aan de rechthebbenden van overleden personeelsleden en gepensioneerden.

De inkomsten van de **Kas van de Sociale Solidariteit** bestaan voor de helft uit de bijdragen van de statutaire personeelsleden en de gepensioneerden. De NMBS-Groep draagt de andere helft bij.

Deze kas kan vergeleken worden met de aanvullende verzekering van andere ziekenfondsen, maar ze is veel meer dan dat door het aantal tegemoetkomingen en door de verscheidenheid ervan.

- de geneeskundige verzorging: het grootste deel van het budget (75%) wordt hieraan besteed. Bovenop het wettelijke stelsel voorziet de sociale solidariteit tussenkomsten voor de terugbetaling van geneesmiddelen, bijkomende hospitalisatiekosten, prestaties van de tandarts, logopedie, ziekenvervoer, ...;
- de sociale hulp: geboortegift, gift bij het begin van het schooljaar, studielening, hulp bij de vestiging van jonge personeelsleden, gezins- en bejaardenhulp, ...;
- de vakanties voor kinderen en gepensioneerden.

“HET SPOOR”, het maandblad van de sociale werken, publiceert en bespreekt de voordelen toegekend door de Kas van de Geneeskundige Verzorging en de sociale solidariteit. Het heeft eveneens aandacht voor de (al dan niet spoorweg-) actualiteit en onderwerpen van sociale, medische, juridische en literaire aard.

Daarnaast krijgen alle actieve en gepensioneerde statutaire personeelsleden en hun gezinsleden die rechthebbend zijn van de KGV een gratis **hospitalisatieverzekering** aangeboden. Deze verzekering dekt de kosten die gemaakt worden bij verblijf in een tweepersoonskamer. Wie dat wenst, kan voor een voordelige prijs de verzekering nog uitbreiden:

- voor dekking van de kosten die gemaakt worden voor een verblijf in een éénpersoonskamer;
- voor gezinsleden die niet rechthebbend zijn bij de KGV.

8.2. PENSIOENEN

De statutaire personeelsleden en hun rechthebbenden kunnen genieten van een pensioen dat ten laste valt van de Staat.

De directie H-HR staat in voor de vaststelling en de berekening van het pensioen.

Rustpensioenen

Om van een statutair rustpensioen te kunnen genieten moet een personeelslid minstens 5 jaar dienst hebben.

De personeelsleden kunnen hun pensioen op aanvraag krijgen vanaf:

- de leeftijd van 60 jaar en 20 jaar dienst;
- de leeftijd van 55 jaar en 30 jaar rijdende dienst;

Op de leeftijd van 65 jaar moet elk statutair personeelslid, ongeacht zijn graad, verplicht de NMBS-Groep verlaten.

De personeelsleden die ongeschikt verklaard worden voor alle functies of voor hun normale functies en die de wederopleiding in een andere betrekking weigeren, worden gepensioneerd wegens vroegtijdige invaliditeit.

Het bedrag van het rustpensioen, gebaseerd op de laatste globale wedde en op de in aanmerking komende diensten, wordt als volgt berekend:

- zoveel 1/48sten van de laatste globale wedde als het personeelslid aanneembare "rijdende diensten" telt;
- zoveel 1/55sten van de laatste globale wedde als het personeelslid aanneembare "sedentaire diensten" telt;
- zoveel 1/60sten van de laatste globale wedde als het personeelslid aanneembare andere diensten kan laten gelden (militaire diensten, diensten in andere openbare diensten).

Het bedrag van het rustpensioen wordt beperkt tot 75 % van de laatste globale wedde die gediend heeft voor de berekening ervan.

Overlevingspensioenen

Het overlevingspensioen, eventueel toegekend vanaf het overlijden van het personeelslid in actieve dienst of van de rechthebbende op een rustpensioen, wordt toegekend aan:

- de overlevende echtgeno(o)t(e);
- en/of aan de gescheiden ex-echtgeno(o)t(e);
- aan de kinderen van minder dan 18 jaar, wezen van de vader en de moeder.

Het bedrag van het overlevingspensioen wordt beperkt tot 50 % van de maximum globale wedde verbonden aan de laatste graad van de overleden echtgeno(o)t(e).

8.3. ARBEIDSONGEVALLEN – ONGEVALLLEN OP DE WEG NAAR OF VAN HET WERK – BEROEPSZIEKTEN

Als je als statutair personeelslid het slachtoffer wordt van een arbeidsongeval, een ongeval op de weg naar of van het werk of van een beroepsziekte, word je schadeloos gesteld door de NMBS-Groep zelf. Met betrekking tot dergelijke risico's is de Groep dus haar eigen verzekeraar.

De belangrijkste taken als verzekeraar zijn:

- de erkenning of afwijzing van feiten als arbeidsongeval, als ongeval op de weg naar of van het werk of als beroepsziekte;
- het toekennen en uitbetalen van de schadeloosstelling.

Als statutair personeelslid heb je dan recht op:

- kosteloze medische verzorging;
- een vergoeding wegens tijdelijke arbeidsongeschiktheid;
- een vergoeding wegens blijvende arbeidsongeschiktheid;
- kosteloze toekenning van prothesen en orthopedische toestellen die nodig zijn als gevolg van het ongeval of de beroepsziekte.

8.4. GEZINSBIJSLAGEN

Er bestaan bij de NMBS-Groep twee stelsels van gezinsbijslag, namelijk het wettelijk en het extrawettelijk stelsel.

Het **wettelijk stelsel** geldt voor de statutaire en niet-statutaire personeelsleden. Als werkgever is de NMBS-Holding gemachtigd om voor haar personeel het recht op gezinsbijslag vast te stellen en de betaling ervan uit te voeren.

De uitgaven die de betaling van deze gezinsbijslagen teweegbrengen, zijn ten laste van de Rijksdienst voor Kinderbijslag voor Werknemers.

Het **extrawettelijk stelsel** (enkel voor het statutaire personeel) betreft bepaalde kinderen die geen recht meer hebben in het wettelijk stelsel.

De bedragen van de gezinsbijslagen in het extrawettelijk stelsel zijn identiek aan deze van het wettelijk regime. De betaling van de in het extrawettelijk stelsel uitgekeerde gezinsbijslagen wordt door de NMBS-Groep gedragen.

8.5. VERKEERSVOORDELEN

Als personeelslid en gepensioneerde van de NMBS-Groep krijg je verkeersvoordelen onder de vorm van gratis vervoer en tariefverminderingen. Ook je gezinsleden kunnen hiervan genieten.

De gratis verkeersvoordelen in de **Benelux** bestaan uit:

- een vrijkaart²;
- vrijbiljetten (het aantal hangt af van je dienstanciënniteit en de samenstelling van je gezin) en de nodige legitimatiebewijzen.

Het legitimatiebewijs geeft recht op een vermindering van 50 %.

Als personeelslid of gepensioneerde kunnen jij en je rechthebbenden genieten van gunstprijzen voor de **Thalys**, de **Eurostar** en de **HST Brussel-Frankrijk**.

Daarnaast kennen de meeste Europese spoorwegnetten verkeersvoordelen toe aan statutaire personeelsleden, gepensioneerden en hun gezinsleden.

² Voor een niet-statutair personeelslid: enkel geldig in België

Ten slotte heb je als personeelslid in actieve dienst per kalenderjaar recht op 2 kosteloze heen- en terugbiljetten die je kan gebruiken voor de Thalys of de Eurostar.

9. MEDISCHE DIENST

De medische dienst ondersteunt verschillende activiteiten van de directie H-HR.

De **bestuursgeneeskunde** is onder meer bevoegd voor:

- de controle van de afwezigheden wegens gezondheidsredenen;
- het geneeskundige aspect bij de herklassering van personeelsleden die ongeschikt zijn voor hun functies;
- de geneeskundige onderzoeken die leiden tot de oppensioenstelling wegens vroegtijdige invaliditeit.

De **mutualiteitsgeneeskunde** vervult de rol van adviserend geneesheer bij de KGV en het FSW.

De **geneeskunde van de gekwetsten** staat in voor de verzorging van de slachtoffers van een arbeidongeval, een ongeval op de weg naar of van het werk of van een beroepsziekte. Ze kent ook de duur en de graad van de arbeidsongeschiktheid toe.

10. SOCIALE BETREKKINGEN

10.1 SYNDICALE ORGANISATIES

De personeelsleden die dat wensen, kunnen zich aansluiten bij een syndicale organisatie. Ze hebben daarbij de keuze tussen een erkende of een aangenomen organisatie.

Wat is het onderscheid tussen een erkende en een aangenomen organisatie?

Om erkend te worden moet een syndicale organisatie aan volgende 2 criteria voldoen:

- uitwendig: aangesloten zijn bij een interprofessionele organisatie die in de Nationale Arbeidsraad zetelt;
- inwendig: een aantal betalende aangeslotenen tellen dat tenminste gelijk is aan 10 % van het totale effectief van het statutair personeel in actieve dienst.

De erkende organisaties zetelen in de paritaire organen van de NMBS-Groep.

Een aangenomen syndicale organisatie voldoet enkel aan het uitwendig criterium van representativiteit. Ze mag niet in de paritaire organen zetelen.

Welke syndicale organisaties bestaan er?

Er zijn momenteel 2 erkende en 2 aangenomen personeelsorganisaties bij de NMBS-Groep:

erkende personeelsorganisaties:

- de Algemene Centrale der Openbare Diensten (ACOD) – sector “Spoor”;
- het Algemeen Christelijk Vakbond Transport en Communicatie (ACV TRANSCOM).

aangenomen personeelsorganisaties :

- het Vrij Syndicaat van het Openbaar Ambt (VSOA) – groep Spoor;
- de Onafhankelijke Vakbond voor Spoorwegpersoneel (OVS).

Wat is bij de NMBS-Groep de rol van een syndicale organisatie?

Een syndicale organisatie kan:

- je bijstaan bij een administratief onderzoek;
- je vergezellen om een vraag te stellen of om een mondelinge rechtvaardiging te geven aan een overste;
- je verdedigen voor de Raad van Beroep;
- individuele of collectieve klachten indienen bij de onmiddellijke chefs³.

10.2. PROTOCOL VAN SOCIAAL AKKOORD

Er worden regelmatig collectieve sectoriële overeenkomsten onderhandeld tussen de NMBS-Groep en de erkende vakorganisaties. Deze overeenkomsten hebben essentieel betrekking op problemen die het personeel rechtstreeks aanbelangen. Zij hebben de vorm van een protocol van sociaal akkoord en zijn in het algemeen geldig voor een bepaalde periode.

10.3. PARITAIRE ORGANEN

Het overleg tussen de Maatschappij en het personeel verloopt voornamelijk in de volgende paritaire organen⁴:

- de Nationale Paritaire Commissie, de Gewestelijke Paritaire Commissies, de Nationale Paritaire Subcommissie;
- de Nationale Raad voor de Opleiding;
- de Paritaire Overlegcomités;
- het Nationaal Comité van de Sociale Werken, het Nationaal Subcomité en de Gewestelijke Comités van de Sociale Werken;

De **Nationale Paritaire Commissie** (NPC) is bevoegd om op het nationale vlak alle kwesties te onderzoeken die het personeel rechtstreeks aanbelangen.

- het Statuut van het personeel kan niet worden gewijzigd zonder de toestemming van de NPC, die met een tweederde meerderheid beslist;
- elke wijziging aan het personeelsreglement moet voor advies aan de NPC worden voorgelegd.

De NPC geeft ook haar advies over elk nieuw beheerscontract en onderzoekt de economische en financiële informatie van de NMBS-Groep.

³ Klachten of vragen van individuele aard mogen door de betrokken personeelsleden zelf of door de syndicale organisaties ingediend worden bij de onmiddellijke chefs. Collectieve eisen moeten altijd worden ingediend door de syndicale organisaties.

⁴ In de paritaire organen bevindt zich een aantal vertegenwoordigers van de Maatschappij en van de erkende syndicale organisaties.

De **Nationale Paritaire Subcommissie** is belast met de voorbereiding van de kwesties die aan de Nationale Paritaire Commissie moeten worden voorgelegd.

De **Gewestelijke Paritaire Commissies** zijn bevoegd om op het lokale vlak de personeelskwesties te onderzoeken; ze hebben o.m. als opdracht:

- de voorstellen en klachten van het personeel betreffende de preventie en de bescherming op het werk en de arbeidsorganisatie te onderzoeken;
- de plaatselijke toestand inzake de dienst- en rusttijden, de verloven en de bijzondere arbeidsstelsels te onderzoeken.

11. PRESTATIES – RUSTEN – VERLOVEN

Als je voltijds werkt, bedraagt je gemiddelde wekelijkse arbeidsduur 36 uur. Daarnaast bestaan er ook verschillende stelsels van deeltijdse arbeid. Als je dit wenst en aan de voorwaarden voldoet, kan je ervoor kiezen om 32 uur per week of halftijds te werken.

11.1. ARBEIDSSTELSELS

Naargelang de aard van je prestaties werk je in een van volgende stelsels:

- stelsel met enkelvoudige ploeg;
- stelsel met opeenvolgende ploegen;
- stelsel voor het treinpersoneel (besturing en begeleiding);
- speciaal stelsel met onregelmatige diensten voor het personeel benut op een onregelmatige manier op verschillende plaatsen;
- stelsel van de variabele werktijd.

11.2. RUSTEN - COMPENSATIEVERLOVEN – KREDIETDAGEN

Rust is de periode waarin je vrij bent van alle dienst, in principe op zon- en feestdagen, toegekend per volledige dag.

Er zijn jaarlijks 65 rustdagen: de 52 zondagen en de 13 officiële feestdagen (d.w.z. de 10 wettelijke feestdagen, plus 2 en 15 november en 26 december).

Als je niet werkt op zaterdag en zondag, worden het aantal feestdagen die op een zaterdag of een zondag vallen, afgetrokken van de 65 rustdagen. (Dit wordt dan wel gecompenseerd door bijkomende verlofdagen – zie 11.3.).

Compensatieverlof wordt verleend:

- om de werkweek te beperken tot 5 arbeidsdagen;
- om de gemiddelde wekelijkse arbeidsduur te beperken tot 38 uur.

De toekenning van de compensatieverloven verschilt naargelang het arbeidsstelsel waarin je werkt. Als je (gemiddeld) 8 uur per dag werkt en niet werkt op zaterdag, krijg je 65 compensatieverlofdagen per jaar (52 wekelijkse en 13 veranderlijke compensatieverlofdagen).

Om de gemiddelde arbeidsduur te verminderen tot een equivalent van 36 uren per week worden 13 **kredietdagen** per jaar toegekend. Je kan deze kredietdagen opnemen wanneer je dat wenst, met akkoord van je onmiddellijke chef. Kredietdagen mogen opgespaard worden, maar je kan er maximaal 35 dagen overdragen naar het volgende kalenderjaar.

11.3. JAARLIJKS VERLOF EN GELEGENHEIDSVLOF

Als je jonger bent dan 45 en een volledig jaar voltijds werkt, heb je recht op 24 dagen **verlof**. Vanaf 45 jaar krijg je 25 verlofdagen; vanaf 50 jaar krijg je er 26. Het aantal verlofdagen wordt vermeerderd met het aantal officiële feestdagen dat op een zaterdag of zondag valt.

Je kan zelf kiezen wanneer je je verlofdagen opneemt, mits akkoord van je onmiddellijke chef. Je moet wel minstens één volledige week vakantie nemen.

Voor bepaalde omstandigheden in je privéleven (zoals een huwelijk, een geboorte, een overlijden...) heb je recht op **gelegenheidsverlof**. Dit verlof is bezoldigd.

11.4 VERLOF ZONDER BEZOLDIGING EN LOOPBAANONDERBREKING

Verlof zonder bezoldiging kan worden toegekend:

- om dwingende redenen, te weten naar aanleiding van elke onvoorziene gebeurtenis die een dringende en onontbeerlijke tussenkomst vereist zoals ziekte, ongeval, hospitalisatie van een familielid, ernstige materiële beschadiging aan bezittingen (brand, natuurramp). Dit type van verlof is beperkt tot maximaal 10 dagen per jaar en vereist de voorlegging van een rechtvaardigend document bij de dienstherovtting;
- voor geldige persoonlijke redenen of voor officiële zendingen.

Voor zover de dienst het toelaat kan je een gewone **loopbaanonderbreking** krijgen. Daarnaast bestaan ook nog de volgende specifieke stelsels van loopbaanonderbreking:

- palliatief verlof;
- ouderschapsverlof;
- verzorging van een gezins- of familielid dat zwaar ziek is.

12. TUCHTMAATREGELEN

Elke tekortkoming in de verplichtingen die een personeelslid van de NMBS-Groep worden opgelegd, is vatbaar voor een tuchtmaatregel. De tuchtmaatregel moet in verhouding staan tot de ernst van de begane fout en zijn gevolgen.

Wie een straf opgelegd of voorgesteld krijgt, mag:

- zich schriftelijk verdedigen;
- in voorkomend geval, een beroepsprocedure inleiden voor de Raad van Beroep.

De **Raad van Beroep** is een tuchtraad die, op vraag van de betrokkenen, het eventueel verhaal onderzoekt i.v.m. de belangrijkste tuchtmaatregelen.

De tuchtmaatregelen vatbaar voor beroep bij de Raad van Beroep zijn:

- afhouding van wedde gesteund op een fout tegen de veiligheid;
- verplaatsing;
- uitstel in bevordering;
- buitendienststelling;
- rangverlaging/ vermindering van wedde / onttrekking van de bediening;

- schorsing in de bediening;
- afzetting.

Na het betrokken personeelslid en zijn eventuele verdediger te hebben gehoord, maakt de Raad van Beroep zijn gemotiveerd advies over aan het Directiecomité van de NMBS-Holding dat:

- hetzij de straf bekrachtigt;
- hetzij de straf wijzigt in gunstige zin voor het personeelslid;
- hetzij aan de Raad van Bestuur van de NMBS-Holding voorstelt de straf te wijzigen in ongunstige zin voor het personeelslid.

DE DIRECTIE FINANCIËN (H-F)



De financiële Directie van een onderneming heeft als belangrijkste taak erop toe te zien dat er geld is voor de activiteiten en het gebruik te controleren van de middelen waarover de onderneming beschikt.

Deze taak bestaat uit drie verschillende aspecten:

- het beheer van de thesaurie;
- het voeren van een boekhouding;
- de beheerscontrole.

1. INLEIDING

In een onderneming is het financieel beleid van kapitaal belang, omdat het, wanneer het op een degelijke manier is georganiseerd, toelaat de activiteiten efficiënter te beheren, meer bepaald:

- door het stelselmatig opvolgen van de evolutie van de resultaten en door voorzieningen uit te werken in de vorm van budgetten, waardoor men mogelijke problemen kan detecteren en zelfs voorspellen; zo kan de bedrijfsleiding snel de nodige maatregelen treffen;
- door een efficiënt thesauriebeheer, waardoor de onderneming haar opbrengsten uit beleggingen kan maximaliseren en de kosten van haar leningen kan minimaliseren, wat een aanzienlijke bijkomende winst kan opleveren;
- door een efficiënte controle, om fraude en vergissingen te voorkomen.

2. OPDRACHT

Binnen de NMBS Holding **organiseert** en **coördineert** de Directie Financiën **het financiële beleid**.

Ze is verantwoordelijk voor de volgende drie belangrijkste functies:

1. het thesaurie- en financieringsbeheer;
2. de organisatie en het voeren van de boekhouding;
3. de beheerscontrole en de controle van de uitgaven.

Iedere vennootschap van de NMBS Groep vervult deze drie functies. De NMBS Holding heeft echter als bijkomende taak dat zij de bankier is van de ganse NMBS Groep. Zij verstrekt leningen aan alle filialen en belegt eveneens hun financiële overschotten.

De Directie H-F werkt nauw samen met de andere diensten en Directies van de NMBS-Holding, bijvoorbeeld om hen te assisteren bij de voorbereiding van de exploitatiebudgetten, het opstellen van beheers- of performantie-indicatoren, fiscale adviezen of andere specifieke financiële studies.

Deze samenwerking strekt zich ook uit over de andere vennootschappen van de groep, en meer bepaald naar hun financiële directies, teneinde hen te ondersteunen voor het op punt stellen van de “Beste Praktijken” (“best practices”) op het gebied van financieel beheer en controle.

3. ACTIVITEITEN

3.1. HET BEHEER VAN DE THESAURIE

De **thesaurie** is het geheel van de financiële middelen waarover de maatschappij beschikt om haar activiteiten uit te voeren.

De dienst thesaurie beschikt over fondsen die in hoofdzaak voortkomen uit de stortingen vanwege:

- de klanten en derden die hun facturen regelen via de bank- of postrekeningen van de thesaurie (concessies in de stations, huur van datatransmissiecapaciteit, aankoop van een onroerend goed, ...);
- de filialen, voor de prestaties die de NMBS Holding aan hen factureert;
- de Staat, voor de bedrijfs- en investeringssubsidies zoals voorzien in het beheerscontract;
- de banken waarbij de NMBS Holding leningen heeft afgesloten of financieringscontracten heeft lopen.

Anderzijds moet de thesaurie betalingen uitvoeren, en in het bijzonder:

- de betaling van de bezoldigingen, de bedrijfsvoorheffing en de sociale bijdragen;
- de betaling van de aankopen bij leveranciers;
- de BTW-betalingen;
- de interesten op leningen en financiële operaties, alsook de terugbetaling van kapitaal op de vervaldatum.

Om het geld van de Maatschappij zo goed mogelijk te beheren, is het noodzakelijk een **thesauriebudget** op te stellen.

Het gaat gewoon om een raming van de voorziene inkomsten en uitgaven in de toekomst: deze oefening laat toe om zo precies mogelijk te bepalen wanneer er nieuwe leningen moeten afgesloten worden.

Het jaarlijkse budget wordt vervolgens verfijnd aan de hand van maandelijkse ramingen, en vervolgens nog door dagelijkse ramingen. Indien deze laatste op een thesaurieoverschot of –tekort wijzen, wordt dit respectievelijk belegd of geleend op korte termijn, naar gelang van het geval, en dit tegen de beste voorwaarden op de dag na een raadpleging van verschillende banken.

Voor de financiering op lange termijn zoekt de thesauriedienst het meest geschikte ogenblik voor de uitgifte van een lening tegen de beste voorwaarden, en dit kan zowel in euro of in vreemde valuta.

Ze hanteert tevens financiële technieken om het risico op schommelingen van de vreemde valuta te neutraliseren of te beperken (wanneer men in vreemde valuta heeft belegd of geleend), maar ook om het risico op schommeling van de interestvoeten te beperken.

In het raam van de coördinatieopdracht binnen de groep stelt de thesauriedienst zijn technische bekwaamheid ter beschikking van de NMBS en Infrabel. Zij zorgt voor het beheer van de fondsen die toebehoren aan deze twee vennootschappen (cash-pooling).

3.2. BOEKHOUDING

3.2.1. Algemene boekhouding

De **boekhouding** bestaat erin alle verrichtingen die binnen de onderneming gebeuren te registreren via cijfers.

De wet verplicht alle ondernemingen tot het voeren van een boekhouding, volgens welbepaalde regels: het betreft de **algemene boekhouding**. Deze dient dan als basis voor de berekening van de belastingen.

Jaarlijks moet per 31 december de jaarrekening worden opgemaakt, die bestaat uit:

- de balans, die de situatie van het patrimonium op een bepaalde datum weergeeft. De bezittingen van de onderneming worden aan de actiefzijde ingeschreven volgens hun liquiditeitsgraad⁵: gebouwen en terreinen, rollend materieel, voorraden, vorderingen, beleggingen en vervolgens bankrekeningen en kassen. Aan de passiefzijde vermeldt men het geheel van de schulden: die geven de oorsprong weer van de fondsen waarmee de activa zijn verworven en zijn gerangschikt volgens hun graad van opeisbaarheid⁶: fondsen van aandeelhouders, leningen bij financiële instellingen, schulden aan leveranciers.

BALANS	
ACTIEF	PASSIEF
<i>Wat bezit de onderneming?</i>	<i>Wie financiert de bezittingen?</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Terreinen - Gebouwen - Vorderingen - Bank - Liquide middelen 	<ul style="list-style-type: none"> - Eigen vermogen: kapitaal en winsten toebehorend aan de aandeelhouders - Vreemd vermogen: banken, leveranciers

⁵ Het betreft een rangschikking waarbij eerst de bezittingen worden aangegeven die het minst gemakkelijk in contant geld kunnen worden omgezet, omdat het de bedoeling is dat ze langdurig binnen de onderneming blijven.

⁶ De schulden zijn gerangschikt met bovenaan die waarvan de vervaldag het verst verwijderd is, en niet onmiddellijk opeisbaar zijn door de schuldeiser.

- de resultatenrekening, die een overzicht geeft van de geregistreerde kosten en de opbrengsten over het jaar. De kosten en opbrengsten worden op de resultatenrekening geboekt volgens hun aard: aankoop van goederen, elektriciteitskosten, personeelskosten, interestlasten, verkoop van diensten, interesten van beleggingen, uitzonderlijke verrichtingen.

Het verschil tussen de beide geeft het resultaat van het boekjaar. Dat wordt op 4 niveaus onderverdeeld:

- het bedrijfsresultaat dat voortvloeit uit de courante verrichtingen;
- het financieel resultaat dat voortvloeit uit puur financiële verrichtingen;
- het uitzonderlijk resultaat dat voortvloeit uit uitzonderlijke gebeurtenissen;
- het eindresultaat na belastingen, wat de som is van de drie vorige resultaten na aftrek van de verschuldigde belasting.

RESULTATENREKENING	
KOSTEN	OPBRENGSTEN
<i>Kosten:</i>	<i>Opbrengsten:</i>
- exploitatie	- exploitatie
- financieel	- financieel
- uitzonderlijk	- uitzonderlijk
- belastingen	- belastingen

- de toelichting, die een aantal bijkomende details verstrekt (uitsplitsing van de schulden volgens hun vervaldag, waarborgen ter ondersteuning van de leningen, samenstelling van het kapitaal, uitsplitsing van de personeelskosten per categorieën van werknemers, ...).
- de sociale balans, met meer specifieke informatie over het personeel van de onderneming (aantal aanwervingen en vertrekken, opleidingsniveau van het personeel, aantal uren opleiding, ...).

Daarenboven, om haar activiteiten te promoten of te ontwikkelen, heeft de NMBS Holding filialen opgericht of aandelen van andere vennootschappen verworven.

Om een volledig overzicht te verkrijgen van de participaties en de resultaten van die ondernemingen, verplicht de wetgever de ondernemingen om een geconsolideerde balans, resultatenrekening en toelichting op te maken voor de volledige groep, als ging het slechts om één enkele onderneming (de NMBS Holding samen met alle vennootschappen waar ze haar invloed kan uitoefenen).

3.2.2. Analytische boekhouding

De classificatie van de gegevens voorgeschreven door de wet aangaande de algemene boekhouding geeft echter problemen om beheersmaatregelen te nemen. We weten bijvoorbeeld wat de globale personeelskost is, maar de algemene boekhouding

vertelt ons niet voor welke activiteiten het personeel werd ingezet, noch hoeveel die activiteiten hebben gekost.

Bijgevolg moest er parallel een boekhouding worden uitgewerkt om te analyseren wat elke activiteit van de Maatschappij kost en opbrengt: dat is de rol van de **analytische boekhouding**, die dezelfde kosten en opbrengsten registreert, maar deze nu rangschikt volgens hun bestemming (activiteiten).

Zeer dikwijls hebben kosten betrekking op verschillende activiteiten en moeten ze dus over elk daarvan worden verdeeld volgens bepaalde sleutels. Voor de bezoldigingen bijvoorbeeld, registreert men maandelijks op puntingsdocumenten (diensttabellen, aanwezigheids- en verdelingsbladen, enz.) het aantal uren dat elke bediende aan elke activiteit besteed heeft. De personeelskost van elke activiteit wordt bekomen door de uren besteed aan die activiteit te vermenigvuldigen met het uurloon van de betrokken bedienden.

3.3. BEHEERSCONTROLE EN CONTROLE VAN DE UITGAVEN

3.3.1. Beheerscontrole

De NMBS Holding is samengesteld uit verschillende entiteiten die interageren. De **beheerscontrole** heeft tot doel de efficiëntie van elke eenheid te verbeteren, opdat het geheel nog performanter zou worden.

De afdeling die belast is met de beheerscontrole maakt éénmaal per jaar het **exploitatiebudget**, zijnde een raming van de verwachte kosten en opbrengsten voor elke entiteit voor het volgende jaar.

In de loop van het jaar volgt de beheerscontrole de evolutie van de entiteiten t.o.v. hun budget en brengt verslag uit aan de Directies. Zij volgt ook de effectieve vooruitgang van de door de diensten geplande investeringen.

Dit laat de Directeurs toe de performantie van hun dienst te meten en de beheersmaatregelen te nemen die eventueel noodzakelijk zouden kunnen zijn.

3.3.2. Controle van de uitgaven

Een specifieke controle op de uit te voeren betalingen wordt georganiseerd. Het betreft in de eerste plaats alle aankoopartikelen voor de voorraad en het materieel, alsook de uitvoering van werken door derden.

De inhoud van de lastenboeken, de aankoopdossiers, alsook de aanbestedingsmethode moeten beantwoorden aan de Belgische wetgeving op de overheidsopdrachten.

De NMBS Holding is enkel aan deze reglementering onderworpen voor haar opdrachten van openbare dienst. Aangezien één van de doelstellingen van die wet erin bestaat de concurrentie maximaal te laten spelen, worden dezelfde principes ook gehanteerd voor de andere uitgaven.

Bovendien is de transportsector onderworpen aan de Europese richtlijnen voor overheidsopdrachten. De uiteindelijke toewijzing van een opdracht moet vervolgens voldoen aan de Belgische en Europese wettelijke bepalingen.

Wat de betaling van facturen betreft, controleert de directie Financiën onder andere:

- de identificatie van de begunstigde van de betaling en van de houder van de bankrekening waarop de betaling wordt uitgevoerd;
- de aanwezigheid en de geldigheid van de rechtvaardigende stukken;
- de afrekeningen;
- de regelmatigheid van de goedkeuring van de uitgaven;
- de financiële situatie van de leveranciers t.o.v. de RSZ.

DIRECTIE STATIONS (H-ST)



Directie STATIONS heeft twee **opdrachten**:

- het beheer van de onroerende goederen van de NMBS Holding;
- het beheer van de 37 belangrijkste stations.

Directie STATIONS zorgt voor gebouwen, parkeerterreinen en een stationsomgeving die toelaten:

- dat de reizigers zo optimaal mogelijk ontvangen worden en snel toegang hebben tot hun trein.
- dat de infrastructuurbeheerder en de operator hun taken zo vlot mogelijk kunnen uitoefenen

De hoofdactiviteiten van H-ST zijn:

- beheer van de 37 belangrijkste stations;
- beheer van de gronden en gebouwen van de NMBS Holding;
- Facility Management, dit omvat o.a:
 - * Technisch beheer van de gebouwen;
 - * Cleaning Management (schoonmaak);
 - * Brandpreventie;
 - * Tuinbouw;
 - * Onderhoud van de directiegebouwen.
- concessies;
- wettelijke controles.

1. OPDRACHT

Directie STATIONS heeft twee opdrachten:

- **het beheer van de onroerende goederen van de NMBS Holding:**
de studie en de uitvoering van nieuwbouw, de verbouwing en het onderhoud van de gebouwen en een goed beheer van de terreinen en gebouwen, eigendom van de holding;
- **het beheer van 37 belangrijke stations:**
dit omvat enerzijds de activiteiten van Facility Management en anderzijds de ontwikkeling van allerhande commerciële activiteiten.

2. DOELSTELLINGEN

STATIONS zorgt voor gebouwen, parkeerterreinen en een stationsomgeving die toelaten:

- dat de reizigers zo optimaal mogelijk ontvangen worden en snel toegang hebben tot hun trein.
- dat de infrastructuurbeheerder en de operator hun taken zo vlot mogelijk kunnen uitoefenen

Deze doelstelling wordt concreet verwezenlijkt door:

- **de stations aantrekkelijker te maken en de commerciële ruimten meer te laten renderen.**
- **aanbevelingen te doen met betrekking tot de stationsomgeving zodat de toegankelijkheid verbetert:**
 - ➔ voor voetgangers en personen met mobiliteitsproblemen
 - ➔ voor fietsers (vernieuwen en uitbreiden van fietsenstallingen)
 - ➔ voor gebruikers van het openbaar vervoer (vlotte toegang tot busstandplaatsen en tramhaltes)
 - ➔ voor autobestuurders (voorzien van speciale afhaal- en vertrekzones, uitbreiding parkeermogelijkheden)
- te **zorgen voor een basisuitrusting** voor de stations en dienstgebouwen die interessant is zowel op functioneel als op budgettair vlak.
- te zorgen dat alle beschikbare ruimtes en lokalen zo efficiënt mogelijk gebruikt worden.

3. ACTIVITEITEN

3.1 BEHEER VAN DE 37 BELANGRIJKSTE STATIONS

Wat is een station?

De stations zijn voor de reizigers de contactpunten met het product “trein” en met de NMBS Groep in het algemeen.

De rol van de stations is geëvolueerd. Je komt er niet meer alleen om de trein te nemen, maar ook omdat het een aangename omgeving is met winkels en allerlei dienstverlening.

Het station maakt deel uit van het bruisende stadsleven: het functioneert als een toegangspoort: voor de reizigers is het zowel de toegang naar de trein als de toegang naar de agglomeratie.

Bovendien herken je de stations nu ook aan het **nieuwe kleurrijke logo** dat de basisideeën vertaalt.



Het verwijst naar architectuur, het slaat een brug tussen binnen en buiten, tussen het station en de stad. Dynamisme en beweging maar ook bescherming en gezelligheid. Ontmoetingen en emotie. De kleuren versterken de filosofie van vitaliteit en verscheidenheid.

De doelstelling bestaat erin de beschikbare ruimtes in de stations zo efficiënt mogelijk te verdelen en een evenwicht te zoeken tussen de reizigersaccommodatie, de commerciële activiteiten (concessies) en de vereiste dienstlokalen.

STATIONS onderhoudt zeer nauwe contacten met de gemeenten en de steden, de Gewesten en de openbare vervoersmaatschappijen om een maximale samenwerking te bereiken tussen de verschillende vervoersmodi (voetgangers, fietsers, bus, metro en auto).

Er is zodoende de nodige transferinfrastructuur voorzien zonder de toegankelijkheid te vergeten voor gehandicapten en occasionele gebruikers.

3.2 BEHEER VAN GRONDEN EN GEBOUWEN

3.2.1 Beheer van gronden

STATIONS houdt de inventaris bij en beheert alle gronden die toebehoren aan de NMBS Holding. De ligging, de omvang, de verdeling en de afbakening van al deze gronden worden aangeduid op een patrimoniumplan (**Plan P**) dat als basis dient voor alle toekomstige beheerstaken.

Het beheer van de terreinen omvat onder andere:

- de verdeling van de terreinen;
- de projectontwikkeling van de stationsomgeving in samenwerking met onze dochterondernemingen;
- alle wettelijke verrichtingen die te maken hebben met een verhuur, bezetting, verkoop, aankoop, erfpachtovereenkomst, recht van opstal, uitvoeren van de eigenaarstaken;
- ...

3.2.2 Beheer van de gebouwen

Net als voor de terreinen wordt ook voor de gebouwen een inventaris opgemaakt. Deze lijst omvat alle gebouwen die **eigendom** zijn van de NMBS Holding en alle gebouwen die door de NMBS Holding van derden worden **gehuurd**. De plaats van al deze gebouwen wordt net zoals die van de terreinen op de plans P vermeld.

Het beheer van de gebouwen houdt meer bepaald in: de inventaris en het beheer van de ruimte van alle lokalen in de gebouwen, de valorisering van lege lokalen, alle wettelijke verrichtingen die te maken hebben met verhuur, bezetting, erfpacht, verkoop of aankoop van een gebouw, uitvoeren van de eigenaarstaken.

Onze directie probeert de ruimtes te herschikken die verhuurd zijn aan de diensten van de NMBS Groep met het oog op het vrijmaken van gebouwen of gedeelten ervan voor de externe markt (verhuur, erfpacht, verkoop).

3.3 FACILITY MANAGEMENT

STATIONS houdt zich bezig met het beheer van het facility management van gebouwen en installaties, dit omvat het:

3.3.1 Technisch beheer van de gebouwen

STATIONS houdt zich bezig met de analyse van de behoeftes voor het technisch onderhoud van de gebouwen. Bovendien worden er technisch advies en algemene richtlijnen opgesteld.

Directie H-ST staat ook in voor de opvolging van de stationsrenovaties zowel op het technische als op het financiële niveau. H-ST is verantwoordelijk voor de organisatie van het systematisch onderhoud van gebouwen en de opvolging van technische dossiers die verband houden met renovaties en onderhoud.

3.3.2 Cleaning Management (= schoonmaak)

Dit bureau stelt de lastenboeken op betreffende het onderhoud van de stations en sluit de onderhoudscontracten af met privé-schoonmaakbedrijven.

3.3.3 Brandpreventie

STATIONS concentreert zich hier op de opleidingen en aanbevelingen betreffende brandpreventie over het ganse net. Dit bureau zorgt ook voor de controle en de levering van brandpreventiemateriaal (brandblustoestellen, haspels, brandslangen, brandladders, enz...)

3.3.4 Tuinbouw

De tuinbouwactiviteiten van Directie STATIONS omvatten o.a. het onderhoud en de vernieuwing van de kantoorplanten. De planten worden gekweekt en verzorgd in een serre te Merelbeke.

Bovendien worden ook planten verhuurd en kunnen er bloemen worden gekocht om feestelijkheden op te fleuren.

3.3.5 Onderhoud van de directiegebouwen

Deze afdeling staat in voor het technische beheer en het facility management van de directiegebouwen te Brussel.

Het beheer van de gebouwen omvat in de eerste plaats het **spacemanagement**. Dit is de studie van huisvesting, herindeling en comfortabel gebruik van de gebouwen. Hierbij wordt gelet op het optimaliseren van de verdeling van de beschikbare kantooroppervlaktes per gebouw. Afhankelijk van het specifieke karakter van een dienst of afdeling worden kantoren, vergaderzalen, vestiaires, bergruimten, archieven, enz. volgens precieze bezettingsnormen aan de gebruikers toegekend.

De **technische diensten** en het **facility management** doen het beheer, het onderhoud en de vernieuwing van de directiegebouwen, alsook van de technische installaties en van de liften. De dagelijkse schoonmaak, de verhuizingen en het selectief ophalen van het kantoorafval maken deel uit van de beheerstaken van deze dienst. Alle preventieve en curatieve onderhoudswerken worden uitgevoerd in eigen beheer en/of in aanneming.

De **algemene factage** houdt zich bezig met een doelgerichte en snelle postbedeling tussen alle diensten van de NMBS Groep.

Vergeet we tenslotte niet de **bewakingsdienst, de dienst van de brandveiligheid en van de toegangscontrole** die zorgt voor het beheer van de parkeerterreinen gelegen bij de directiegebouwen en de uitreiking van de toegangsbadges aan directies en regio's.

3.4 CONCESSIONS

Wat is een concessie?

Een concessie is een contractuele toelating aan derden om tegen betaling van een vergoeding een handelsbedrijvigheid uit te oefenen ten voordele van de reizigers in en rond een station.

De concessies zijn dus een aanvullende dienst die de NMBS Holding aan zijn klanten aanbiedt, maar waarvan ze de uitoefening toevertrouwt aan specialisten (buffetten, dagbladhandelaars, biljettenautomaten, enz.).

Het is de bedoeling een evenwichtige verdeling te doen van de ruimtes in de stations, rekening houdend met de behoeften en de eisen van alle gebruikers. Alle activiteiten die hiermee te maken hebben, worden uitgevoerd door het bureau « Concessies ».

Deze afdeling bepaalt een kwaliteitsvol en commercieel aanbod van concessies voor elk station afhankelijk van de reizigersstromen en de plaatselijke omstandigheden.

3.5 WETTELIJKE CONTROLES

Uitrustingen, toestellen, installaties, ... zijn onderworpen aan wettelijke en periodieke controles. Deze controles zijn verplicht in het kader van de verschillende wetgevingen en de preventie en de bescherming van de werknemer en zijn omgeving.

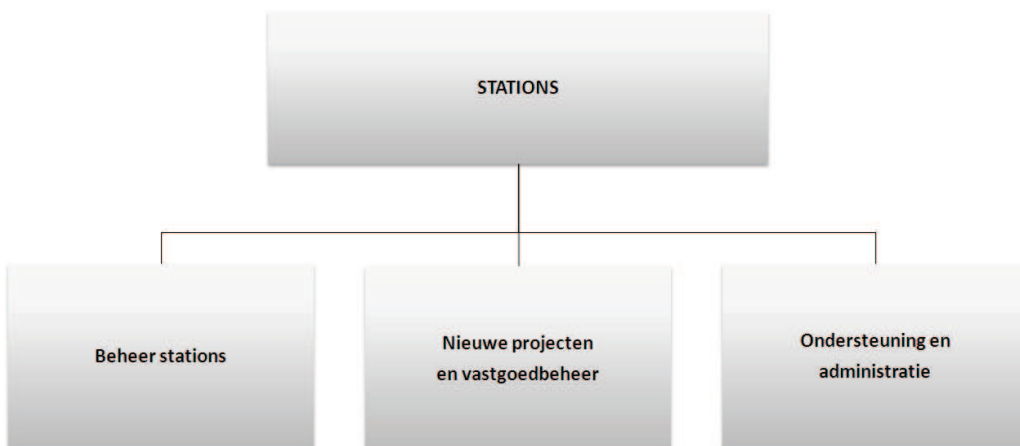
Het controlepersoneel van Directie STATIONS werd officieel erkend door het ministerie en heeft een BELAC-accreditatie gekregen wat de afdeling hef- en behandelingstoestellen en elektriciteit betreft.

Bij de werkuitrusting en installaties vindt men hoofdzakelijk:

- heftoestellen en machines voor het laden en lossen (liften, kranen, roltrappen, wagenliften,...);
- elektrische installaties;
- druktoestellen (stoomketels en persluchtreservoirs);
- stookolietanks.

4. ORGANISATIE

4.1 CENTRAAL



Het centrale beheer van H-ST is in handen van 3 diensten, namelijk:

- Beheer van de 37 belangrijkste stations
Het uitbaten van de commerciële ruimtes in de stations
- Studies van nieuwbouwprojecten en grote verbouwingen
Beheer van gronden en gebouwen die eigendom zijn van de NMBS Holding

Onderhoud en schoonmaak van de directiegebouwen

- Ondersteuning en Personeelsbeheer
Beheer van de budgetten
Door de wet opgelegde keuringen van hijsmateriaal (roltrappen, liften, hijskranen, rolbruggen), elektriciteitskeuringen en keuringen van stookolietanks

4.2 REGIONAAL

Het centrale bestuur op het niveau van STATIONS wordt bijgestaan door het gedecentraliseerde regionale beheer dat zich in de zetel van elk district bevindt.

Er bestaan 5 regionale afdelingen, “zones” genaamd:

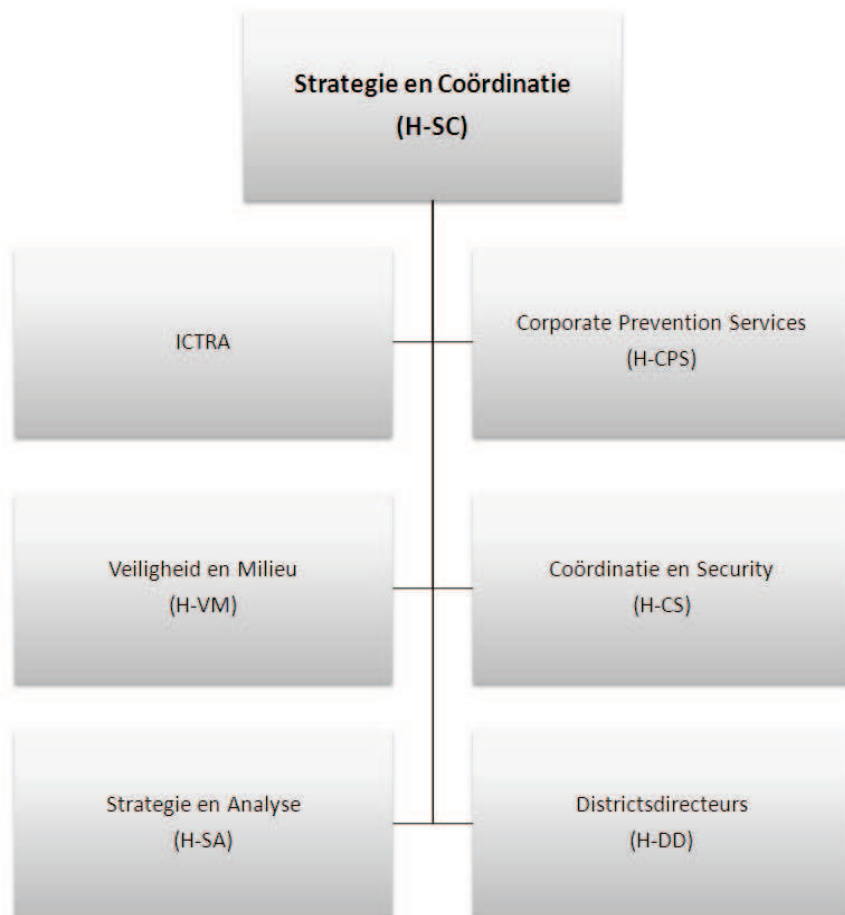
- H-ST.CE (Zone Centrum)
- H-ST.NO (Zone Antwerpen)
- H-ST.NW (Zone Gent)
- H-ST.SE (Zone Luik)
- H-ST.SO (Zone Charleroi)

Het regionale beheer richt zich op:

- Het **regionale vastgoedbeheer**: kleine verbouwingen, toezicht op de uitvoering van allerhande werken;
- Het **areamanagement** in 37 belangrijke stations: de organisatie van allerhande activiteiten in de stations om het onthaal van de reizigers zo optimaal mogelijk te laten verlopen. Ook wordt alles in het werk gesteld om de samenwerking met andere vervoersmaatschappijen te verbeteren;
- Het **beheer van de TCST's**, de technische centra STATIONS: zij staan in voor het onderhoud en de schoonmaak van de gebouwen (= Facility Management).

DE DIRECTIE STRATEGIE EN COÖRDINATIE (H-SC)

De Directie Strategie en Coördinatie bestaat uit de volgende Diensten:



De Directie voert verschillende ondersteunende taken uit voor de NMBS Groep en staat in voor de coördinatie, het overleg en het behoud van de coherentie tussen de drie vennootschappen.

De organisatie en de werking van deze verschillende entiteiten worden hierna beschreven.

DE DIENST INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY FOR RAIL (ICTRA)



De Dienst ICTRA heeft als **opdracht** het verstrekken van advies en het uitwerken en exploiteren van informatica- en telecommunicatie-oplossingen.

Het **doel** van de Dienst ICTRA is om op lange termijn de enige « Total Solution Partner » te worden van de NMBS Groep, dit wil zeggen de enige aanspreekpartner voor wat betreft haar activiteitsdomein.

Een van de belangrijkste **taken** van ICTRA is de ontwikkeling van informatica- en telecomprojecten. De realisatie gebeurt in verschillende stappen, die noodzakelijk zijn om een inproductiestelling en een kwaliteitsvolle ondersteuning te waarborgen.

ICTRA oefent zijn **activiteiten** uit in de volgende domeinen:

- personal computing;
- projecten;
- media;
- basisinfrastructuur en basisnetwerken;
- IP-netwerk (intranet);
- telefonie:
 - *vaste en draagbare telefoons;*
 - *call Center;*
 - *bewegingen gecommuteerde diensten.*
- operationele telefonie:
 - Besturingssystemen;
 - Alarmposten.
- radio:
 - *Radio grond-trein;*
 - *Stationsnetten;*
 - *Trunk;*
 - *GSM-R;*
 - *GSM.*
- veiligheid;
- reizigersonthaal.



De woorden met *, worden verklaard in een lexicon op het einde van dit deel.

1. OPDRACHT

De Dienst ICTRA:

- adviseert;
- werkt informatica- en telecommunicatieoplossingen uit;
- exploiteert de informatica- en telecommunicatieoplossingen.

Vier grote strategische richtlijnen om deze opdracht te vervullen:

1. de bedrijfsprocessen en activiteiten van de NMBS Groep proactief ondersteunen, in overeenstemming met de operationele en strategische behoeften van de interne en externe klanten;
2. de productiviteit verhogen, de implementatietermijnen verkorten en de ondersteuning van de gebruikers verbeteren bij de ontwikkeling van informatiseringprojecten;
3. ervoor zorgen dat de informaticatoepassingen operationeel blijven en de gegevens die levensnoodzakelijk zijn voor de dagelijkse werking van de onderneming veilig stellen, zoals:
 - personeelsgegevens;
 - parameters voor de loonberekening;
 - operationele gegevens voor de toepassingen voor het treinverkeer;
 - biljettenverkoop.
4. creatieve en kwaliteitsoplossingen en –adviezen leveren binnen vooropgestelde voorwaarden voor kwaliteit, budget en termijn:
 - altijd tegen concurrentiële voorwaarden werken, ongeacht de oorsprong van een project (intern of extern);
 - oplossingen bieden die optimaal aan de oorspronkelijke behoeften beantwoorden. Ze moeten duurzaam, uitbreidbaar en integreerbaar zijn om de toekomstige ontwikkelingen te kunnen volgen;
 - de kwaliteitsvereisten beschrijven in Service Level Agreements (SLA)*:
 - door te werken in gemeenschappelijk overleg met de interne klanten;
 - door partnerships aan te gaan met externe firma's die gebaseerd zijn op duidelijke contracten.

2. DOELSTELLINGEN

- ICTRA wil de enige *Total Solution Partner* zijn binnen de NMBS Groep. ICTRA wil, voor alle klanten van de NMBS Groep, functioneren als enige aanspreekpartner in verband met informatica-en telecommunicatie-oplossingen. Dat is de essentie van onze langetermijnvisie (vb. GSM-R, Ibis, Alasca,...);
- Wij willen de NMBS Groep ondersteunen in haar zoektocht naar efficiëntie en klanttevredenheid;
- En mee het ondernemingsproces ondersteunen, proberen in te spelen op de voortdurende evolutie;
- Ten slotte willen wij klanten toelaten hun objectieven zo vlug mogelijk te bereiken via kennis en aangepaste ICT-oplossingen met het oog op budget, de levensduur of

het aanpassingsvermogen. (vb ontwikkeling van grote projecten zoals Artemis, Lisa,...).

3. ACTIVITEITEN

3.1. ONTWIKKELING VAN EEN PROJECT: ALGEMENE WERKING

De ontwikkeling van informatiseringsprojecten is een van de belangrijkste taken van ICTRA. De realisatie gebeurt in verschillende stappen, die noodzakelijk zijn om een inproductiestelling en een kwalitatieve ondersteuning te verzekeren.

3.1.1. Werking: van ontwikkeling tot inproductiestelling

De klant (Directie, Dienst) heeft nood aan de ontwikkeling van een nieuw informatiseringsproject. De **Business System Manager (BSM)*** van de eenheid van de klant bespreekt met de **Account Manager (AM)*** van ICTRA het algemene doel van het project. Meestal wordt in de eerste fase een budget vastgelegd voor een definitiestudie van het project. Zodra er een akkoord is over de contractuele en budgettaire specificaties, neemt de **Program Manager (PM)*** de ICTRA-systeemontwikkeling voor zijn rekening. Hij is verantwoordelijk voor alle aspecten tijdens de ontwikkeling van het project.

Op niveau van de klant, worden eveneens verantwoordelijken aangeduid die de ontwikkeling van dichtbij opvolgen (**Business Expert, Projectleider en Key User**)*.

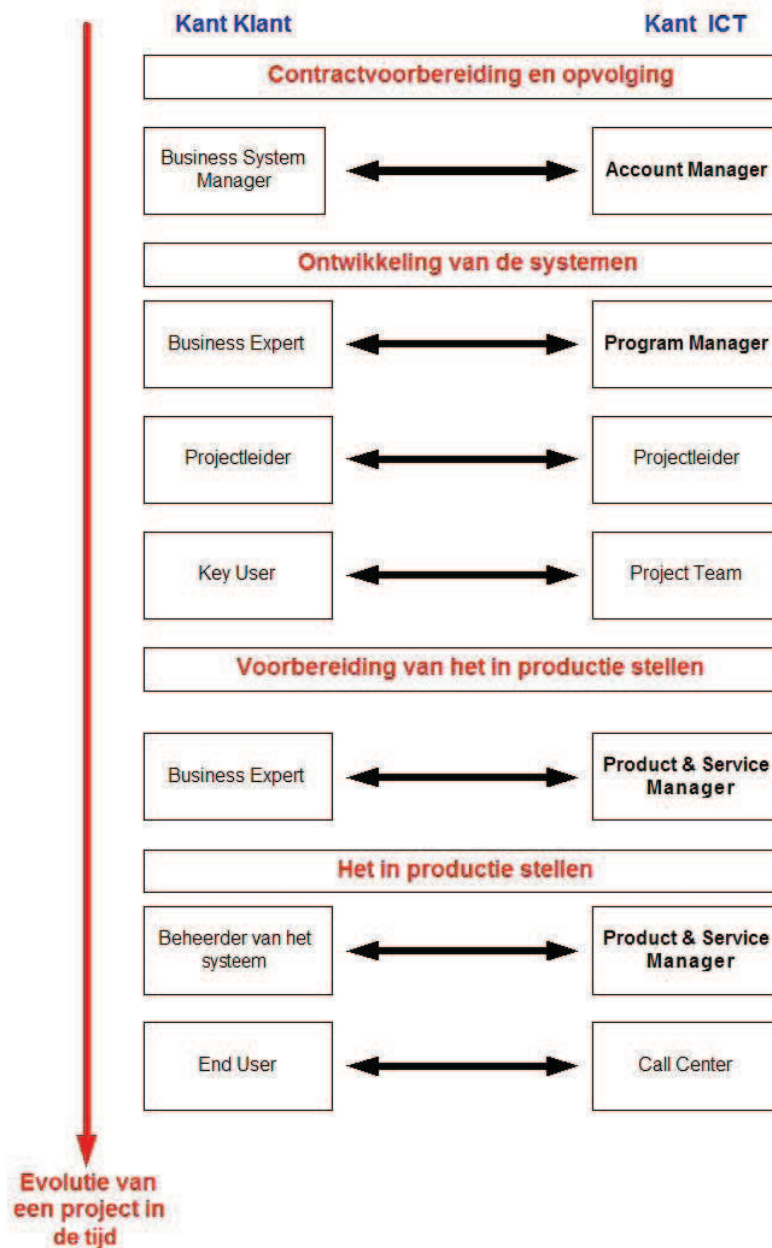
Op geregelde tijdstippen vinden er, in gezamenlijk overleg, stuurgroepvergaderingen plaats. Tijdens deze vergaderingen wordt de toestand van het project besproken. De afgesproken budgettaire middelen bepalen eventuele prioriteiten.

De **inproductiestelling** (de terbeschikkingstelling van een aantal functies voor de klant) sluit de **ontwikkeling** van een project af.

Vooraleer een functie in productie kan komen, is een **acceptatiefase** voor de klant noodzakelijk. Na de acceptatie door de klant zal de **Product & Service Manager (PSM)*** de inproductiestelling voorbereiden en in detail opvolgen. Hij zal alle betrokken partijen (projectleider ICTRA, projectleider klant en verantwoordelijken van de dienst exploitatie) samenroepen voor een "**Go/No Go***"-vergadering om na te gaan of alle voorwaarden zijn vervuld om de inproductiestelling uit te voeren.

Eenmaal het project in productie gesteld, is het voor de klant belangrijk dat hij kan rekenen op een volledige kwalitatieve ondersteuning. De projectleider maakt bovendien een exploitatiedossier op dat hij ter beschikking stelt van de exploitatiedienst ICTRA zodat een correct onderhoud wordt verzekerd.

3.1.2. Schematisch overzicht



3.1.3. Een correcte en kwalitatieve ondersteuning na de inproductiestelling.

Enmaal de « Go » werd gegeven voor de inproductiestelling, is ICTRA verantwoordelijk voor een correcte en kwalitatieve ondersteuning. Vanaf dit ogenblik heeft de klant nog één contactpunt: het Call Center. Iedere « informatie » of « storing » (=onderbreking van de dienst) wordt er geregistreerd. De klant ontvangt een referentienummer (call-nummer). Aan de hand van dit nummer wordt de storing verder opgevolgd.

Niet elke storing kan onmiddellijk (in eerste lijn) worden opgelost. Het **Operations Center*** verzekert een **tweedelijns**hulp*. Als de storing nog niet kan opgelost worden, gaat ze naar een **derdelijns**hulp*. Deze derdelijns hulp kan zowel door interne ICTRA-diensten (**Competence Center***) geleverd worden als door externe firma's, waarmee een onderhoudscontract is afgesloten.

Voor bepaalde toepassingen gebeurt het dat er een SLA (Service Level Agreement) komt tussen ICTRA en de klant. Beide partijen spreken via deze overeenkomst uitdrukkelijke kwaliteitseisen af (bijv. over de beschikbaarheid van de toepassing, oplostijden van storingen, ...). De PSM maakt deze SLA's op in samenspraak met de klant. Ze kunnen om de 6 maanden geëvalueerd en/of aangepast worden.

Na de inproductiestelling zal de Product & Service Manager de evolutie van het project verder opvolgen. In geval van belangrijke problemen zal hij een analyse uitvoeren en eventuele oplossingen voorstellen om het kwaliteitsniveau van het product (toepassing) of dienst te kunnen verzekeren.

3.2. ACTIVITEITEN: OVERZICHT

ICTRA oefent zijn activiteiten uit in de volgende domeinen:

- personal computing;
- projecten;
- media;
- basisinfrastructuur & basisnetwerken;
- IP-netwerk;
- telefonie;
- operationele telefonie;
- radio;
- veiligheid;
- onthaal reizigers.

3.2.1. Personal computing

Levering van bureautica-materiaal, programmatuur en aanverwante diensten

ICTRA biedt specifieke diensten aan op niveau van de verschillende eenheden van de NMBS Holding, NMBS of Infrabel.

Voor de eenheden van de NMBS HOLDING centraliseert ICTRA de aanvragen en groepeert ICTRA de aankopen. ICTRA bereidt vervolgens het materiaal voor (installatie van de **master***, nummering van de toestel en incodering in het inventarissysteem) en installeert de apparatuur bij de eindgebruiker.

Voor de eenheden van de NMBS gebeurt de aankoop rechtstreeks door de dienst B-Central Support. De voorbereidende taken en de installatie worden wel door ICTRA uitgevoerd.

Voor de eenheden van INFRABEL wordt alleen een technische ondersteuning geleverd (**master*** en **packaging***).

De aanvragen voor de levering van bureautica-materiaal en diensten worden via de BSM van elke eenheid aan ICTRA via een Service Request* overgemaakt.

De BSM heeft de mogelijkheid om de toestand van de aanvragen op te volgen via de toepassing 'My Service Requests'*

ICTRA beschikt over een gamma softwarepakketten die onmisbaar zijn voor het tekenbureau of het studiebureau bij de realisatie van hun projecten. Het gaat over tekencomputerprogramma's (**C**omputer **A**ided **D**esign) of ontwerpcomputerprogramma's (**C**omputer **A**ided **M**anufacturing).

Exploitatie netwerk en bureauticamateriaal

ICTRA stelt aan zijn klanten een performant telecommunicatienetwerk ter beschikking dat alle noden dekt. Om de kosten voor de plaatsing en het gebruik van het netwerk te kunnen dekken, heeft ICTRA een bijdrage vastgesteld voor elke computer (desktop of portable) die verbonden is.

File- & printserver

Als je een printserver gebruikt, dan stuur je bestanden door via een server naar verschillende printers. Dit heeft als voordeel dat er niet op elke pc een printer moet worden geïnstalleerd.

Een fileserver is een gemeenschappelijke, gecentraliseerde en beveiligde server. Door opslagruimte voor gegevens op file servers ter beschikking te stellen, kan het aantal servers binnen de NMBS Groep drastisch verminderen. Zo kan ICTRA een maximale dienst leveren aan zijn klanten als een harde schijf van een pc crasht.

Teamware Mailbox en Calendar

Teamware Mail en Teamware Calendar* helpen de gebruiker om permanent in contact te blijven met de buitenwereld en vergemakkelijken de communicatie binnen de NMBS Groep. Het betreft hier een mailbox en/of calendar* voor een individu, groep of 'resource' (bv. Vergaderzaal).

'Teamware Library and Flow' kun je vergelijken met een elektronische bibliotheek, een opslagplaats voor referentiedocumenten die ter beschikking wordt gesteld van bepaalde gebruikers.

Internetaansluitingen en domeinnamen

Via een internetaansluiting heeft de klant toegang tot het world-wide-web (www). Klanten kunnen domeinnamen op internet reserveren, zodat zij beschikken over webruimte waarop zij een site kunnen maken.

Dial-in* en VPN*-mogelijkheden

Deze diensten bieden de gebruiker de mogelijkheid een verbinding te maken met het netwerk van op een andere plaats dan zijn bureau of een gebouw van de NMBS Groep (bijvoorbeeld van thuis uit).

Local Support

ICTRA beschikt over een team van bekwame informatica-assistenten dat tussenkomt wanneer er problemen zijn met materiaal dat door de Dienst werd geleverd en geïnstalleerd.

Time Sharing Option (TSO)

TSO is een interface waardoor de klant een beroep kan doen op verschillende diensten van het mainframe. Deze diensten variëren van raadpleging/wijziging van gegevensbestanden tot het schrijven van specifieke programma's.

3.2.2. Projecten***Ontwikkeling, onderhoud, ontwikkeling en projectleiding***

ICTRA beschikt over een multidisciplinair team dat:

- voor de gebruiker toepassingen op maat kan ontwikkelen of gekochte pakketten kan implementeren. Eenmaal de ontwikkeling is beëindigd en de toepassing is geïnstalleerd, neemt een ander team het roer over om de dagelijkse exploitatie ervan te verzekeren;
- correctieve onderhoudstaken uitvoert op toepassingen die bij ICTRA worden beheerd;
- projecten in het kader van de ontwikkeling van technologische architectuur realiseert. Dit zijn de projecten die betrekking hebben op extensies/conversies van het netwerk (LAN*) en/of van het pc-park (ontploffing –of rollout-projecten);
- telecomprojecten realiseert.

Gebruik van de IT-toepassingen

ICTRA stelt aan zijn klanten twee performante en beveiligde rekencentra ter beschikking. Ze bestaan uit een grote variëteit van materiaal waarop verschillende toepassingen, die binnen de NMBS Groep zijn ontwikkeld of aangekocht, kunnen draaien. Het gebruik van deze omgeving verschilt van klant tot klant. Daarom wordt voor elke klant een apart contract opgesteld waarin de verschillende gebruikte computers en diensten met een grote precisie worden beschreven.

Gebruik van de sms-infrastructuur door de IT-toepassingen

Het sms-platform dient om sms-berichten uit te wisselen tussen informaticatoepassingen en gsm's, of apparaten met een simkaart.

Meerdere toepassingen maken al gebruik van deze uitwisseling, zoals:

- Teamware Mail: vanuit de Teamware mailbox kan een gebruiker een sms versturen naar een gsm of apparaat die is uitgerust met een simkaart. Omgekeerd, kan vanaf dit apparaat of gsm een sms gestuurd worden naar een Teamware mailbox;
- Atlas en Alasca: treinbestuurders en treinbegeleiders kunnen een sms versturen naar een centrale database. De beheerder van het materieel of van het begeleidende personeel kan deze database altijd raadplegen met het oog op een betere opvolging.

3.2.3. Media***Ontwikkeling en onderhoud van een website***

ICTRA kan helpen met het creëren, ontwikkelen, exploiteren en onderhouden van websites (intranet en internet) volgens de behoeften en wensen van de klant. Het is eveneens mogelijk de sites van klanten te bewaren op platformen die bij ICTRA geïnstalleerd zijn.

Naverwerking, mailing, verzending en COLD

Deze verschillende diensten bieden de klanten de mogelijkheid om op grote schaal informatie te drukken en te verdelen onder papieren of digitale vorm (COLD). De naverwerking betreft hoofdzakelijk het snijden, terwijl de mailing het onder envelop steken betekent.

3.2.4. Basisinfrastructuur & basisnetwerken

De basisinfrastructuur fungeert als backbone (=ruggengraat). Dit is een stelstel van snelle verbindingen waarlangs het gegevensverkeer van de netwerken of specifieke toepassingen loopt. Zij zorgen ervoor dat ICTRA de nodige producten en diensten kan aanleveren.



Er wordt een onderscheid gemaakt tussen het kopernetwerk, het glasvezelnetwerk, de transmissiesystemen en de modems. De verbindingen van de backbone worden op hun beurt gebruikt om nieuwe netwerken uit te bouwen als backbone. De bedoeling hiervan is aansluitingen op deze netwerken te realiseren of rechtstreekse verbindingen tussen twee eindpunten te maken (sluiten van PLP-lussen, verbindingen voor EBP-seinposten...). Dankzij deze infrastructuur kan ICTRA verbindingen realiseren over grote afstanden met een verschillende capaciteit. Deze verbindingen zijn hoofdzakelijk analoge lijnen, digitale lijnen 64/128 Kb, analoog M 1020 4-draads, analoog M 1040 2-draads, digitale lijnen 2 Mbps, 34M bps en hoger.

Binnen de NMBS Groep onderscheiden we drie grote netwerken:

- IP-netwerk;
- telefonie;
- radio.

3.2.5. IP-netwerk (intranet)

ICTRA maakt gebruik van een IP-netwerk om volgende diensten aan te leveren: aansluitingen en communicatie voor pc's, servers, mainframes..., dragers voor IP-telefonie, overdracht van alarmsignalen en transmissie van videobeelden en toepassingen.

Tot het IP-netwerk behoren: beveiliging via firewalls, bescherming via virusscanners en beheer van de domeinnamen. Voorbeelden van domeinnamen zijn: .be, .com, .eu. ICTRA kan voor zijn gebruikers een van deze domeinnamen op internet reserveren.

3.2.6. Telefonie***Vaste en draagbare telefoons***

Deze klassieke telefoniediensten betreffen het gebruik van het vaste interne diensttelefoonnet. Het combineert tegelijkertijd de autonomie van een eigen netwerk met de toegankelijkheid tot de externe netwerken. Het interne NMBS-telefoonnetwerk is verbonden met telefoonnetwerken van andere spoorwegmaatschappijen (bv. SNCF) en met het publieke telefoonnet, zowel voor vaste als voor mobiele aansluitingen.

Call center

De oprichting van een Call center kan de ideale oplossing zijn voor het automatiseren en beheren van binnenkomende oproepen. ICTRA doet voorstellen in functie van de behoeften van de klanten.

Interne en externe oproepen gericht aan een Call center worden via de aangeboden telecomfaciliteiten gericht naar de meest aangewezen operator. Op basis van de inhoud van de ontvangen boodschap, beslist het Call center over de verdere afhandeling.

Enkele voorbeelden:

- het Call center van ICTRA;
- het Call center van de Directie Reizigers voor informatie aan de reizigers en de reservatie van tickets;
- het Call center van B-security voor oproepen van treinbegeleidingspersoneel dat in moeilijkheden verkeert.

Bewegingen gecommuteerde diensten

De drie categorieën van bewegingen van gecommuteerde diensten zijn:

- ADD: forfait voor het in dienst stellen van een nieuwe telefoonpost.
- MOVE: bij verhuizingen van personeel of bij het herschikken van lokalen, kan het nodig zijn dat de telefoonaansluitingen en/of pc-aansluitingen dienen verplaatst te worden. Er kunnen ook aanpassingen nodig zijn op niveau van de telefooncentrales en in de schakelkasten van het netwerk.
- CHANGE: aanvragen voor een aanpassing van de software op een telefoon. Dit handelt bijvoorbeeld over de wijziging van een serviceklasse (bijvoorbeeld toelaten om internationaal te bellen) of het toevoegen van een extra functionaliteit.

3.2.7. Operationele telefonie

Operationele telecommunicatie verzekert de transfer van informatie met een operationeel karakter. Deze informatie heeft een directe link met het beheer van het treinverkeer en rollend materieel.

De transfer verloopt via speciale telefoniesystemen, radionetwerken of via intercom. De operationele telecommunicatiesystemen waarborgen de integratie van de verschillende communicatiemiddelen op operatorniveau en garanderen de prioritaire behandeling en het eindresultaat van de oproepen.

Besturingssystemen

Besturingssystemen richten communicaties in een operationele spoorwgomgeving, op een betrouwbare manier, naar de op dat ogenblik meest bevoegde verantwoordelijke correspondent (seingever, dispatcher, toezichter,...) met specifieke ondersteuning van de identificatie van de oproeper, de prioriteit, de status...

De communicaties die door besturingssystemen beheerd worden, kunnen afkomstig zijn van seinen, rechtstreekse lijnen van de dispatching, radiokanalen in een betrokken station, intercomfaciliteiten of telefoonoproepen van het diensttelefoonnet.

Er bestaan twee systemen van operationele telefonie: recente systemen (TBS en Etrali) en oudere systemen.

Alarmposten

Alarmposten zijn de telefoontoestellen langsheen de spoorlijnen van het nationale NMBS-spoorwegnet, vergelijkbaar met de praatpalen langsheen de autosnelweg. Deze alarmposten bieden een alternatief voor de radio grond-treinverbindingen.

3.2.8. Radio**Radio grond-trein**

ICTRA biedt de klant radionetwerken aan die de radiocommunicatie verzorgen in de stations via walkietalkies of trunks en ze biedt ook de verbinding trein-dispatching aan. De dienst 'Radio grond-trein' maakt de communicatie mogelijk tussen de treinbestuurders (mobiele gedeelte) en Traffic Control (vaste gedeelte) via het gebruik van de mobiele radio in de stuurposten. Op dezelfde wijze kunnen treinbestuurders ook communiceren met de treinwachters na een oproep via de intercom.

Stationsnetten: vaste, mobiele en draagbare posten

ICTRA stelt aan zijn klanten een radionetwerk ter beschikking met een beperkte reikwijdte, meestal beperkt tot een gebied van een station. Het stationsnet kan uitgebouwd worden vanuit één of meerdere vaste, mobiele (voertuig of locomotief) of draagbare posten met één of meerdere werkingsfrequenties. Per werkingsfrequentie is een rechtstreekse communicatie mogelijk tussen gebruikers die afgestemd zijn op die frequentie.

Trunk: mobiele en draagbare posten

Naar analogie met vaste, mobiele en draagbare stationsnetten is een trunkverbinding een communicatieverbinding die gebruik maakt van een radionetwerk.

Een trunkverbinding onderscheidt zich van een stationsnet door de volgende elementen:

- bij een trunk-radionet kunnen meerdere radiokanalen 'gelijktijdige' communicatie mogelijk maken;
- het geheel van de communicaties wordt gedirigeerd door een schakelcentrale, die ook de verbinding met het vaste diensttelefoonnet van de NMBS Groep mogelijk maakt;
- het oproepnummer van de correspondent moet gevormd worden bij een trunk-verbinding, waarna het systeem een vrij radiokanaal zoekt om de communicatie tot stand te brengen.

GSM-R (GSM for Railways)

Het GSM-R-netwerk is een digitaal communicatienetwerk, speciaal ontwikkeld voor het spoor. GSM-R beantwoordt aan de behoeften inzake mobiele communicatie in functie van een veilig en stipt treinverkeer, alsook inzake de veiligheid van het personeel van de treindiensten en de infrastructuurwerken. Het GSM-R netwerk heeft tot doel de efficiëntie en veiligheid van de spoorwegexploitatie te bevorderen en de interoperabiliteit tussen de verschillende spoorwegnetwerken te garanderen.

GSM

ICTRA biedt aan zijn klanten de mogelijkheid een gsm aan te schaffen voor de werknemers van de NMBS Groep.

3.2.9. Veiligheid***Videobewaking***

De dienst 'Videobewaking' behelst eenvoudige tot meer gecompliceerde bewakingssystemen. Afhankelijk van de vereiste veiligheid of in functie van andere gebruikerseisen, kan de gebruiker kiezen uit volgende mogelijke systemen van videobewaking: monitor, vaste camera, gestuurde camera, multiplexerkanalen ingang, multiplexerkanalen uitgang, opnametoestel (analoog of digitaal), transmissiemodule.

Toegangscontrole

Deze dienst omvat alle systemen die te maken hebben met de identificatie van personen die al dan niet toegang hebben of moeten krijgen tot een bepaald lokaal (badgelezer en bediening) of gebouw (toegangscontrole en tijdsregistratie), waarbij de deur ontgrendeld of geopend wordt indien aan deze persoon de toegang wordt toegestaan.

Brandkoffers

Brandkoffers worden gebruikt voor fondsbeveiliging: het (tijdelijk) bewaren en beveiligen van geld of waardepapieren. In de praktijk worden ze gebruikt voor het bewaren en beveiligen van de loketinkomsten in stations of van belangrijke documenten die als vervoersbewijs aangewend kunnen worden. De gebruiker kan kiezen voor een dag- of nachtkluis, waarbij de veiligheid na bepaalde uren extra verhoogd wordt.

Videoparlofoons

Videoparlofoons worden gebruikt om de privacy en veiligheid te vergroten door de combinatie van een parlofoon en een videocomponent. Wanneer een bezoeker de toegang vraagt tot een gebouw of een gedeelte ervan, wordt ook een beeld meegegeven van de bezoeker zodat deze geïdentificeerd kan worden om hem al dan niet de toegang tot het gebouw of lokaal te verschaffen. De nieuwe geconcentreerde seinposten maken reeds gebruik van deze technologie van videoparlofonie.

Brandbeveiliging

ICTRA bestudeert, verschaft en installeert voor zijn klanten volledig technische installaties voor de detectie van rook, oververhitting of het begin van brand. Het systeem verspreidt de nodige alarmsignalen (bel, sirene,..) naar een centrale wanneer een alarm gedetecteerd wordt. Deze brandbeveiligingssystemen kunnen soms gekoppeld worden aan systemen van automatische blussing voor technisch gevoelige installaties, zoals bv. Computerzalen of seininrichtinginstallaties.

Inbraakdetectie

Inbraakdetectiesystemen detecteren (on)geoorloofde toegang tot terreinen, gebouwen of gedeeltes van gebouwen. Indien ongeoorloofde toegang vastgesteld wordt, wordt een alarmsignaal gezonden naar een intern permanentiecentrum of rechtstreeks naar de politie.

De detectiesystemen kunnen van diverse aard zijn: een bepaalde zone die overschreden wordt, een deur of venster die geopend wordt, ...

Technische alarmen

Technische alarmen zijn de systemen voor het transport van geproduceerde alarmen van diverse aard van bijvoorbeeld liften, roltrappen, airco, voedingen, wisselverwarming, waterpompen, enz. Daarna worden deze alarmen geordend en afgeleverd aan de beheerder of het centrale beheerspunt van de betrokken installatie. ICTRA biedt het transportgedeelte aan van het alarm tussen de betrokken installatie en het centrale beheerspunt ervan.

3.2.10. Onthaal reizigers

STA

Télé-affichage-systemen (STA) in de stations bieden visuele informatie aan de reizigers over het treinverloop. Deze informatie verschijnt op schermen. Diverse technologieën worden daarbij aangewend: videomonitors, LCD, plasmaschermen of platte schermen (TFT),... Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de installaties in grote stations en deze in kleine stations.

Sonorisatie

Naast de visuele informatie aangeboden aan de reizigers door middel van STA, wordt ook auditieve informatie aangeboden over het treinverloop via sonorisatie-installaties in de stations en stopplaatsen. Deze installaties worden in stations ook gebruikt voor het verspreiden van dienstmededelingen aan het exploitatiepersoneel. De geluidsboodschappen in de reizigersstations worden verspreid door een luidspreker.

Op de stoppunten worden de geluidsboodschappen van op afstand bediend (telesonorisatie). De sonorisatie-installaties worden ook complementair gebruikt met radiosystemen in uitwijkbundels waar materieel of goederentreinen staan voor het verspreiden van dienstmededelingen aan het exploitatiepersoneel.

Uurwerken

ICTRA is verantwoordelijk voor de exacte tijdsaanduiding. Deze is onontbeerlijk voor het treinverkeer. Hiervoor biedt ICTRA aan haar klanten de dienst 'uurdistributie' aan. Deze dienst verspreidt het gecodeerde tijdsignaal (impuls of telegram die de tijdinformatie bevat) zonder vervorming over lange afstanden tussen de moederklok en de (analoge of digitale) nevenuurwerken op de perrons. Hierdoor wordt de synchronisatie van de uurwerken verzekerd.

Loketinterfonie

De dienst 'Loketinterfonie' omvat de intercominstallaties die de dialoog mogelijk maken tussen de reiziger en de loketbediende in geval van een afgesloten loket.

4. VERKLARENDE WOORDENLIJST



Account Manager (AM): beheert de relaties met de verschillende klanten. Hij stelt een account plan op dat de informaticastrategie en de basisbehoeften bij de klant weerspiegelt. Hij maakt ook offertes en sluit vervolgens contracten af met de klanten.

Business expert, projectleider en key user: kant klant wordt er meestal een projectleider per project aangeduid. Hij kan worden bijgestaan door een business expert die in detail het activiteitendomein kent en die kan helpen bij de analyse van de behoeften, de key user komt tussen bij het testen en goedkeuren van de informatica-toepassingen.

Business System Manager (BSM): de persoon die financieel verantwoordelijk is voor de informatisering van zijn eenheid. Deze persoon is tevens het contactpunt voor alle nieuwe aanvragen (nieuwe pc's, programmatuur...) binnen de eenheid.

Derdelijnhulp / Competence center: Indien het Operations center de incidenten die hun werden toegewezen niet kan oplossen, worden ze doorgegeven naar een derde lijnhulp. Intern ICTRA spreken we over een competence center (bijvoorbeeld specialisten Windows, netwerkequipe, ontwikkelingsteam).

Dial-in: inbelmethode via een 0800-nummer.

Go/No go: een procedure, die over het algemeen tijdens een vergadering wordt doorlopen, en waarbij wordt nagegaan of alle voorwaarden vervuld zijn zodat de toepassing al (Go) of niet (No Go) in productie ('online') mag gaan.

LAN : Local Area Network : lokaal informaticanetwerk.

Master : Standaardinstallatie van programmatuur (vb: Office, Internet Explorer, Adobe,...) in functie van het type hardware per klant (vb: portable, vaste werkpost).

Het Operations center: verzekert de monitoring van de meeste toepassingen en diensten en kan op een proactieve manier (= vooraleer de klant het merkt en het meedeelt) onderbrekingen van een dienst vaststellen. Dit bureau lost eveneens incidenten op als **tweedelijnhulp**.

Package: Aanpassing van een installatiepakket voor specifieke software.

Product and Service Manager (PSM): de PSM is verantwoordelijk voor de opvolging van de kwaliteit van de producten en diensten voor een of meerdere welbepaalde klanten. Hij houdt zich als het ware bezig met de « dienst naverkoop » en volgt de informaticatoepassingen op in productie.

Program Manager: is de persoon die tijdens de ontwikkelingsfase de projecten voor een welbepaalde klant coördineert en opvolgt. Hij coördineert meerdere projectleiders.

Service Level Agreement (SLA): overeenkomst tussen een leverancier en een klant met als doel op een objectieve manier te evalueren of de dienst die door de leverancier wordt aangeboden goed is of niet.

Service request: Document en officiële procedure die toelaat om bestellingen van materieel en programmatuur uit te voeren. De BSM kan vervolgens de evolutie van de bestelling volgen via een intranettoepassing '**My Service Requests**'.

Teamware Mail en Calendar: Middelen die toelaten om de E-mails te beheren via een **mailbox** (brievenbus voor persoonlijke berichten). De **calendar** is een elektronische agenda die toelaat om vergaderingen, lokalen en andere middelen te reserveren.

VPN : Virtual Private Network = Virtueel Privaat Netwerk.

DE DIENST VEILIGHEID EN MILIEU (H-VM)



De Dienst Veiligheid en Milieu heeft een coördinatierol voor de 3 vennootschappen van de NMBS Groep gericht op 4 **activiteitengebieden**:

- de exploitatieveiligheid;
- de wetgeving betreffende het internationale spoorwegvervoer van gevaarlijke goederen (RID);
- de arbeidsveiligheid;
- het milieu.

De **hoofddoelstelling** bestaat erin de arbeids- en exploitatieveiligheid te verbeteren, alsook binnen de groep een beter milieubeleid te voeren. Deze doelstelling wordt nagestreefd door middel van een proactieve benadering en algemene coördinatie voor de drie vennootschappen van de NMBS Groep, de Staat en de derden-spoorwegoperatoren.

1. OPDRACHT

De Dienst Veiligheid en Milieu heeft coördinatierol voor de 3 vennootschappen van de NMBS Groep gericht op 4 activiteitengebieden:

Activiteitengebied 1:	de exploitatieveiligheid (veiligheid van reizigers en goederen);
Activiteitengebied 2:	de wetgeving betreffende het internationale spoorwegvervoer van gevaarlijke goederen (RID);
Activiteitengebied 3:	de arbeidsveiligheid (welzijn van werknemers);
Activiteitengebied 4:	het milieu.

Buiten de NMBS Groep treedt H-VM op:

- in een adviserende rol voor de veiligheidsbeheerssystemen van de infrastructuurbeheerder en spoorwegoperatoren op het Belgische netwerk;
- als expert onder het mandaat van het onderzoeksorgaan bij het onderzoek van zernstige exploitatieongevallen.

2. DOELSTELLINGEN

De hoofddoelstelling bestaat erin de arbeids- en exploitatieveiligheid te verbeteren, alsook binnen de groep een beter milieubeleid te voeren. Deze doelstelling wordt nagestreefd door middel van een proactieve benadering en algemene coördinatie voor de drie vennootschappen van de NMBS Groep, de Staat en de derden-spoorwegoperatoren.

3. ACTIVITEITEN

3.1. EXPLOITATIEVEILIGHEID

Steunend op de omzetting van het tweede spoorwegpakket in de Belgische wetgeving, is de rol van H-VM:

- advies te geven over het veiligheidsbeheersysteem (VBS):
 - voor spoorondernemingen die een licentie van spooronderneming hebben in België en die een veiligheidscertificaat voor België hebben aangevraagd: advies over het VBS;
 - voor niet-Belgische spoorondernemingen die een licentie van spooronderneming bezitten van een lidstaat van de EU en die een veiligheidscertificaat (deel B) hebben aangevraagd voor België: advies over de coherentie van de systemen;

Advies coherentie exploitatiesystemen operatoren



- de oorzaken van ernstige en niet ernstige exploitatieongevallen te analyseren.

Het onderzoek van exploitatieongevallen



3.2. REGLEMENT BETREFFENDE HET INTERNATIONALE SPOORWEGVERVOER VAN GEVAARLIJKE GOEDEREN (RID)

De rol van H-VM is:

- het beheer van:
 - de dossiers verbonden met het transport van gevaarlijke goederen;
 - de noodplannen voor de rangeerstations;
 - het à jour houden en het verspreiden van het RID;
 - de toepassing van de fiche "UIC 471 – 30" en van het SAQ (Système d'assessment de la qualité);
- het verlenen van technisch advies aan:
 - de FOD Mobiliteit en Vervoer over RID;
 - Infrabel en NMBS en het instaan voor de onderlinge coördinatie;
- het opvolgen van transporten van nucleaire en radioactieve goederen;
- het volgen van internationale werkgroepen over RID.

3.3. ARBEIDSVEILIGHEID

3.3.1. Welzijn op het werk en hiërarchische lijn

Zoals alle ondernemingen zijn de drie bedrijven van de NMBS Groep onderworpen aan de bestaande wetgeving op het vlak van « Preventie en Bescherming op het Werk » (PBW) en dus meer in het bijzonder aan de wetgeving over welzijn op het werk.

De grote principes van deze nieuwe filosofie van het "welzijn op het werk" zijn opgenomen in de **wet betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk van 04.08.1996** die de Europese kaderrichtlijn 89/381 omzet in Belgisch recht.

Die term "welzijn" heeft een grote draagwijdte want hij dekt 7 onderdelen:

- veiligheid;
- hygiëne;
- bescherming van de gezondheid;
- de psychosociale belasting veroorzaakt door het werk;
- ergonomie;
- verfraaiing van de werkplekken, wanneer dit een invloed heeft op het werk;
- het milieu aangaande de 6 voorgaande items;

Binnen dit kader heeft elk niveau van de hiërarchische lijn een rol en duidelijke verantwoordelijkheden. Deze laatste zijn uniform vastgelegd per Directie.

Wettelijk gezien omvat de **hiërarchische lijn** alle personeelsleden, van de werkgever tot de ploegbaas, die enig gezag uitoefenen en die daardoor dus verantwoordelijkheid dragen voor het welzijnsbeleid op het werk. Het gaat hier dus niet alleen om de onmiddellijke chef, maar ook over de dienstchefs, afdelingschefs, hun adjuncten, het toezichtspersoneel, ploegbazen enz.

Hierna een voorbeeld van een tabel met de verschillende rollen en verantwoordelijkheden van elk niveau van de hiërarchische lijn binnen de 3 ondernemingen van de NMBS Groep. Dit moet toelaten om tot een duidelijke en werkbare beschrijving van deze taken en verantwoordelijkheden te komen.

	NMBS HOLDING	DC NMBS Holding	AD H-SC	GM H-SC	H-SE 1	H-SE 2	...
BASISOPLEIDING							
Stage							
Veiligheidsconferenties							
REGLEMENTERING							
Omzendbrieven							
Onderrichtingen							
Instructiebundels							
OPLEIDING HIERARCHISCHE LIJN							
Veiligheid en welzijn op het werk							
INFORMATIE HIERARCHISCHE LIJN							
MEDISCHE OPVOLGING							
Aanwerving							
Veiligheidsposten							
Posten met gedefinieerde risico's							
DOCUMENTATIE PBW							
Evaluatie van risico's							
Werkpost							
Uitrusting - machines							
DYNAMISCH RISICOBEHEER-SYSTEEM							
STRUCTUUR PBW							
INCIDENTEN EN ARBEIDS-ONGEVALLEN							

VOORBEELD
(ingekorte tabel)

De rol van H-VM is het welzijn op het werk te promoten en te **dynamiseren**, waarbij aan volgende criteria dient voldaan:

1. open communicatie;
2. structuren die dicht bij de basis aanleunen, laten toe om tussen te komen met kennis van zaken op het vlak van preventie en van permanente vorming;
3. de leden van die structuren hebben impact op de dingen om op lokaal niveau bij te sturen;
4. volgens de hiërarchische lijn: éénduidige verantwoordelijkheid in de lijn en met het oog op het welzijn van het personeel.

3.3.2. Structuur PBW

Het paritaire overleg inzake welzijn op het werk wordt georganiseerd in een Nationale Commissie PBW (geplaatst in NMBS Holding) en in verschillende Comités en Subcomités PBW waarvan de structuur door de Nationale Paritaire Commissie (zie ook hoofdstuk XIII van het Statuut van het Personeel) werd goedgekeurd.

3.3.3. Risico's verbonden aan de werkomgeving:

- blootstelling aan chemische, biologische en fysische agentia (gegevensbank ProdInfo);
- risico op fysische of mentale werkbelasting;
- psychosociale belasting.

3.3.4. Arbeidsongevallen:

ontwikkeling van statistieken (zie ook het jaarverslag op de website van H-VM)

3.3.5. Werkkledij

Vanaf 1 mei 2008 is H-VM verantwoordelijk voor de verdeling en reiniging van de werkkledij. Het doel bestaat erin om te garanderen dat:

- de werkkledij op dag 1 ter beschikking komt van nieuw aangeworven personeel voor NMBS-Holding en Infrabel;
- deze werkkledij beschikbaar blijft en ordentelijk en tijdig gereinigd en hersteld wordt;
- het beheer centraal ondersteund wordt via een informaticasysteem onder het beheer van H-VM en in samenwerking met B-CS en H-HR zal worden ontwikkeld.

3.3.6. PBM: catalogus van de beschikbare Persoonlijk BehermingsMiddelen

3.3.7. ARAD 06 : op punt stellen van de reglementering.

3.4. MILIEU

3.4.1. Het spoor een schakel in een duurzaam transportsysteem

Ook bij de NMBS Groep speelt het milieu een belangrijke rol. Het **spoorvervoer** heeft dan ook, vergeleken met andere vervoerswijzen, een zeer **goede milieubalans**⁷, wat een zeer **belangrijke troef** is voor de toekomst van de spoorwegsector.

3.4.2. Diverse milieuthema's

Tal van activiteiten gebeuren met milieuvergunningen, zoals bodemsanering, beheer van afvalstoffen en afvalwater, efficiënt gebruik van energie, lawaai en trillingen, alsmede onderhoudsmethodes. Die activiteiten dragen ertoe bij dat milieuvriendelijkheid deel uitmaakt van het dagelijks beheer van de NMBS Holding, de NMBS en Infrabel.

3.4.3. Rol van H-VM inzake milieu

De afdeling Milieu is verantwoordelijk voor:

- de opvolging van de milieuwetgeving;
- de verspreiding daarvan;
- de toelichting en interpretatie waar nodig;
- verzorgt de milieurapportering op het niveau van de NMBS Holding;
- pleegt overleg met de overheden (Europese, federale, gewestelijke en gemeentelijke) over milieugerelateerde materies;
- is het centrale aanspreekpunt voor alle kwesties met betrekking tot het bestuderen van de « duurzame ontwikkeling » van het vervoer per spoor (Sustainable mobility of rail transport);
- vertegenwoordigt de NMBS Groep op internationaal vlak in het kader van de milieusamenwerking tussen de UIC/CER/EIM/AEIF/...

De dienst H-VM coördineert en ondersteunt dus het milieubeleid. Deze ondersteuning omvat ook bepaalde operationele taken zoals het organiseren van studies en saneringswerken.

⁷ Zie voor meer informatie de brochure "Trein en milieu"

3.4.4. Op te merken

Europese regelgeving heeft geleid tot **zeer omvangrijke en gedetailleerde milieuregelgeving**.

In België is het leefmilieubeleid een **gewestelijke bevoegdheid**.

De afdeling milieu moet dus rekening houden met **de gewestgebonden wettelijke kaders** bij het bepalen van haar milieubeleid.

4. ORGANISATIE

De dienst Veiligheid en Milieu bestaat uit een centrale en een regionale structuur, op basis van zijn activiteitendomeinen:



1. De afdeling **Exploitatieveiligheid** omvat:
 - een bureau "Incidenten/Ongevallen" en een bureau "Coördinatie RID" (reglementering voor het vervoer van gevaarlijke goederen), op het centrale niveau;
 - een bureau "Exploitatieveiligheid" binnen elk district, onder rechtstreeks bestuur van de centrale zetel in Brussel.
2. De afdeling **Arbeidsveiligheid**;
3. De afdeling **Milieu** die bestaat uit:
 - een centrale afdeling Milieu;
 - een gedelokaliseerd bureau Milieu per district.

DE DIENST CORPORATE PREVENTION SERVICES (H-CPS)



Corporate Prevention Services (H-CPS) werd in 1999 opgericht als een onafhankelijke dienst binnen NMBS Holding.

De dienst bezit **de erkenning** als externe dienst voor preventie en bescherming op het werk voor het volledige Belgische grondgebied.

H-CPS wenst bij de aangesloten bedrijven **het welzijn van de werknemers** bij de uitvoering van hun werk te **verbeteren** door hen een maximum aan diensten aan te bieden, waaronder een Bijstandsstructuur voor de werknemers (EAS). De dienst staat de werkgevers bij op dit terrein.

H-CPS oefent zijn **activiteiten** uit op de volgende domeinen:

1. **medisch toezicht**
2. **risicobeheersing**
3. **certifiëring**

1. INLEIDING

CPS werd op 1 maart 1999 opgericht als een onafhankelijke eenheid binnen de toenmalige NMBS. Bij ministerieel besluit van 2 juni 2004 werd CPS - waarvan de administratieve zetel gelegen is in de Frankrijkstraat 97, te 1070 Brussel - erkend in de hoedanigheid van externe dienst voor preventie en bescherming op het werk als specialist in de transportsector. De territoriale bevoegdheid strekt zich uit over het volledige Belgische grondgebied.

2. OPDRACHT

CPS wil bij de aangesloten bedrijven het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk te verbeteren en wenst als partner de werkgevers bij te staan in hun welzijnsbeleid.

3. DOELSTELLINGEN

CPS wil een maximaal aantal diensten aanbieden in het kader van het welzijn van de werknemers. Dit is vooral de reden waarom een Employee Assistance Structure (EAS) werd opgericht. Binnen deze structuur kunnen verschillende problemen in aanmerking worden genomen zoals pesterijen, seksuele intimidaties en seksuele misbruiken, agressie en discriminatie alsook elke andere bron die zorgt voor een gevoel van onbehagen op het werk.

4. ACTIVITEITEN

4.1. MEDISCH TOEZICHT

Het gezondheidstoezicht op de werknemers heeft tot doel de gezondheid van de werknemers te bevorderen en te behouden door risico's te voorkomen.

In 11 regionale centra verspreid over heel het land staat het team van ervaren preventieadviseurs-arbeidsgeneesheren en verplegend personeel permanent ter beschikking. Zij werken samen met de organisatie aan het welzijn van de werknemers en geven hierbij de nodige adviezen, raadgevingen en ondersteuning. Zij staan in voor het gezondheidstoezicht op de werknemers door middel van aanwervingsonderzoeken, periodiek onderzoeken en spontane onderzoeken.

4.2. RISICOBEBEERSING

Preventie en welzijn zijn twee steunpilaren van H-CPS. Het doel is de klanten te begeleiden en te adviseren zodat binnen hun organisatie preventie en welzijn een attitude wordt. Om dit te bereiken beschikt H-CPS over een multidisciplinair samengesteld team bestaande uit preventieadviseurs.

Het team biedt oplossingen aan in de verschillende welzijnsdomeinen: arbeidsveiligheid, arbeidsgeneeskunde, arbeidshygiëne, psychosociale aspecten en ergonomie.

De cel psychosociale aspecten beschikt over multidisciplinair opgeleide psychologen-preventieadviseurs met competentie op vlak van de spoorwegexploitatie, psychosociale belasting, geschiktheidsonderzoeken en het uitvoeren van de wet betreffende de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk

4.3. CERTIFIËRING

CPS heeft meegewerkt aan de opbouw van de internationale medische en psychologische criteria met betrekking tot de spoorveiligheid.

Tevens is CPS erkend door de FOD Mobiliteit en Vervoer voor de certifiëring van treinbestuurders en treinbegeleiders en ander veiligheidspersoneel binnen de spoorwegexploitatie. Alle treinbestuurders en –begeleiders moeten eenmaal psychologisch en om de drie jaar medisch gecontroleerd worden. Met de attesten die ze dan krijgen kunnen ze een verlenging van hun licentie bekomen van de FOD Mobiliteit en Vervoer. Merk op dat deze certificeringsprocedure voor alle treinbestuurders en –begeleiders geldt, ook deze van de privé-operatoren

DE DIENST STRATEGIE EN ANALYSE (H-SA)



De Dienst Strategie en Analyse (H-SA) staat in voor de **coördinatie** en het behoud van de **coherentie** tussen de 3 vennootschappen van de NMBS Groep.

De **activiteiten** van H-SA situeren zich hoofdzakelijk in **3 domeinen**:

1. de strategie en investeringen:
 - de ondernemingsplannen;
 - de investeringsplannen en –budgetten;
 - het jaarverslag
 - het duurzaamheidsverslag
2. het laboratorium
3. de beheerscontrole.

1. OPDRACHT

De Dienst Strategie en Analyse (H-SA) staat in voor de **coördinatie** en het behoud van de **coherentie** tussen de 3 vennootschappen van de NMBS Groep. Deze coördinatie wordt verzekerd via welbepaalde overlegorganen en specifieke activiteiten.

2. ACTIVITEITEN

De **activiteiten** van H-SA situeren zich hoofdzakelijk in **3 domeinen**:

1. de strategie en investeringen
2. het laboratorium
3. de beheerscontrole voor de Directie Strategie en Coördinatie.

2.1. STRATEGIE EN INVESTERINGEN

Via de activiteit « **Strategie en investeringen** » kunnen we onze plichten ten opzichte van de Staat vervullen. De Staat heeft aan de NMBS-Holding, en meer bepaald aan de dienst Strategie en Analyse immers een coördinatieopdracht toevertrouwd die hoofdzakelijk betrekking heeft op de volgende 4 domeinen:

- de ondernemingsplannen;
- de investeringsplannen en –budgetten;
- het jaarverslag;
- het duurzaamheidsverslag voor de NMBS-Groep.

2.1.1. De ondernemingsplannen



De weten dat de wet van 21 maart 1991 elke vennootschap ertoe verplicht een ondernemingsplan op te stellen (zie deel A, hoofdstuk 3, punt 7).

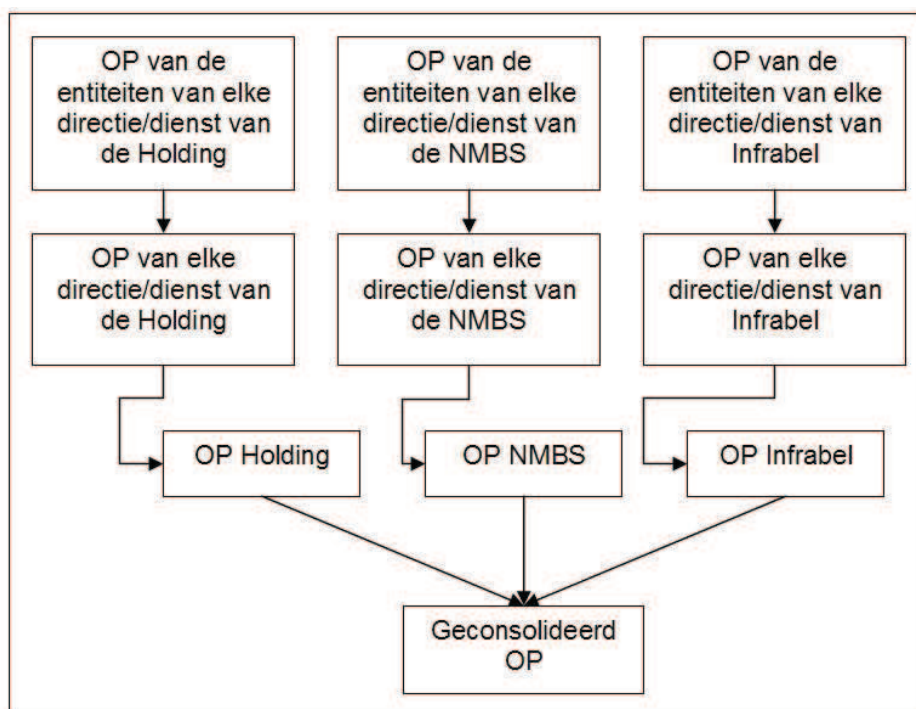
Wat doet H-SA?

De dienst H-SA ziet toe op de coherentie en de coördinatie van de ondernemingsplannen van elk van de 3 vennootschappen van de Groep. Die taak wordt uitgevoerd door het Sturingscomité (zie deel A, hoofdstuk 3, punt 5.2). In de praktijk is er een werkgroep die wordt voorgezeten door de dienst Strategie en Analyse en waaraan de diensten Strategie van de NMBS en INFRABEL deelnemen. Die werkgroep waakt over de harmonisatie van de plannen van de 3 ondernemingen.

Naast zijn coördinerende rol stelt de dienst H-SA ook twee ondernemingsplannen op:

- 1) het ondernemingsplan van de NMBS-Holding;
- 2) het geconsolideerd plan van de NMBS Groep, dat is opgelegd door de beheerscontracten.

Hoe komen de ondernemingsplannen tot stand?



Elke entiteit van de directie Strategie en Coördinatie (H-ICT, H-CPS, ...) werkt haar eigen deel van het ondernemingsplan uit. Daartoe baseren die entiteiten zich op de visie, de opdracht, de doelstellingen en de gemeenschappelijke richtlijnen voor de hele Groep. Binnen de directie Strategie en Coördinatie giet de dienst H-SA vervolgens al die verschillende delen samen in één plan voor de directie. Nadien worden de plannen van alle directies van de NMBS-Holding samengebracht tot één enkel ondernemingsplan voor de NMBS-Holding.

Een gelijkaardig werk wordt ook gedaan bij de diensten Strategie van de twee andere vennootschappen.

Op basis van de ondernemingsplannen van de 3 vennootschappen werkt de dienst Strategie en Analyse dan een geconsolideerd plan uit voor de NMBS Groep.

H-SA is ook belast met het periodiek opvolgen van de uitvoering van de ondernemingsplannen en brengt hierover verslag uit aan het Directiecomité.

2.1.2. De investeringsplannen en -budgetten



We weten dat de beheerscontracten van elke vennootschap van de Groep verwijzen naar de meerjareninvesteringsplannen en naar de jaarlijkse investeringsplannen (zie deel A, hoofdstuk 3, punt 8).

Wat is de rol van de dienst H-SA ?

De Dienst H-SA moet ervoor zorgen dat de investeringen van de drie ondernemingen optimaal gecoördineerd worden. Daartoe werd een investeringscomité opgericht (zie deel A, hoofdstuk 3, punt 11). Het is samengesteld uit de verantwoordelijken van de strategische diensten en de financiële directies van de 3 vennootschappen en wordt voorgezeten door de NMBS-Holding.

Om deze coördinatie mogelijk te maken is H-SA belast met:

- enerzijds het uitwerken van de meerjareninvesteringsplannen van de Groep in samenwerking met de strategische en financiële diensten van Infrabel en de NMBS;
- en anderzijds het uitwerken van de jaarlijkse investeringsbudgetten van de NMBS-Holding. H-SA ziet er er dus op toe dat de budgettaire middelen van de verschillende entiteiten binnen de NMBS-Holding in evenwicht zijn.

Wat is de rol van het investeringscomité?

- de globale strategie van de Groep ondersteunen;
- een correcte operationele werking waarborgen, meer bepaald voor het beheer van projecten die gemeenschappelijk zijn voor twee of de drie vennootschappen van de groep;
- ervoor zorgen dat de globale grenswaarden worden gerespecteerd;
- toezien op de globale gewestelijke verdeling van de investeringsdotaties. Dit geldt zowel voor de investeringsplannen op lange termijn als voor de jaarlijkse investeringsbudgetten.

2.1.3. Het jaarverslag

Een jaarverslag opmaken is een wettelijk verplicht. De financiële rekeningen komen erin voor maar ook een beschrijving van de activiteiten van het betrokken jaar, meer bepaald de belangrijkste gebeurtenissen en de grote projecten. De regels van Corporate governance zijn opgenomen en details over de beheersorganen worden erin vermeld.

2.1.4. Het duurzaamheidsverslag

Een duurzaamheidsverslag beschrijft de doelstellingen, de impact, de resultaten en de activiteiten van de onderneming op het vlak van duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Bij middel van dit verslag maakt de NMBS-Groep melding van de aandacht die economische, sociale en milieu-gerelateerde bezorgdheid krijgen en waarbij het criterium "duurzaamheid" steeds, op een geïntegreerde manier, wordt in acht genomen.

2.1. HET LABORATORIUM

Het laboratorium biedt aan de verschillende entiteiten van de NMBS Groep een volledige service voor analyse en beproeving van materialen en producten. Specifieke activiteiten zijn onder meer:

- de kwaliteit van de bevoorradingen controleren;
- de redenen bepalen voor functionele gebreken in de dienst;
- het onderhoud van het rollend materieel of van de vaste installaties opvolgen;
- in samenwerking met de industrie onderzoek doen naar producten die geschikt zijn voor het spoor;
- technische specificaties opstellen.

De technische en analytische uitrusting van het lab is zeer divers en geavanceerd. Zo kan men alle materialen behandelen die het spoorbedrijf gebruikt (staal, verven, lijm, rubber, smeermiddelen ...).

Sinds 1997 heeft het laboratorium het Belac-Beltestcertificaat. Dankzij die erkenning op Europees niveau kon het zijn positie binnen de NMBS Groep verstevigen en diensten aanbieden aan derden (andere overheidsbedrijven, privé-industrie, zelfstandigen, ...).



Meer informatie vind je op onze intranetsite: Intranet NMBS-Holding/ Strategie en Coördinatie/Strategie en Analyse/Strategie of Laboratorium

2.2. DE BEHEERSCONTROLE

De dienst Strategie en Analyse doet de beheerscontrole voor de entiteiten van de directie H-SC. In dat verband is H-SA belast met de centrale coördinatie van de exploitatiebudgetten en van het personeelsbeheer.

Wat bestaat uit:

- de begeleiding van en de steun aan de entiteiten van de Directie H-SC voor de uitwerking van exploitatiebudgetten en de consolidatie van hun budgetten;
- de opvolging van de uitvoering van deze budgetten;
- het opvolgen en het beheren van de evolutie van het personeel van de Directie.

DE DIENST COÖRDINATIE EN SECURITY (H-CS)

De Dienst Coördinatie en Security bestaat uit de Afdeling „Coördinatie en B-Mobility“ en de Dienst „Corporate Security Service“.

DE AFDELING COÖRDINATIE EN B-MOBILITY (H-CS.11)



De Afdeling Coördinatie en B-Mobility ondersteunt de Directeur-generaal van de directie Strategie en Coördinatie in een aantal belangrijke taken van coördinatie, waarvan een aantal bepaald zijn in het Beheerscontract tussen de Staat en de NMBS-Holding.

De Afdeling Coördinatie en B-Mobility bouwt een strategisch kenniscentrum over mobiliteit uit, "B-Mobility" genaamd. B-Mobility manifesteert zich als aanspreekpunt van de NMBS-Groep voor alles wat het mobiliteitsgebeuren betreft.

1. Coördinerende activiteiten

- Task force regelmaat;
- operationele boordtabellen NMBS-Groep;
- stiptheid van het treinverkeer – wekelijkse rapportering aan de Directiecomités;
- overleg met de belangrijkste steden;
- Raadgevend Comité van de Gebruikers (RCG);
- coördinatie van de Districtsdirecteurs;
- andere activiteiten.

2. Strategisch kenniscentrum mobiliteit B-Mobility

De Staat vraagt aan de NMBS-Holding dat zij zich continu op de hoogte houdt van de evolutie inzake het mobiliteitbeleid zoals de socio-economische context, de fiscale context en de vervoersgenererende factoren.

1. OPDRACHT

De afdeling Coördinatie en B-Mobility ondersteunt de Directeur-generaal van de directie Strategie en Coördinatie in een aantal belangrijke taken van coördinatie, waarvan een aantal bepaald zijn in het Beheerscontract tussen de Staat en de NMBS-Holding.

De afdeling Coördinatie en B-Mobility bouwt een strategisch kenniscentrum over mobiliteit uit, "B-Mobility" genaamd. B-Mobility manifesteert zich als aanspreekpunt van de NMBS-Groep voor alles wat het mobiliteitsgebeuren betreft.

2. ACTIVITEITEN

2.1. COÖRDINERENDE ACTIVITEITEN

De afdeling Coördinatie en B-Mobility voert in opdracht van de Directeur-generaal Strategie en Coördinatie (H-SC) een aantal coördinerende activiteiten uit, waarvan de belangrijkste zijn:

➤ TASK FORCE REGELMAAT

De “Task Force Regelmaat” is een overlegorgaan, onder voorzitterschap van de Directeur-generaal H-SC, waarin de Directies van de NMBS en Infrabel vertegenwoordigd zijn. Dit orgaan heeft als doel de kwaliteit en de regelmaat van de treindienst in stand te houden of te verbeteren.

De afdeling Coördinatie en B-Mobility staat in voor de voorbereiding en het secretariaat van de vergaderingen “Task Force Regelmaat”.



Voor meer informatie, raadpleeg het Deel A, hoofdstuk 3, punt 10 evenals het beheerscontract van NMBS Holding.

➤ OPERATIONELE BOORDTABELLEN NMBS-GROEP

De kerncijfers betreffende de volumes, de kwaliteit en de regelmaat van het spoorvervoer worden opgevolgd aan de hand van boordtabellen.

De operationele eenheden van de drie Vennootschappen leveren hiervoor de nodige informatie.

De afdeling Coördinatie en B-Mobility staat in voor de statistische verwerking van de gegevens en voor de maandelijkse opmaak en publicatie van de operationele boordtabellen.

OPERATIONELE BOORDTABELLEN NMBS-GROEP

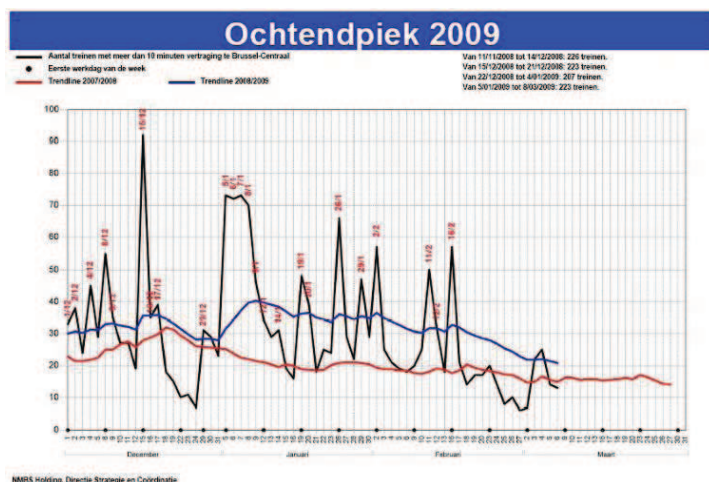
op basis van de gegevens beschikbaar op 04/03/2009

1 Binnenlands reizigersverkeer	(R.km)
2 Internationaal reizigersverkeer	(R.km)
3 Bin. en Internat. reizigersverkeer	(Reizigers)
4 Goederenverkeer	
5 Kwaliteitsbarometer	
6 Stiptheid van de reizigerstreinen	
7 Stiptheid van de goederentreinen	
8 Beschikbaarheid van het rollend materieel	



Voor bijkomende informatie over de operationele boordtabellen NMBS-Groep, raadpleeg de intrawebste: NMBS-Holding/Coördinatie en Security/ Coördinatie en B-Mobility/Boordtabellen.

➤ STIPTHEID VAN HET TREINVERKEER – WEKELIJKSE RAPPORTERING AAN DE DIRECTIECOMITÉS



De afdeling Coördinatie en B-Mobility bereidt de wekelijkse rapportering inzake de stiptheid van het treinverkeer voor.

De volgende informatie wordt wekelijks aan de 3 directiecomités verstrekt:

- evolutie van het aantal treinen met meer dan 10 minuten vertraging te Brussel-Centraal (Ochtendpiek);
- de evolutie op weekbasis van de stiptheid voor het net;
- de evolutie op weekbasis van de stiptheid bij aankomst te Brussel.



Voor bijkomende informatie over de stiptheid van het treinverkeer, raadpleeg de intrawebsite: *NMBS-Holding/Coördinatie en Security/ Coördinatie en B-Mobility/Stiptheid van de treinen.*

➤ OVERLEG MET DE BELANGRIJKSTE STEDEN

De NMBS-Groep voert gestructureerd overleg met de belangrijkste steden over de spoorwegdossiers (stationsontwikkeling, belangrijke infrastructuurwerken, ...).

De afdeling Coördinatie en B-Mobility staat in voor de voorbereiding, de organisatie en de opvolging van deze overlegvergaderingen, in nauwe samenwerking met de districtsdirecteurs, de Directeur-generaal H-SC en de gedelegeerd bestuurder NMBS-Holding.

➤ RAADGEVEND COMITÉ VAN DE GEBRUIKERS (RCG)



De samenstelling en bevoegdheden van het Raadgevend Comité van de Gebruikers (RCG) worden beschreven in het Deel A, hoofdstuk 3, punt 12.2.2.

Voor elk ontvangen advies van het RCG staat de afdeling Coördinatie en B-Mobility in voor de opvolging en coherentie van de antwoordelementen van de NMBS-Groep.

➤ COÖRDINATIE VAN DE DISTRICTSDIRECTEURS

Onder voorzitterschap van de Directeur-generaal H-SC wordt regelmatig een coördinatievergadering georganiseerd met de vijf districtsdirecteurs, waar allerlei dossiers, die regionale coördinatie vragen, besproken worden.

De afdeling Coördinatie en B-Mobility vervult het secretariaat voor deze vergaderingen en staat ook in voor een vlotte informatiedoorstroming van en naar de districtsdirecteurs.



U vindt verderop informatie met betrekking tot de rol van de Districtdirecteurs.

➤ ANDERE ACTIVITEITEN

De afdeling Coördinatie en B-Mobility volgt, op vraag van de CEO Holding en de Directeur-Generaal Strategie en Coördinatie, allerlei strategische dossiers op.

2.2. STRATEGISCH KENNISCENTRUM MOBILITEIT



De Staat vraagt aan de NMBS-Holding dat zij zich continu op de hoogte houdt van de evolutie inzake het mobiliteitsbeleid zoals de socio-economische context (bv. rekeningrijden) de fiscale context (bv. fiscale aftrekbaarheid bedrijfswagens) en de vervoersgenererende factoren (bv. woon-werkverkeer).

De belangrijkste activiteiten van het strategisch kenniscentrum B-Mobility zijn:

- het up-to-date houden van de elektronische mobiliteitsbibliotheek en het ter beschikking stellen van deze informatie via intraweb;
- het opmaken van rapporten en brochures over verschillende mobiliteitstopics met als doel het openbaar vervoer en in het bijzonder het spoorvervoer te promoten;
- het van nabij opvolgen van de evoluties in de mobiliteitswereld op basis van eigen en/of externe databanken en het opmaken van allerlei statistieken na strategische analyse van de data;
- het nauwgezet opvolgen van het Europese, federale en regionale beleid inzake mobiliteit en het formuleren van adviezen dienaangaande;
- de coördinatie van het overleg m.b.t. lightrail tussen NMBS, Infrabel, De Lijn, MIVB, SRWT en de regelgevende overheid;
Lightrail is een licht en flexibel op rail gebaseerd vervoersysteem voor het vervoer van reizigers. Deze vervoertechniek neemt een tussenliggende positie in tussen het klassieke treinvervoer en het klassieke ontsluitende stads- en streekvervoer.



Voor bijkomende informatie over Lightrail, raadpleeg de intrawebsite: NMBS-Holding/Coördinatie en Security/Coördinatie en B-Mobility/Key Issue Slides.

Voor de technische rapporten Lightrail, raadpleeg de intrawebsite: NMBS-Holding/Coördinatie en Security/Coördinatie en B-Mobility/MOBIB/1000 Technologische aspecten.

- het vertegenwoordigen van de NMBS-Holding in verscheidene mobiliteitscommissies zoals de Mobiliteitsraad Vlaanderen (MORA), Vlaamse Havencommissie en Vlaamse Luchthavencommissie en het actief participeren aan allerlei mobiliteitsdebatten.

B-Mobility wil zijn activiteiten nog verder uitbreiden met o.a.:

- het opstellen van enkele specifieke rapporten over strategische mobiliteitstopics.



Voor bijkomende informatie over het strategisch kenniscentrum mobiliteit, raadpleeg de intrawebsite: NMBS-Holding/Coördinatie en Security/Coördinatie en B-Mobility.

DE DIENST CORPORATE SECURITY SERVICE (H-CS.2)



De Corporate Security Service (CSS) heeft een centrale rol wat betreft de veiligheids- en bewakingsactiviteiten op het spoorwegdomein, in samenwerking met de NMBS en Infrabel.

Zo staat de Dienst enerzijds in voor het verhogen van de veiligheid en het veiligheidsgevoel van zowel reizigers als personeel, en anderzijds voor een snelle interventie in geval van problemen.

Om de drie jaar wordt een strategisch beleidsplan opgemaakt waarin de doelstellingen bepaald worden voor de aanpak van de globale veiligheidsproblematiek op het spoorwegdomein.

De Dienst Corporate Security Service bestaat uit twee afdelingen:

- enerzijds de *Afdeling Beheer en Ondersteunende diensten* die zich specifiek bezighoudt met het personeels- en financieel beheer van de Dienst;
- en anderzijds de *Afdeling Operaties* die verantwoordelijk is voor de operationele taken op het terrein, zowel de bewakingsactiviteiten (bewaking directiegebouwen) als de activiteiten van de veiligheidsdienst SECURAIL.

De Dienst Corporate Security Service bestaat ook uit een *Cel Preventie en Sociale Veiligheid*, een *Cel Security Management* en een *Cel Securitybeleid*.

1. OPDRACHT

De tweede opdracht van openbare dienst in het kader van het beheerscontract dat voor de periode 2008-2012 werd afgesloten tussen de Staat en de NMBS-Holding, bestaat uit de veiligheids- en bewakingsactiviteiten op het gebied van de spoorwegen.

De centrale rol hierin wordt – in overleg en samenwerking met NMBS en Infrabel-vertolkt door Corporate Security Service (CSS). Zo staat de dienst enerzijds in voor het verhogen van de veiligheid en het veiligheidsgevoel van zowel reizigers als personeel, en anderzijds voor een snelle interventie in geval van problemen.

Om de drie jaar wordt tevens een strategisch beleidsplan opgemaakt waarin de doelstellingen bepaald worden voor de aanpak van de globale veiligheidsproblematiek op het spoorwegdomein.

De strategische doelstellingen van het strategische beleidsplan 2008-2010 zijn de volgende:

- Eerste doelstelling:
 - Waarborgen van de veiligheid van personeel, reizigers en klanten;
 - Verhogen van het veiligheidsgevoel en/of het verminderen van het onveiligheidsgevoel in de treinen, stations, stopplaatsen en op het spoorwegterrein met inbegrip van de auto- en fietsparkings.

- Tweede doelstelling:
 - Waarborgen van het productieproces, het verhogen van de inkomsten en het verminderen van de schadekosten van de NMBS-Groep;
 - Beschermen en beveiligen van de vaste installaties, het rollende materieel en de auto- en fietsparkings.
- Derde doelstelling:
 - Uitwerken strategie m.b.t. de aanpak in het kader van terroristische dreiging.

Een integraal en geïntegreerd veiligheidsbeleid kan enkel gevoerd worden op basis van structureel overleg en de ontwikkeling van partnerships met o.a. de Federale Politie SPC⁸. Bijgevolg wordt naast een algemeen protocol tussen de Corporate Security Service en Federale Politie tevens dit operationele protocolakkoord afgesloten, waarin de samenwerking wordt geregeld tussen SPC en SECURAIL.

2. ACTIVITEITEN

De Corporate Security Service ontwikkelt een aantal specifieke activiteiten op het vlak van security.

De Dienst Corporate Security Service bestaat uit twee afdelingen:

- enerzijds de *Afdeling Beheer en Ondersteunende diensten* die zich specifiek bezighoudt met het personeels- en financieel beheer van de dienst ;
- en anderzijds de *Afdeling Operaties* die verantwoordelijk is voor de operationele taken op het terrein, zowel de bewakingsactiviteiten (bewaking directiegebouwen) als de activiteiten van de veiligheidsdienst SECURAIL.

De *Cel Preventie en Sociale Veiligheid* is verantwoordelijk voor het algemeen preventiebeleid en voor de intentieverklaringen met de lokale overheden.

De *Cel Security Management* is verantwoordelijk voor het concept en de implementatie van een “total-solutions” inzake beveiliging.

De *Cel Securitybeleid* verzekert de juridische ondersteuning, bepaalt de algemene strategie en de te voeren communicatie.

Zoals voorzien in het beheerscontract werkt eveneens binnen de cel Securitybeleid een criminoloog, aangeduid voor de opmaak van een plan antiterrorisme.

3. SECURAIL

3.1. INLEIDING

Met het Ministerieel Besluit van 20 december 2007 werd aan de NMBS Holding de vergunning toegekend voor de organisatie van de veiligheidsdienst SECURAIL.



De basis voor de werking van SECURAIL is de Wet tot regeling van de private en bijzondere veiligheid en haar uitvoeringsbesluiten. SECURAIL bestaat uit beëdigde ambtenaren.

⁸ SPC : Spoorwegpolitie, Police des chemins de fer.

3.2. TAKEN EN BEVOEGDHEDEN

De voornaamste taken van SECURAIL zijn:

- Vaststelling van en strijd tegen de inbreuken op de politie van de spoorwegen (o.a. PV opstellen) in het geheel van de spoorweginstallaties behorend aan de NMBS-Groep
- Interventies en steun aan de openbare macht
- Ontradende patrouilles
- Interventies als gevolg van inbreuken die werden of worden gepleegd
- Interventies bij ongevallen
- Interventies bij bommelding
- Slachtbejegening
- Beheer van het SOC
- Begeleiding van VIP's bij hun verplaatsing in de spoorweginfrastructuur

Op basis van de wet op de bijzondere en private veiligheid beschikt het personeel van SECURAIL over de volgende bevoegdheden:

- Verwijderen van personen zonder ticket uit een duidelijk afgebakende zone (art 13.10)
- Identiteitscontrole (art 13.11)
- Vatting (art 13.12)
- Veiligheidscontrole bij een vatting (art 13.13)
- Vatting met gebruik van handboeien (art 13.14)
- Gebruik van een spuitbus met een neutraliserend product (art 13.5)

Deze bevoegdheden laten het personeel van SECURAIL toe bewarende maatregelen te nemen tot de aankomst van een politiedienst. Belangrijk hierbij is dat deze politiedienst binnen de 30 minuten moet ter plaatse zijn, zoniet moeten de maatregelen van artikels 13.12 en 13.14 opgeheven worden en moet het personeel van SECURAIL een gevatte persoon laten gaan.

3.3. STRUCTUUR

3.3.1. Algemene operationele structuur

- 5 Corporate Security Districts: Gent – Luik – Charleroi – Antwerpen – Brussel;
- 12 Corporate Security Zones: Brugge, Kortrijk, Denderleeuw, Namur, Arlon, Ottignies, Mons, Tournai, Mechelen, Hasselt, Leuven, Brussel-Noord;
- Security Operations Center;
- De treinbrigade.

3.3.2. Taken en werkregime

Corporate Security District

- Een Corporate Security District wordt geleid door een District Security Manager (DSM). Deze
 - beheert het personeel van alle Corporate Security Zones binnen het district;
 - heeft de operationele leiding van de Corporate Security Zones binnen het district;
 - is verantwoordelijk voor een flexibele en efficiënte inzet van de middelen;

- is betreffende de sociale veiligheid het aanspreekpunt bij uitstap van de regionale vertegenwoordigers van Patrimonium, NMBS en Infrabel, en van de lokale overheden, lokale politie, ...
- Het uitvoerende personeel van een Corporate Security District werkt in een 3X8 regime, wat concreet betekent dat er een 24 uur permanentie is per district.

Corporate Security Zone

- Een Corporate Security Zone is een operationele eenheid die:
 - Tijdens de spitsuren een permanente aanwezigheid verzekert in het hoofdstation van de zone;
 - Mobiele toezichten uitvoert in andere stations en langs de spoorlijnen;
 - Facultatieve treinopdrachten uitvoert;
 - Andere activiteiten uitvoert die in real-time bepaald worden door de adjunct-veiligheidschef van het beherend Corporate Security District.
- Het personeel van een Corporate Security Zone werkt in een 2 X 8 regime. De prestaties kunnen worden aangepast in functie van de behoeften van het Corporate Security District.

Security Operations Center

Het Security Operations Center (SOC) is ontstaan uit een fusie tussen de Centrale Meldkamer (CMK) en de National Control Room (NCR).

Het SOC is 24u/24u en 7 dagen op 7 bereikbaar voor zowel het personeel (via het nummer 02/525.25.25) als de reizigers en de klanten via het gratis nummer 0800 30230. Het SOC staat in voor de real-time opvolging van de veiligheidsproblematiek van zowel het personeel als de reizigers, alsook voor de coördinatie bij spoorgebonden incidenten die de interventie vereisen van SECURAIL, een hulpdienst of een politiedienst.

DE DISTRICTSDIRECTEURS (H-DD)



Het net is ingedeeld in 5 districten: Centrum, Noordoost, Noordwest, Zuidoost en Zuidwest. Aan het hoofd van elk district staat een districtsdirecteur. Zijn rol is drievoudig:

- **vertegenwoordigingsfunctie:** dienen als aanspreek- en overlegpunt voor de lokale, provinciale en gewestelijke overheden;
- **coördinerende / ondersteunende rol:** op lokaal niveau de coördinatie verzekeren tussen de regionale organen van de 3 vennootschappen van de groep;
- **rol binnen het regionale personeelsbeleid en de sociale relaties:** ertoe bijdragen dat het personeel het eenheidsbeeld behoudt inzake sociale betrekkingen.

1. INLEIDING

Het net is ingedeeld in 5 districten.



Aan het hoofd van elk district staat een districtsdirecteur.

Zijn rol is drievoudig.

2. ACTIVITEITEN

2.1 VERTEGENWOORDIGINGSFUNCTIE

- behartigen van de belangen van de NMBS Groep naar de lokale overheden, belangengroepen of bedrijven;
- communiceren, op regionaal niveau, van de standpunten van de NMBS Groep naar de media en het publiek in overleg met de communicatieafdelingen van de drie vennootschappen;

- vertegenwoordiging bij regionale evenementen (externe organisatie) en bij evenementen van sociale of bedrijfseconomische aard georganiseerd door de NMBS Groep.

2.2 COÖRDINERENDE / ONDERSTEUNENDE ROL

- coördineren van de samenwerking tussen de drie bedrijven van de NMBS Groep;
- voorzitterschap aantal coördinerende vergaderingen op niveau district;
- doorgeven van problemen/doelstellingen/strategie van lokale overheden aan de betrokken vennootschap binnen de NMBS Groep.

2.3 ROL BINNEN HET REGIONALE PERSONEELSBELEID EN DE SOCIALE RELATIES

- voorzitter van de formele structuren (bvb. de Gewestelijke Paritaire Commissie, het Herbenuttigingscomité, ...);
- niet geregelde tussenkomsten (bvb. verzoenende rol spelen bij sociale onrust of stakingsdreiging en informeren van de CEO's, ...).



Voor bijkomende informatie, raadpleeg de intrawebsite: NMBS-Holding/Districtsdirecteurs.

DE INTERNE AUDIT (H-IA)



Voor rekening van de Beheersorganen en het Management van de 3 Vennootschappen van de NMBS Groep en van hun dochterondernemingen staat H-IA in voor:

- de formulering van aanbevelingen om de efficiëntie van hun bedrijfsprocessen en hun risicobeheer te verbeteren;
- het onderzoek naar de overeenstemming van de af te sluiten opdrachten/overeenkomsten van werken, leveringen en diensten met de wettelijke en reglementaire bepalingen, de delegaties en sub-delegaties der bevoegdheden, ...;
- de preventie van fraude, diefstal en andere gebeurtenissen die de belangen van de NMBS Groep schaden.

1. OPDRACHT

De Dienst Interne Audit (H-IA) is een onderdeel van het interne controlesysteem van de NMBS Groep (zie deel A, hoofdstuk 3, punt 6.2).

Voor rekening van de Beheersorganen en het Management van de drie Vennootschappen NMBS Holding, NMBS en Infrabel en van hun dochterondernemingen staat H-IA in voor:

- de formulering van aanbevelingen om de efficiëntie van hun bedrijfsprocessen en hun risicobeheer te verbeteren;
- het onderzoek naar de overeenstemming van de af te sluiten opdrachten/overeenkomsten van werken, leveringen en diensten met de wettelijke en reglementaire bepalingen, de delegaties en sub-delegaties der bevoegdheden, ...;
- de preventie van fraude, diefstal en andere gebeurtenissen die de belangen van de NMBS Groep schaden.

2. ACTIVITEITEN

H-IA is actief binnen de ganse NMBS Groep, maar is niet bevoegd om de correcte uitvoering van de “essentiële functies” van Infrabel (zie deel A, hoofdstuk 3, punt 3.5) te controleren. Enkel de interne auditdienst van Infrabel (I-IA) mag dit doen.

H-IA voert vier complementaire activiteiten uit:

2.1. EIGENLIJKE INTERNE AUDITACTIVITEITEN

- nagaan of de processen van risicobeheer, interne controle en corporate governance (behoorlijk bestuur) efficiënt functioneren;
- aanbevelingen formuleren aan het Management om de efficiëntie van die processen te verbeteren;
- de uitvoering van die aanbevelingen opvolgen.

2.2. RISK OFFICE

- het risicobewustzijn van alle werknemers helpen vergroten, ondermeer door het aanbieden en promoten van een gemeenschappelijke taal, methodologie, ...;
- het Management bijstaan bij de ontwikkeling, de invoering, de instandhouding en de continue verbetering van een risicobeheersysteem;
- als centraal orgaan functioneren voor de bewaking en rapportering van risico's en hun onderlinge samenhang aan de Auditcomités van de drie Vennootschappen;
- samenvoegen van de risico's op het niveau van de NMBS Groep.

2.3. GECENTRALISEERDE CONTROLE VAN OPDRACHTEN/ OVEREENKOMSTEN

- nagaan of (voorstellen tot) opdrachten/overeenkomsten overeenstemmen met ondermeer
 - de behoeften;
 - de wetsbepalingen op opdrachten en andere aangelegenheden;
 - de delegaties en subdelegaties van bevoegdheden;
 - de beheerscontracten en ondernemingsplannen;
 - de budgetten en de beslissingen van de Beheersorganen.
- adviezen formuleren aan de bevoegde instantie voor het nemen van een beslissing in die materies.

2.4. TOEZICHTCOMITE

- Administratief onderzoeken in geval van
 - (vermoedelijke) fraude;
 - diefstal;
 - andere gebeurtenissen die de financiële, commerciële en morele belangen van de NMBS Groep of van een Entiteit ervan kunnen schaden;
- Schuldvorderingen innen wanneer de klassieke aanmaningsmiddelen faalden.

3. RAPPORTERING

- Afhankelijk van de betrokkenheid van een Vennootschap tot het onderzochte onderwerp, rapporteert H-IA voor zijn interne auditactiviteiten aan het Auditcomité van één of meer Vennootschap(pen) binnen de NMBS Groep.
- Voor de controle van opdrachten/overeenkomsten en voor zijn administratieve onderzoeken rapporteert H-IA aan de betrokken gedelegeerd bestuurders/directeurs-generaal/(general) managers.

4. ORGANISATIE

Administratief valt H-IA onder de bevoegdheid van de gedelegeerd bestuurder van NMBS Holding.

Meer informatie over de opdracht, de activiteiten, de rapportering en de organisatie van de H-IA bekom je op zijn [intrawebsite](#).



DEEL B

NMBS

DE SPOORWEG-
OPERATOR

BEKNOPTE INHOUDSTAFEL

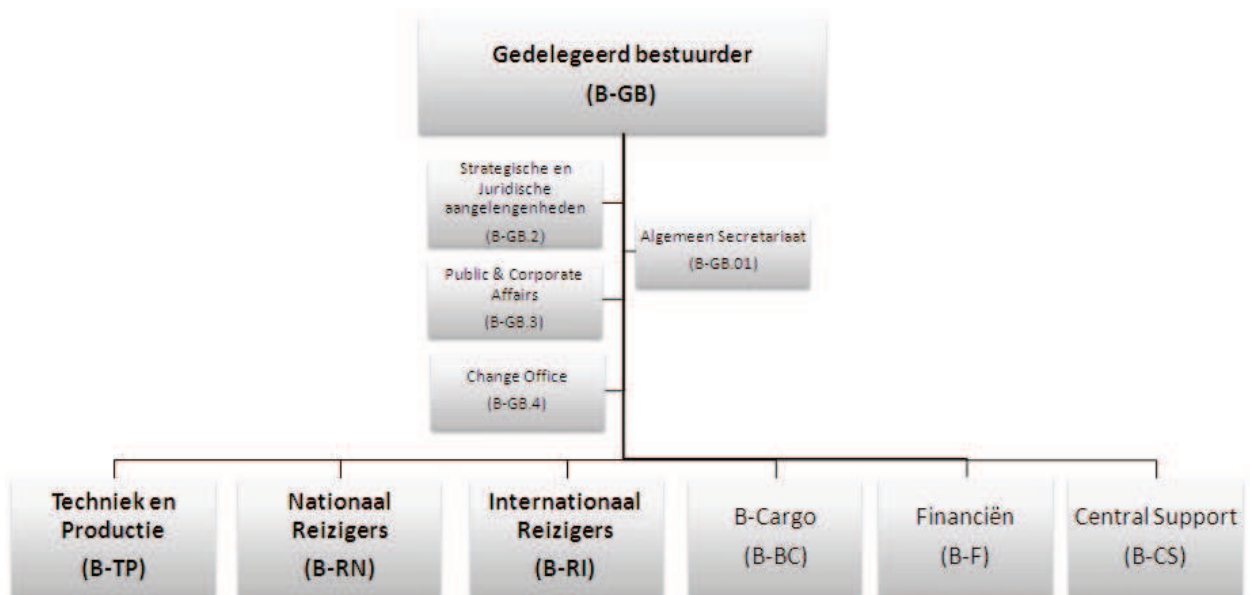
STRUCTUUR VAN DE NMBS	3
De Diensten van de Gedelegeerd Bestuurder	5
1. Algemeen secretariaat en Bestuursinstanties	5
2. Strategische en juridische zaken	6
3. Public and Corporate Affairs	7
4. Change Office	8
De Directie Techniek en Productie (B-TP)	11
1. Opdracht	12
2. Doelstellingen	13
3. Activiteiten en organisatie	14
4. Algemene coördinatie	23
De Directie Reizigers Nationaal (B-RN)	25
1. Inleiding	26
2. Opdracht	26
3. Doelstellingen	26
4. Activiteiten	32
5. Organisatie	37
De Directie Reizigers Internationaal (B-RI)	41
1. Inleiding	41
2. Opdracht	42
3. Doelstellingen	42
4. Activiteiten	44
5. Organisatie	51
De Directie Goederen (B-GD)	53
1. Inleiding	53
2. Opdracht	56
3. Doelstellingen en strategie	57
4. Activiteiten	58
5. Organisatie	58
De Dienst Central Support (B-CS)	61
1. Opdracht	61
2. Doelstellingen	62
3. Activiteiten	62
4. Soorten en gunning van opdrachten	67
De Dienst Financiën (B-F)	71

NMBS



De NMBS verzekert exploitatie en commercialisering van het binnenlandse en internationale reizigers- en goederenvervoer per spoor. Zij staat eveneens in voor het beheer van het rollende materieel. Ze beheert ook haar deelnemingen in vennootschappen als Eurostar, Thalys, IFB, TRW.

Opdat de NMBS haar rol kan invullen wordt zij als volgt georganiseerd:



4 Operationele Directies:

- Techniek en Productie
- Reizigers Nationaal
- Reizigers Internationaal
- B-Cargo

2 Ondersteunende Diensten:

- Central Support
- Financiën

4 Diensten van de Gedelegeerd Bestuurder:

- Algemeen Secretariaat
- Strategische en Juridische aangelegenheden
- Public & Corporate Affairs
- Change Office

DE DIENSTEN VAN DE GEDELEGEERD BESTUURDER



Er zijn 4 diensten van de gedelegeerd bestuurder. Ze voeren noodzakelijke coördinatietaken uit voor een coherente werking van de onderneming.

1. Algemeen secretariaat en Bestuursinstanties

De dienst “Algemeen Secretariaat en Bestuursinstanties” is belast met het secretariaat van de gedelegeerde bestuurder en van de beheersorganen. Het speelt eveneens een coördinerende rol inzake de activiteiten en ondersteunt de ontwikkeling van de strategie van NMBS.

2. Strategische en Juridische Aangelegenheden

De dienst “Strategische en Juridische Aangelegenheden” is o.a. belast met alle aspecten met betrekking tot het beheerscontract, het ondernemingsplan en investeringsplan, de delegaties en subdelegaties van bevoegdheden, de dochterondernemingen, de juridische aangelegenheden, coördinatie van de exploitatieveiligheid van NMBS ...

3. Public and Corporate Affairs

De dienst “Public and Corporate Affairs” heeft als opdracht de zichtbaarheid van NMBS als onderneming te vergroten. In haar activiteiten streeft ze ernaar het imago van de onderneming te verbeteren door het organiseren van de interne en externe communicatie (inhoud creëren en vormgeven, beheer van de contacten met externe sleutelfiguren, beheer van evenementen).

4. Change Office

De dienst “Change Office” legt zich vooral toe op de opvolging van de participaties van de NMBS en internationale zaken.

1. ALGEMEEN SECRETARIAAT EN BESTUURSINSTANTIES

Het Algemeen Secretariaat en Bestuursinstanties is belast met:

- het secretariaat van de beheersorganen (agenda, verslag van de vergaderingen en administratieve taken voor de beheersorganen);
- het secretariaat van de gedelegeerd bestuurder (beheer van zijn agenda, enz.);
- administratieve en logistieke coördinatie van de ondersteunende diensten;
- het beheer van de Ideeënbus.

2. STRATEGISCHE EN JURIDISCHE ZAKEN

“Strategische aangelegenheden” is belast met:

- het ontwerp, de coördinatie en de opvolging van het Beheerscontract, het ondernemingsplan en het investeringsplan;
- het beheer en de coördinatie van de organisatiestructuur van NMBS (organogrammen);
- het beheer van de reglementering i.v.m. de delegaties en subdelegaties van bevoegdheden binnen NMBS;
- de coördinatie van de dochterondernemingen van NMBS;
- de coördinatie van de exploitatieveiligheid van NMBS op centraal niveau.

“Juridische aangelegenheden” is belast met:

De afdeling juridische zaken zorgt voor de verdediging van de juridische belangen van de onderneming op de volgende actieterreinen:

- RECHTSOPVOLGING: opvolgen van de evolutie van de wetteksten en reglementen, en informeren van de beheers- en/of managementorganen over de evolutie van de juridische teksten en de weerslag van die evolutie op de activiteiten en verantwoordelijkheden eigen aan de onderneming en haar organen;
- PROACTIEVE ROL: voorstellen aan de beheersorganen, aan de directies en diensten van elk initiatief met juridisch belang dat de rechtszekerheid kan verbeteren van de onderneming, haar activiteiten, haar organen en/of haar menselijke en materiële middelen;
- ADVISERENDE ROL: advies uitbrengen over elke kwestie met juridisch belang; de Directies en Diensten van NMBS raad geven, bijstaan en begeleiden bij het onderhandelen over en/of het opstellen van de akten, contracten en opdrachten; deelnemen, op verzoek van de beheersorganen de Directies of de Diensten van NMBS, aan elke vergadering binnen of buiten de onderneming waar de aanwezigheid van juristen van de onderneming vereist is;
- DOCUMENTATIE: de meest nuttige reglementteksten en standaarddocumenten ter beschikking stellen van de directies en diensten zodat ze die kunnen gebruiken in het kader van de te verlijden akten;
- VERDEDIGENDE ROL: instaan voor het beheer van de geschillen, ongeacht de aard ervan, en samen met de advocaten van NMBS de verdediging van de belangen van de vennootschap voorbereiden;
- ONDERSTEUNING VAN DE DOCHTERONDERNEMINGEN: zorgen voor het secretariaat van de vergaderingen van de beheersorganen van de dochterondernemingen of vennootschappen met NMBS-participatie (op verzoek van de beheersorganen van NMBS); vanuit juridisch oogpunt meewerken aan de oprichting en de goede werking van de dochterondernemingen.

De afdeling juridische zaken oefent haar bevoegdheden uit en treedt op in alle rechtsgebieden (burgerlijk recht, strafrecht, burgerlijke of strafrechtspleging, economisch en handelsrecht, publiek en administratief recht, vervoersrecht, internationaal recht, fiscaal recht, sociaal recht, arbeidsrecht, intellectuele rechten, milieurecht, bouwrecht,...).

3. PUBLIC AND CORPORATE AFFAIRS

De dienst “Public and Corporate Affairs” heeft als **opdracht** de zichtbaarheid van NMBS als onderneming te vergroten. **Hoe?** D.m.v. haar activiteiten streeft ze ernaar het imago van de onderneming te verbeteren bij de volgende doelgroepen:

- de bestaande en potentiële klanten, het grote publiek;
- de overheden;
- de media (algemene pers en audiovisuele media op nationaal en internationaal niveau);
- de drukingsgroepen;
- de economische sleutelfiguren;
- de academische wereld;
- de politieke wereld.

Om deze opdracht te kunnen vervullen, stelt de dienst de volgende **doelstellingen** voorop:

- organiseren van de externe en interne communicatie;
- verzekeren van een coherent imago voor het geheel van de activiteiten van de onderneming;
- beheren van de communicatiemiddelen.

Activiteiten

De belangrijkste activiteiten van de Dienst zijn:

Inhoud creëren

Verschillende teams leggen zich toe op het creëren van inhoud, die daarna intern of extern verspreid worden via verschillende kanalen.

- De cel Pers:
De woordvoerders volgen de actualiteit nauwgezet op en onderhouden de nationale en internationale perscontacten. Ze bereiden de communicatie voor als reactie op de actualiteit maar ze staan ook in voor allerhande initiatieven die NMBS in een positief daglicht stellen, ook buiten de actualiteit.
Ze spelen een belangrijke rol in het bepalen van het imago van NMBS naar de buitenwereld toe.
- De cel Metro:
De NMBS Groep beschikt dagelijks over één pagina (behalve op maandag) in het gratis dagblad *Metro* waar ze nuttige informatie rechtstreeks aan de pendelaars, de voornaamste lezers van *Metro*, kan meedelen.
Het team van *Metro* schrijft hiervoor zelf teksten en plant en coördineert ook de bijdragen van andere Directies.

- De cel Interne communicatie:
Deze cel staat in voor een goede informatieverdeling binnen NMBS (en de NMBS Groep), o.a. via het personeelsblad *Connect* en via *Intraweb*. Een ander communicatiemiddel is de organisatie van interne seminaries en roadshows (informatiesessies). Op die manier kan het personeel op een heel interactieve manier geïnformeerd en gemotiveerd worden.

Inhoud vormgeven

De cel Communicatie staat in voor het opstellen van een aantal essentiële communicatiedocumenten en kan hiervoor gebruik maken van de inhoud die voorbereid werden door de hierboven beschreven diensten.

De cel Communicatie staat o.a. in voor het jaarverslag, het magazine “Time to B”, verscheidene interne brochures (bijvoorbeeld bij het opstarten van een groot project). Het is ook deze cel die een huisstijlgids uitwerkt. Daarin wordt een grafische lijn uitgewerkt die gebruikt wordt bij alle communicatie van NMBS.

Beheer van evenementen

De notie “evenement” is te begrijpen in de ruimste zin van het woord en betreft de volgende cellen:

- De cel Evenementen
Dit team organiseert interne en externe evenementen (zoals inhuldigingen en allerlei acties voor het personeel). Hiervoor kunnen ze een beroep doen op een ondersteunend team dat de logistiek voor zijn rekening neemt.
- De cel Filmopnames
Elke filmopname of fotoshoot moet aangevraagd worden bij de cel Filmopnames, zodat het beeld dat extern verspreid zal worden, opgevolgd wordt. Zij vergezellen meestal de filmploegen zodat alles vlot kan verlopen.

Het beheer van de contacten met externe sleutelfiguren

De cel Public Affairs is belast met het uitvoeren van de strategie i.v.m. de publieke aanwezigheid. Dit vertaalt zich in een identificatie van de doelgroepen (zoals bepaalde organisaties, structuren, sleutelfiguren of autoriteiten) met wie het nuttig is relaties te onderhouden of te versterken.

Dit betreft o.a. contacten met groepen of verenigingen die de reizigers vertegenwoordigen (bijvoorbeeld het Raadgevend Comité van de Gebruikers -RCG, het Association des Clients des Transports Publics -ACTP, het TreinTramBus -TTB, de verantwoordelijke van de site “navetteur.be”).

Zij behandelen ook de sponsoringaanvragen die NMBS ontvangt.

4. CHANGE OFFICE

Het takenpakket van de dienst B-GB.4 ‘Change office’ omvat:

1. m.b.t. change office

- de studie en de ondersteuning bij verandering in de organisatie binnen de NMBS;

2. m.b.t. follow-up van participaties in de reizigers- en goederensector

- het opvolgen in algemene zin van de NMBS-filialen;
- het verlenen van ondersteuning voor alles wat betrekking heeft op structurele wijzigingen binnen de dochterondernemingen waarbij NMBS als aandeelhouder betrokken is;
- het bijdragen tot de ontwikkeling van de strategie van de NMBS t.a.v. haar dochterondernemingen en het ondersteunen van haar vertegenwoordigers in de raden van bestuur;
- het opmaken van het semestrieel verslag van de belangrijkste dochtermaatschappijen van de NMBS (zowel in de reizigers- als in de goederensector);
- het verzorgen van het secretariaat van de goederenfilialen (corporate governance);

3. m.b.t. internationale zaken

- het waarnemen in algemene zin van de internationale vertegenwoordiging van de NMBS;
- het via geregeld contact met de betrokken overheden zoveel mogelijk inwinnen van informatie m.b.t. projecten, initiatieven en beslissingen die de werkomgeving waarbinnen de NMBS opereert kunnen beïnvloeden; de ingewonnen informatie analyseren en verwerken en de betrokken NMBS-diensten informeren;
- het in samenwerking met de betrokken NMBS-diensten voorbereiden van het standpunt van de NMBS betreffende in ontwerp zijnde verordeningen en richtlijnen;
- het verdedigen van het NMBS-standpunt bij de Belgische en Europese overheden;
- het vertegenwoordigen van de NMBS bij Europese en internationale instellingen (meer bepaald het vervullen van de secretariaatstaken m.b.t. ondermeer het CER-lidmaatschap¹);
- het opzetten van de nodige mondelinge en schriftelijke reporting inzake internationale aangelegenheden ten behoeve van de betrokken NMBS-directies en diensten.

¹ CER = Community of European Railway and Infrastructure Companies.

DE DIRECTIE TECHNIEK EN PRODUCTIE (B-TP)



Directie Techniek en Productie heeft als **opdracht**:

- het verzekeren van het onderhoud en het verrichten van moderniseringswerken op het rollend materieel en in het bijzonder de veiligheid, kwaliteit, stiptheid en beschikbaarheid ervan;
- het leveren aan de eindgebruikers van de productiemiddelen (rollend materieel en bestuurders) en het organiseren van de treindienst.

In het domein van **instandhouding van het rollend materieel**, vult de Directie haar rol in, rekening houdend met criteria van kwaliteit, comfort en beschikbaarheid. Haar prestatie moet tegen de beste verhouding prijskwaliteit geschieden.

In het domein van de **organisatie van de tractie**, heeft de Directie als doelstellingen materieel en tractie aan de klanten te leveren, op de overeengekomen plaats en het overeengekomen tijdstip, met een hoge dienstverleningskwaliteit inzake comfort, kwaliteit, veiligheid en kost. Bovendien valoriseert en commercialiseert ze haar knowhow op het vlak van onderhoudsstrategie en studie.

De **activiteiten** in verband met het **onderhoud van het materieel** zijn de volgende:

- preventieve en periodieke operaties;
- herstellingen aan het materieel als gevolg van exploitatieongevallen of defecten.

Andere **activiteiten** dragen bij tot de **instandhouding** en hebben betrekking op:

- het moderniseren, bouwen en aanpassen van materieel;
- het opslaan en verdelen van bevoorradingsartikels.

De **activiteiten** in verband met de **organisatie van de tractie** zijn de volgende:

- beheer en terbeschikkingstelling van besturingspersoneel;
- beheer en terbeschikkingstelling van materieel;
- opleiding van het besturingspersoneel en reglementering;
- het uitvoeren van strategische studies en het leveren van de knowhow.

1. OPDRACHT

Eenzijds verzekert Directie Techniek en Productie het onderhoud en het moderniseren van het rollend materieel; en in het bijzonder de veiligheid, kwaliteit, stiptheid en beschikbaarheid ervan.

Anderzijds levert Directie Techniek en Productie aan de eindgebruikers de productiemiddelen (rollend materieel en bestuurders) en organiseert de treindienst.

Zo zijn de 2 voornaamste taken van B-TP de volgende:

- instandhouding van het rollend materieel van de NMBS;
- de organisatie van de tractie.

Wat verstaat men onder “instandhouding van het rollend materieel”?

B-TP waarborgt de instandhouding van het rollend materieel door:

- intern of extern (privé-ondernemingen) geschikte en doeltreffende diensten te leveren tegen concurrerende prijzen;
- criteria van veiligheid, kwaliteit, stiptheid en beschikbaarheid in acht te nemen.

Het park van het spoorwegmaterieel bestaat uit ongeveer 20500 voertuigen, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen:

- het reizigersmaterieel;
- het tractiematerieel;
- de wagens voor goederenvervoer.

Deze opdracht van de Directie omvat verschillende basistaken:

- de uitvoering van het onderhoud en het verrichten van moderniserings- en aanpassingswerken op het rollend materieel;
Op internationaal vlak voert ze als beherende werkplaats « HST» op bepaalde componenten van het rollend hogesnelheidsmaterieel herstellingen en wijzigingen uit;
- het beheer en de herstelling van de wisselstukken van het rollend materieel en de vervaardiging van bepaalde onderdelen;
- de bevoorrading, de opslag en de verdeling van verbruiksartikelen voor de hele NMBS-groep.

Om haar opdrachten tot een goed einde te brengen beschikt B-TP over een potentieel van menselijke middelen met een brede waaier aan kwalificaties, die haar in staat stellen de toegewezen taken te realiseren. Dit personeel wordt opgeleid (bijscholing, vervolmaking, ...) rekening houdend met de technologische ontwikkelingen. De werkplaatsen van de Directie beschikken over een performante uitrusting en de nodige kennis op het gebied van spoorwegtechnieken, zowel voor het in stand houden van het materieel als op het vlak van zijn betrouwbaarheid tijdens zijn gebruik.

Wat verstaat men onder “de organisatie van de tractie”?

De Directie organiseert de treindienst op basis van de aanvragen geformuleerd door de Directies Reizigers en Goederen.

2. DOELSTELLINGEN

2.1. INSTANDHOUDING VAN HET ROLLEND MATERIEEL

Door middel van een aangepast management slaagt de Directie erin haar rol te vervullen en aan de wensen van haar klanten, zowel wat betreft beschikbaarheid als kwaliteit en comfort, tegemoet te komen. Ze moet er ook zorg voor dragen dat dit alles gebeurt binnen de beste prijs/kwaliteitverhouding.

Om die doelstelling te bereiken, worden inspanningen geleverd op de volgende punten:

- een weloverwogen keuze van de in te zetten middelen;
- het vastleggen van maatregelen die leiden tot de beschikbaarheid van de materialen en het drukken van hun kosten voor opslag en verdeling;
- een constant zoeken naar productiviteitsverbetering door oordeelkundige investeringen binnen de perken van het toegekende budget, waarbij er tezelfdertijd voor wordt gezorgd dat de veiligheid en de arbeidsomstandigheden optimaal blijven.

2.2. ORGANISATIE VAN DE TRACTIE

Een kwaliteitsaanbod verlenen aan klanten houdt in het ter beschikking stellen van bekwaam besturingspersoneel en van performante tractievoertuigen.

Dit heeft tot gevolg dat aan klanten (Directies Reizigers en Goederen) materieel en tractie wordt geleverd, op de overeengekomen plaats en het overeengekomen tijdstip, waarbij een zo hoog mogelijke dienstverleningskwaliteit wordt nagestreefd inzake:

- *comfort*: door het aankopen van nieuw materieel en het moderniseren van bestaand materieel;
- *kwaliteit*: de kwaliteit van het materieel moet aan de normen van de klant beantwoorden;
- *betrouwbaarheid*: de terbeschikkingstelling van het materieel moet geoptimaliseerd worden dankzij een snelle herstelling en een doelmatige onderhoudsstrategie;
- *veiligheid*: door het efficiënt uitvoeren van het onderhoud, een “quality control system”, een degelijke basisopleiding en een permanente controle van de beroepskennis van de bestuurders;
- *kosten*:
 - door de beschikbaarheid van het materieel te verhogen;
 - door de beurtregeling van de bestuurders en het rollend materieel te optimaliseren.

Daarenboven streeft de Directie ernaar, haar materieel zoveel mogelijk in het buitenland in te zetten en het aan derden te verhuren.

Ze valoriseert en commercialiseert haar knowhow op het vlak van onderhoudsstrategie en studie. Bovendien stelt ze het materieel ter beschikking voor commercialisering tegen marktvoorwaarden.

De inkomsten uit de verhuur van materieel en de terbeschikkingstelling van personeel voor spoorvervoer dat verzekerd wordt door de NMBS of andere spoorwegexploitanten, moeten de Directie in staat stellen om:

- te herinvesteren (het investeringsbudget omvat in het bijzonder de middelen waarin het beheerscontract voorziet op het vlak van rollend materieel);
- de loon en de indirecte kosten van het personeel te dragen.

3. ACTIVITEITEN EN ORGANISATIE

3.1. INSTANDHOUDING VAN HET ROLLEND MATERIEEL

Er moet een onderscheid worden gemaakt tussen:

- de specifieke activiteiten;
- en de activiteiten die ertoe bijdragen dat het onderhoud efficiënt verloopt.

3.1.1. Specifieke activiteiten

Preventieve en periodieke tussenkomsten

Deze tussenkomsten zijn zeer verscheiden: ze gaan van een eenvoudige schoonmaakbeurt van het materieel tot een grote revisie via talrijke tussenstappen. Dit geheel van gecoördineerde tussenkomsten moet zorgen voor optimale bedrijfszekerheid en comfort van het materieel. De vervanging van versleten onderdelen en het onderzoek van onderdelen voor herziening wordt dikwijls bepaald door het aantal kilometers, dat een belangrijk criterium is om min of meer belangrijke werken aan voertuigen uit te voeren. Bij belangrijke revisies wordt het materieel praktisch volledig vernieuwd.

Toevallige herstellingen

Deze werken vinden plaats naar aanleiding van exploitatieongevallen of ernstige defecten die een interventie in een centrale werkplaats vereisen (bijvoorbeeld als de lijnwerkplaats niet over de nodige middelen beschikt). Deze werken kunnen uiteraard niet worden gepland, maar de duur van de immobilisatie dient zo kort mogelijk te worden gehouden.



3.1.2. Activiteiten die bijdragen tot de instandhouding

Modernisering, bouw en heropbouw van het materieel

Een onderneming als de NMBS is verplicht haar materieel voortdurend af te stemmen op de verkeersomstandigheden en de technologische evolutie. Deze zeer verscheiden werkzaamheden zorgen voor verbeteringen op het gebied van de prestaties, de bedrijfszekerheid of de veiligheid.

Werken die onder deze categorie vallen, zijn bijvoorbeeld:

De modernisering van de MR's 66 tot 79 waardoor de levensduur van die motorrijtuigen met ongeveer twintig jaar wordt verlengd.



Verdeling en opslag van voorraadartikelen

Deze functie beoogt meerdere doelstellingen:

- ter beschikking stellen aan verschillende gebruikers, zowel intern als extern, van de voorraadartikelen die ze nodig hebben;
- bevorderen van gegroepeerde aankopen teneinde betere financiële voorwaarden te bekomen;
- de klanten te allen tijde bevoorraden binnen de kortste termijn tegen minimale kostprijs, met een minimum aan voorraad:
 - **de termijn:** indien deze te lang is, zullen de klanten geneigd zijn ter plaatse een voorraad aan te leggen;
 - **de kostprijs:** indien deze te hoog is, zal de klant andere bevoorradingsbronnen zoeken (een concurrerende prijs is natuurlijk afhankelijk van de aankoop- of fabricatieprijs, maar eveneens van de magazijnkosten).

3.2. PRODUCTIE-EENHEDEN

Elke productie-eenheid moet zich kunnen ontwikkelen om haar marktaandeel² te vergroten. Elke werkplaats beschikt over de nodige technische middelen en knowhow voor:

- het toepassen van de onderhoudspolitiek van het rollend materieel;
- het leveren van technisch advies op vraag van haar klanten;
- het zoeken naar een betere competitiviteit door beheersing van haar kosten.

² Gericht op de concurrentie met externe onderhoudswerkplaatsen.

3.2.1. Centrale werkplaatsen

Er zijn vier centrale werkplaatsen, gespecialiseerd in duidelijk afgebakende domeinen:

Centrale werkplaats Mechelen:	behandelt de motorstellen, motorwagens en rijkundigen;
- Centrale werkplaats Salzannes:	behandelt de locomotieven;
- Centrale werkplaats Cuesmes:	behandelt de wagens;
- Centrale werkplaats Gentbrugge:	behandelt de wagens.

In deze werkplaatsen voert men de instandhoudingsverrichtingen uit met een relatief lange periodiciteit. Dit vereist:

- hooggeschoold personeel;
- een aangepaste uitrusting;
- een vrij lange immobilisatie.

Deze voorwaarden zijn verenigd in de centrale werkplaatsen die over de vereiste ruimte, technologie en knowhow beschikken. Daar bevinden zich de middelen en de vaak dure uitrustingen om ze zo rendabel mogelijk aan te wenden. Verder stippen we aan dat zowel de toevallige herstellingen die niet ter plaatse kunnen worden uitgevoerd als de modernisering van het rollend materieel, hen eveneens worden toevertrouwd..Die werkzaamheden nemen een steeds belangrijker plaats in want (zowat halverwege de levensloop³) is het noodzakelijk het comfort van het reizigersmaterieel in overeenstemming te brengen met de behoeften van de reizigers. De reizigers worden immers, terecht, almaar veeleisender.

3.2.2. Tractiewerkplaatsen (of lijnwerkplaatsen)

Samen met de werkplaatsen waarvan ze het beheer of de organisatie waarnemen staan deze werkplaatsen in voor de uitvoering van het onderhoud en de herstellingen van het rollend materieel met immobilisatie voor korte of middellange termijn. M.a.w. deze werkplaatsen staan in voor alle verrichtingen die geen interventie in een centrale werkplaats vereisen.

Zo verrichten ze instandhoudingswerken op:

- alle elektrische en diesellocomotieven (baan- en rangeer locomotieven);
- alle motorrijtuigen (elektrisch en diesel)⁴
- alle gesleepte rijkundigen (voor binnenverkeer en internationaal verkeer);
- alle HST's (Eurostar en Thalys).

De werkplaatsen vormen een echt netwerk van operationele centra (geografisch verspreid per district) belast met het onderhoud en de herstelling van het rollend materieel.

In het kader van een goed beheer ten slotte, en om mogelijke technische incidenten aan het materieel te verhelpen, heeft de Directie onder haar personeel **depanneerders**, over het net verspreid. Zij hebben tot taak het materieel te schouwen en de nodige kleine herstellingen eraan uit te voeren.

³ Het reizigersmaterieel heeft een levensloop van 35 tot 40 jaar en meer.

⁴ Motorwagen = dieselmotorrijtuig



District	Tractiewerkplaats
➤ Noordwest:	TW Oostende en TW Merelbeke
➤ Noordoost:	TW Antwerpen en TW Hasselt
➤ Centrum:	TW Brussel-Zuid en TW Schaarbeek
➤ Zuidoost:	TW Kinkempois en TW Stockem
➤ Zuidwest:	TW Charleroi

3.3. ORGANISATIE VAN DE TRACTIE

De belangrijkste activiteiten zijn:

- beheer en terbeschikkingstelling van besturingspersoneel en het rollend materieel; het uitvoeren van strategische studies en het leveren van de knowhow.
- opleiding van het besturingspersoneel en reglementering.

3.3.1. Beheer en terbeschikkingstelling van besturingspersoneel en materieel

Beheer en terbeschikkingstelling van besturingspersoneel

Bij de NMBS zijn er 2 soorten bestuurders:

- *de treinbestuurders*: hun voornaamste taak bestaat erin de (goederen- of reizigers) treinen te besturen op de hoofdlijnen, met inachtneming van de voorschriften inzake veiligheid en comfort.
- *de bestuurders rangeringen*: hun voornaamste taak is het uitvoeren van rangeringen in bundels en vormingsstations. Ze mogen ook op de hoofdlijnen rijden mits ze bepaalde beperkingen in acht nemen (beperkte actieradius en tevens beperkte snelheid).

Elke bestuurder wordt aan een depot toegewezen. De depots zijn gegroepeerd in Technische Cellen Treinbestuurders (TCT's) en elke TCT hangt af van een Zone Treinen.

- Bestuurdersdepots

De treinbestuurders en bestuurders rangeringen worden ingezet in een depot:

- ofwel "in reeksen", wat betekent dat ze geplande diensten uitvoeren in een bepaalde volgorde en volgens een stramien dat "reeks" wordt genoemd;
- ofwel "in het vlottend kader", d.w.z. dat ze diensten verzekeren die hen slechts korte tijd van tevoren gemeld worden.

Er zijn momenteel 40 depots over het hele grondgebied.

- Technische cellen treinbestuurders (TCT's)

De TCT's zijn « organen » die een aantal depots groeperen en met verscheidene opdrachten belast zijn. Ze bestaan uit de volgende zaken:

- het personeel de basisopleiding, de permanente en de aanvullende opleiding verstrekken;
- het werk verdelen;

- logistieke steun geven aan de tractieregelaars;
- de installaties beheren, in het bijzonder de gasoliebevoorradingstands.

Een leidend ambtenaar, bijgestaan door technisch sectorchefs en ondersectorchefs, staat in voor het goede beheer van de TCT's.

Zones Treinen

De zones Treinen, waarvan de grenzen samenvallen met die van de districten, worden beheerd door eerste Inspecteurs Treinen (IPTR's). Deze zijn verantwoordelijk voor de activiteiten van de Directie in hun zone.

De IPTR's beheren tegelijk de TCT's en de plaatselijke opleidingscentra, met inbegrip van de simulatoren.

Beheer en terbeschikkingstelling van het materieel

Directie B-TP **beheert** niet alleen het besturingspersoneel maar ook het geheel van het reizigersmaterieel en de tractievoertuigen (met uitzondering van de rangeerlocomotieven) om aan de behoeften van de Directies Goederen en Reizigers te kunnen voldoen.



Ze neemt bijgevolg de nodige maatregelen voor de **aankoop en verkoop** van dat materieel. Daartoe doet ze een beroep op de **Dienst B-Central Support**.

Ze verhuurt in de mate van het mogelijke overtollig materieel en huurt zo nodig ontbrekend materieel, en wel tegen de beste commerciële voorwaarden. Als eigenaar van dat rollend materieel neemt ze de vereiste beslissingen om het overeengekomen investeringsplan uit te voeren.



Bijkomende informatie over deze materie, vindt u onder Deel B, NMBS, paragrafen over de Dienst B-Central-Support.

Wat de **beheersinstrumenten** betreft, ontwikkelt zij moderne informatiesystemen waarvoor de Dienst H-ICT een belangrijke ondersteuning verleent. Zo vermelden we het Atlas-programma dat met de GPS-technologie (Global Positioning System) werkt. Hiermee kan men ieder krachtvoertuig in realtime volgen en lokaliseren, het aantal gereden kilometers kennen enz.

Deze informatica-tool staat meer bepaald ter beschikking van de tractieverdelers. De tractieverdelers beheren de krachtvoertuigen en zorgen ervoor dat deze voor een GS (grondige schouwing), een onderhoudsbeurt (volgens het gereden aantal kilometers) of een onvoorziene herstelling naar de werkplaats gezonden worden.

Een centraal bureau maakt de statistieken op van het geïmmobiliseerde materieel, behandelt de diverse klachten over de samenstelling van de treinen en verzekert de opvolging van de specifieke computertoepassingen.

De Directie Techniek en Productie beheert niet alleen het materieel, ze beschikt ook over een **ontledingscentrum van de registreerbanden**. Dat centrum ontleedt de besturingsregistratie van de treinen om het rijgedrag van de bestuurders te controleren en om bij een incident of ongeval inlichtingen te kunnen verstrekken over de treinenloop en de seinen die werden ontmoet.

Die ontleding gebeurt in hoofdzaak op basis van een papieren versie maar voor het recente materieel betreft het een elektronische versie.



De verschillende materieeltypes

Ter informatie hieronder een overzicht van het tractiematerieel dat door de Directie TP wordt beheerd en aan de Directies Reizigers en Goederen ter beschikking wordt gesteld.

Tractie door locomotieven

Elektrische en lijndiesellocomotieven worden polyvalent ingezet. Ze zijn geschikt voor het slepen van zowel reizigers- als goederentreinen. Daardoor kan hun aantal worden beperkt.

Diesellocomotieven

Het dieselmaterieel wordt nagenoeg uitsluitend op het binnenlandse net gebruikt.



Locomotief reeks 77: rangeer- en lijnlocomotief (goederen)

Elektrische locomotieven

Het locomotievenpark bestaat voor de ene helft uit materieel van een oudere technologische generatie, en voor de andere helft uit materieel met recentere technologie.



Elektrische locomotief reeks 13

Motorstellen en motorwagens

Het betreft stellen van twee, drie of vier rijtuigen die een groep vormen en met andere groepen gekoppeld kunnen worden. Die voertuigen zijn met motoren uitgerust. Aan de uiteinden van zo'n groep (= stel) bevinden zich de stuurposten die afwisselend gebruikt worden al naar gelang de rijrichting van de trein. Daardoor hoeft het treinstel niet gekeerd te worden.

Motorstellen

Er is gestart met een beleid voor renovatie van dat materieel opdat het beter aan de comforteisen van de klant zou beantwoorden.



Elektrisch motorstel reeks 96

Motorwagens (diesel)

Met de motorwagens kan men op economisch verantwoorde wijze de reizigers via de secundaire lijnen naar de grote spoorwegassen vervoeren.



Motorwagen reeks 41

HST en Eurostar

Het park bestaat uit recent materieel dat aan de modernste criteria voldoet inzake comfort en snelheid. Met die treinen kunnen de snelle internationale reizigersverbindingen op efficiënte wijze verzekerd worden. Dankzij dat park kunnen nieuwe marktaandeelen veroverd worden in het segment van de internationale verbindingen.



HST's Eurostar en Thalys

Aanbieden van riji tuigen

Directie TP biedt aan de Directie Reizigers geslept reizigersmaterieel aan en verhuurt aan derden beschikbare riji tuigen. Het binnenlandse riji tuigenpark is uitsluitend voor het binnenlandse verkeer bestemd. De internationale riji tuigen zijn zo ontworpen dat ze op de meeste Europese netten ingezet kunnen worden.



Riji tuigen I11 met stuurriji tuig

Rangeerlocomotieven

Daarnaast bestaat er een park van rangeerlocomotieven die hoofdzakelijk bestemd zijn voor de rangeringen in de vormingsstations en voor de bediening van de havens en de industriële installaties.

Het park van het dieselmaterieel is van een oudere technologische generatie; de onderhoudskosten ervan zijn dus betrekkelijk hoog. De nieuwe rangeer- en lijnlocomotieven (goederen) reeks 77 (zie hoger) voor gemengd gebruik maken een rationalisatie van het park mogelijk en zorgen er dankzij de nieuwe technologie voor dat de onderhoudskosten gedrukt worden.

Administratieve organisatie van het beheer

De centrale administratie is belast met het opmaken van de basisbeurtregeling. Een beurtregeling is de gedetailleerde organisatie van alle verrichtingen die vereist zijn om de treindienst te verwezenlijken die in het transportplan vooropgesteld is.

Ze slaat zowel op het materieel als op het besturingspersoneel (aan wie uit te voeren prestaties worden toegewezen op basis van de beurtregelingen). Voorts kan ze in realtime aangepast worden, afhankelijk van externe omstandigheden (evenement, mooi weer, ...) of op overeengekomen datums.

Een beurtregeling kan voorgesteld worden onder vorm van een grafiek, een tekst enz.

Uitvoeren van strategische studies - Leveren van de knowhow

De Directie Techniek en Productie is ook belast met het uitvoeren van studies die geen verband houden met de technische constructie van het rollend materieel. Er wordt een “functioneel bestek” opgemaakt waarin volgende elementen gedefinieerd zijn: het type, de curve van de gesleepte last, de maximumsnelheid, de koppelbaarheid, de eisen van de klanten zoals de intercirculatie tussen de rytuigen enz.

Voorbeeld: studies betreffende de werkmethode voor het opmaken van de beurtregelingen en de informatisering ervan; ...

De studies van interoperabiliteit worden eveneens binnen de Directie B-TP uitgevoerd.

De knowhow van de Directie kan als volgt gedefinieerd worden:

- onze medewerkers hebben een grondige kennis van het beheer van het besturingspersoneel;
- de Directie TP beschikt over medewerkers die een belangrijke technische kennis en ervaring hebben verworven inzake de programmatie en opvolging van het ingezette besturingspersoneel en rollend materieel. Vooral de laatste jaren werden krachtige computertoepassingen ontwikkeld;
- qua opleiding werden met succes moderne methodes ontwikkeld (bijvoorbeeld de rijnsimulator).

Die knowhow kan buiten de NMBS gevaloriseerd worden voor specifieke opdrachten.

3.3.2. Opleiding van het besturingspersoneel en reglementering

De opleiding is een van de essentiële activiteiten van de Directie, net zoals de controle van de technische kennis. De uitvoering van die taak is toegewezen aan de centrale administratie, die het opleidingspakket en de reglementering vastlegt, en tevens aan de Technische Cellen Treinbestuurders (TCT's), die de opleiding verstrekken.

Opleiding in binnenlandse dienst

Het opleidingspakket van een bestuurder voor de binnenlandse dienst omvat:

- een *basisvakopleiding* (de basisvakopleiding van treinbestuurders duurt minstens 250 dagen, terwijl de opleiding van rangeerders minstens 175 dagen duurt);
- een *permanente opleiding*;
- een *aanvullende opleiding*.

Voor de opleiding worden niet alleen klassieke middelen gebruikt zoals de depanneringsgidsen en de handleidingen voor het besturen, maar ook modernere middelen zoals de besturingssimulatoren en het computergestuurd onderwijs (COO).

Naast de simulatoren « op ware grootte » (in Mechelen en Salzinnes) worden voor de opleiding van de bestuurders voortaan ook « part task »-simulatoren gebruikt. Deze bestaat uit een vereenvoudigde stuurpost. Het zijn scherm-simulatoren die er niet in de eerste plaats op gericht zijn om de werkpost en de complexiteit van de situatie realistisch weer te geven.



Voorbeeld van « part task »-simulator

In termen van opleiding kan men met de "part task"-simulator deeltaken aanleren, trainen op zelden voorkomende situaties of specifieke problemen, en ook moeilijke theoretische punten verduidelijken. De bestuurders worden tevens geconfronteerd met minder complexe situaties die de analyse en het begrijpen vergemakkelijken.

De reglementering die aan de bestuurders wordt onderwezen, bestaat uit de studie van de nationale veiligheidsvoorschriften die ofwel door de Koning bekrachtigd zijn (vereisten van toepassing op het veiligheidspersoneel en op het rollend materieel) of die onderworpen zijn aan het overeenkomstig advies van de Veiligheidsinstantie (veiligheidsvoorschriften over de exploitatie van de spoorweginfrastructuur). De diensten van de Directie T&P zetten die teksten om in voorschriften die door het besturingspersoneel van de NMBS moeten toegepast worden.

Er dient ook nog opgemerkt te worden dat de Directie T&P op verzoek van andere spoorwegoperatoren (bestuurders van buitenlandse netten, ...) opleidingen organiseert met het oog op het verkrijgen van het « Geschiktheidsbrevet tot besturen op de Belgische spoorweginfrastructuur ».

Opleiding in internationale dienst

De Directie TP verstrekt eveneens een opleiding aan het besturingspersoneel dat op de buitenlandse netten moet rijden.

Vertrekkend van de reglementering van deze spoorwegnetten, worden vakdocumenten aangepast (boekje HLT). Het opleidingspakket is vergelijkbaar met dat voor de treinbestuurders die in binnenlandse dienst rijden.

De bestuurders HST - Thalys - Eurostar zijn treinbestuurders van de binnenlandse dienst wiens kwaliteiten en bekwaamheden door hun onmiddellijke chef erkend en gunstig beoordeeld worden. Zij ontvangen een specifieke opleiding voor het besturen van de hogesnelheidstreinen. Hun opleiding omvat in het bijzonder oefeningen op simulator in het buitenland.

Certificatie

Na afloop van de basisopleiding moeten de bestuurders een certificatieproef afleggen die een theoretisch en praktijkgedeelte omvat, opdat men hun kennis van het materieel, de installaties en de reglementering zou kunnen beoordelen, evenals hun talenkennis. De certificatie is een rechtstreeks gevolg van de toepassing van de Europese richtlijnen, en respecteert de nationale veiligheidsregels.

Aan de geslaagden wordt door de Veiligheidsinstantie een licentie voor treinbestuurders afgeleverd. De licentie gelijkend op een rijbewijs, is de categorie vermeld waarvoor de bestuurder gehomologeerd is. Bij de licentie zijn een attest van lijnkennis en een attest van materieelkennis gevoegd.

De licentie is gedurende 3 jaar geldig. Na die periode zal de bestuurder moeten slagen voor een hercertificatieproef (zie verder). De licentie kan op elk moment opgevraagd worden, hetzij door een bevoegde bediende van de Directie TP of door een gemandateerde bediende van de infrastructuurbeheerder (stationschef, ...), hetzij door een gemandateerde bediende van de overheid en van de Veiligheidsinstantie.

In bepaalde omstandigheden kan de bestuurder zijn licentie verliezen, in het bijzonder wegens het overschrijden van een rood sein, te snel rijden enz.

Permanente opleiding - aanvullende opleiding - hercertificatie

Om zijn kennis op peil te houden of ze zelfs te verruimen als gevolg van het van kracht worden van nieuwe reglementaire onderrichtingen of het invoeren van nieuwe technische functionaliteiten, krijgt een bestuurder gedurende zijn hele loopbaan een jaarlijkse permanente opleiding (4 tot 5 dagen).

Er wordt eveneens een aanvullende opleiding georganiseerd, in het bijzonder als de bestuurder met een ander materieeltype of op andere dan de bestudeerde lijnen moet rijden. Die aanvullende opleiding kan tot een wijziging van zijn licentie leiden (meer bepaald van het attest van materieelkennis / lijnkennis), maar de geldigheidsdatum van de licentie wordt er niet door veranderd.

Zoals eerder vermeld, is het bij wet voorgeschreven dat de certificatie van de bestuurder om de 3 jaar gecontroleerd wordt om zijn licentie te kunnen behouden. Er wordt hem dan opnieuw een theoretisch en praktisch examen afgenomen.

4. ALGEMENE COÖRDINATIE

Naast de 2 basisopdrachten hiervoor uiteengezet treedt de Directie TP op als werkgever voor zijn personeel. Zo is zij meer bepaald belast met de algemene coördinatie van personeelszaken.

De arbeidsveiligheid is een niet te verwaarlozen aspect. In samenwerking met **H - Veiligheid & Milieu** worden binnen deze dienst alle problemen over veiligheid en de toepassing ervan bij de Directie TP – vooral bij de uitvoerende diensten – opgelost met de hulp van de preventieadviseurs die vooral op het terrein werken en relatief zelfstandig optreden.



Meer informatie hierover, vindt u in Deel B, NMBS Holding, paragrafen m.b.t. de Dienst Veiligheid en Milieu.

Voor de exploitatieveiligheid werd er een veiligheidsbeheerssysteem ontwikkeld in overeenstemming met de wettelijke vereisten.

Het kwaliteitsmanagement wordt ook aangepakt. De directie TP heeft o.a. als doel het behalen van de ISO-certificatie, dat de traceerbaarheid van het eindproduct moet waarborgen.

Die doelstelling wordt dagelijks gevolgd door de Kwaliteitsafdeling van onze Directie.

Het onderzoek van de vertragingen ten laste van de Directie TP wordt tevens door deze afdeling gedaan. Na analyse worden de nodige verbeteringen voorgesteld om de regelmaat van het treinverkeer te optimaliseren.

Vanuit de optiek om een kwaliteitsvolle dienstverlening te verlenen, reageert de Directie bovendien op de diverse reizigersklachten en -suggesties met betrekking tot het materieel of het besturingspersoneel. Dit gebeurt in samenwerking met de **centrale klantendienst van de Directie Reizigers**.



Voor bijkomende informatie hieromtrent, raadpleeg Deel B, NMBS, gedeelte m.b.t. de Directie B-Reizigers.

DE DIRECTIE REIZIGERS NATIONAAL (B-RN)



De Directie RN heeft als taak het beleid van de NMBS uit te voeren met betrekking tot het binnenlands vervoer van reizigers en wel in het kader van het met de Staat gesloten Beheerscontract.

De voornaamste **doelstellingen** van B-RN zijn:

- het binnenlandse aanbod organiseren en het optimaliseren ervan betreffende kwaliteit en beschikbaarheid;
- een dienst waarborgen die voldoet aan haar opdracht van openbare dienst.
- meer reizigers aantrekken, de bestaande klanten binden en tevreden stellen, en tegelijk de inkomsten opdrijven.

Om deze doelstellingen te verwezenlijken levert de directie Reizigers inspanning op het vlak van:

- **marketing:** om de problemen van de Maatschappij ten opzichte van haar omgeving te beheersen, de behoeften van haar cliënteel te kennen en eraan te voldoen;
- **kwaliteit van het aanbod:** Eens de verwachtingen van de klant bekend en omvat worden, de producten duidelijk bepaald wordenn, moet men nog deze feiten in concreet aanbod weergeven. De strategie van B-RN steunt op 4 pijlers : de pendelaar als hoofddoel, een eenvoudig reisaanbod, het stimuleren van het verkeer tijdens de daluren en een klantgerichte organisatie « New Passengers »;
- **kwaliteit van de dienstverlening aan de klant:** De NMBS en bijgevolg de Directie B-RN, verbindt zich ertoe de middelen waarover ze beschikt zo goed mogelijk aan te wenden om de reizigers een hoogkwalitatieve duurzame dienst aan te bieden. Deze verbintenis is opgenomen in het beheerscontract.

De **hoofdactiviteiten** van de Directie Reizigers zijn:

De hoofdtaken van de Directie B-RN zijn:

- exploitatie van het nationale reizigersverkeer en bepaling van het vervoersaanbod (dienstregelingen, rijdagen, enz.);
- ontwikkeling, beheer en distributie van het productengamma, via de verschillende verkoopkanalen;
- beheer van het treinbegeleidingspersoneel, het bewegingspersoneel en het verkoopserspersoneel;
- beheer van de productiemiddelen.

1. INLEIDING

Als spoorwegoperator wil de NMBS een sleutelrol spelen in de ontwikkeling van een duurzame mobiliteit en volledig meewerken aan de economische ontwikkeling van het land.

Om dit te verwezenlijken heeft ze zich ertoe verbonden het nodige te doen om het vervoer te waarborgen van een zo groot mogelijk aantal reizigers in België. Gelijktijdig wil ze haar klanten een kwaliteitsdienst aanbieden, die inspeelt op de verplichtingen van de markt van het personenvervoer. Ze wil aldus een uitstekend alternatief bieden voor de andere transportmiddelen.

2. OPDRACHT

De Directie RN heeft als taak het beleid van de NMBS uit te voeren met betrekking tot het binnenlands vervoer van reizigers en wel in het kader van het met de Staat gesloten Beheerscontract.

Hoe?

De Directie RN waarborgt het vervoer van de reizigers door middel van:

- haar aanbod in binnenlands verkeer met de treinen van de gewone dienst;
- de binnenlandse bedieningen met hogesnelheidstreinen (HST);
- het grensoverschrijdend vervoer met treinen van de gewone dienst voor het gedeelte van het nationale traject.

Naast deze hoofdopdrachten kan de Directie RN andere treinen inleggen dan die van het gewone verkeer, meer bepaald voor plaatselijke massa-evenementen (bijv. aanbieden van extra treinen naar de kust in de zomer).

Ze kan haar activiteitenvolume ook proberen te vergroten daar waar er groeipotentieel is, en waar ze werkelijk een alternatief kan bieden ten opzichte van het wegverkeer (bijv. verkeer in de daluren ontwikkelen).

3. DOELSTELLINGEN

3.1. DE VOORNAAMSTE DOELSTELLINGEN VAN RN ZIJN:

- het binnenlandse aanbod organiseren en het optimaliseren ervan betreffende kwaliteit en beschikbaarheid;
- een dienst waarborgen die voldoet aan haar opdracht van openbare dienst.

De Directie RN wil meer reizigers aantrekken, de bestaande klanten binden en tevreden stellen, en tegelijk de inkomsten opdrijven.

Ze beschikt hiervoor over middelen (menselijke, technische en financiële) die ze zo goed mogelijk aanwendt:

- in informatie- en reclamecampagnes;
- in bewustmakingsacties;

- om de toegang tot de verkoopssystemen te vergemakkelijken;
- in de ontwikkeling van nieuwe verkoopkanalen;
-

Een deel van die financiële middelen worden haar door de Staat toegewezen in ruil voor de verwezenlijking van haar opdrachten van openbare dienst. We vermelden ze niet allemaal, maar onthoud bijv. dat de NMBS een in trein-kilometer uitgedrukte globale dagproductie moet waarborgen. Deze dagproductie hangt af van bepaalde criteria zoals het type van relatie, het tijdstip van de dag en van de week.

Waarom altijd meer willen?

Dit doortastende beleid moet haar in staat stellen de belangrijkste doelstelling in te lossen die de regering haar heeft opgelegd voor de periode 2006 tot 2012: *het aantal vervoerde reizigers met 25% verhogen*.

Ter illustratie: in 2007 heeft de NMBS voor de eerste keer meer dan 200 miljoen reizigers vervoerd (meer dan 190 miljoen enkel voor het binnenlands verkeer). Om haar verbintenissen na te komen moet ze er in 2012 meer dan 230 miljoen vervoeren.

Hangt alles enkel af van de Directie RN?

Neen, maar ze is de enige zichtbare interface tussen de klant in binnenverkeer en de volledige NMBS-groep.

Naast het feit dat ze verantwoordelijk is voor haar eigen diensten, lijkt ze in de ogen van de klant verantwoordelijk voor de door haar partners (interne of externe leveranciers zoals Infrabel, Patrimonium, de andere directies van de NMBS, ...) geboden dienst.

3.2. VERWEZENLIJING VAN DE DOELSTELLINGEN

3.2.1. Het Marketingbeleid

Om de groeidoelstellingen te bereiken en de klanten te binden, moet de Directie Reizigers Nationaal de markt kennen waarin ze evolueert en de verwachtingen van de klanten. Dat is de rol van marketing.

Concreet betekent dit:

- bewaken en analyse van de markt op het vlak van de huidige en potentiële klanten om de behoeften beter af te bakenen;
- kennis van de tendensen bij het bepalen van de producten in functie van de marktsegmenten (woonplaats werk/school, toerisme en vrijetijdsbesteding, andere privé-verplaatsingen, enz.) of welbepaalde doelgroepen (bijv. jongeren van 12 tot en met 25 jaar).

Wat zijn de marketingtools?

a) Marketing Research

Marketing Research is de analyse van de markt en van de concurrentie. Dit is de voorafgaande functie die het nemen van beslissingen en het uitwerken van een marketingplan vergemakkelijkt.

Ze gebeurt over het algemeen in de vorm van studies die als doel hebben veronderstellingen op strategisch vlak (missie) te bevestigen of te ontcrachten en mogelijke ontwikkelingspistes te onderzoeken.

b) De Marketingplanning

Het marketingplan bepaalt het programma van de op korte en op middellange termijn uit te voeren acties, die worden bepaald via de componenten van de "**Marketing-mix**", namelijk:

- het product (bijv. Go Pass, B-dagtrips enz.) waarvoor de karakteristieken worden bepaald (gebruiscriteria enz.);
- de prijs, vastgesteld volgens precieze doelstellingen (bijv. verhoging van 10% van het marktaandeel van het product);
- het verkoops- en distributiebeleid via de diverse verkoopkanalen, intern (stations en handelsagentschappen NMBS) of extern (reisagentschappen);
- een geïntegreerde communicatie zowel in de gekende 'above-the-line' media (internet, magazines, enz.) als in 'below-the-line media (direct marketing, promotion, enz.).

Geen enkel element van de "marketing-mix" is op zich voldoende om het succes van een commercieel beleid te garanderen. We moeten een samenhangend geheel van alle elementen nastreven.

Voorbeeld: Go Pass toont deze benadering duidelijk aan:

- het product beantwoordt volledig aan de mobiliteitsbehoeften;
- het wordt aangeboden tegen een scherpe prijs;
- grote promotieacties ondersteunen de verkoop;
- het succes van de formule bewijst dat het product op de juiste doelgroep mikt en aan de behoeften van de markt voldoet.

3.2.2. De definitie van het aanbod

Zodra de verwachtingen van de klant bekend zijn en worden begrepen en de producten duidelijk werden bepaald, moet dit alles nog in een concreet aanbod worden omgezet. De klant met een vervoerbewijs moet er nog een vertrekstation aan koppelen, een station van aankomst, een dienstregeling en een zitplaats in een trein (bijvoorbeeld: de formules Pass, ...).

Rekening houdend met de materiële en menselijke middelen waarover ze beschikt, probeert de Directie B-RN haar aanbod te optimaliseren door de reizigers het volgende voor te stellen:

- het best aangepaste materiaal;
- de interessantste dienstregeling;
- open, vriendelijk en opgeleid personeel;
- de hoogste commerciële snelheid volgens de beste veiligheidsvoorwaarden.

Op het vlak van comfort worden aanzienlijke inspanningen geleverd door:

- een groter aantal beschikbare zitplaatsen aan te bieden;
- nieuw rollend materieel in te zetten;
- bestaand materieel te moderniseren.

Door opvolging van de treinsamenstelling en de bijhorende bezettingsgraad in real time is het mogelijk om het aanbod soepeler af te stemmen op de vraag.

Die strategie steunt op vier pijlers:

- focus op de pendelaar (segmenten woon-werkverkeer en woon-schoolverkeer);
- een eenvoudig aanbod;
- stimuleren van het verkeer tijdens de daluren;
- 'New Passengers': een klantgerichte organisatie.

De organisatie 'New Passengers'

New Passengers is een herstructurering die impliceert, naar de directie Reizigers Nationaal (NMBS), een overheveling van personeelsleden van de directie Netwerk (Infrabel), die hoofdzakelijk commerciële taken i.v.m. reizigersvervoer uitoefenen in de stations.

Het doel is overeenstemming met de Europese richtlijnen te bereiken die de splitsing van de taken tussen spoorwegondernemers en infrastructuurbeheerders opleggen.

Daarom moet NMBS alle opdrachten en taken opnemen die te maken hebben met de organisatie en de verkoop van het spoorvervoer en die nog werden uitgevoerd door Infrabel, de infrastructuurbeheerder.

New Passengers betekent een kans voor NMBS om de hele productie- en verkoopketen van het reizigersvervoer per spoor te controleren. Zij zal beschikken over alle hefboomen die de kostenbeheersing en de dienstenkwaliteit kunnen verzekeren.

Daarom heeft de directie Reizigers Nationaal haar organisatie in de sector "Commerciële exploitatie van de stations" herzien, vervolledigd en vereenvoudigd. De sleutelwoorden van deze reorganisatie zijn: *eenvoud, responsabilisering en ondubbelzinnigheid.*

a) Eenvoud

De regionale en lokale structuur draait omheen het oprichten van 14 regio's. Elke regio wordt door een Regiomanager beheerd.



Deze structuur wordt aan punt 4. Organisatie beschreven.

b) Responsabilisering

De actoren worden verantwoordelijk gemaakt. Hun opdrachten worden duidelijk bepaald in het kader van de doelstellingen van de directie Reizigers Nationaal. Elke medewerker moet zich betrokken voelen bij de dienstenkwaliteit en zich volledig inzetten in het onthaal, de informatie en de hulp aan de klanten.

Volgens de belangrijkheid van de stations of de lokale behoeften worden volgende taken dan ook beheerd en uitgevoerd door de operator "NMBS (B-RN)":

- de verkoop van nationale basisproducten (loketten en/of automaten), TCV-producten ('Tarif Commun Voyageurs') en internationale producten;

- informatie over de producten;
- informatie in real time (IRT) over de treindienst;
- de klantenservice (automatische bagagekluizen en/of bewaargeving, fietsenverhuur, opzoeking gevonden voorwerpen, plaatsreservering voor groepsreizen e.d.);
- toezicht op de perrons (begeleiding van reizigers en groepen, informatie, respecteren voor de dienstregeling, stiptheidscontrole ...);
- aansluitingen treinen/treinen en treinen/bussen;
- beheer van verstoorde situaties (reizigers groeperen, naar vervangende vervoermiddelen begeleiden, enz.);
- hulp aan reizigers met beperkte mobiliteit;
- commercieel beheer van de autoparkings of fietsenstallingen;
- uitvoering van of toezicht op het onderhoud, de netheid en de veiligheid van de installaties;
- klaarmaken, opstelling en onderhoud van het rollend materieel in de bundels;
- plaatselijke bemiddelaar tussen het rijdende treinpersoneel en de beheerder van de infrastructuur;
- melding van de klantenbehoeften bij de instanties van de andere directies.

Het stationspersoneel

Voor het uitvoeren van de hoger omschreven taken, beschikt de directie RN over het al aanwezige personeel "reizigers", waarbij de collega's kwamen van enerzijds Netwerk (Infrabel), van alle graden, die de overgehevelde commerciële activiteiten uitoefenden, en anderzijds nieuwe medewerkers die de vacante posten invulden. Er kwamen dus rangeerders, opstellers, klerken-dactylo's, exploitatieklerken, laders, onthaalbedienden, factageklerken, tractorbestuurders E, onderstationchefs enz. de rangen vervoegen.

Er deed zich een belangrijke wijziging voor in de functie van onderstationschef, die nu een specialiteit toegewezen krijgen (Cargo, Reizigers, Netwerk).

c) Ondubbelzinnigheid

De verschillende commerciële of operationele diensten krijgen ondubbelzinnige instructies, duidelijk geïdentificeerd in de persoon van de Regiomanager. In de ogen van de klanten zal deze identificatie en ondubbelzinnigheid van de instructies ook progressief verschijnen in de stations, door de installatie van 58 zonechefs die een coördinatierol verzekeren, zoals dat vroeger gekend was.

3.2.3. Kwaliteit van de dienstverlening aan de klanten

De kwaliteit van de dienst is een van de belangrijkste streefdoelen van de Directie B-RN. Alleen een kwalitatieve dienst kan haar in staat stellen haar doelstellingen qua groei en rendabiliteit te bereiken.

Op marktniveau is een hoog kwaliteitsniveau noodzakelijk om:

1. een **erkende betrouwbare** spoorwegonderneming te worden;
2. de huidige klanten te **binden**;

3. nieuwe klanten **aan te trekken**.

Voor de onderneming zelf maakt een hoog kwalitatief niveau het mogelijk:

1. de **concurrentiekracht** te verhogen, duurzame concurrentiële voordelen te verkrijgen en te handhaven;
2. de **productiviteit** te verbeteren (door een verbetering van de productieprocessen van de dienst);
3. de omzet te verhogen en bepaalde diensten **rendabel te maken**.

Voor het NMBS-personeel maakt de handhaving van een hoog kwalitatief niveau het mogelijk:

1. de **motivering** van het personeel via kwaliteitsdoelstellingen in stand te houden;
2. door continu goede kwaliteitsresultaten na te streven, **blijvend** de nodige **aandacht** te besteden aan kwaliteit;
3. de **mentaliteit** te veranderen bij een gesensibiliseerd personeel dat actief deelneemt aan de kwaliteitszorg.

Kwaliteitsverbintenis

“De NMBS en bijgevolg de Directie RN, verbindt zich ertoe de middelen waarover ze beschikt zo goed mogelijk aan te wenden om de reizigers een hoogkwalitatieve duurzame dienst aan te bieden”. Deze verbintenis is opgenomen in het beheerscontract.

De NMBS legt, betreffende de kwaliteit van haar diensten, het accent op de volgende aspecten:

- de onthaalinfrastructuur van de reizigers;
- de relaties met de reizigers;
- de aan de reizigers meegedeelde informatie (in normale of gestoorde toestand);
- de regelmaat en betrouwbaarheid van het verkeer;
- het comfort van het rollend materieel;
- de maatregelen ten gunste van personen met beperkte mobiliteit.

De NMBS ziet er eveneens op toe dat haar personeel in alle omstandigheden hoge normen inzake bekwaamheid, gediensigheid, voorkomen, vriendelijkheid, beleefdheid en beschikbaarheid respecteert.

Kwaliteitssysteem

De Directie RN heeft er onmiddellijk werk van gemaakt haar eigen kwaliteit van nabij op te volgen. Ze ontwikkelt al jaren een echt kwaliteitssysteem (geheel van de menselijke, materiële en organisatorische middelen met betrekking tot kwaliteitsmanagement).

Dit systeem steunt op de norm EN13816, die van toepassing is op sector van het personenvervoer, en die een duidelijke omschrijving voorstelt van de dienstkwaliteit op dit vlak en een permanente verbetering van de geboden diensten nastreeft.

De Directie RN ontwikkelt en garandeert de opvolging van representatieve indicatoren van de kwaliteit en van haar prestaties bij de uitvoering van de dienst. Deze indicatoren dekken de grote categorieën van de verwachtingen van de klanten, namelijk:

- de naleving van het treinpad;
- de informatie;
- het comfort;
- de veiligheid;

- de toegankelijkheid;
- de netheid en de relaties tussen het personeel en de klanten.

Om te voldoen aan de eisen van de norm organiseert de Directie RN eveneens vier keer per jaar een kwaliteitsbarometer waarvan de doelstelling erin bestaat de dienst te evalueren zoals hij door de klant wordt ervaren.

Reizigersonthaal

Zoals hierboven uiteengezet hecht de Directie RN veel belang aan de relaties met haar klanten. Ze stelt diverse communicatiekanalen ter beschikking zoals:

- de internetsite;
- het call center;
- de Centrale Klantendienst;
- ..., en het personeel in contact met de klant.

Het **Call Center** beantwoordt alle vragen naar informatie met betrekking tot het binnenverkeer (dienstregelingen en prijsformules) en biedt hulp bij "Ticket On Line" (= de verkoop van vervoerbewijzen op de internetsite). Het organiseert eveneens treinreizen voor personen met beperkte mobiliteit die hierom verzoeken.

De **Centrale Klantendienst** ontvangt opmerkingen, suggesties of klachten van de reizigers aangaande binnenlands spoorverkeer.

De NMBS trekt lessen uit de reacties van haar klanten. Daarom is één van de belangrijkste taken van de klantendienst feedback leveren aan de betrokken diensten om de servicekwaliteit te verbeteren.

De Centrale Klantendienst is bovendien verantwoordelijk voor het Centraal Depot van de Gevonden Voorwerpen (CDGV).

4. ACTIVITEITEN

De hoofdtaken van de Directie RN zijn:

- exploitatie van het nationale reizigersverkeer en bepaling van het vervoersaanbod (dienstregelingen, rijdagen, enz.);
- ontwikkeling, beheer en distributie van het productengamma, beheer en verdeling via de verschillende verkoopkanalen;
- beheer van het treinbegeleidingspersoneel, het bewegingspersoneel en het verkoopspersoneel;
- beheer van de productiemiddelen.

4.1. EXPLOITATIE VAN HET NATIONALE REIZIGERSVERVOER EN BEPALING VAN HET VERVOERAANBOD

4.1.1. Het nationale vervoeraanbod

Het spoorwegnet bestaat uit stations met 'interstedelijk' statuut en stations of stopplaatsen met 'lokaal' statuut.

Om aan de binnenlandse vervoerbehoefden te voldoen, biedt de NMBS vier categorieën treinen van de gewone dienst:

- treinen die klokvast en snel interstedelijke/interregionale verbindingen verzekeren (IC/IR);

- treinen die lokale verbindingen verzekeren (L);
- piekurtreinen of extratreinen (P);
- toeristische treinen die moeten beantwoorden aan seizoensgebonden behoeften (T).

4.1.2. Voorstadsbediening van Brussel

Sinds december 2003 heeft de NMBS haar voorstedelijke aanbod op 6 voorstadsrelaties in en rond Brussel versterkt met het product **CityRail (CR)**:

- behoud van het bestaande aanbod;
- gebruik van gemoderniseerd materieel (tweeledige motorstellen) en vooral een meerwaarde op kwalitatief gebied.

De CR-treinen moeten voldoen aan precieze kwaliteitscriteria:

- samenstelling qua aantal en type van rollend materieel (gemoderniseerde dubbele motorstellen);
- regelmaat;
- comfort;
- netheid van de treinen en de stopplaatsen.

De informatie van de treinbegeleiders via SMS en de aanstelling van een kwaliteitsverantwoordelijke garanderen de opvolging van die criteria. De vastgestelde onregelmatigheden leiden tot de nodige maatregelen.

CR is een tussenstap naar de realisatie van het GEN.

Het **Gewestelijk Express Net (GEN)** is een ambitieus project voor de mobiliteit in en rond Brussel. Het succes stoelt op:

- de voltooiing van de infrastructuurwerken;
- een nauwe samenwerking met de andere drie maatschappijen voor openbaar vervoer (MIVB, TEC, De Lijn);
- de realisatie van de begeleidingsmaatregelen om de stedelijke spreiding af te remmen en de overstap van de wagen naar het openbaar vervoer aan te moedigen.

Het GEN omvat 8 radiale lijnen in een straal van ongeveer 30 km rond Brussel (GEN-zone). De geplande bedieningsfrequentie voor de voornaamste relaties, is 4 treinen per uur tijdens de piek en twee tijdens de daluren en het weekend met een grotere amplitude. De GEN-stellen moeten snel optrekken en afremmen en een grote in- en uitstapcapaciteit bieden. Ze zullen een multifunctionele ruimte hebben én plaatsen en toiletten voor mensen met beperkte mobiliteit. Ze zullen ook uitgerust zijn met performante informatiesystemen (visueel en auditief).

4.2. ONTWIKKELING, BEHEER EN DISTRIBUTIE VAN HET PRODUCTENGAMMA VIA VERSCHILLENDE VERKOOP-KANALEN

4.2.1. Prijsaanbod

Het prijsaanbod moet concurrerend en vernieuwend zijn en tegelijk de met de Staat gesloten overeenkomsten naleven.

De prijzen beantwoorden aan specifieke vervoersbehoeften: individuele biljetten, meerrittenkaarten, producten van toeristische aard, passes, verminderingskaarten, treinkaarten, tickets, enz.

De in het binnenverkeer toegepaste prijzen blijven laag in vergelijking met de prijzen van de buurnetten en met de werkelijke gebruikskosten van een privé-wagen.

4.2.2. De verkoopkanalen

	Binnenlands verkeer
Interne verkoopkanalen	Stations (loketten en automaten).
Interne verkoopkanalen (rechtstreeks)	Bulkverkoop; Groepsreizen via telefoon, fax of e-mail; E-ticketing via Internet: verkoop van sommige biljetten met afdrucken thuis en vernieuwing van treinkaarten met verzenden naar huis.
Externe verkoopkanalen (door de verdelers)	In bepaalde krantenwinkels of in de postkantoren (Go Pass, Key Card en Rail Pass) alsook in bepaalde instellingen (via Internet en maandelijkse facturering).

4.2.3. De verkoopsystemen

Lisa / Sabin:	voor de verkoop van vervoerbewijzen aan de stationsloketten.
Ibis:	voor de verkoop door het treinbegeleidingspersoneel, via draagbare terminals.
Vera:	voor verkoop via automaten in de stations.
Internet verkoop:	stelt de klant in staat de biljetten te kopen en te betalen of treinkaarten te valideren via Internet, van thuis uit.

4.2.4. Directe en externe verkoop

Deze gebeurt door een team van Key Account Managers dat rechtstreeks afhangt van het centraal bestuur. Elke Key Account Manager beheert een eigen klantenportefeuille. Het is een puur business-to-businessgebeuren. Hij sluit contracten af met bedrijven, overheids- en onderwijsinstellingen voor de verkoop van gespecialiseerde producten en mobiliteitsanalyses betreffende het woon-werk- of woon-schoolvervoer.

Het gaat hier om derdebetalervereenkomsten, Contractual Ticket On Line, bulkbiljetten, Railease, Mobilpol, chartertreinen, enz.

a) Derdebetalervereenkomsten

Ondernemingen kunnen met de NMBS een derdebetalervereenkomst afsluiten voor het woon-werkverkeer van hun werknemers. Hierdoor wordt een deel van de kostprijs van de treinkaart rechtstreeks gefactureerd aan de werkgever.

Dat biedt zowel voor werkgever als werknemer grote voordelen. De werknemer hoeft aan het loket geen hoog bedrag meer voor te schieten voor zijn treinkaart.

Voor de werkgever wordt anderzijds de administratie enorm vereenvoudigd en, als hij BTW-plichtig is, geniet hij via de factuur van de BTW-af trek.

Tegenwoordig hebben ook al een aantal gemeenten een derdebetalerovereenkomst afgesloten om tussen te komen in de kostprijs van schooltreinkaarten voor studenten.

b) Derdebetalerovereenkomsten gratis woon-werkverkeer

Bestaat voor de Federale Overheidsdiensten (FOD), de autonome overheidsbedrijven en werkgevers uit de privésector. Indien de werkgever een derdebetalerovereenkomst afsluit met de NMBS en zijn bijdrage minstens 80 % (voor de privésector) of 88 % (voor de FOD) bedraagt, dan past de Federale Overheid de rest bij. Dankzij deze maatregel rijdt de werknemer volledig gratis in 2e klas.

c) Contractual Ticket On Line (CTOL)

Contractual Ticket On Line is een internetdienst waarmee de contractant zelf biljetten kan aanmaken (voor werknemers, klanten, enz.). De betaling gebeurt pas na ontvangst van de factuur. Het product is toegankelijk voor iedereen die een contract heeft afgesloten: ondernemingen, verenigingen, OCMW's, enz.

d) Bulkbiljetten

Via een bulkcontract kan een onderneming een grote hoeveelheid treinbiljetten tegen een vaste eenheidsprijs bestellen. De contractant ontvangt dan bulkbiljetten en kan zelf instaan voor de verdeling ervan onder de eindgebruikers (klanten, personeelsleden, werknemers).

e) Railease

Railease laat een flexibele combinatie toe van trein en leaseauto. Dankzij deze formule gebruikt de werknemer zelf volgens de behoefte van het moment het meest geschikte vervoersmiddel. Railease bestaat uit een moederkaart op naam en een valideringsbiljet waarop de houder de reisdatum kan invullen. Op iedere ingevulde datum kan de gebruiker onbeperkt reizen op het Belgische spoorwegnet.

f) Mobilpol

Mobilpol is een geïnformatiseerde vragenlijst die bedrijven kan helpen om een beeld te krijgen van de dagelijkse verplaatsingen van hun personeel.

De programmawet van 8 april 2003, uitgevaardigd door de FOD Mobiliteit en Vervoer, verplicht werkgevers die gemiddeld meer dan 100 personen tewerkstellen, een staat op te maken van de woon-werkverplaatsingen van hun personeel. Met Mobilpol creëerde NMBS hiervoor het ideale hulpmiddel.

4.3. BEHEER VAN HET TREINBEGELEIDINGSPERSONEEL

Dit beheer omvat **vijf essentiële aspecten**:

- de omkadering en de opleiding van het personeel op commercieel en technisch vlak;
- de uitrusting van de standplaatsen;
- de informatie en de strijd tegen fraude en agressie;
- de planning van de beurtregelingen;

- de uitwerking en de opvolging van de reglementering « veiligheid » (eigen aan de begeleiding).

4.3.1. Taken van de treinbegeleider

De opdrachten van het begeleidingspersoneel (zowel in nationale als in internationale dienst) situeren zich binnen de volgende drie belangrijke domeinen:

- **de veiligheid**, waaronder zijn vervat:
 - toezicht op het perron;
 - voorkomen van ongevallen en incidenten;
 - interventie bij problemen.
- **het 'commerciële'**, met onder meer:
 - het onthaal van de klanten;
 - informatie aan die klanten;
 - controle van de vervoerbewijzen;
 - regularisatie.
- de **regelmaat** en de **stiptheid** van de treinen.

Tijdens de opleiding treinbegeleiding komen deze drie taken aan bod in verschillende modules.

4.3.2. Ondersteuning van de treinbegeleider

Om de dienstverlening aan de klanten te verbeteren:

- werden controleteams opgericht die een meer gerichte aanwezigheid en controle uitvoeren in de trein;
- gaat bijzondere aandacht uit naar permanente informatie, de Real Time Informatie (IRT);
- werd een coach aangesteld om de treinbegeleiders in staat te stellen zich beter te ontwikkelen in hun beroep en om hen de laatste bijwerkingen betreffende commerciële informatie ter hand te stellen;
- kunnen met de draagbare terminals IBIS in de trein biljetten voor nationaal en internationaal verkeer worden verkocht, de via internet gedrukte biljetten gecontroleerd worden met de ingebouwde scanner, de reizigerstellingen en treindefecten worden bijgewerkt en de dienstregelingen worden geraadpleegd.

4.4. BEHEER VAN DE PRODUCTIEMIDDELEN: 'DE RDV'

De RDV (**R**eizigers **D**ispatching **V**oyageurs) beheert in real time de productiemiddelen van de NMBS. Ze verifieert en valideert de aan de NMBS te wijten vertragingen in het kader van de Service Level Agreement "Regelmaat" die gesloten is tussen de NMBS en Infrabel.

De RDV stelt tegelijk statistieken op met betrekking tot de regelmaat bij de NMBS.

Waaruit bestaat het beheer in real time van de productiemiddelen?

Onder real time verstaat men dat de RDV van minuut tot minuut, de klok rond, het treinverkeer van de NMBS volgt.

Deze opvolging omvat de volgende taken:

- de organisatie en de invoering van een alternatief transportplan bij grote storingen zoals versperring van een lijn;
- de opvolging van de maatregelen voor de 1^e vertrekken (klaarmaken en samenstellen van de treinen, aanwezigheid van bestuurders en begeleiders);
- de tussenschakel tussen de wachtdienst B-TP, de tractieverdelers B-TP, de centrale wachtdienst B-RN, de boordchefs B-RN, de regio's B-RN en de andere beheersorganen in real time;
- de zorg voor de klanten van de NMBS Reizigers (B-RN & B-RI) die gaat van de evacuatie van de treinen in nood in volle baan tot het alternatief vervoer bij nood of incident via eigen middelen of derde vervoerders (autobussen, taxi's enz.);
- de informatie naar de boordchefs die ze vervolgens doorgeven aan de klanten in de trein.

Naast deze hoofdtaken moet de RDV nog enkele andere meer administratieve opdrachten vervullen, zoals de analyse van de gegevens met betrekking tot regelmaat en het zoeken naar de oorzaken van geregistreerde vertragingen.

5. ORGANISATIE

5.1. PERSONEEL

De Directie RN omvat drie belangrijke personeelscategorieën:

- het stationspersoneel (de verkopers + personeel van de beweging);
- de treinbegeleiders;
- het administratieve personeel.

5.2. CENTRALE EN REGIONALE STRUCTUUR

De Directie RN bestaat uit een centrale en een regionale structuur.

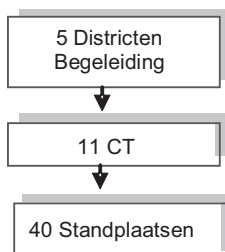
5.2.1. Centraal niveau

Een **Directeur-Generaal** leidt de Directie Reizigers Nationaal.

5.2.2. Regionaal niveau

a) Managers treinbegeleiding

De Managers Treinbegeleiding vertegenwoordigen de Directie Reizigers Nationaal.



Ze beheren het treinbegeleidingspersoneel en worden bijgestaan door de leiding van de Cellen Treinbegeleidingspersoneel (CT). Elke cel beheert een aantal standplaatsen van het personeel.

De CT is verantwoordelijk voor:

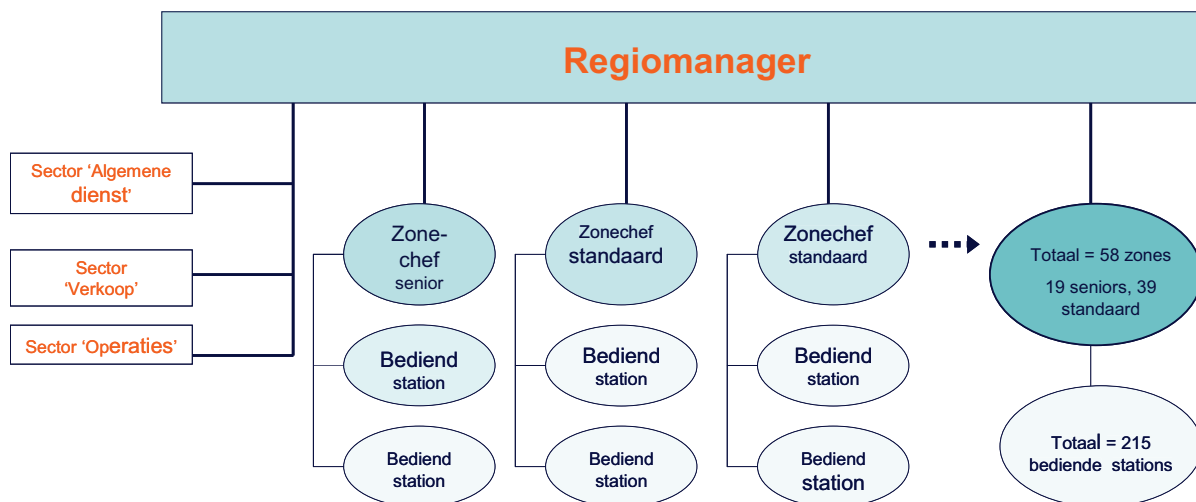
- de dagelijkse organisatie van de treinbegeleiding;
- andere taken zoals coaching, permanente opleiding, enz.

b) Regiomanagers

Functionele en hiërarchische lijn



Commerciële exploitatie van de stations



De regionale en lokale structuur draait omheen het oprichten van 14 regio's.

<input type="checkbox"/> District Centrum	<input type="checkbox"/> Brussel-Zuid en Brussel-Noord
<input type="checkbox"/> District Noord-Oost	<input type="checkbox"/> Antwerpen, Hasselt en Leuven
<input type="checkbox"/> District Noord-West	<input type="checkbox"/> Brugge, Kortrijk, Denderleeuw en Gent
<input type="checkbox"/> District Zuid-Oost	<input type="checkbox"/> Aarlen, Luik en Namen
<input type="checkbox"/> District Zuid-West	<input type="checkbox"/> Charleroi en Bergen

Elke regio, beheerd door een Regiomanager, bevat twee of meer zones die elk worden bestuurd door een zonechef. In totaal bestaat het geheel van de regio's uit 58 zones die zelf 2 of meer stations omvatten die bediend worden door personeel van de Directie Reizigers Nationaal.

De Regiomanager beheert de regio en alle stations die er deel van uitmaken op een klantgerichte wijze. Hij is verantwoordelijk voor:

- het uitwerken en toepassen van de opdracht en strategie van de Directie Reizigers Nationaal op regioniveau;
- het beheren van de interne werking en budget van de regio;
- het bevorderen van het reizigersvervoer op regionaal niveau.

Voor het beheer van de installaties en activiteiten ervan wordt de Regiomanager bijgestaan door medewerkers die gegroepeerd zijn binnen drie sectoren ("algemene dienst", "verkoop", "operaties").



De gedetailleerde structuur staat op intranet. Op intraweb NMBS is er een aparte site New Passengers voorzien.

DE DIRECTIE REIZIGERS INTERNATIONAAL (B-RI)



De Directie Reizigers Internationaal heeft als **opdracht** reizigers vervoeren in internationaal verkeer. Hiervoor speelt ze tegelijk een rol van vervoerder en van distributeur.

Haar hoofddoel is het behoud van de rendabiliteit en het vrijmaken van positieve marges om een ontegensprekelijke partner te worden in het hart van Europa en de concurrentie het hoofd te kunnen bieden. Participatie in de Railteamalliantie maakt het mogelijk aan deze doelstelling te voldoen.

De Directie B-RI oefent haar **activiteiten** van vervoerder uit:

- via een dochteronderneming: Thalys, Eurostar;
- in rechtstreeks beheer: TGV Brussel - Frankrijk, Benelux-Albatros, de klassieke treinen (Brussel – Luxemburg, IC Brussel – Luxemburg – Straatsburg - Zwitserland,), Treski;
- als onderaannemer: ICE.

Als distributeur streeft B-RI ernaar haar klanten diverse producten en tariefgamma's aan te bieden. De Directie beschikt eveneens over interne en externe verkoopkanalen. Er worden ook marktstudies uitgevoerd om de klanten en hun behoeften te bepalen.

Wat haar organisatie betreft, steunt de Directie Reizigers Internationaal op 4 polen:

- de pool strategie & alliantie;
- de pool vervoerder;
- de pool distributie;
- de pool business support management & ICT.

1. INLEIDING

1.1. EUROPESE CONTEXT

Ter herinnering: de totale vrijmaking van de internationale transportmarkt voor reizigers is voorzien voor 1 januari 2010 (zie deel A, hoofdstuk 1, richtlijn 2007/58).

1.2. WAAROM 2 DIRECTIES (RI EN RN)?

Aangezien het internationaal vervoer van reizigers niet behoort tot de taken van openbare dienst van de NMBS, wordt door de Staat geen enkele subsidie toegekend. Om rendabel te zijn moeten de ontvangsten dus de uitgaven dekken.

Een scheiding van de rekeningen « Nationaal » en « Internationaal » was dus noodzakelijk. Daarom werd op 1 juli 2007 de vroegere Directie Reizigers opgesplitst in 2 Directies: Reizigers Internationaal en Reizigers Nationaal.

2. OPDRACHT

De Directie Reizigers Internationaal verzekert het vervoer van reizigers in internationaal verkeer.

Daartoe vervult zij:

- een rol van vervoerder en;
- een rol van distributeur.

In dit kader oefent de Directie Reizigers Internationaal haar activiteiten uit:

- rechtstreeks (bv. het bepalen van het aanbod);
- door een beroep te doen op andere Directies (bv. : de besturing en begeleiding);
- via dochterondernemingen (bv. : Thalys International en BENE RI).

3. DOELSTELLINGEN

Het hoofddoel in de komende jaren is het behoud van de rendabiliteit en het vrijmaken van positieve marges om:

- een ontegensprekelijke partner te worden als vervoerder en als distributeur in het hart van Europa;
- het hoofd te kunnen bieden aan de concurrentie van andere spoorwegvervoerders en van andere transportwijzen.

Participatie in de Railteamalliantie maakt het mogelijk aan deze doelstelling te voldoen.

Wat is Railteam?

Railteam is een samenwerking tussen meerdere Europese spoorwegmaatschappijen waarbij ernaar wordt gestreefd reizen op het Europese hogesnelheidsnet te vergemakkelijken.



Naast de NMBS zijn de huidige leden van Railteam: DB (Duitsland), SNCF (Frankrijk), Eurostar UK (Groot-Brittannië), NS Hispeed (Nederland), ÖBB (Oostenrijk) en CFF/SBB (Zwitserland), alsook de filialen Eurostar, Thalys en Lyria. In de toekomst kunnen andere maatschappijen bij Railteam aansluiten.

Momenteel zijn er 5 aansluitingsknooppunten (« Hubs » genoemd):

- Brussel-Zuid;
- Lille Europe;
- Stuttgart;
- Keulen;
- Frankfurt.

In deze Hubs zijn er informatiepunten voor de klanten, meer bepaald om de aansluitingen te vergemakkelijken.



Deze kaart maakt de weergave mogelijk van alle bestemmingen van Railteam.

Welke diensten biedt Railteam?

Binnen Railteam bestaat het doel van die verschillende spoorwegmaatschappijen erin een continuïteit van de trajecten op het Europese net te waarborgen, door coördinatie van hun diensten en een verbetering van de aansluitingen (voorbeelden: volledige en meertalige informatie in het station en in de treinen, een samenwerking tussen de partners om de klanten bij storingen doelmatig te helpen enz.).

En de toekomst?

Een al maar ruimere keuze van bestemmingen, prijzen en diensten zal aan de klanten worden voorgesteld.

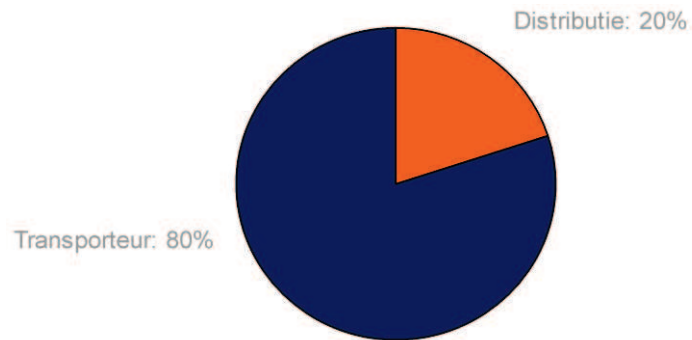


Voor meer informatie: <http://www.railteam.nl/>

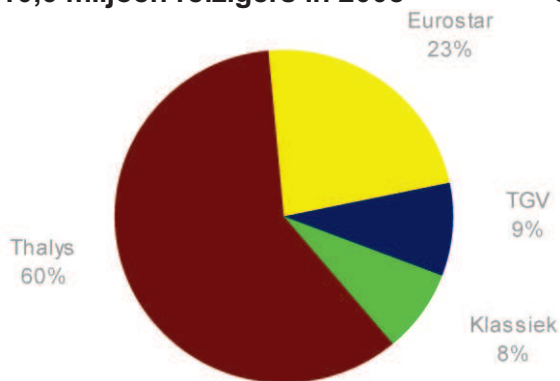
4. ACTIVITEITEN

«De activiteiten in enkele cijfers »!

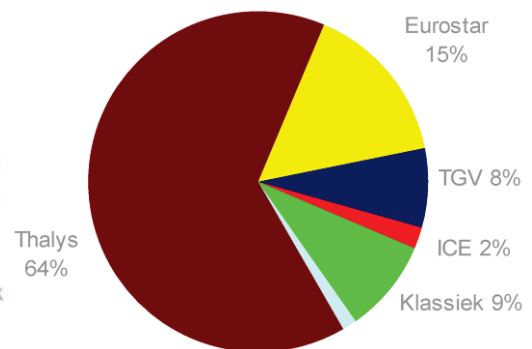
Verdeling Distributeur - Vervoerder



10,6 miljoen reizigers in 2008



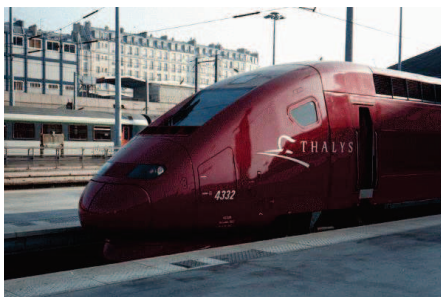
Omzet 2008 = 225,7 miljoen Euro



4.1. VERVOERDER

4.1.1. Activiteit van vervoerder uitgevoerd via een dochteronderneming

4.1.1.1 Thalys



Het logo





Thalys is een dienst die gezamenlijk wordt aangeboden door de Belgische, Franse, Duitse en Nederlandse Spoorwegen. Deze netten hebben het commerciële beleid en het operationele beheer van Thalys toevertrouwd aan de Coöperatieve Vennootschap Thalys International.

Thalys is een hogesnelheidsnet tussen Parijs, Amsterdam en Keulen via Brussel. Seizoentreinen vervolledigen het basisaanbod: 's winters naar Bourg-Saint-Maurice en 's zomers naar Marseille.

(Deze kaart maakt de weergave mogelijk van de Thalysstopplaatsen.)



In	Reistijden		2009
	Brussel – Paris-Nord	1u22	
	Brussel – Keulen	2u33	
	Brussel – Amsterdam	2u44	
	Aantal treinen heen-en-terug		
	Brussel – Parijs	25	
	Brussel – Keulen	6	
	Brussel – Amsterdam	6	

zullen nieuwe stukken van de hogesnelheidslijn operationeel zijn en het mogelijk maken de reistijden nog te verminderen:

- Brussel- Amsterdam zal in 1u46 worden afgelegd;
- Brussel-Keulen zal in 1u47 worden afgelegd..

4.1.1.2. Eurostar



het logo

Eurostar is een gezamenlijke dienstverlening van de Belgische spoorwegen, Eurostar United Kingdom Limited (EUKL) en de Franse spoorwegen. Het commerciële beleid van Eurostar werd toevertrouwd aan Eurostar-Group, een vereniging van die 3 netten.

Eurostar is een hogesnelheidsnet tussen Brussel, Rijsel, Parijs, Ashford en Londen.

(Deze kaart maakt de weergave mogelijk van de Eurostarstopplaatsen.)



« London just around the corner »!

Als gevolg van de indienststelling van de nieuwe hogesnelheidslijn in het Verenigd Koninkrijk (High Speed 1), op 14 november 2007, verbindt Eurostar Brussel-Zuid met London St Pancras in **1u51**.

Tussen Brussel en Londen zijn er dagelijks tot 10 heen-en-teruggitten.

4.1.2. Activiteit van vervoerder in rechtstreeks beheer

4.1.2.1. TGV Brussel-Frankrijk:



het logo

De TGV Brussel – Frankrijk rijdt tussen België en Frankrijk op basis van een commerciële overeenkomst met de SNCF.

Vanuit Brussel-Zuid rijden dagelijks 8 TGV's naar een dertigtal steden in verschillende Franse regio's.

(Deze kaart maakt de weergave mogelijk van de TGV-stopplaatsen.)





Belangrijkste bestemmingen vanuit Brussel-Zuid	Reistijd
Avignon TGV	4u59
Aéroport Charles-de-Gaulle	1u16
Bordeaux	5u33
Lille	35 min
Lyon	3u51
Marne la Vallée	1u31
Marseille	5u37
Montpellier	5u19
Nice	7u28
Poitiers (Futuroscope)	4u18
Perpignan	7u34
Toulouse	8u16

4.1.3. Benelux-Albatros

De Benelux houdt halt in de stations Brussel-Zuid, Brussel-Centraal, Mechelen, Antwerpen Centraal, Roosendaal, Dordrecht, Den Haag, Rotterdam, Schiphol en Amsterdam.



Hij rijdt dagelijks 16 keer heen en terug op de klassieke lijn (maximum snelheid: 140 km/u).

Op termijn wordt hij vervangen door de Albatros, de nieuwe hogesnelheidstrein die in 2010 operationeel wordt.



Albatros is de werknaam die wordt gebruikt als men het heeft over de treinen die vanuit Brussel naar Amsterdam zullen rijden via de hogesnelheidslijn "HSL-Zuid". Deze treinen zijn het resultaat van het partnerschap tussen de NMBS en HSA (High Speed Alliance).



Dit project loopt vertraging op zowel wat de verwezenlijking van de infrastructuur als het ter beschikking stellen van het materieel:

- *de hogesnelheidslijn HSL-Zuid die Antwerpen met Amsterdam verbindt, is nog niet af. De opening ervan is gepland tegen midden 2009;*

- de levering van het materieel voor deze trein loopt eveneens vertraging op en is maar gepland tegen 2010.

De Thalystreinen zullen deze lijn eveneens tegen 300 km/u berijden, de « Albatros » zal 250 km/u rijden.

De rijtijden tussen Brussel en Nederland zullen aanzienlijk korter zijn:

Relaties	Nu	Gepland
Antwerpen – Amsterdam	2u09	1u10
Antwerpen - Rotterdam	1u06	32 minuten
Brussel - Amsterdam	2u58	1u46

4.1.3.1 De klassieke treinen

a) Brussel – Luxemburg



Luxemburg wordt bediend door de ICJ's en de ICJ's « + ».

Deze InterCity doorkruist Wallonië en verbindt Brussel met het Groothertogdom Luxemburg.



De rijtijd bedraagt momenteel 3u. 3 ICJ's « + » verbinden Brussel met Luxemburg in 2u40 (enkel haltes in Namen, Libramont en Aarlen).

b) IC Brussel-Luxemburg-Straatsburg-Zwitserland

Vanuit Brussel rijden er dagelijks 3 treinen heen en terug naar Zwitserland (Zurich, Chur en Basel) via Luxemburg en Straatsburg.

c) Kort grensoverschrijdend vervoer

De grensstations worden bediend door het doortrekken van de treinen van de binnenlandse dienst. Het kort grensoverschrijdend vervoer is opgenomen in het beheerscontract, het maakt deel uit van de opdracht van openbare dienst.

De Directie Reizigers Internationaal bepaalt het grensoverschrijdend aanbod en onderhandelt met de buurnetten een voor de inwoners van die grenszones bijzonder voordelig productengamma.

- naar Frankrijk: Jeumont, Maubeuge, Rijsel;
- naar Nederland: Roosendaal, Maastricht;
- naar Luxemburg: Esch-sur-Alzette, Dippach/Reckange, Gouvy, Luxemburg, Rodange, Troisvierges;
- naar Duitsland: Aken.

d) De TreSki

De TreSki is een seizoensnacht trein naar en uit Zell am See (Oostenrijk). Hij rijdt bepaalde weekends van december tot februari.

4.1.4 Vervoersactiviteit als onderaannemer

ICE



De ICE is de Duitse hogesnelheidstrein die Brussel-Zuid met Frankfurt verbindt (dagelijks 3 X H/T dag). Deze trein heeft haltes in Brussel-Noord, Luik-Guillemins, Aken, Keulen en Frankfurt Luchthaven.

4.1.5 Marketing

Marktstudies worden gevoerd om de klanten en hun behoeften te bepalen. Nadat het treinaanbod is vastgelegd, moet het tariefgamma worden bepaald en meegedeeld.

4.1.5.1 Prijzen

In internationaal verkeer bestaan er 2 prijssystemen:

- *Het klassieke systeem « Europrijs » (of TCV = Tarif Commun Voyageurs)*

De prijs wordt berekend volgens de afstand. De prijs van de biljetten omvat enkel vervoerprijs. Alle bijkomende componenten (reserveringen, enz.) moeten afzonderlijk betaald worden. Alle Europrijsbiljetten zijn geldig in de treinen die geen treinen tegen marktprijs zijn.

Met de buurnetten (Nederland, Luxemburg, Frankrijk en Duitsland) bepaalt B-RI voordelige tariefformules om met de klassieke treinen te reizen (voorbeelden van producten: Begeleid Kind, Weekend enz.).

Op Europees vlak worden eveneens kortingen (bv. Railpluskaart, FIP, enz.) onderhandeld en toegekend op de TCV-prijzen, tijdens UIC-vergaderingen waaraan B-RI deelneemt.

- *Systeem van de « Marktprijzen »*

Eén enkele prijs wordt berekend; hij omvat alle componenten met betrekking tot het vervoer. Het ticket is maar geldig voor de trein en de datum die erop zijn vermeld. Reserveren is verplicht.

De reizigersmarkt wordt onderverdeeld in verschillende categorieën (bv: kinderen, jongeren, senioren, zakenlui enz.). Er is een apart product voor elke categorie.

Bij een “Marktprijs” is het zo: hoe lager het tarief, hoe minder flexibiliteit voor naverkoop en hoe minder de beschikbaarheid in treinen met sterke bezetting. De reizigers met een goedkoop ticket worden verwezen naar de treinen met lagere bezettingsgraad, dit is het « **Yield Management system** ».

4.1.5.2 *Communicatie*

Binnen B-RI is er een ploeg verantwoordelijk voor de promotie van de producten. Met de hulp van een publicitair agentschap worden publiciteitscampagnes uitgewerkt. Er worden eveneens folders, brochures en affiches gemaakt.

4.1.5.3 *Customer relations*

Alle klachten met betrekking tot de activiteit distributeur of tot de activiteit van de vervoerder, worden behandeld door het bureau Customer relations.

4.2. DISTRIBUTEUR

De laatste stap bestaat erin de klanten de verschillende producten en de verschillende tariefgamma's voor te stellen, dit is **de distributie**. B-RI beschikt over interne en externe verkoopkanalen.

4.2.1. Interne verkoopkanalen

Elk verkoopkanaal heeft zijn eigen verkoopsysteem.

Verkoopkanalen	Verkoopsystemen
Stations (loketten)	Sabin – Direct Mode
Automaten	Tomat
Trein	Ibis
Internet	self service
Call Center	Direct Mode

De stations zijn een belangrijk kanaal, ze vervullen een cruciale rol bij de distributie op het vlak van:

- verkoop;
- informatie;
- naverkoop (omwisseling en terugbetaling);
- afgifte van biljetten besteld via andere kanalen (Call Center, Internet e.d.) ;
- contact op het terrein en bijstand aan de klanten bij storingen.

De stations beschikken eveneens over automaten waar de klant de via Internet of het Call center bestelde biljetten kan afhalen.

In de trein kunnen de treinbegeleiders eveneens biljetten afleveren dankzij hun draagbaar systeem « IBIS ». Niet alle producten zijn er echter beschikbaar. Dergelijke verkoop moet bovendien uitzonderlijk blijven: als de klant niet de mogelijkheid had zich een biljet aan te schaffen (niet-bewaakte stopplaats, gesloten loket, enz.) moet in de trein kunnen geregulariseerd worden.

Dankzij Internet en het Call Center kan de klant op elk moment informatie krijgen over zijn treinreis en over de prijzen. Hij kan eveneens de biljetten bestellen en ze thuis ontvangen of ze in het station (loketten of automaten) in ontvangst nemen.

4.2.2. Externe verkoopkanalen

Verkoopkanalen	Verkoopssystemen
Tour Operators Reisbureaus	Direct Mode- Webservices Telefoon – Rail Easy - Atlantis 2

Bepaalde door de interne verkoopkanalen verkochte producten zijn eveneens beschikbaar in de reisbureaus en bij de Tour Operators. De biljetten worden rechtstreeks uitgegeven of door de klant in het station afgehaald (in het geval van de kleinste reisbureaus).

De reisbureaus en Tour Operators krijgen een commissie op het bedrag van de verkoop.

4.2.3. Nieuwe vormen van distributie

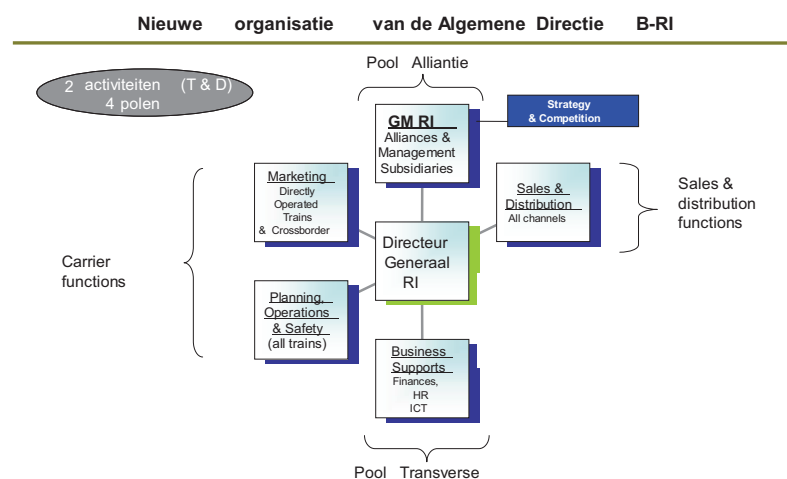
4.2.3.1. Ticketless

De klant kan zonder fysiek vervoerbewijs reizen. Bij zijn inschrijving voor het programma Ticketless van Thalys, krijgt hij een inschrijvingsnummer Ticketless. Bij elke reservering (hoofdzakelijk on-line) wordt dat ticketlessnummer van de klant naar het centrale reserveringssysteem gestuurd. In de trein kan de treinbegeleider alle gegevens van de reservering op zijn terminal terugvinden.

4.2.3.2. Homeprinting

Bepaalde formules van via het Internet gekochte reizen maken het de klant mogelijk zijn biljetten thuis op een gewoon blad papier te printen. Het betreft de biljetten voor bepaalde producten van Thalys, Eurostar (sinds april 2009) en ook voor bepaalde klassieke treinen bv. de Benelux.

5. ORGANISATIE



De Directie Reizigers Internationaal stoelt op 4 polen:

- *de pool Strategy & Alliance* beheert de filialen, de Railteamalliantie, en bepaalt de strategieën van B-RI;
- *de pool Vervoerder* waakt over de exploitatieveiligheid, verricht de kortetermijnplanning, beheert het Operationeel Centrum B-RI (Real time), de SLA's productie, de Marketing voor TGV/Klassieke treinen/Kort Grensoverschrijdend Vervoer/Albatros ;
- *de pool Distributie* beheert de verkopen in het station aan de loketten en automaten, van het Call Center RI, reisbureaus en Tour Operators en de verkoop via Internet;
- *de pool Business support management & ICT*, beheert de budgetten en investeringen, realiseert de business cases, zorgt voor de coördinatie met H-ICT en Bene/Syntigo. Hij staat eveneens in voor de dienst van het personeel van B-RI, van de MIS B-RI en van de Back Office van B-RI.

DE DIRECTIE B-CARGO (B-BC)



De Directie B-Cargo (B-BC) houdt zich bezig met de productie van het transport van goederen per spoor binnen de Vruchtgroep van de NMBS.

De NMBS Vruchtgroep behelst het geheel van de vrachtactiviteiten binnen de NMBS Groep. Ze omvat:

- B-Cargo;
- de vrachtactiviteiten van de Directie Techniek en Productie (B-TP);
- de commerciële filialen (IFB/TRW, Xpedys en Rail Force);
- de productiefilialen (Sibelit, On Site Rail en Cobra) en zelfs de filialen van deze filialen zoals Coil Terminal of Haeger & Smidt.

De Directie B-BC wil de belangrijkste aanbieder van spoorvervoer worden in de Benelux en Noord-Frankrijk, en met een concurrentieel aanbod over heel Europa.

B-Cargo wijdt zich volledig aan de tevredenheid van haar klanten door twee fundamentele waarden naar voor te brengen die eveneens gebaseerd zijn op het slagen: **de productiviteit en de kwaliteit**. De onderneming speelt eveneens een sleutelrol in de ontwikkeling van de duurzame mobiliteit, met respect voor het milieu en de veiligheid.

De strategie om deze doelstellingen te bereiken is gebaseerd op 3 pijlers:

- regionale operator;
- corridor manager;
- segmentspecialist.

Om deze doelstellingen te bereiken beschikt de Directie B-Cargo over menselijke en technische middelen.

De activiteiten van B-BC draaien rond 4 assen:

- Business Management;
- Equipement;
- Production;
- Support services.

Rekening houdend met de evolutie van de activiteiten van de Directie B-Cargo, mag geen enkele subsidie toegekend worden.

1. INLEIDING

1.1. DE LIBERALISERING VAN HET GOEDERENVERVOER PER SPOOR

Eind 2001 heeft de Europese Commissie beslist om de liberalisering van het goederenvervoer per spoor te versnellen. Deze liberalisering, beslist in 1991, is werkelijk begonnen op 15 maart 2003 en op 1 januari 2007 was de markt volledig opgesteld.

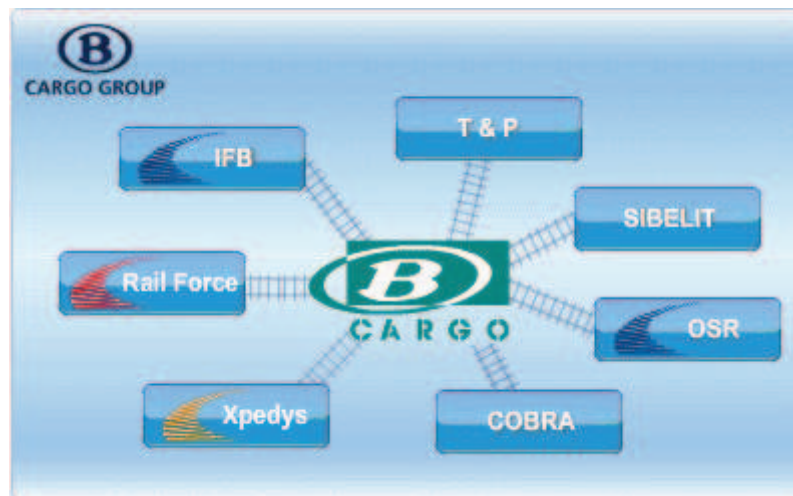
Dit betekent dat, sinds begin 2007, de Directie B-Cargo onderworpen is aan de concurrentie voor zowel internationaal als nationaal spoorvervoer en geen subsidies meer mag ontvangen voor haar activiteiten.



Voor meer informatie over de Europese bepalingen, zie Deel A, hoofdstuk 1.

1.2. DE NMBS VRACHTGROEP

De NMBS Vrachtgroep behelst het geheel van de vrachtactiviteiten binnen de NMBS Groep. Ze omvat B-Cargo, de commerciële filialen (IFB/TRW, Xpedys en Rail Force), de vrachtactiviteiten van de Directie B-TP, de productiefilialen (Sibelit, On Site Rail en Cobra) en zelfs de filialen van deze filialen zoals Coil Terminal of Haeger & Smidt.



Voor de commerciële activiteiten:

- **Inter Ferry Boats (IFB):** transportonderneming gespecialiseerd in containertransport (maritiem en continentaal) en als terminal operator. IFB heeft ervaring op het vlak van vervoer per spoor, intermodaal wegvervoer en binnenvaart, dankzij het filiaal Haeger & Smidt Container Line.
- **Transport Route-Wagons (TRW):** maatschappij die deel uitmaakt van IFB en belast is met het beheer van het wagenpark van de NMBS Vrachtgroep. TRW is tevens de eigenaar van het intermodale wagenpark.
- **Rail Force:** divisie van IFB, gespecialiseerd in het aanbieden van logistieke oplossingen voor de chemische en automotieve sectoren en in forwarding activiteiten.
- **Xpedys:** autonome entiteit en filiaal van de NMBS Groep, opgericht door de fusie van de middelen en de ervaring van B-Cargo en IFN. Xpedys is opgericht voor de commercialisering van het transport van landbouwproducten, bulk en erts, en afgewerkte en half-afgewerkte producten van de siderurgie en andere metaalindustrieën.



Xpedys heeft eveneens veel ervaring op het vlak van vervoer per spoor, weg en binnenvaart. Coil Terminal, Haeger & Smidt International (of zelfs SealInvest), RKE enz zijn nu filialen van Xpedys.

- **B-Cargo:** is belast met de contracten met de andere spoorwegondernemingen.



Voor de productie activiteiten:

- **B-Cargo: is belast met de planning en de productie** van het vervoer van goederen per spoor, van aansluiting tot aansluiting;
- **AP-Rail:** is een havenoperator die instaat voor het 'last mile' vervoer in de haven van Antwerpen. Ze brengen voor de spoorwegondernemingen treinen over vanuit de spoorwegbundels tot bij de bestemming en vice versa, in eerste instantie voor gecombineerd vervoer, en doen daarvoor beroep op de middelen van B-Cargo.
- **On Site Rail België en Frankrijk (OSR):** is 100% dochteronderneming van IFB. OSR voert de lokale spoorwegactiviteiten op de terreinen van de klant uit en wil de verbinding maken met diverse activiteiten die met het spoorvervoer gerelateerd zijn.



Voor de productie corridor:

- **Cobra:** samenwerkingsverband voor de productie van treinen tussen B-Cargo en DB (as België/Nederland/Duitsland);
- **Sibelit:** samenwerkingsverband voor de productie van treinen tussen B-Cargo, Fret SNCF, CFF Cargo en CFL (as België/Zwitserland/Italië).



1.3 B-CARGO TEGENOVER DE CONCURRENTIE

Sinds de openstelling van de markt (in 2001), heeft de Directie B-Cargo te maken met 2 soorten concurrenten⁵

- de historische spoorwegondernemingen:
 - Frankrijk: Fret SNCF;
 - Zwitserland: CFF-SBB-FFS Cargo;
 - Italië: Trenitalia Cargo;
 - Spanje: Renfe Cargas;
 - DB Group (Railion Duitsland, Railion Nederland, Railion Denemarken, Railion Italië, Railion Zwitserland).

⁵ (met uitzondering van Frankrijk waar B-Cargo een partnerschap heeft afgesloten met Euro Cargo Rail, belangrijkste concurrent van de historische operator Fret SNCF)

- de privé-spoorwegondernemingen:
 - België: Crossrail - Dillen & Lejeune Cargo, Transport SA, ERS ;
 - Frankrijk: Véolia Cargo, Euro Cargo Rail (filiaal EWS);
 - Duitsland: Véolia Cargo (Rail4Chem), TX Logistik;
 - Nederland: ACTS, ERS;
 - Denemarken: European Rail Shuttle;
 - Groot-Britannië: EWS (nu DB Group);
 - Zwitserland: BLS Cargo (met participatie van DB);
 - Italië: Ferrovie Nord Cargo.

B-Cargo is in het bezit van veiligheidscertificaten dat toelaat om in de volgende landen te vervoeren:

- Nederland: sinds eind 2004;
- Frankrijk: sinds februari 2006 (transporten met bestemming naar Creutzwald, Fréthun, Tergnier, Dourges, enz.);
- Duitsland: sinds februari 2006: volledig netwerk;
- Groothertogdom Luxemburg: sinds maart 2008.

2. OPDRACHT

B-Cargo verzekert de productie van het vervoer per spoor binnen de Vrachtgroep van de NMBS.

Het vervoer van goederen is geen opdracht van openbare dienst van de NMBS, er wordt dus geen enkele subsidie toegekend door de Staat. Om rendabel te zijn moeten de opbrengsten de kosten drukken.

B-Cargo	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Getransporteerd aantal ton (miljoen t)	57,2	56,8	62,1	60,9	60,3	57,4	57,2	57,1
Omzetcijfer (miljoen €)	349,4	398,1	385,5	331	333,5	333	333	323

3. DOELSTELLINGEN EN STRATEGIE VAN DE VRACHTGROEP

B-Cargo wijdt zich nog steeds aan de tevredenheid van zijn klanten door twee fundamentele waarden naar voor te brengen die eveneens gebaseerd zijn op het slagen: **de productiviteit en de kwaliteit.**

De onderneming speelt tevens een sleutelrol in de ontwikkeling van de duurzame mobiliteit, met respect voor het milieu en de veiligheid.

De strategie om deze doelstellingen te bereiken is gebaseerd op 3 pijlers:

- *regionale operator;*
- *corridor manager;*
- *segmentspecialist.*

3.1. REGIONALE OPERATOR

De Directie B-Cargo concentreert zich op België en zijn hinterland, én op de haven van Duinkerken, Terneuzen, Vlissingen en Rotterdam. Bijkomende lokale operaties worden

opgezet in Nederland en Noord-Frankrijk. De activiteiten van B-Cargo bevinden zich in alle stappen van het goederentransport:

- de draaischijf zijn van de Vrachtgroep;
- prioriteit geven aan de kwaliteit, de productiviteit en de veiligheid;
- vergroten van de aanwezigheid van lokale operaties.

3.2. CORRIDOR MANAGER

Een corridor moet de kwaliteit van het vervoer verhogen door een stiptere, snellere en meer frequente dienstverlening. Dit realiseert men door een soort van 'rollend tapijt' (cadanceren van het vervoer) en via trein-navetten.

Eerder dan het individuele rijden op lange afstanden in het buitenland heeft B-Cargo ervoor gekozen zich te associëren met historische spoorwegondernemingen. Door menselijke middelen en materieel voor gemeenschappelijke operaties ter beschikking te stellen, wil B-Cargo de prestaties van de nieuwkomers evenaren, zelfs overtreffen, zonder het risico van prijsvermindering met een ongecontroleerde concurrentie tot gevolg. Voor elk van deze corridors werkt B-Cargo samen met andere partners.

Er zijn drie grote corridors:

- **SIBELIT: Antwerpen – Athus/Meuse – Italië – Zwitserland**



SIBELIT SA (Société d'Itinéraire **B**énélux-Lorraine-**I**talie) werd opgestart in april 2006 (ze werd operationeel in september). Ze bestaat uit een samenwerking van B-Cargo met SNCF, SBB en CFL⁶. De zetel is in Luxemburg. SIBELIT staat in voor de exploitatie van de as Antwerpen/Zeebrugge naar Basel, verhoogt de kwaliteit van het goederentransport per spoor op de Noord-Zuidas (Antwerpen-Milaan) en maakt dat de productiekosten voor de verschillende partners dalen.

- **COBRA: Antwerpen – Montzen – Duitsland**



(Corridor Operations NMBS **B**-Cargo **R**ailion): bestaat uit een samenwerking tussen B-Cargo en DB Schenker. Het operationele center bevindt zich in Brussel. De oprichting van Cobra is een direct gevolg van de liberalisering van de markt en de elektrificatie van de lijn Aken - Montzen (december 2008). Het beheer van de corridor naar Duitsland. Deze samenwerking met DB Schenker heeft betrekking op de trajecten op de as Zeebrugge / Antwerpen / Charleroi / Luik – Duitsland en Nederland zowel via de Westas als via Nederland.

- **Antwerpen – Frankrijk (Parijs)**

Voor het ogenblik is de ontwikkeling van de corridor naar Frankrijk (Rotterdam - Antwerpen – Rijsel – Parijs) nog in een voorbereidende fase.

3.3. SEGMENTSPECIALIST

De strategie van B-Cargo als segmentspecialist bestaat erin het transport van specifieke goederen te ontwikkelen.

⁶ Société nationale des chemins de fer luxembourgeois.

Ze omvat:

- de oprichting van gespecialiseerde filialen voor de belangrijkste markten;
- het aanbieden van specifieke en geïntegreerde logistieke oplossingen;
- de samenwerking met buitenlandse partners om klanten te kunnen volgen in hun Europese groei.

Deze strategie is in de praktijk omgezet door de oprichting van:

- het segment « Bulk & Metals » via Xpedys;
- het segment «trafic intermodal » via Inter Ferry Boats (IFB);
- de segmenten « chemie, auto's en forwarding » via Rail Force.

4. ACTIVITEITEN

4.1 DE MENSELIJKE MIDDELEN

De NMBS heeft ervoor gekozen haar vrachtactiviteit te behouden en gezond te maken. Sinds 2005 onderging B-Cargo een grondige herstructurering, onder de projectnaam New Cargo, voornamelijk gebaseerd op de creatie van Cargo-beroepen, die de polyvalentie van het personeel kon verhogen.

Op 1 april 2009 werken er 2.338 werknemers bij de Directie B-Cargo.

4.2 DE TECHNISCHE MIDDELEN

4.2.1. Tractiemiddelen

Om goederen te vervoeren, moet je over tractiemiddelen (locomotieven) en bestuurders beschikken. We moeten een onderscheid maken tussen twee categorieën:

- de baanlocomotieven bestuurd door treinbestuurders;
- de rangeerlocomotieven bestuurd door bestuurders-rangeringen.

De Directie Techniek en Productie beheert de baanlocomotieven en het baanpersoneel (treinbestuurders). Ze organiseert en verzekert de tractie van de goederentreinen in opdracht van B-Cargo.

B-Cargo organiseert en verzekert de rangeringen van wagens en de bediening van de installatie met haar eigen rangeerlocomotieven en bestuurders. Het locomotievenpark voor de goederendienst gaat van +/- 450 naar 300 tractievoertuigen. De helft wordt gebruikt voor de lokale bedieningen, de overige worden ingezet voor het vervoer op langere afstand.

4.2.2 Afstandsbediening van de tractievoertuigen

B-Cargo beschikt over 170 locomotieven van het type 77. Hiervan zijn er 8 uitgerust met een automatische afstandsbediening (automatische rangering) en 137 met een manuele. De manuele afstandbediening laat de operator besturing toe zelfstandig rangeerbewegingen en remproeven uit te voeren vanop de grond.

4.2.3. Mobile GEM (Gestion Electronique Marchandises)

Met dit mobiel toestel kan B-Cargo een beperkt aantal GEM-bewerkingen eenvoudig uitvoeren. Voordeel is dat deze werkzaamheden 'op het terrein' worden uitgevoerd, door ondersteuning van het GSM-netwerk.

Het principe steunt op de creatie van zogenaamde bedieningskringen, die op hun beurt gekoppeld zijn met de bestaande rijpaden in het transportplan. Op termijn zal de mobiele terminal eveneens andere functionaliteiten aanbieden, zoals de controle van de trein bij vertrek, bij aankomst en registratie van de rangeringen.

5. ORGANISATIE

5.1 BUSINESS MANAGEMENT

B-Cargo heeft alles in één dienst verenigd wat betrekking heeft op het economische beleid en op de planning van het transport op lange en korte termijn. Deze dienst onderhoudt eveneens de link met de commerciële dochterondernemingen en de buitenlandse Spoorondernemingen. Verder ontwikkelt deze dienst de nieuwe producten en het beheer van de operaties in het buitenland.

Deze dienst staat eveneens in voor het financiële beheer van de Directie B-Cargo.

5.2. EQUIPMENT

Door de overdracht van de eigendom en het beheer van het wagenpark aan de commerciële filialen in 2008 zijn de taken op het niveau van B-Cargo veranderd.

B-Cargo als zijnde operator blijft echter de financiële verantwoordelijkheid voor het vervoer van de wagens dragen. Dit is mede bepalend voor de financiële resultaten van de onderneming.

Dit houdt in dat B-Cargo het overschrijden van de (ont)ladingstermijn en het vasthouden van de wagens verder blijft factureren aan de klanten via de commerciële filialen.

B-Cargo is eveneens verantwoordelijk voor het in real time beheer van de wagens die aan andere spoorwegondernemingen toebehoren.

5.3 PRODUCTIE

Op nationaal niveau:

- de productie in real time: het Cargo Operating Center (COC);
- het management van de veiligheidsbeheerssystemen;
- de organisatie van de werking van de Rail Cargo Centers (RCC), die de lokale interface met de klanten zijn.

Op regionaal niveau, de 4 RCC's:

- sector "Freight Customer Service Center" – biedt ondersteuning aan de verkoop van het RCC;
- sector "Lokale tractie" – ontwikkelt taken met betrekking tot de rangeer locomotieven en het besturingspersoneel;
- sector "Productie" – ontwikkelt taken verbonden met de samenstelling van de treinen en de rangering van de wagens en terminale bedieningen;
- sector "Administratie" – ontwikkelt taken gelinkt aan het beheer van het personeel en het materiaal.

Naast de 4 RCC's zijn er ook 9 platforms (satellietinstallaties) die belangrijke industriële clusters rechtstreeks bedienen.

5.4 SUPPORT SERVICES

"Program & Quality Management" stuurt en versnelt de interne en externe wijzigingsprocessen en coördineert alle lopende strategische projecten. Deze afdeling stelt het systeem voor kwaliteitsmanagement op (ISO 9001 norm).

'Human Resources' staat in voor het personeelsbeheer, de interne communicatie, de opleidingen en de logistieke ondersteuning binnen de Directie B-Cargo.

DE DIENST CENTRAL SUPPORT (B-CS)



De **opdracht** van de Dienst Central Support (B-CS) heeft vooral betrekking op de volgende activiteiten:

- *aankoop*: aan de verscheidene eenheden van de NMBS alle benodigdheden, energieproducten en diensten ter beschikking stellen die noodzakelijk zijn voor de exploitatie van een spoorwegnet;
- *logistiek*: beheer en sturing van de logistieke systemen voor het beheer en de verdeling van de goederen die in voorraad zijn;
- *ondersteuning*: beheer van het patrimonium van de NMBS en facilitaire diensten.
- Drukkerij en signaletica: ter beschikking stellen van drukwerk en signalisatie aan de NMBS Groep;
- *human resources*: centrale beheer van de strategische zaken HR binnen de NMBS en ontwikkeling van een personeelsbeleid.

De **doelstellingen** van de dienst Central support zijn:

- de optimale bevoorrading van de klanten waarborgen door aan te kopen volgens een "all-in"-service;
- de nodige goederen tegen de laagst mogelijke kost ter beschikking stellen van de gebruikers van de NMBS;
- de werkuitrusting en de accommodatie voor het personeel verzekeren, alsook de activiteiten van de NMBS in de gebouwen.
- optimaal beheer van het personeel van de NMBS.

De dienst B-CS heeft **4 types van activiteiten**:

- aankoop van rollend materieel, kwaliteitscontrole en aankoop-operaties;
- logistiek;
- de ondersteunende diensten.
- human resources:

Bovendien, als overheidsdienst moet de NMBS de wettelijke en reglementaire bepalingen in acht nemen die aan de overheidsbedrijven worden opgelegd op het stuk van aankopen.

1. OPDRACHT

De Dienst Central support vervult een dienstverlenende opdracht voor de verschillende Directies en Diensten van de NMBS, die vooral betrekking heeft op volgende activiteiten:

- aankoop: het ter beschikking stellen van alle benodigdheden voor de exploitatie van een spoorwegnet aan de verscheidene eenheden van de NMBS. Deze benodigdheden omvatten zowel het rollend materieel (locomotieven, rytuigen en wagens) als courante gebruiksartikelen, wisselstukken, werkplaatsuitrustingen enz.

De aankoop van allerlei diensten (bewaking, consulting, enz.) en diverse energieproducten (petroleumproducten, gas, enz.) behoren tot de taak van Aankoop & Logistiek.

Voor sommige omvangrijke gezamenlijke aankopen handelt de Dienst B-CS als "lead-buyer" (*beheerder van het aankoopdossier*) voor de andere leden van de NMBS Groep;

- logistiek: beheer en sturing van de logistieke systemen voor voorraadbeheer van de magazijnen van de verschillende werkplaatsen van Directie Techniek & Productie en distributie;
- ondersteuning: beheer van het patrimonium van de NMBS en diensten "Facility Management" (bureautica, meubilair, kledingsfonds, autovervoer
- drukkerij en signaletica).
- Human resources: verantwoordelijk voor het centrale beheer van de strategische zaken HR binnen de NMBS en de ontwikkeling van een personeelsbeleid.

2. DOELSTELLINGEN

De volgende activiteiten worden vooropgesteld per activiteit, zoals gedefinieerd onder punt 3:

- verzekeren van een optimale bevoorrading van onze klanten door aan te kopen aan de best mogelijke verhouding "totale prijs/kwaliteit" met zo laag mogelijke eigen kosten, binnen de voorziene termijn en met inachtneming van de bestaande reglementering en wetgeving.
Er wordt m.a.w. een "all in"-service aangeboden;
- de nodige goederen ter beschikking stellen van de gebruikers van de NMBS en dit tegen de laagst mogelijke kost. Dit houdt in dat de goederen op een economisch verantwoorde manier moeten bewaard, beheerd en verdeeld worden. B-CS onderhandelt over distributiecontracten en zorgt voor een goede opvolging van deze contracten;
- verzekeren van de accommodatie voor het personeel en van de activiteiten van de NMBS, evenals de werkuitrusting voor het personeel;
- optimaal beheer van het personeel van de NMBS.

3. ACTIVITEITEN

De Dienst Central Support heeft 5 verschillende types van activiteiten om zijn opdracht te vervullen:

- aankoop rollend materieel, kwaliteitscontrole en aankoopoperaties;
- logistiek;
- ondersteunende diensten;
- drukkerij en signaletica;
- human resources.

Hierna vindt u een uitgebreide beschrijving van elke activiteit.

3.1. AANKOOP VAN ROLLEND MATERIEEL, KWALITEITS-CONTROLE, VERKOOP VAN SCHROOT EN VAN BUITENDIENST-GESTELD MATERIEEL, AANKOOP-OPERATIES

3.1.1. Aankoop van rollend materieel

Het materieel moet zo goed mogelijk beantwoorden aan de eisen van de klanten, vooral dan voor wat betreft de kwalitatieve normen en aanvaardbare prijzen, met een zo laag mogelijke "**Life Cycle Cost**" (totale kosten voor de ganse levensduur). Er wordt geopteerd voor een maximum aan standaardisatie om de werklast bij de NMBS zo beperkt mogelijk te houden.

Momenteel beschikt de NMBS over een park rollend materieel⁷ dat bestaat uit:

- locomotieven (elektrisch en diesel);
- motorrijtuigen;
- motorwagens;
- rijtuigen;
- goederenwagens.

Buiten de motorwagens en de goederenwagens is het park vrij gediversifieerd, wat erop neerkomt dat er verschillende types in dienst zijn van een bepaalde categorie materieel. Dit is vrij duur wat betreft onderhoud, opleiding treinbestuurders en voorraadartikelen.

Daarom werd geopteerd voor de grootst mogelijke standaardisatie van het rollend materieel.

3.1.2. Kwaliteitscontrole

De Dienst B-CS waakt erover dat het aangekochte rollend materieel en de onderdelen conform zijn met de geldende reglementering.

Om producten ter beschikking te stellen die beantwoorden aan de vereiste kwaliteitscriteria, moeten de geleverde producten gekeurd worden. De uit te voeren keuring kan verschillen volgens de aard van de geleverde producten.

We onderscheiden drie soorten van keuringen (controle van de kwaliteit):

3.1.2.1. Voorafgaande technische keuring

Het gaat over de keuring van de producten die de aannemer moet behandelen voor de productie van de leveringen en bijgevolg over de keuring van de grondstoffen en onafgewerkte producten.

3.1.2.2. Voorlopige keuring

Die heeft betrekking op afgewerkte producten. Ze kan plaatsvinden bij de leverancier (gedeeltelijke voorlopige keuring) of bij de aankomst van de goederen op de bestemming (volledige voorlopige keuring).

Een voorlopige keuring wordt altijd gevolgd door een volledige voorlopige keuring bij de aankomst van de goederen. In dat geval wordt de keuring beperkt tot de controle van de geleverde hoeveelheid en van eventuele schade.

⁷ Cf. afbeeldingen van een deel van het materieel in het hoofdstuk van de Directie TP.

3.1.2.3. *Definitieve keuring*

Het spreekt vanzelf dat na de uitvoering van voornoemde keuringen nog andere gebreken aan het licht kunnen komen.

Daarom heeft de definitieve keuring plaats na het aflopen van de in de opdracht vermelde waarborgperiode. Als er niets werd bepaald, gebeurt de definitieve keuring na een periode van een jaar zoals vastgelegd in de wetsvoorschriften. Deze keuring is impliciet wanneer de levering tijdens die periode geen aanleiding gaf tot klachten.

3.1.3. **Verkoop van schroot en van buitendienst gesteld materieel**

B-CS probeert om buiten dienst gesteld rollend materieel zo duur mogelijk te verkopen, erover wakend dat concurrentiële operatoren geen voordeel halen uit deze verkoop.

Er zijn drie soorten verkoop:

3.1.3.1. *Verkoop bij oproep naar de concurrentie*

Het gaat voornamelijk over maandelijkse verkoop van schroot van de werkplaatsen (wielen). Die verkopeningen zijn het voorwerp van een bestek en de offerten worden in het openbaar geopend.

3.1.3.2. *Onderhandse verkoop waarbij de prijzen vast en gekend zijn*

Deze verkopen betreffen de artikelen die zich in de magazijnen van de werkplaatsen bevinden en waarvan de prijzen gekend zijn (naamlijstartikelen)⁸.

3.1.3.3. *Onderhandse verkoop waarbij de prijzen onderhandeld worden*

Binnen deze verkoopcategorie valt het herbruikbaar rollend materieel (locomotieven, motorstellen, wagens, rijtuigen), verwisselstukken die niet langer gebruikt worden, beschadigde voertuigen, werkplaatsuitrusting enz.

3.1.4. **Aankoopoperaties**

De Dienst B-CS schaft goederen en diensten aan op vraag van de interne NMBS-klanten en wel tegen de laagste prijs.

Voor goederen vertaalt zich dit in leveringen:

- op het juiste tijdstip;
- in de vereiste hoeveelheden;
- met de juiste kwaliteit;
- tegen de laagste prijs;
- op de juiste plaats.

Met andere woorden, er wordt een “all-in” service aangeboden.

Voor de producten en diensten waar als «lead-buyer » wordt opgetreden voor de andere leden van de NMBS Groep, worden dezelfde doelstellingen nagestreefd.

De aankoopwaarde wordt geraamd op 100 miljoen €/jaar. Het overgrote deel van de aankopen bestaat uit onderdelen voor het onderhoud van het rollend materieel.

⁸ Artikelen opgenomen in een lijst van producten waarvoor B-CS een aankoopmonopolie bezit. Elk product wordt geklasseerd aan de hand van een nummer met 8 cijfers. Dit nummer wordt eveneens gebruikt voor de boekhouding.

De aankoopprocedures worden uitgevoerd met de inachtnaam van de regelgeving op de overheidsopdrachten (extern) en de delegaties van bevoegdheden (intern). Dit wordt verder behandeld in punt 4, hierna.

De technische beschrijvingen en specificaties voor de aan te kopen producten worden meestal vastgelegd door de gebruikende en/of aanvragende diensten.

De specificaties voor de werkkledij en de individuele beschermingsmiddelen, die behoren tot het paritaire domein, worden bepaald door NMBS Holding (Veiligheid en Milieu).

Er dient te worden opgemerkt dat B-CS geen monopolie heeft op de aankoopfunctie.

In dit opzicht kunnen diensten en niet in de naamlijst opgenomen producten ook door elke dienst aangekocht worden.

Bovendien beschikken de centrale magazijnen en Directie TP over de mogelijkheid om, binnen hun delegaties van bevoegdheden, in de naamlijst opgenomen producten aan te kopen.

3.2. LOGISTIEK

Het is de doelstelling van de Dienst Central Support om de nodige goederen ter beschikking stellen van de gebruikers van de NMBS en wel tegen de laagst mogelijke kost. Dit houdt in dat de goederen op een economische verantwoorde wijze moeten opgeslagen, beheerd en gedistribueerd worden. B-CS onderhandelt over distributiecontracten en waakt over de opvolging ervan.

Reglementering in verband met bevoorrading

De voorraadartikelen zijn onderverdeeld in 3 categorieën en worden ingedeeld in boeken :

Onderverdeling van de voorraadartikelen	Waarde
- <i>niet specifieke spoorwegartikelen</i> (boek 0). Het betreft producten voor algemeen gebruik (reinigingsproducten, werkkledij, kantoorbehoeften, gereedschap, ...);	10 %
- <i>specifieke spoorwegartikelen</i> (boekdelen 4 t.e.m. 9). Het betreft verbruiksproducten bestemd voor het onderhoud en de herstellingen van het rollend materieel.	30 %
- <i>wisselstukken</i> . Het betreft herstelbare onderdelen bestemd voor het onderhoud en de herstelling van rollend materieel. Zij zijn onderworpen aan een ruilregime waarbij een stuk in slechte staat geruild wordt tegen een stuk in goede staat. De herstelling van het stuk in slechte staat gebeurt hoofdzakelijk in de centrale werkplaatsen TP.	60 %
De totale waarde van de voorraadartikelen bedraagt ± 280 miljoen € (op 01.01.2009)	100 %

B-CS is bevoegd voor de regelgeving van de volgende punten:

1. Definitie van de goederen

- toewijzing van een naamlijstnummer;
- bepalen van de technische omschrijving teneinde de herkenning ervan te vergemakkelijken;
- opstellen van een Bill of Material (BOM) (lijst der materialen).

2. Definitie van de voorraadmodellen

- bepalen van voorraadmodellen per magazijnniveau;
- toekennen van parameters aan deze modellen;
- toewijzen van de voorraadartikels aan de verschillende modellen.

3. Definitie van de "ruilinventaris" gericht op het bepalen van de noodzakelijke voorraad aan wisselstukken

4. Definitie van de regels voor de distributie van de goederen naar de verschillende magazijnen.

3.3. ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

De opdracht van de ondersteunende diensten bestaat uit:

- de accommodatie van het personeel en de activiteiten van de NMBS in haar gebouwen;
- de uitrusting van het NMBS-personeel;

3.3.1. Beheer van gebouwen en terreinen

B-CS treedt op als **eigenaar** van de gebouwen en terreinen van de NMBS en als **huurder** van de gebouwen en terreinen van de NMBS Holding, Infrabel en derden.

In dit kader:

- beheert B-CS de gebouwen en terreinen in eigendom (meer dan 400 gebouwen verspreid over het Belgische grondgebied);
- beheert B-CS de lasten (water, gas, stookolie, huur, belastingen, enz.) van de gebouwen en terreinen in eigendom en in huur;
- beheert B-CS de onderhoudscontracten van al de gebouwen en terreinen;
- staat B-CS in voor de instandhouding van de gebouwen in eigendom;
- staat B-CS in voor het management van de verbouwingen en verfraaiing van de lokalen en de werkplaatsen.

3.3.2. Facility management

De diensten "Facility Management" leveren en beheren:

Domeinen	Activiteiten
Meubilair:	<ul style="list-style-type: none"> - keuze van het meubilair voor raamovereenkomsten; - beheer van de bestellingen van de verschillende eenheden; - inrichting van de directiekantoren; - gerichte aankopen van meubilair of uitrustingen.
Uniformen:	<ul style="list-style-type: none"> - beheer van het contract inzake de levering en de uitreiking van de uniformen; - beheer van de bestellingen van het personeel.
Wagenpark:	<p>Het algemene beheer van de NMBS - voertuigen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aankoop of leasing van voertuigen; - facturatie van de kosten (onderhoud, benzine, autoveiligheid, enz.);

	<ul style="list-style-type: none"> - verzekeringen; - autoveiligheid; - aanspreekpunt voor de gebruikers; - herstelling.
Bureautica:	<ul style="list-style-type: none"> - Beheer van de contracten aangaande de fotokopieermachines, faxen, enz.; - Beheer van de bestellingen en de verdeling.

3.4 DRUKKERIJ EN SIGNALETICA

Domeinen	Activiteiten
De drukkerij	B-CS stelt een gespecialiseerde dienst ter beschikking van de NMBS Groep en eventueel derden voor het drukken van: <ul style="list-style-type: none"> - reclamefolders; - instructies; - documenten; - visitekaartjes; - infoblaadjes.
Signaletica	B-CS produceert en plaatst de signaletica op de perrons en in de gebouwen van de NMBS Groep.

3.5. HUMAN RESOURCES

B-CS is verantwoordelijk voor het centrale beheer van de strategische zaken HR en de ontwikkeling van een personeelsbeleid binnen de NMBS.

Het houdt o.m. het volgende in:

- Het bepalen van de personeelsbehoeften en het beheer van de kaders;
- Het fungeren als coördinator en aanspreekpunt voor personeelszaken zowel binnen NMBS als tegenover NMBS-Holding;
- Het vertegenwoordigen van de NMBS in diverse paritaire instanties.

NMBS bezit de grootst mogelijke autonomie wat betreft het beheer van het kaderpersoneel. Zij bepaalt zelf haar behoeften voor externe aanwerving, het opstellen van competentieprofielen (competentiemanagement), het toekennen van aanschrijvingen, de evaluatie van stages, feedback, enz.

4. SOORTEN EN GUNNING VAN OPDRACHTEN

4.1. WETTELIJKE BEPALINGEN

Als overheidsdienst moet de NMBS de wettelijke en reglementaire bepalingen in acht nemen die aan de overheidsbedrijven worden opgelegd op het stuk van aankopen. Het gaat om:

- de Europese Richtlijn 93/38/EEG et 98/4/EG – "speciale sectoren" (Transport);
- de wet van 24.12.1993;
- het Koninklijk Besluit van 10.01.1996 (openbare dienst);
- het Koninklijk Besluit van 18.06.1996 (commerciële activiteiten);

- het Koninklijk Besluit van 26.09.1996 (uitvoeringsmodaliteiten van openbare aanbestedingen).

Een nieuwe reglementering inzake overheidsopdrachten wordt van kracht eind 2009.

4.2. GUNNINGSWIJZEN VAN DE OPDRACHT

4.2.1. Bekendmaking

Om alle firma's op gelijke voet te behandelen en aldus de grootst mogelijke concurrentie te laten spelen, moeten de aankopen op Belgisch en Europees niveau worden bekend gemaakt (buiten de uitzonderingen waarin de wet voorziet). Aldus moeten de aankopen waarvan het geraamde totaalbedrag gelijk is aan of hoger is dan 135 000 € op Belgisch niveau worden bekend gemaakt (met uitzondering van de commerciële activiteiten waarvan de totale uitgave gelijk moet zijn aan 412 000 €).

Zodra de grens van 412 000 € is overschreden, moet een Europese bekend-making plaatsvinden. Op Belgisch niveau gebeurt dit via het Bulletin van de Aanbestedingen (weekbijlage bij het Belgisch Staatsblad) en op Europees niveau via het Publicatieblad van de Europese Unie.

Die bekendmaking gebeurt overeenkomstig volgende vorm:

- met een aankondiging;
- met een aankondiging van een kwalificatiesysteem;
- met een periodieke aankondiging van de lijst van de kandidaat-kopers.

Samengevat:

Bedrag van de aankoop	Manier van bekendmaking
< 135 000 €	geen bekendmaking, de Maatschappij selecteert de firma's
≥ 135 000 €	<ul style="list-style-type: none"> • bekendmaking op Belgisch niveau: → <i>Bulletin van de Aanbestedingen</i>
> 412 000 €	<ul style="list-style-type: none"> • bekendmaking op Belgisch niveau: → <i>Bulletin van de Aanbestedingen</i> • bekendmaking op Europees niveau: → <i>Publicatieblad van de Europese Unie</i>

4.2.2. Gunningswijzen

De wet voorziet momenteel in 6 gunningswijzen voor opdrachten, nl.:

- openbare aanbesteding;
- beperkte aanbesteding;
- algemene offerteaanvraag;
- beperkte offerteaanvraag;
- onderhandelingsprocedure met bekendmaking;
- onderhandelingsprocedure zonder bekendmaking.

Elke gunningswijze heeft haar eigen karakteristieken aangezien elke wijze min of meer aangepast is aan een welbepaalde aankoop. Voor een **aanbesteding**, wordt de firma uitsluitend gekozen op basis van de prijs. Bij een **offerteaanvraag** of een **onderhandelingsprocedure**, wordt echter gekozen voor de interessantste offerte op basis van de gunningcriteria die in het **bestek**⁹ zijn opgenomen.

⁹**Bestek:** Document waarin de werken en prestaties (en hun uitvoeringsmodaliteiten) worden opgesomd en beschreven die dienen te worden uitgevoerd om het voorwerp van de opdracht te verwezenlijken. De prestaties kunnen werken, leveringen of diensten zijn. Het bevat de bijzondere contractuele clausules die voor een specifieke opdracht gelden. Het vermeldt met name de aanbestedende overheid (die de opdracht beheert), het voorwerp van

Bij de keuze van de gunningswijze, moeten de wetsbepalingen worden toegepast.

4.3. SOORTEN VAN OPDRACHTEN

De Dienst B-CS maakt doorgaans gebruik van twee soorten van opdrachten, nl.:

- opdrachten tegen een totale prijs;
- raamovereenkomsten.

4.3.1. Opdrachten tegen een totale prijs

Het gaat om opdrachten waarvoor de prijs vast is per partij voor het geheel van de leveringen. Ze hebben betrekking op vaste hoeveelheden en de leveringen mogen als volgt plaatsvinden:

- met een unieke leveringstermijn;
- met gespreide leveringstermijnen.

4.3.2. Raamovereenkomst

Het gaat om opdrachten waarvoor enkel de eenheidsprijs (of eenheidsprijzen) van de leveringen is (zijn) vastgelegd in de inschrijving. De te betalen prijs is dus de eenheidsprijs van het artikel vermenigvuldigd met de werkelijk bestelde hoeveelheden.

Bij die opdrachten worden de geraamde hoeveelheden als informatie gegeven, en zijn ze dus helemaal niet bindend. Die opdrachten worden gesloten voor een welbepaalde duur, in het algemeen 3 tot 4 jaar. Voor producten waarvoor de behoeften op lange termijn moeilijk in te schatten zijn, wordt bij voorkeur een contract gesloten voor een jaar, dat stilzwijgend kan worden verlengd.

De uitvoering vindt altijd plaats aan de hand van deelbestellingen, die worden geplaatst volgens de behoeften van de Dienst B-CS of van de aanvragende dienst.

De raamovereenkomsten worden vooral gebruikt voor de aankoop van producten die constant en regelmatig worden aangewend. Ze hebben het voordeel dat ze voordelige prijzen en vrij korte leveringstermijnen bieden, wat de voorraad in de magazijnen beperkt.

4.4. GUNNING VAN DE OPDRACHTEN

Op de openingsdatum die in het bestek of in de prijsaanvraag is bepaald, worden de offerten geopend en de verkregen prijzen worden vermeld in het proces-verbaal van de opening van de offerten.

De offerten worden vervolgens door de Dienst B-CS onderzocht en eventueel wordt advies gevraagd aan de technische diensten wat de technische kant aangaat van de aangeboden producten.

Vooraleer de bekendmaking of de bestelling naar de gekozen firma te sturen, moet de uitgave worden goedgekeurd door de bevoegde overheid. Die delegaties en subdelegaties van bevoegdheden zijn vastgelegd door de beheersorganen.

de opdracht, de gunningswijze, de wijze van prijsbepaling, het adres waarnaar de offertes moeten worden gestuurd of waar ze moeten worden afgegeven, de gunningscriteria en de uitvoeringstermijn.

DE DIENST FINANCIËN (B-F)



De activiteiten van de Dienst B-Financiën zijn gelijkaardig aan deze van de Directie H-Financiën, wij zouden u dus willen voorstellen om dit deel te raadplegen.



DEEL B

INFRABEL DE BEHEERDER VAN DE SPOORWEG- INFRASTRUCTUUR

BEKNOPTE INHOUDSTAFEL

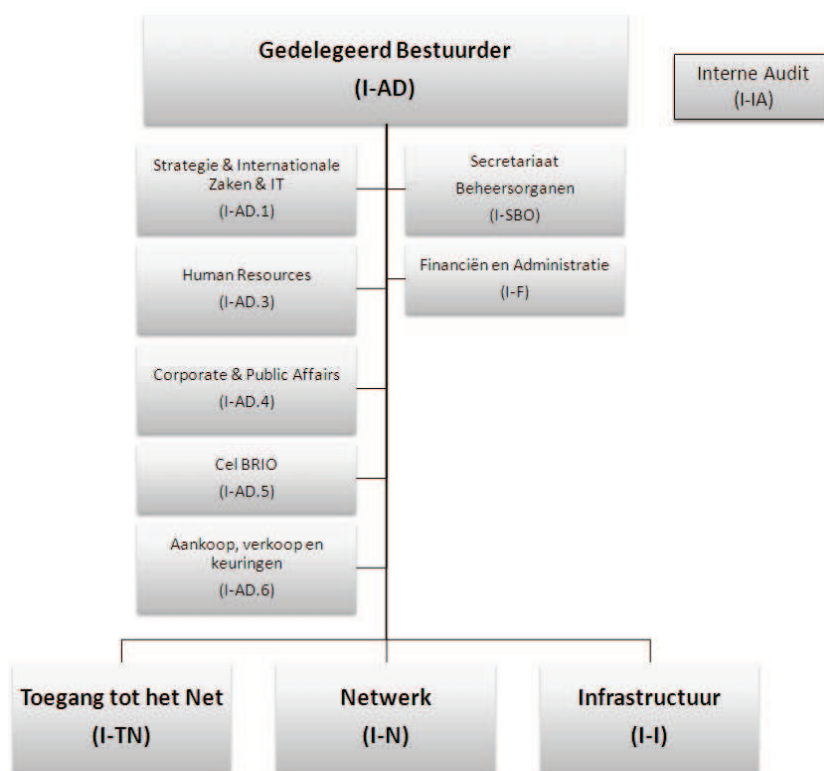
STRUCTUUR VAN INFRABEL	3
De algemeen diensten (I-AD)	5
1. Strategie – Internationale zaken - Information Technology	6
2. Financiën en administratie	7
3. Human Resources	8
4. Corporate & Public Affairs	9
5. Cel BRIO	11
6. Aankoop, Verkoop en Keuringen	11
Secretariaat van de Beheersorganen (I-SBO)	13
De Directie Toegang tot het Net (I-TN)	15
1. Inleiding	15
2. Opdrachten	18
3. Objectieven	19
4. Activiteiten	19
De Directie Netwerk (I-N)	27
1. Opdracht	27
2. Doelstellingen	28
3. Activiteiten	28
4. Totale kwaliteitszorg	33
5. Organisatie	33
6. Lexicon	35
De Directie Infrastructuur (I-I)	37
1. Opdracht	37
2. Doelstellingen	37
3. Activiteiten	38
4. Organisatie	48
De Interne Audit (I-IA)	53
1. Waarom een interne audit bij Infrabel?	53
2. Opdracht	53
3. Activiteiten	53
4. Organisatie	54

INFRABEL



Infrabel staat in voor het onderhoud, het beheer en de uitbreiding van de spoorweginfrastructuur en van de verkeers- en veiligheidssystemen. Ze waakt ook over het beheer van wat in het Europese recht "de essentiële functies" heet, namelijk het verdelen van de beschikbare capaciteit en de tarifiering van de gebruiksheffing. Infrabel moet een billijke en niet-discriminerende toegang bieden tot het Belgische netwerk aan iedere operator die in het bezit is van een licentie en een veiligheidscertificaat.

Opdat Infrabel haar rol kan invullen wordt zij als volgt georganiseerd:



3 Operationele Directies:

- Toegang tot het Net
- Netwerk
- Infrastructuur

6 algemene Diensten:

- Strategie & Internationale Zaken & Information Technology
- Financiën en Administratie
- Human Resources
- Corporate & Public Affairs
- Cel BRIO
- Aankoop, verkoop en keuringen

1 Interne Audit en 1 Secretariaat van de beheersorganen

DE ALGEMENE DIENSTEN (I-AD)



Er zijn 6 algemene diensten die belast zijn met volgende opdrachten:

1. Strategie - Internationale Zaken - Information technology

Deze dienst is o.a. belast met het vastleggen van de bedrijfsstrategie, de onderhandeling en de opvolging van het beheerscontract, de uitwerking van de investeringsplannen en -budgetten, de internationale zaken alsook de opvolging en de coördinatie van de informaticaprojecten.

2. Financiën en Administratie

Deze dienst is belast met het financiële beheer van Infrabel. Dit dekt de opvolging van de financiële situatie, de rapportering over de exploitatieresultaten en de investeringen, de beheerscontrole, het houden van de jaarrekeningen, de thesaurie en de financiering van projecten (voorbeeld PPS). Deze dienst omvat ook de juridische zaken en de opvolging van het Europees Recht in het kader van de liberalisering van het spoorvervoer.

3. Human Resources

Infrabel-HR is verantwoordelijk voor het Human Resourcebeleid van Infrabel afgestemd op dat van H-HR.

I-HR legt de strategie vast van het meest geschikte HR-beleid om de verwezenlijking van het strategisch plan van Infrabel te ondersteunen. I-HR is het aanspreekpunt op het vlak van HR bij Infrabel.

I-HR vertegenwoordigt Infrabel in de paritaire organen.

4. Corporate & Public Affairs

De dienst Corporate & Public Affairs van Infrabel staat in voor alle kwesties in verband met externe communicatie en motiverende bedrijfscommunicatie. Hij ondersteunt tevens de communicatie-initiatieven van NMBS Holding op verschillende vlakken, in het bijzonder voor de interne communicatie en de "public affairs".

5. Cel BRIO

Het strategisch plan BRIO II (Belgian Railway Infrastructure Objectives) van Infrabel voorziet in het opzetten van een projectstructuur voor de 23 strategische prioriteiten die erin zijn beschreven. De cel BRIO staat in voor de uitvoering en de permanente opvolging van die strategische prioriteiten.

6. Aankoop, Verkoop en Keuringen

De dienst Aankoop, Verkoop en Keuringen van Infrabel staat enerzijds in voor de aankoop van goederen en diensten bij Infrabel en anderzijds, voor de verkoop van schroot en de kwaliteitscontrole van de aangekochte producten.

Secretariaat van de beheersorganen

Deze Dienst verzekert het secretariaat van de verschillende beheersorganen van Infrabel.

1. STRATEGIE – INTERNATIONALE ZAKEN – INFORMATION TECHNOLOGY

Deze Dienst heeft volgende opdrachten:

1° Strategie:

- vastleggen en bijwerken van de strategie van de vennootschap (plan BRIO);
- onderhandelen en opvolgen van het beheerscontract en zijn bijvoegsels;
- uitwerken van de meerjareninvesteringsplannen, jaarbudgetten en amenderingen (in samenwerking met de dienst Financiën en Administratie voor het financiële gedeelte);
- ontwikkelen van niet-financiële principes van “strategische project management”¹;
- opstellen van een milieubeleidsplan;
- multidisciplinaire coördinatie met de andere vennootschappen van de Groep;
- algemene zaken, transversale dossiers;
- beheren van de ideeënbus.

2° Internationale Zaken:

- internationale bedrijfszaken (relaties met buitenlandse infrastructuur-beheerders, opvolging van de grote evoluties, vertegenwoordiging in internationale spoorwegorganisaties ...), strategische aspecten van aanvragen voor Europese subsidies.

3° Information Technology:

- ontwikkeling van een goede kennis van de business van de interne klanten teneinde de strategie en de door hen uitgedrukte behoeften aan informatica goed te begrijpen;
- proactieve identificatie van de informaticanoden van de verschillende diensten van Infrabel en structurering van de vragen van de interne klanten;
- opstellen van lastenboeken voor informatisering;
- valideren van elke oplossing in het kader van een geïntegreerd beheer van de applicaties en een flexibele architectuur;
- vrijwaren van de algemene coherentie van alle ontwikkelingen op informaticagebied alsook deze laatste beheersen;
- opvolging van de informaticaprojecten en van de budgetten ervoor;
- het beheer van leveranciers van informaticaprestaties beheren;
- de relaties met ICTRA beheren in het kader van de in productie gegeven applicaties;
- beheer van Infrabel's micro-informaticapark («My work place»);
- transversale coördinatie IT-telecom

¹ Het gaat om een nieuwe structuur van projectbeheer die zal geïmplementeerd worden teneinde de investeringsprogramma's doeltreffend te beheren. Deze structuur zal op het concept van Project Management Office (PMO) gericht zijn. Er zijn hoofdzakelijk twee soorten PMO's: strategisch PMO (beheer van de samenhang van alle programma's aan de top van de directie) en verschillende operationele PMO's (technische, administratieve, budgettaire en financiële steun voor de verschillende projectleiders belast met de investeringsprogramma's).

2. FINANCIËN EN ADMINISTRATIE

Deze Dienst heeft volgende opdrachten:

1° *Beheerscontrole en rapportering:*

- opmaken en opvolgen van het jaarlijkse investeringsbudget alsook van het meerjareninvesteringsplan (in samenwerking met de dienst Strategie & Internationale Zaken & IT voor het strategische gedeelte);
- opmaken en opvolgen van het jaarlijkse exploitatiebudget alsook het meerjarenondernemingsplan bevat in het plan BRIO;
- periodiek rapporteren aan de beheersorganen en de uitvoerende diensten over het naleven van de budgettaire doelstellingen en de evolutie van de exploitatie- en investeringskosten, opvolging van financiële performantie-indicatoren (bv. de uitvoeringsgraad van het jaarlijkse investeringsprogramma, het bruto exploitatieresultaat (EBITDA) van de afgelopen periode,...);
- opvolgen en beheren van de financiële relaties met de beide andere entiteiten van de Groep (intragroepscontracten), de Staat en de Europese Unie;
- waken over de correcte toepassing van de financiële clausules van het beheerscontract;
- opvolgen en coördineren van de project- en verzameldossiers en de bijhorende fiches voor investeringswerken in samenwerking met de projectleiders;
- opvolgen van de verschillende financieringsbronnen (GEN-fonds, overheidsdotaties, HST-lening, Europese subsidies,...);
- financieel opvolgen van investeringsprojecten met alternatieve financiering².

2° *Houden van de jaarrekeningen:*

- houden van de dagelijkse algemene boekhouding;
- opstellen van de jaarrekeningen en boekhoudrapportage;
- opvolgen van de deconsolidering t.o.v. de Staat;
- bijhouden van de inventarissen en financiële opvolging van de voorraden;
- controleren van de aan Infrabel geadresseerde facturen vóór betaling;
- opvolgen van de BTW-dossiers en de fiscale dossiers.

3° *Thesaurie*

- thesauriesituatie: planning en opvolging van de thesaurie en de beleggingen;
- Financieringen met Publiek-Private Samenwerking (PPS).

² Een alternatieve financiering is er een die gedaan wordt met andere middelen dan het eigen vermogen van de onderneming, een staatssteun of een gewone schuldenlast.

In het geval van Infrabel kunnen de investeringen gefinancierd door de private sector via een Publiek Private Samenwerking (PPS) vermeld worden, of ook de investeringsprojecten die geprefinancierd worden door de Holding via een bancaire schuldenlast en terugbetaalbaar d.m.v. toekomstige subsidies.

4° *Juridische Zaken*

1. Beheer van alle juridische procedures waarbij Infrabel betrokken is:
 - burgerrechtelijke procedures;
 - procedures voor de Raad van State;
 - gerechtelijke procedures tegen Infrabel of een personeelslid in het kader van zijn functies.
2. Voorafgaande analyse van alle ontwerpen van contracten, vóór goedkeuring, en bijhouden van een repertorium van alle originelen van de contracten die Infrabel binden. Ondersteuning van andere diensten, op verzoek, bij het opstellen van contracten.
3. Administratief en juridisch beheer van de dossiers waarbij de aansprakelijkheid van Infrabel kan betrokken zijn, en de dossiers waarbij Infrabel de aansprakelijkheid van een derde kan inroepen.
4. Deelname aan het opstellen van de specifieke wetgeving op spoorwegvlak, in samenwerking met de overheden, verdediging van de belangen van Infrabel bij die overheden. Analyse van die wetgeving en uitleg aan de andere eenheden van de maatschappij.
5. Permanente ondersteuning van de cel "Internationale Zaken" van Infrabel, deelname aan de activiteiten van European Rail Infrastructure Managers (EIM), RAIL NET EUROPE (RNE)
6. Opvolging van de uitwerking van het beheerscontract.
7. Permanente opvolging van de wetgeving betreffende stedenbouwkunde, overheidsopdrachten en elektriciteit.
8. Juridisch advies aan de organen en eenheden van de maatschappij op volgende gebieden:
 - spoorwegrecht, liberalisering, toegang tot het net;
 - recht betreffende ruimtelijke ordening, stedenbouwkunde, milieu (bouwvergunningen, onteigeningen, beschermde gebouwen, vervuiling enz.);
 - recht betreffende overheidsopdrachten en contracten;
 - statuten van de maatschappij, beheerscontract, organieke wet, vennootschapsrecht;
 - recht betreffende burgerlijke aansprakelijkheid en strafrecht;
 - contracten en verplichtingen (verkoop, concessies, diensten ...);
 - sociaal recht;
 - staatstoelagen, mededinging.
9. Interface H-LA betreffende verzekeringen.

3. HUMAN RESOURCES

I-HR is verantwoordelijk voor het Human Resources-beleid van Infrabel. Vermits de huidige structuur van de NMBS-groep voorziet dat de Holding werkgever is voor al het personeel van de groep en het vervolgens ter beschikking stelt van de andere 2

maatschappijen, dient dit beleid goed afgestemd te worden met H-HR.

I-HR is het aanspreekpunt voor de Gedelegeerd Bestuurder van Infrabel voor alle HR-materie.

I-HR coördineert de voorstellen van de diverse directies inzake HR-materie en legt ze zo nodig voor aan het directiecomité voor beslissing.

I-HR bepaalt de HR strategie die het best geschikt is om de verwezenlijking van het ondernemingsplan van Infrabel te ondersteunen en doet het nodige om deze strategie te realiseren.

I-HR is ook aanwezig in de paritaire organen waar de HR-politiek besproken wordt met de erkende personeelsorganisaties.

4 . CORPORATE & PUBLIC AFFAIRS

De dienst Corporate & Public Affairs van Infrabel is verantwoordelijk voor de externe communicatie en motivationele bedrijfscommunicatie van Infrabel. Ze ondersteunt ook op verschillende vlakken de communicatie-initiatieven van NMBS Holding, meer bepaald op vlak van interne communicatie en de “Public Affairs”.

De communicatieactiviteiten worden verzorgd door verschillende cellen uit de Dienst die actief zijn in volgende domeinen:

- *Cel Pers*: deze cel is het enige aanspreekpunt voor de Belgische en buitenlandse media. De persdienst volgt dagelijks de actualiteit, publiceert een specifieke knipselkrant, beheert de dagelijkse perscontacten en organiseert persconferenties en persbezoeken. Verder stelt de perscel alle persberichten op die betrekking hebben op de activiteiten van Infrabel. In deze cel werken de vier woordvoerders van het bedrijf.
- *Cel Events & Projects*: deze cel is verantwoordelijk voor de praktische organisatie van alle evenementen van Infrabel, zoals inwijdingen, publieke evenementen, persconferenties, informatiesessies voor de medewerkers van Infrabel of voor de buurtbewoners van werven. De cel organiseert ook alle evenementen voor onze klanten en stakeholders.
- *Cel Motivationele Communicatie*: deze cel wil alle medewerkers van Infrabel de kans bieden om de kleine en grote momenten uit het leven van hun bedrijf en van de NMBS-Groep samen van dichtbij mee te maken. In nauwe samenwerking met de dienst Communicatie van de NMBS Holding, houdt de cel zich verder bezig met het opstellen van teksten voor het bedrijfsblad en de intrawebsite, de organisatie van interne evenementen...
- *Cel Buurtbewoners*: deze cel vormt het permanente aanspreekpunt voor de buurtbewoners. Ze staat in voor de specifieke communicatie op het terrein over bepaalde infrastructuurprojecten en onderhoudt nauwe contacten met de gemeentebesturen, de buurtbewoners en de diverse actoren op het terrein. Deze vorm van communicatie dicht bij de mensen houdt zich meer bepaald bezig met het opzetten en beheren van begeleidingscomités, het opstellen van specifieke brochures voor werken, de organisatie van

bezoeken aan bouwterreinen, het opvolgen van klachten en betwistingen met betrekking tot de uitvoering van werkzaamheden.

- *Cel Corporate Identity*: deze cel staat in voor de visuele identiteit van Infrabel. Dit betekent concreet dat de cel zorgt voor het ontwerpen en drukken van presentaties, brochures, folders, affiches, ... de cel ontwerpt en beheert ook de websites (www.infrabel.be, www.railaccess.be en www.railtime.be) en het intranet van Infrabel. Ten slotte biedt zij grafische ondersteuning bij de organisatie van verschillende evenementen (seminaries, informatiesessies, persconferenties, ...).
- *Cel Corporate projects*: deze cel is belast met het op touw zetten en uitwerken van enkele belangrijke grote projecten voor de onderneming. De cel werkt onder meer aan enkele ingrijpende veranderingen in de informatieverstrekking aan de reizigers.
- *Cel crisis affairs*: deze cel heeft als opdracht om het crisiscommunicatieplan te verspreiden aan alle medewerkers op het terrein op wie Infrabel een beroep wenst te kunnen doen bij een crisissituatie (zoals bij voorbeeld een ernstig treinongeval).

Verder is de cel belast met het uittesten van dit plan en van de verschillende interventieplannen van Infrabel, samen met de rampenplannen van de bestaande plaatselijke overheden. Hiervoor organiseert ze in samenwerking met de hulpdiensten interventieoefeningen op het terrein.

In het kader van haar activiteiten met betrekking tot "Public Affairs" beheert de Dienst de relaties en mededelingen met alle stakeholders van Infrabel, met uitzondering van de pers en de buurtbewoners. Concreet is de Dienst verantwoordelijk voor:

- de coördinatie van de behandeling van mondelinge en schriftelijke parlementaire vragen en het onderhouden van de betrekkingen met het federale parlement en de Gewesten voor alle Directies en Diensten van Infrabel;
- de behandeling van informatievragen en klachten van privépersonen, de politieke wereld, overheids- en privéinstellingen en de leden van de beheersorganen van de NMBS Groep die betrekking hebben op Infrabel;
- de coördinatie met de Dienst "Public Affairs & External relations" van NMBS Holding (parlementaire werkzaamheden, vragen en klachten van stakeholders m.b.t. Infrabel binnen de NMBS-groep, documentatie, enz.);
- het organiseren van sensibiliseringscampagnes voor het grote publiek;
- verzorgen van de public relations van de onderneming in België en in het buitenland;
- onderhouden van relaties met de reizigersverenigingen;
- het ontwikkelen en updaten van alle corporate publicaties van Infrabel.
- inhoudelijk redactiewerk van de teksten voor de website.

5. CEL BRIO

Taken en bevoegdheden van de cel BRIO:

- het strategische plan BRIO II (Belgian Railway Infrastructure Objectives) van Infrabel voorziet in het opzetten van een projectstructuur voor de 23 strategische prioriteiten die erin zijn vermeld. De cel BRIO staat in voor de uitvoering en de permanente opvolging van die strategische prioriteiten;
- de organisatie van elke prioriteit wordt toevertrouwd aan een promotor, een projectleider en een werkgroep bestaande uit leden van de betrokken Directies en de Algemene Diensten van Infrabel alsook uit vertegenwoordigers van de NMBS en de NMBS Holding;

De opvolging van de strategische prioriteiten is gerealiseerd o.a. dankzij de publicatie van KPI's.

6. AANKOOP, VERKOOP EN KEURINGEN

De Dienst Aankoop, Verkoop en Keuringen van Infrabel neemt enerzijds de aankoop van goederen en diensten binnen Infrabel op zich en anderzijds de verkoop van schroot alsook de kwaliteitscontrole van aangekochte producten.

De dienst groepeert meerdere afdelingen of cellen die belast zijn met specifieke domeinen:

- *Wat aankopen betreft, bestaat de opdracht van de dienst erin de middelen te verwerven en ter beschikking te stellen die Infrabel nodig heeft om haar strategische doelstellingen te bereiken.*

De dienst is belast, in nauwe samenwerking met de Directies, met het verzekeren van de aankoop van zowel diensten als benodigdheden zoals wisselstukken voor het onderhoud, stukken voor de instandhouding van de infrastructuur (rails, dwarsliggers, ballast, producten voor de bovenleiding, seininrichting,...), diverse consumptieproducten (kantoorartikelen, instrumenten, bureauticamateriaal voor micro-informatica...), evenals elektriciteit.

Deze aankopen worden verricht in het kader van de wet op de openbare opdrachten – Speciale sectoren. Voor een zeker aantal strategische producten (bijv. rails, ballast, betonnen dwarsliggers, hartstukken,...) wordt met gekwalificeerde leveranciers onderhandeld.

Voor artikelen die regelmatig verbruikt worden werden kadercontracten afgesloten met, indien mogelijk, directe leveringen op de plaats van verbruik. Voor kostbare verbruiksgoederen die slechts een sporadisch verbruik kennen wordt het principe van stock voorraad "consignment" toegepast. De "consignment stock" is een voorraad die door de leverancier in de magazijnen van de koper wordt ondergebracht zonder kosten. De goederen blijven eigendom van de leverancier tot op het moment dat ze werkelijk worden gebruikt en zijn slechts factureerbaar vanaf dat moment.

De Dienst verleent ook hulp aan de Directies en Algemene Diensten bij meer bepaald:

- de ontwikkeling van een passende aankoopstrategie die de wetgeving (*openbare opdrachten – speciale sectoren*) respecteert alsook de interne bevoegdheidsoverdrachten van Infrabel,
 - de onderhandeling van opdrachten en het opstellen van contracten.
- *Wat verkopen betreft, heeft de Dienst als opdracht het schroot en het buitendienstgestelde materieel te verkopen.*

Regelmatig biedt Infrabel spoormaterieel van alle aard bestemd voor “afbraak”, schroot afkomstig van de werkplaatsen, de dwarsliggers en de autovoertuigen publiek te koop aan. De verkoop wordt voorgesteld aan gespecialiseerde firma’s.

Men onderscheidt de regelmatige verkopen en de specifieke verkopen.

De verkopen van schroot, rails en dwarsliggers worden elke maand op vastgestelde data georganiseerd met beroep op mededinging. Bovendien gaat Infrabel regelmaat over tot de verkoop van buitendienstgesteld materieel voor afbraak zoals wagons, rijtuigen. Infrabel richt eveneens specifieke verkopen in van voertuigen, bestelwagens, vrachtwagens en aanhangwagens, machinewerktuigen enz.

- *Inzake Keuringen heeft de Dienst de Kwaliteitscontrole als opdracht.*

De Dienst “Aankoop, verkoop en keuringen” is belast met het verzekeren van de opvolging van de kwaliteit van de leveranciers en de leveringen, over het algemeen bestemd voor Infrabel. Het doel bestaat erin de klant, zowel intern als extern, de zekerheid te geven producten te ontvangen die conform zijn aan de gespecificeerde eisen (aankoopcontract, technische specificaties) en/of aan de geldende normen.

De Dienst ziet enerzijds na of de gekochte goederen overeenstemmen met de geëiste kwaliteit en anderzijds beheert zij de kwalificaties van de firma’s en de kwalificatiesystemen.

SECRETARIAAT VAN DE BEHEERSORGANEN (I-SBO)

Deze Dienst verzekert het secretariaat van de verschillende beheerorganen van Infrabel, zijnde het Directiecomité en het Managementcomité³ enerzijds en de Raad van bestuur en zijn verschillende comités anderzijds.

Het Secretariaat is belast met het voorbereiden van de vergaderingen, het opstellen van de notulen, het opvolgen en naleven van de procedures, de relevante wetten en reglementen en de opvolging van de uitvoering van de beslissingen van de beheersorganen.

³ Het Managementcomité is geen officieel orgaan. Zij vergadert de leden van het Directiecomité en de kaderleden, die de voor te leggen dossiers aan het Directiecomité voorbereid hebben maar die nog niet volledig klaar zijn om te worden besproken.

DE DIRECTIE TOEGANG TOT HET NET (I-TN)



In overeenstemming met de Europese richtlijn 91/440 waarmee de liberalisering van het spoorvervoer ingeleid werd, heeft België het internationaal en nationaal goederenvervoer geleidelijk toegankelijk gesteld voor andere spoorwegoperatoren.

VOORWAARDEN VOOR TOEGANG TOT HET BELGISCHE SPOORWEGNET

Om toegang te verkrijgen tot het Belgische spoorwegnet moet een spoorwegonderneming over de volgende documenten beschikken:

- een vergunning van spoorwegonderneming;
- een veiligheidsattest;
- een gebruiksovereenkomst;
- beschikbare capaciteit inzake spoorweginfrastructuur.

Deze voorwaarden voor toegang tot het Belgische spoorwegnet zijn vastgelegd in Europese richtlijnen die door een aantal Koninklijke besluiten in Belgisch recht werden omgezet.

De Koninklijke besluiten bepalen dat de infrastructuurbeheerder **zijn opdrachten moet uitvoeren op een billijke en niet-discriminerende wijze** ten opzichte van alle spoorwegondernemingen.

Om onafhankelijkheid te garanderen bij de behandeling van de aanvragen en volledig objectief te oordelen, werd er beslist de directie Toegang tot het Net (I-TN) op te richten.

1. INLEIDING

In overeenstemming met de richtlijn 91/440, waarmee de liberalisering van het spoorvervoer ingeleid werd, heeft België stelselmatig de vrije concurrentie toegelaten op het gebied van internationaal goederenvervoer. Sinds januari 2006 is het internationaal vervoer van goederen volledig geliberaliseerd en vanaf januari 2007 is ook het binnenlandse transport van goederen toegankelijk voor alle spoorwegondernemingen.

1.1. DE VOORWAARDEN WAARAAN VOLDAAN MOET WORDEN OM TOEGANG TE VERKRIJGEN TOT HET BELGISCHE SPOORWEGNET

Om toegang te krijgen tot het Belgische spoorwegnet moet elke spoorwegonderneming eerst in het bezit zijn van elk van de volgende elementen:

- een **vergunning van spoorwegonderneming**;
- een **veiligheidscertificaat**;
- een **gebruiksovereenkomst** met Infrabel;
- **beschikbare spoorweginfrastructuurcapaciteit**.


WETTELIJKE EN REGLEMENTAIRE GRONDSLAG:

- de richtlijn nr. 2004/49/EG van het Europese Parlement en de Raad van 29 april 2004 in verband met de veiligheid op de spoorwegen van de Europese unie en tot wijziging van richtlijn 95/18/EG van de Raad voor de verlening van vergunningen aan spoorwegondernemingen en richtlijn 2001/14/EG in verband met de toewijzing van spoorweginfrastructuurcapaciteit, de heffing van rechten voor het gebruik van spoorweginfrastructuur en de bepalingen in verband met de veiligheidscertificatie;
- de wet van 04.12.06 betreffende het gebruik van de spoorweginfrastructuur;
- de wet van 19.12.06 betreffende de exploitatieveiligheid van de spoorwegen;
- het Koninklijke besluit van 16.01.07 betreffende de veiligheidsvergunning, het veiligheidscertificaat, de indieningstelling van rollend materieel en het jaarlijkse veiligheidsverslag;
- het Koninklijke besluit van 16.01.07 houdende veiligheidsvereisten en – procedures van toepassing op de spoorweginfrastructuurbeheerder en de spoorwegondernemingen;
- het Koninklijke besluit van 28.12.06 betreffende de interoperabiliteit van het Trans-Europese hogesnelheidsspoorwegsysteem en van het conventionele spoorwegsysteem;
- het Algemeen Reglement voor het Gebruik van de Spoorweginfrastructuur (ARGSI) dat stelselmatig zal vervangen worden door nieuwe reglementen (VVESI – Veiligheidsvoorschriften voor de Exploitatie van de Spoorweginfrastructuur) die volledig in overeenstemming zullen zijn met de nieuwe wetgeving en die aangevuld zullen worden met bepalingen van de TSI's;
- de netverklaring van Infrabel (NV).

1.2. HOE HANDELEN IN DE PRAKTIJK?

1.2.1. Om een spoorwegvergunning te verkrijgen

Om toegang te krijgen tot het Belgische spoorwegnet, moet iedere spoorwegonderneming (SO) in het bezit zijn van een vergunning. Deze vergunning toont aan dat de SO over de nodige kwaliteiten beschikt en beantwoordt aan alle vereiste voorwaarden om beschouwd te worden als spoorwegonderneming. (voorwaarden in verband met financiële eisen, professionele eisen en burgerlijke aansprakelijkheid).

De vergunning wordt afgeleverd door de betrokken autoriteit van een Europese lidstaat (in België: de Minister van Mobiliteit en Transport) en ze heeft een Europese communautaire geldigheid: de vergunning is geldig in alle landen van de Europese Unie, ongeacht het land van uitgifte.

De vergunning op zich geeft geen toegang tot de Belgische spoorweginfrastructuur.

Infrabel, in de hoedanigheid van infrastructuurbeheerder, komt niet tussenbeide in deze fase.

1.2.2 Om een veiligheidscertificaat te verkrijgen

Het veiligheidscertificaat geldt als bewijs dat de spoorwegonderneming een veiligheidsbeheerssysteem heeft om de risico's te beheersen en voldoet aan de technische eisen en de nationale veiligheidsvoorschriften om het net veilig te gebruiken.

Het veiligheidscertificaat bestaat uit deel A en deel B:

- het deel A is een certificatie die bevestigt dat het veiligheidsbeheerssysteem van de spoorwegonderneming is goedgekeurd door de Belgische veiligheidsinstantie (DVIS : Dienst voor Veiligheid en Interoperabiliteit van de Spoorwegen) of door de veiligheidsinstantie van een andere Lidstaat van de Europese unie. Zij bewijst dat de organisatie en de regelingen die door de spoorwegonderneming tot stand zijn gebracht voldoen om hun activiteiten veilig te laten verlopen. Eens uitgereikt is het deel A geldig in elke Europese Lidstaat;
- het deel B is een certificatie die aangeeft dat de voorzieningen van de spoorwegonderneming om te voldoen aan de specifieke eisen om veilig op het Belgische net te kunnen opereren, zijn goedgekeurd door de Belgische veiligheidsinstantie. De eisen kunnen betrekking hebben op technische voorwaarden, nationale veiligheidsvoorschriften, en ook op de certificaten van het veiligheidspersoneel en van het gebruikte rollend materieel. Eens uitgereikt is het deel B enkel geldig in het land van uitgifte.

Binnen de negentig werkdagen na ontvangst van de aanvraag voor het veiligheidscertificaat deel A of deel B, meldt de veiligheidsinstantie aan de aanvrager haar beslissing over de uitreiking van het veiligheidscertificaat en wordt hem bij gunstig advies daarbij het officiële document overgemaakt.



Voor meer informatie in verband met de Conventies, raadpleeg de internetsite van:

- veiligheidsinstantie: www.mobilit.fgov.be/nl/index.htm
- toegang net: www.railaccess.be

1.2.3 Om een gebruiksovereenkomst te verkrijgen

Elk gebruik van de spoorweginfrastructuur door de begunstigde van een treinpad wordt voorafgegaan door een overeenkomst afgesloten tussen Infrabel – Toegang tot het Net en de spoorwegonderneming waarin de rechten en verplichtingen van elke partij worden vastgelegd.

Deze overeenkomst bepaalt de modaliteiten voor uitvoering van de veiligheidsvoorschriften evenals de voorwaarden voor het gebruik van de infrastructuur (schadevergoeding bij ongevallen, de diensten die de infrastructuurbeheerder aanbiedt, de betalingstermijn van de facturen,)

1.2.4 Om beschikbare spoorweginfrastructuurcapaciteit te verkrijgen

Zie punt 4.1.



De Directie Toegang tot het Net heeft de volgende **opdrachten**:

- het voeren van een proactief beleid ten opzichte van de klanten (spoorwegondernemingen) en het ontwikkelen van een strategie klant/product;
- het invoeren van een preventief veiligheidsbeleid in een multi-operatoromgeving door de ontwikkeling en implementatie van het veiligheidsbeheersysteem voor Infrabel;
- het uitvoeren van een bepaald aantal opdrachten die in het beheerscontract van Infrabel zijn opgenomen.

De Directie I-TN is verantwoordelijk voor de volgende **activiteiten**:

- het beheer van 2 van de 4 essentiële functies:
 - de verdeling en de toekenning van de capaciteiten van de spoorweginfrastructuur volgens de vraag van de spoorwegondernemingen;
 - de tarifiering, facturatie en de inning van de heffingen voor het gebruik van de spoorweginfrastructuur.
- het opstellen en publiceren van de Netverklaring (NV);
- contact met de spoorwegondernemingen (account management);
- het beheer van de veiligheid (exploitatieveiligheid);
- voorstellen van technische normen en veiligheidsreglementering;
- het opstellen en bijwerken van het veiligheidsbeheersysteem van Infrabel;
- het beheer van de risico's en van de veranderingen met een impact op de veiligheid;
- het opstellen van het jaarlijkse veiligheidsrapport;
- bepalen en opvolgen van de investeringswerken nodig voor de uitbreiding van de capaciteit van het net.

2. OPDRACHTEN

De directie Toegang tot het Net heeft volgende opdrachten:

- voeren van een proactief beleid ten opzichte van onze klanten 'de spoorwegondernemingen' en ontwikkeling van een strategie 'klant/product';
- invoeren van een preventief veiligheidsbeleid in een multi-operatoromgeving door de ontwikkeling van een veiligheidsbeheersysteem voor Infrabel;
- uitvoeren van de bepaalde opdrachten opgenomen in het beheerscontract van Infrabel.

3. OBJECTIEVEN

De Koninklijke Besluiten waarvan sprake in punt 1.1 hiervoor bepalen dat de infrastructuurbeheerder zijn opdrachten moet uitvoeren op een billijke en niet discriminerende wijze ten opzichte van alle spoorwegondernemingen. Dit betekent dat hij alle ondernemingen op dezelfde manier moet behandelen. Hij mag geen enkele onderneming bevoordelen of schade berokkenen. Bijgevolg mag de spoorwegonderneming NMBS, ondanks haar gemeenschappelijk verleden met Infrabel, geen voorkeursbehandeling krijgen.

Om een volledige onafhankelijkheid te garanderen bij de behandeling van de spoorwegondernemingen en om objectief te kunnen oordelen, werd er beslist om een nieuwe directie, de Directie Toegang tot het Net, op te richten binnen Infrabel. Het statuut van die directie is bijzonder omdat de Directeur Generaal over totale onafhankelijkheid beschikt voor wat betreft de te nemen beslissingen in verband met de hem toebedeelde opdrachten.

4. ACTIVITEITEN

De directie Toegang tot het Net is verantwoordelijk voor volgende activiteiten:

- het beheer van 2 van de 4 essentiële functies (zie bijlage 2 van Europese richtlijn 2001/12):
 - de **verdeling en de toekenning van de capaciteit** van de spoorweginfrastructuur volgens de vraag van de spoorwegondernemingen;
 - de tarifiering, facturatie en de inning van de **heffingen voor het gebruik** van de spoorweginfrastructuur.



De twee andere essentiële functies worden verzekerd door de Federale Overheid:

- voorbereiding en besluitvorming inzake het verlenen van vergunningen aan spoorwegondernemingen.
 - toezicht op de naleving van de verplichting tot verlening van bepaalde openbare diensten.
- het **opstellen en publiceren** van de **Netverklaring (NV)**;
 - contact met de spoorwegondernemingen en onderzoek van de noden van klanten en potentiële gebruikers van het spoor voor het transport van goederen of reizigers (**account management**);
 - het beheer van de veiligheid (**exploitatieveiligheid**);
 - **voorstellen van technische normen en veiligheidsreglementering**;
 - het opstellen en bijwerken van het **veiligheidsbeheersysteem** van Infrabel en **beheer** van de **risico's** en van de **veranderingen met een impact op de veiligheid**;
 - het **opstellen** van het **jaarlijkse veiligheidsrapport**;
 - **bepalen en opvolgen** van de **investeringswerken** nodig voor de uitbreiding van de capaciteit van het net.



Voor meer inlichtingen i.v.m. de essentiële functies, zie deel A, hoofdstukken 1 en 3.

Voor meer informatie in verband met het veiligheidsbeheersysteem van Infrabel: zie deel A, de pagina's met betrekking tot het tweede spoorpakket.

Om meer weten over de Netverklaring, raadpleeg de internetsite: www.railaccess.be

De twee essentiële functies toevertrouwd aan I-TN alsook de andere activiteiten worden in detail beschreven in de onderstaande paragrafen.

4.1. DE VERDELING EN TOEKENNING VAN DE CAPACITEIT

Een **capaciteit** of een **treinpad** is een dienstregeling tussen twee welbepaalde punten waarvan het vertrekkur en het aankomstuur vastliggen.

De spoorwegondernemingen moeten hun aanvragen voor treinpaden overmaken aan de directie I-TN:

- voor een nieuwe organisatie: ten laatste op de 4^{de} werkdag (voor 10u) die voorafgaat aan de datum van het begin van de toepassing van het bulletin;
- voor een bestaande organisatie: ten laatste op de 2^{de} werkdag die voorafgaat aan het begin van de toepassing van het bulletin⁴.

I-TN onderzoekt en ziet na of de aanvraag kan toegestaan worden rekening houdend met de al toegekende treinpaden. Als er geen toestemming kan verleend worden, stelt I-TN een treinpad voor op een ander tijdstip.

Als twee concurrerende spoorwegmaatschappijen hetzelfde treinpad vragen, dan moet I-TN de capaciteit toekennen aan één van de twee, rekening houdend met bepaalde regels en procedures voorzien in de wet.

Het geheel van de aan de spoorwegondernemingen toegekende treinpaden vormt de **treindienst**. Die treindienst vormt het bronbestand voor computergestuurde seinhuizen en voor de organisatiedocumenten die het verkeer van de treinen regelen.

Om de transparantie en een billijke, niet-discriminerende toegang te garanderen⁵, heeft de Belgische staat een controleorgaan gecreëerd: de **Dienst Regulering van het Spoorvervoer en van de Exploitatie van de Luchthaven Brussel-Nationaal**. Indien een spoorwegonderneming zich benadeeld voelt bij de toekenning van de capaciteiten, kan ze beroep doen op voorgenoemd controleorgaan.

4.2. DE GEBRUIKSHEFFING

Als een spoorwegonderneming een transport uitvoert van punt A naar punt B, moet ze aan Infrabel een heffing betalen voor het gebruikte treinpad. De directie I-TN bepaalt de berekeningsformules voor de heffingen en maakt, voor elke spoorwegonderneming die op het net rijdt, elke maand de facturen op voor het gebruik van de infrastructuur.

⁴ De aanvragen die de directie op minder dan 2 dagen voor de toepassing van het bulletin bereiken, zullen individueel bekeken worden.

⁵ Principe van de billijke en niet-discriminerende behandeling zowel wat betreft de toekenning van treinpaden, de facturatie van heffingen over ingebruikname, als de toepassing van de veiligheidsreglementering.

De heffing voor het gebruik van de infrastructuur is samengesteld uit vier verschillende elementen:

- de heffing voor het treinpad op de lijn
 - *kosten voor het gebruik van de lijnen en sporen;*
- heffing voor het gebruik van installaties
 - *kosten voor het gebruik van stations en stopplaatsen;*
- heffing voor rangeringen
 - *kosten voor het gebruik van vorming- en schiftingsstations;*
- administratieve kosten
 - *kosten voor het onderzoeken van een aanvraag voor een treinpad;*

De heffingen dekken de minimale diensten opgelegd door de Europese richtlijnen en de Koninklijke besluiten, te weten:

- toegang tot de infrastructuur;
- slijtage aan de infrastructuur (en dus de onderhoudskosten);
- de tussenkomst van de verkeersleiding en het regelen van het verkeer in real time;
- het overmaken van inlichtingen met betrekking tot het verkeer.

Volgende kosten zijn echter niet inbegrepen:

- het leveren van energie voor tractie, zij wordt bijkomend gefactureerd;
- het gebruik van gereserveerde sporen;
- het gebruik van maritieme installaties;
- het gebruik van aansluitingen.

De Dienst Regulering van het Spoorvervoer en van de Exploitatie van de Luchthaven Brussel-Nationaal ziet erop toe dat Infrabel de heffingen correct en billijk factureert aan alle operatoren.



Wil je meer weten over de verdeling van de capaciteit en de berekeningsformules voor gebruiksheffing, raadpleeg de Netverklaring op www.railaccess.be.

4.3. HET OPSTELLEN EN PUBLICEREN VAN DE NETVERKLARING (NV)

In dit document zijn alle nodige inlichtingen opgenomen die van belang zijn voor spoorwegondernemingen die gebruik wensen te maken van de Belgische spoorweginfrastructuur. Het bevat de toelatingsvoorwaarden, een technische beschrijving van onze infrastructuur, reglementering en procedures met betrekking tot de toekenning van de capaciteiten van het net, een beschrijving van de door Infrabel aangeboden diensten en een verduidelijking van de berekeningsformules voor de gebruiksheffingen.

4.4. ACCOUNT MANAGEMENT

De directie I-TN staat in voor de contacten met de spoorwegondernemingen. In het kader van deze activiteit probeert de directie de noden en de verwachtingen van de klanten te analyseren en er gepaste oplossingen voor te bieden. Zo houdt de directie regelmatig vergaderingen met elke spoorwegonderneming om de problemen op te volgen en de evolutie van de noden in te schatten.

4.5. EXPLOITATIEVEILIGHEID

De afdeling “Exploitatieveiligheid” binnen de directie I-TN is verantwoordelijk voor:

- de verslaggeving, de analyses en de toelichtingen bij ongevallen;
- het beheer van noodsituaties en de opvolging, de controle en de te nemen correctieve maatregelen;
- de controle van het veiligheidspersoneel en van het materieel dat op het net rijdt.

De melding en de inventarisatie van voorvallen die te maken hebben met de exploitatieveiligheid gebeuren via de informaticatoepassing “SafeRail”. Het betreft een database waarin alle ongevallen, bijna-ongevallen en incidenten opgeslagen worden.

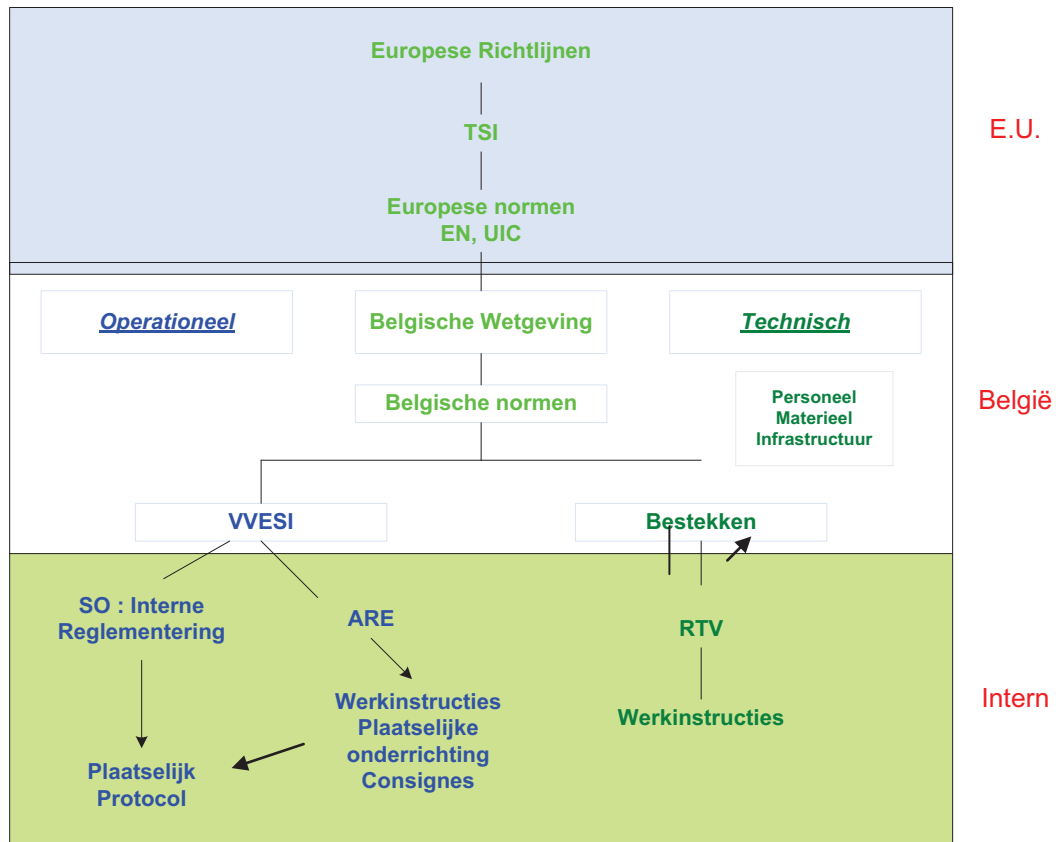
4.6. VOORSTELLEN VAN TECHNISCHE NORMEN EN VEILIGHEIDS-REGLEMENTERING

De technische normen en de reglementering voor de toegang tot en het gebruik van de spoorweginfrastructuur zijn opgenomen in:

- de Technische Specificaties Interoperabiliteit (TSI), opgesteld door het European Railway Agency (ERA);
- de nationale reglementering over geschiktheid van materieel;
- de nationale reglementering over de geschiktheid van het personeel dat veiligheidsfuncties uitoefent;
- de Belgische wetgeving over de vereisten waaraan een spoorwegonderneming moet voldoen om deze veiligheidsnormen te kunnen respecteren en toepassen;
- de Veiligheidsvoorschriften voor de Exploitatie van de Spoorweginfrastructuur (VVESI).

De afdeling “Reglementering en homologatie” binnen de directie I-TN houdt zich bezig met alles wat betrekking heeft op reglementering. Ze stelt o.a. de veiligheidsvoorschriften op voor de exploitatie van de spoorweginfrastructuur en legt deze voor “eensluitend advies” voor aan Dienst voor Veiligheid en Interoperabiliteit van de Spoorwegen (DVIS). Daarnaast stelt ze het interne reglement Infrabel (ARE) op.

De hiërarchische structuur van de reglementering wordt samengevat in het volgende overzichtsschema. De drie niveaus van reglementering (Europees, nationaal en intern) zijn duidelijk aangegeven:



Verklarende woordenlijst:

TSI: Technische Specificaties Interoperabiliteit

EN : European Norms

VVESI: Veiligheidsvoorschriften betreffende de Exploitatie van de Spoorweginfrastructuur

ARE: Algemeen Reglement van de Exploitatie

RTV: Reglementaire Technische Voorschriften

SO: Spoorwegondernemingen

4.7. VEILIGHEIDSBEHEERSYSTEEM (VBS) EN BEHEER VAN DE RISICO'S EN VAN DE VERANDERINGEN MET EEN IMPACT OP DE VEILIGHEID

De afdeling “Veiligheidssysteem en beheer van de risico's” binnen de directie I-TN houdt zich bezig met risicobeheer, change management en met het opstellen en bijwerken van het veiligheidsbeheersysteem.

4.7.1. Veiligheidsbeheersysteem

Het veiligheidsbeheersysteem is eigenlijk een inventaris van alle bestaande maatregelen en procedures die zorgen voor de realisatie en handhaving van de veiligheid op het spoorwegnet. Het veiligheidsbeheersysteem van Infrabel heeft enkel betrekking op exploitatieveiligheid.

Infrabel heeft een veiligheidsbeheersysteem om volgende redenen:

- omdat het wettelijk verplicht is (wet van 19 december 2006 betreffende de exploitatieveiligheid van de spoorwegen en het KB van 16 januari 2007 betreffende de veiligheidsvergunning, het veiligheidscertificaat, de indienststelling van rollend materieel en het jaarlijks veiligheidsverslag en de Europese richtlijn 2004/49);
- om zijn belangrijkste strategische doel te bereiken namelijk veiligheid;
- om het veiligheidsniveau continu te verbeteren.

4.7.2. Beheer van de risico's en van de veranderingen met een impact op de veiligheid

Het bureau “Change management” wordt ingeschakeld bij ingrijpende wijzigingen die een impact hebben op de veiligheid van het spoorverkeer. Het betreft wijzigingen van technische, operationele en organisatorische aard.

De doelstellingen van het Change Management zijn:

- het correct identificeren van de gevolgen voor de veiligheid van voorgestelde wijzigingen;
- zich ervan verzekeren dat de wijzigingen/projecten veilig ontworpen worden, conform zijn aan de wetgeving en veilig gerealiseerd zijn;
- het opvolgen van de ingebruikname en het risicobeheer.

Daarnaast dienen volgende doelstellingen gerealiseerd te worden indien er gebruikers (intern/spoorwegondernemingen) bij betrokken zijn:

- de communicatiecampagnes verzekeren met inbegrip van infosessies;
- de coördinatie verzekeren ter voorbereiding van de indienststelling (reglementen, opleiding,... intern en extern);
- de gebruikers opvangen bij een eerste uitrol;
- het gebruik en de verbetering aanmoedigen.

Bovendien moet Infrabel bij elke ingrijpende wijziging:

- door middel van een risicobeoordeling aantonen dat na de eventueel getroffen beheersingsmaatregelen het restrisico tengevolge de wijziging aanvaardbaar is;
- een veiligheidsdossier samenstellen;
- na goedkeuring van het veiligheidsdossier het veiligheidsbeheersysteem aanpassen en een aanvraag voor herziening van de veiligheidsvergunning indienen bij de Dienst voor Veiligheid en Interoperabiliteit van de Spoorwegen (DVIS).

4.8. JAARLIJKS VEILIGHEIDSRAPPORT

Conform de wet betreffende de exploitatieveiligheid van de spoorwegen van 19 december 2006 dient de spoorweginfrastructuurbeheerder elk jaar voor 30 juni bij de veiligheidsinstantie een verslag in over de veiligheid tijdens het vorige kalenderjaar. De directie I-TN stelt bovenvermeld jaarlijks veiligheidsrapport op.

4.9. STUREN VAN INVESTERINGSWERKEN VOOR CAPACITEITS-UITBREIDINGEN

Gezien haar geprivilegieerde contacten met de klanten en gezien de studies die zij uitvoert betreffende de evolutie van het vervoer per spoor, heeft I-TN een heel duidelijk beeld over de noden aan capaciteit op middellange en lange termijn. Hierdoor is zij het best geplaatst om te definiëren welke investeringswerken prioritair zullen moeten uitgevoerd worden indien Infrabel een gepast antwoord wil bieden aan de verwachtingen van de klanten.

Eens de investeringsprojecten bepaald en vastgelegd zijn, worden deze investeringsprojecten beschouwd als een belofte naar de klant toe. Het is dan ook maar logisch dat de Directie die de beloftes gemaakt heeft ten opzichte van de klant instaat voor het realiseren op de gepaste termijnen van de gevraagde werken. Daarom werd er binnen I-TN een dienst opgericht die verantwoordelijk is voor het sturen en het opvolgen van de investeringsprojecten met betrekking tot capaciteitsuitbreidingen, het onthaal, de overwegen en de transversale systemen (concentratie van de seinhuizen, ETCS, GSM-R....).

DE DIRECTIE NETWERK (I-N)



De **KERTAKEN** van de Directie Netwerk zijn de organisatie, de veiligheid en de opvolging van het treinverkeer en het verstrekken van kwalitatief hoogstaande informatie.

De Directie Netwerk wil de veiligheid en de regelmaat van het treinverkeer verhogen en de kwaliteit van de verkeersinformatie verbeteren.

De belangrijkste **ACTIVITEITEN** van de Directie Netwerk zijn:

- de coördinatie van het treinverkeer en van de werken;
- verkeersinformatie verstrekken aan de klanten;
- opvolging van het treinverkeer in real time: het wordt opgevolgd op 2 niveaus
 - Traffic Control
 - de seinhuizen
- onderhoud van de onbewaakte stopplaatsen.

Een van de bijkomende taken van de Directie Netwerk is erop toezien dat de aansluitingen correct verlopen.

Er is een permanente controle van de kwaliteit van het hele productieproces.

De activiteiten van de Directie Netwerk **spelen zich af op 2 niveau's**:

- Nationaal niveau: de directeur-generaal, de diensten van de directie en Traffic Control;
- Regionaal niveau: 13 Gewestelijke Beheren Infrabel – Netwerk (GBI-N) vormen de belangrijkste uitvoerende eenheden. Zij bestaan uit de verschillende stations en seinhuizen. Elk GBI-N bestaat uit drie bureaus:
 - Organisatie Treindienst;
 - Algemeen Toezicht;
 - Algemene Diensten.



De woorden met *, worden verklaard in een lexicon op het einde van dit deel.

1. OPDRACHT

De kernactiviteiten van de Directie Netwerk zijn:

- de organisatie, veiligheid en opvolging van het treinverkeer;
- de reizigers kwalitatief hoogstaande informatie aanbieden.

Om bovenstaande activiteiten succesvol uit te voeren, controleert Netwerk permanent en in real time de vlotheid en de regelmaat van het treinverkeer. Bij onregelmatigheden wordt onmiddellijk gereageerd.

Met de start van de organisatie van de 13 GBI-N (Gewestelijke Beheren Infrabel-Netwerk) op 1 januari 2008 werd de opdracht van de Directie Netwerk ingrijpend gewijzigd. De Directie Reizigers Nationaal van de NMBS heeft de commerciële taken van de Directie Netwerk overgenomen, zoals de verkoop van nationale producten (loketten en automaten), het toezicht op de perrons en de eventuele begeleiding van de reizigers en groepen bij het instappen. Deze taken worden nog slechts op een beperkt aantal plaatsen door Netwerk in onderaanneming voor B-RN uitgevoerd.

2. DOELSTELLINGEN

De hoofddoelstellingen van de Directie Netwerk zijn:

- de veiligheid en de regelmaat van het treinverkeer verhogen;
- de kwaliteit van de verkeersinformatie verbeteren.

3. ACTIVITEITEN

De belangrijkste activiteiten van de Directie Netwerk zijn:

- coördinatie van het treinverkeer en van de werken;
- verkeersinformatie verstrekken aan de reizigers;
- opvolging van het treinverkeer in real time;
- onderhoud van de onbewaakte stopplaatsen.

Bijkomende taken van de Directie Netwerk zijn:

- toezicht op aansluitingen;
- ontwikkeling en aanpassing van informatiedragers.

De Directie Netwerk garandeert een permanente kwaliteitscontrole van al haar activiteiten.

3.1 COÖRDINATIE VAN HET TREINVERKEER EN VAN DE WERKEN

Zoals voor het wegverkeer op de openbare weg, zijn onderhouds- en aanpassingswerken een noodzakelijk kwaad voor het treinverkeer. De Directie Netwerk waakt erover dat:

- het treinverkeer niet te veel verstoord wordt en dat de hinder, veroorzaakt door snelheidsbeperkingen en omleidingen, beperkt blijft;
- de treinen via een andere lijn worden omgeleid.

3.2 VERKEERSINFORMATIE VERSTREKKEN AAN DE REIZIGERS

In 2008 heeft de Directie Netwerk de dienst 'Information Management' (I-N.1) opgericht.

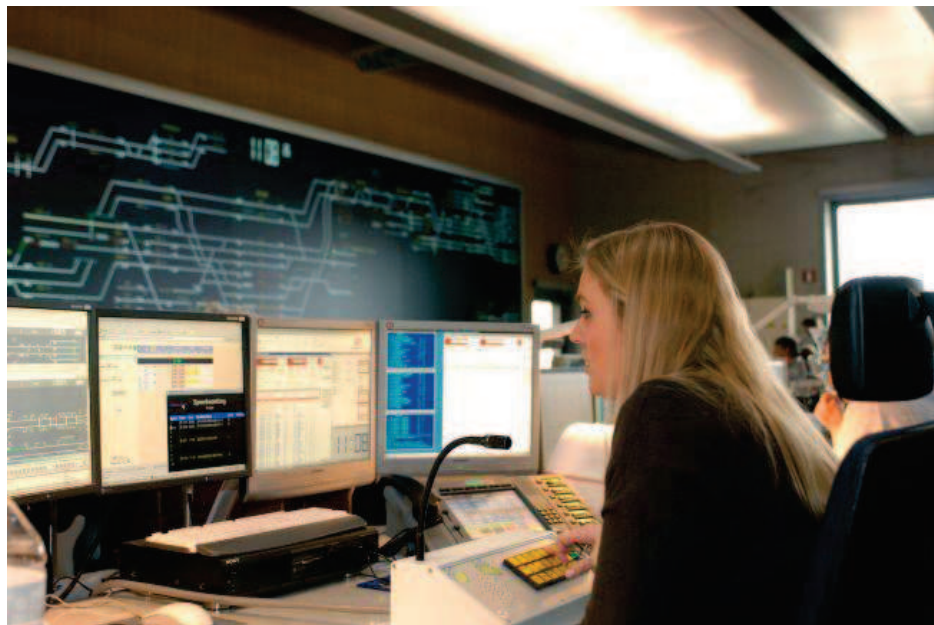
De kerntaak voor I-N.1 is ervoor zorgen dat de reizigers volledig en correct geïnformeerd worden.

De projecten van de nieuwe dienst zijn uiteenlopend, maar moeten alle leiden tot een verbetering van de informatieverstrekking aan de reizigers in real time.

Enkele voorbeelden: PIDAAS (zie punt 3.5.2), de vernieuwing van de affiches, technische verbeteringen op auditief en visueel vlak en de website RailTime (de website www.railtime.be geeft aan het grote publiek real time informatie over het treinverkeer).

Ook bij verstoord treinverkeer waakt de Directie Netwerk over een vlotte en correcte informatieverstrekking naar de reizigers. Daarom is het noodzakelijk dat:

- incidenten die het treinverkeer dreigen te verstoren snel worden ontdekt;
- de specifieke gevolgen voor elke trein afzonderlijk correct worden ingeschat;
- informatie wordt verstrekt aan het personeel dat tussenkomt bij het incident;
- de reizigers zo snel mogelijk op de hoogte gebracht worden van de storing.



Vanop de seinpost informeert de speaker de reizigers over het treinverkeer.

3.3. OPVOLGING VAN HET TREINVERKEER IN REAL TIME

De Directie Netwerk beheert en begeleidt het treinverkeer op het spoornet. Dat betekent concreet:

- iedere rit van een reizigers- of goederentrein in real time volgen door middel van telefonische en elektronische meldingen door de verschillende stations;
- het treinverkeer bijsturen waar nodig. Een voorbeeld: Wanneer een stoptrein met vertraging een sneltrein dreigt op te houden, zal Traffic Control de opdracht geven om de stoptrein te laten uitwijken en de sneltrein te laten voorbijrijden;
- netwerk organiseert de hulpverlening wanneer er een ongeval gebeurt of bij onregelmatigheden. Ze tracht daarbij steeds om de hinder voor het treinverkeer zoveel mogelijk te beperken.

Het treinverkeer dag en nacht wordt ondersteund en opgevolgd. De organisatie van het beheer- en regelingsysteem gebeurt op twee niveaus:

- Traffic Control;
- de seinhuizen.

3.3.1. Traffic Control.

Tot de taken van Traffic Control behoren:

- het verloop van de geplande organisatie opvolgen en bijsturen indien de omstandigheden van de planning afwijken. De seinhuizen en de lijnregelaars van Traffic Control wisselen continu informatie uit. De lijnregelaar* geeft richtlijnen aan de bedienden van de beweging* op basis van de informatie die hij zelf ontvangen heeft;
- toezien op de regelmaat van het binnenlandse reizigersverkeer, van de internationale treinen en van de hogesnelheidstreinen;
- indien nodig de organisatie van het reizigers- en goederenverkeer op korte termijn en in real time bijsturen (bv. een extra trein inleggen voor de kust bij mooi weer);
- vertragingen onderzoeken en gepaste maatregelen nemen om die in de toekomst te vermijden;
- permanent ter beschikking staan van de klant om specifieke vragen te beantwoorden in verband met het goederentransport (Operationeel Centrum Cargo);
- tussenkomen bij storingen, ongevallen en incidenten. Dat houdt de volgende taken in:
 - coördinatie van de regeling van het treinverkeer;
 - informatieverstrekking aan de betrokken directies;
 - informatieverstrekking aan de verschillende hulpdiensten (bijvoorbeeld wanneer er gevaarlijke goederen bij betrokken zijn);
 - stelt mededelingen op met betrekking tot incidenten die zich hebben voorgedaan en verspreidt die via het persagentschap Belga.



Traffic Control

3.3.2. Seinhuizen

De bedienden van de beweging, de operatoren en seingever van de seinhuizen zijn verantwoordelijk voor:

- het aanleggen van de reismogelijkheden door de wissels en de seinen te bedienen. Dit alles gebeurt op basis van:
 - dienstregelingdocumenten;
 - instructies van de lijnregelaar;
 - behoeften van het moment en volgens eigen initiatieven.
- een aantal bijkomende taken, zoals:
 - de bediening van de informatiesystemen voor de klanten (optische en akoestische installaties);
 - de veiligheid van de reizigers en het personeel in en nabij de sporen.

Een aantal bijkomende taken worden eveneens vanop de seinhuizen uitgevoerd, zoals de bediening van het automatische treinaankondigingssysteem en de omroepinstallaties.



WELKE TYPES VAN SEINPOSTEN ZIJN ER MOMENTEEL IN DIENST?

Momenteel zijn de seinposten die men het vaakst ziet, de zogenaamde al-relais posten en de posten met geïnformatiseerde bediening, de EBP-posten.

De al-relais seinposten

De eerste al-relais seinposten werden geïntroduceerd in de jaren '50. Bij deze techniek werd gebruik gemaakt van elektrische kringen in plaats van mechanische aansluitingen die voorheen werden gebruikt. Om de wissels en de seinen te bedienen drukt de seingever* op knoppen, een vernieuwing die hun werk aanzienlijk heeft vergemakkelijkt t.o.v. de oude seinposten waar hendels werden gebruikt. De treinen kunnen worden gevolgd op een panoramisch controlebord dat in het spoorwegjargon OKB (Optisch Controlebord) heet.



Seinpost Brussel-Zuid

De EBP-seinposten

De EBP-post ('Elektronische Bedieningspost') is een nieuwe stap voorwaarts in het beheer van het treinverkeer: de seinpost is uitgerust met computers die de oude bedieningslessenaars met drukknoppen vervangen. De bediening van de wissels en van de seinen gebeurt door de operatoren*.

EBP biedt een aantal belangrijke voordelen. Door deze technologie kan een grotere actiezone worden beheerd waardoor sneller en efficiënter kan worden ingespeeld op een bepaald probleem of incident. Bovendien werden via deze technologie een aantal routinetaken geautomatiseerd en werd een hulpfunctie ontwikkeld die de operatoren kan ondersteunen bij verstoord treinverkeer.

In 1992 werd in Antwerpen-Noord een prototype van een EBP-post geïnstalleerd. Momenteel zijn er op het netwerk een twaalfstal EBP-seinposten in dienst. Brussel-Noord en Ronet hebben bovendien een opleidingscentrum met EBP-simulators.



EBP-seinpost Vorst-Zuid

De toekomst

De komende jaren worden de oude seinposten stelselmatig vervangen en geconcentreerd in nieuwe EBP-seinposten. Dit proces zou in 2012 moeten beëindigd zijn. Op dat moment zal het volledige spoorwegnetwerk bestreken worden door 31 posten die permanent worden bediend en 11 plaatselijk bediende posten. Die laatste kunnen ook van op afstand bediend worden door een van de gecentraliseerde posten.



Zij die meer wensen te weten over de historische evolutie van de seinhuizen kunnen volledige inlichtingen krijgen op de site van de dienst van de Seinrichting op het volgende adres:
<http://users.skynet.be/boechtrein/seininrichting.pdf>

3.4 ONDERHOUD VAN DE ONBEWAAKTE STOPPLAATSEN

Om het onthaal van de reizigers in de 344 onbewaakte stopplaatsen te verbeteren, zal de Directie Netwerk deze stopplaatsen nog beter uitrusten. Op die manier wordt gezorgd voor een groter comfort en zal de treinreiziger zich veiliger voelen.

3.5 BIJKOMENDE TAKEN

3.5.1. Toezicht op de aansluitingen.

In elk station wordt voor iedere trein bepaald hoeveel minuten hij mag wachten op een aankomende trein met vertraging. Het wachten op aansluiting mag bijvoorbeeld geen afwaartse aansluitingen (d.w.z. aansluitingen verder op de lijn gelegen) in het gedrang brengen of de rit van een volgende trein vertragen. De maximaal toegelaten wachttijd strikt respecteren is de enige correcte houding.

3.5.2. Ontwikkeling en aanpassing van de informatiedragers

Een snelle communicatie is absoluut noodzakelijk om een vlotte organisatie van het treinverkeer te verzekeren. De informaticatoepassingen die daarvoor gebruikt worden, zijn aangepast om zeer specifieke informatie van de Directie Netwerk correct en snel over te brengen.



De Directie Netwerk is in 2006 gestart met de ontwikkeling van een nieuw informatieproject **PIDAAS** (*Passengers Information Display and Audio Announcement System*). In 2009 zal de testfase worden gelanceerd. Het volledige netwerk moet tegen 2013 uitgerust zijn met het systeem.

Hoe werkt PIDAAS? Tijdens zijn rit stuurt elke trein automatisch een sein naar het systeem telkens wanneer hij voorbij de seinen rijdt. Het traject van de trein in real time wordt vervolgens vergeleken met de gegevens van de dienstregeling. Het systeem PIDAAS genereert hierna automatisch de gepaste aankondiging. Het houdt uiteraard rekening met de eventuele vertraging die de trein heeft op dat moment. De trein kondigt dus zichzelf aan tijdens zijn (door)rit!

Een van de grote voordelen van PIDAAS is dat de informatie op de treinaankondigingstabellen altijd overeenstemt met de informatie die via de luidsprekers omgeroepen wordt. Die informatie is bovendien uniform voor alle stopplaatsen en stations die op het traject van de trein gelegen zijn.

4. TOTALE KWALITEITZORG

Geen enkel productieproces gebeurt vandaag zonder dat het resultaat ervan aan een constante kwaliteitscontrole onderworpen wordt.

De Directie Netwerk heeft als doelstelling de kwaliteit van haar activiteiten in alle stadia te meten.

5. ORGANISATIE

5.1 OP NATIONAAL NIVEAU

Een directeur-generaal leidt de Directie Netwerk, die bestaat uit de diensten van de Directie en Traffic Control.

5.2 OP REGIONAAL NIVEAU

De Gewestelijke Beheren Infrabel-Netwerk (afgekort GBI-N) zijn de belangrijkste uitvoerende eenheden van Netwerk. Ongeveer 90% van het personeel van Netwerk is tewerkgesteld in de 13 GBI-N.

De GBI-N bestaan uit verschillende stations en seinhuizen. Ze hebben dezelfde, driedelige structuur (3 bureaus):

- Organisatie Treinverkeer;
- Algemeen Toezicht;
- Algemene Diensten.

5.2.1. Organisatie Treinverkeer

- geeft voor alle seinposten* van de GBI-N een uitvoerige beschrijving van de op centraal niveau opgestelde dienstregelingen;
- verspreidt de documenten die het personeel van de GBI-N inlichten over de aankomstsporen van de treinen, de voorziene wachttijden* voor aansluitingen* tussen reizigerstreinen, enz.;
- publiceert elke dag een 'Daguittrekkel*', met daarin alle bijzonderheden van de dag: treinen die slechts één dag of enkele dagen rijden ('speciale treinen'), spoorwijzigingen, voorziene werken waardoor bepaalde sporen, spoorvakken of wissels* tijdelijk buiten dienst worden gesteld, enz.;
- verwerkt bovenvermelde gegevens tot databestanden voor de computers van de EBP-seinposten (= 'Elektronische Bedieningspost'), indien die aanwezig zijn in het GBI-N.

5.2.2. Algemeen Toezicht

- meet continu de kwaliteit van de dienstuitvoering in het GBI-N en stuurt indien nodig bij;
- organiseert de opleidingen van het personeel;
- is verantwoordelijk voor de toepassing van:
 - de wettelijke bepalingen in het kader van preventie en bescherming op het werk (P.B.W.);
 - de milieuwetgeving.

5.2.3. Algemene diensten

- vormt de administratieve ruggengraat van het GBI-N.
- is in het GBI-N verantwoordelijk voor:
 - het economaat;
 - de boekhouding;
 - de personeelsadministratie;
 - het NIT-team (**N**etwork **I**ntervention **T**eam) of de onderhoudsploeg.

6. LEXICON



Aansluiting: de mogelijkheid om, als er geen rechtstreekse verbinding is, van de ene op een andere trein over te stappen en zo de reis verder te zetten tot op de bestemming.

Voorbeeld van een rechtstreekse verbinding: Een reiziger wenst van Charleroi Sud naar Antwerpen-Centraal te rijden en te vertrekken rond 9 u. Hij kan plaats nemen in een IC-trein om 09u07 die hem om 10u44 ter bestemming brengt.

Voorbeeld van een traject met aansluiting (zelfde scenario, maar met Oostende als eindbestemming): Vertrek vanuit Charleroi Sud om 09u07, aankomst in Brussel-Zuid om 09u50..

Vertrek vanuit Brussel-Zuid om 10u10 en aankomst in Oostende om 11u18.

Daguittrekssel: het document dat het personeel op de hoogte brengt van alle bijzonderheden in de treindienst voor de periode van 0 tot 24 uur (bv. afgeschafte of bijkomende treinen, sporen buiten dienst, enz.).

Lijnregelaar: bediende van Traffic Control die ermee belast is het verloop van het verkeer op een vak van een of meerdere lijnen in real time op te volgen. Indien nodig treft hij maatregelen om de situatie te verbeteren.

Voorbeeld: Een goederentrein op een zijspoor plaatsen om een snellere trein te laten voorbijrijden.

Operator: bediende op een EBP-seinpost die wissels en seinen bedient.

Personeel van de beweging: bedienden van een seinpost of Traffic Control, die verantwoordelijk zijn voor de toepassing van de veiligheidsmaatregelen en het beheer van de regelmaat van het treinverkeer.

Seingeveer: bediende op een al-relais seinpost die wissels en seinen bedient.

Seinpost: is voor het treinverkeer wat de controletoren is voor het luchtverkeer. Hierin wordt de apparatuur bediend die moet zorgen voor de veiligheid van het treinverkeer binnen de actiezone van de seinpost. Concreet betekent dit: de wissels in de juiste stand leggen en de seinen bedienen. Zo worden de treinen naar het voorziene spoor geleid.

Wachttijd: het maximum aantal minuten dat een trein voor zijn vertrek mag wachten op een andere trein met vertraging.

Voorbeeld: Een trein vertrekt om 7u30, maar door een voorziene wachttijd van 5 minuten kan hij wachten tot 7u35 om te vertrekken. Hierdoor hebben reizigers van een trein met vertraging de kans om deze trein alsnog te halen.

Wissel: spoortoestel waarmee een trein in een welbepaalde richting kan worden geleid.

DE DIRECTIE INFRASTRUCTUUR (I-I)



De Directie I-Infrastructuur heeft als **hoofdpdracht** het ontwerp, de bouw, de vernieuwing en het onderhoud van de installaties van de spoorweginfrastructuur.

De Directie zoekt, ontwikkelt en realiseert voortdurende verbeteringen die de levensduur van de uitrustingen moeten verlengen, de kosten van het onderhoud moeten drukken en de veiligheid continu moeten verbeteren. Ze zijn tevens gericht op een productiviteitsstijging met oog voor kwaliteit en de arbeidsvoorwaarden van het personeel.

De directie I-Infrastructuur is **actief op volgende grote domeinen**:

- de spoorbedding en het spoor;
- de kunstwerken en de gebouwen;
- de seininstallaties;
- de overwegen;
- de vaste installaties voor elektrische tractie;
- de installaties voor verlichting, verwarming en drijfkracht.

De Directie I-Infrastructuur bestaat uit een **centrale en een regionale structuur**.

- de centrale structuur bestaat uit de centrale diensten en de centrale werkplaatsen (Schaarbeek en Bascoup);
- de regionale structuur bestaat uit de zones en de arrondissementen.

1. OPDRACHT

De hoofdpdracht van de Directie Infrastructuur bestaat in het ontwerpen, de bouw, de vernieuwing en het onderhoud van de installaties van de spoorweginfrastructuur.

Bovendien heeft de Directie ook nog de volgende taken:

- **vervaardigt en herstelt** materiaal in haar werkplaatsen;
- **plant en voert** werken **uit** of laat ze uitvoeren door gespecialiseerde ondernemingen.

De Directie Infrastructuur onderhoudt evenwel partnerschaps- of commerciële betrekkingen met andere directies binnen de NMBS-groep, en heeft ook dergelijke betrekkingen buiten deze groep.

2. DOELSTELLINGEN

De Directie Infrastructuur onderzoekt, ontwerpt en past voortdurend verbeteringen toe, die ertoe moeten leiden dat de levensduur van de uitrustingen toeneemt, de onderhoudskosten verminderen en de veiligheid voortdurend verbetert. Ze zijn er ook op gericht de productiviteit te verhogen, waarbij er gewaakt wordt over de kwaliteit en de werkomstandigheden van het personeel.

Teneinde de prestaties en de algemene kwaliteit van de infrastructuur op een gecontroleerde wijze te verbeteren ten voordele van de klant, heeft de Directie

Infrastructuur zich een kwaliteitsbeheersysteem voorgenomen en geopteerd voor een kwaliteitsbeheersysteem in overeenstemming met de ISO 9001 norm.

De werkplaatsen en de meeste diensten van de Directie Infrastructuur werden al gecertificeerd. In de zones is het in het werk stellen van een kwaliteitsbeheersysteem aan de gang.

3. ACTIVITEITEN

De Directie Infrastructuur is op de volgende zes grote domeinen actief:

- de spoorbedding en het spoor;
- de kunstwerken, de gebouwen; de terreinen en de perrons;
- de installaties van de seininrichting;
- de overwegen;
- de vaste installaties van de elektrische tractie;
- de installaties voor verlichting, verwarming en drijfkracht.

3.1. SPOORBEDDING EN HET SPOOR

3.1.1. Definitie van de spoorweginfrastructuur

Bijlage 1 van Verordening (EEG) 2598/70 van 18 / 12 / 1970 geeft een gedetailleerd overzicht van de elementen die onder deze definitie vallen.

Per definitie wordt de spoorweginfrastructuur gevormd door *het geheel van de vaste installaties (...) voor zover deze nodig zijn voor het besturen van spoorwegvoertuigen en de veiligheid van dit verkeer*. Eenvoudiger gezegd: het zijn de sporen, bovenleidingen en onderstations, seininrichting, perrons, kunstwerken, dienstgebouwen voor de infrastructuur, ... Het spoor bestaat, van boven naar onder, uit spoorstaven, dwarsliggers, ballast en onderlagen die op een bedding rusten.

Het schema van het "nominale vrijruimteprofiel" (hierna) toont de verschillende elementen waaruit de spoorweginfrastructuur bestaat.

Het nominale vrijruimteprofiel is de omlijning waarbuiten de vaste installaties moeten worden geplaatst opdat het rollend materieel kan rijden zonder te worden gehinderd.

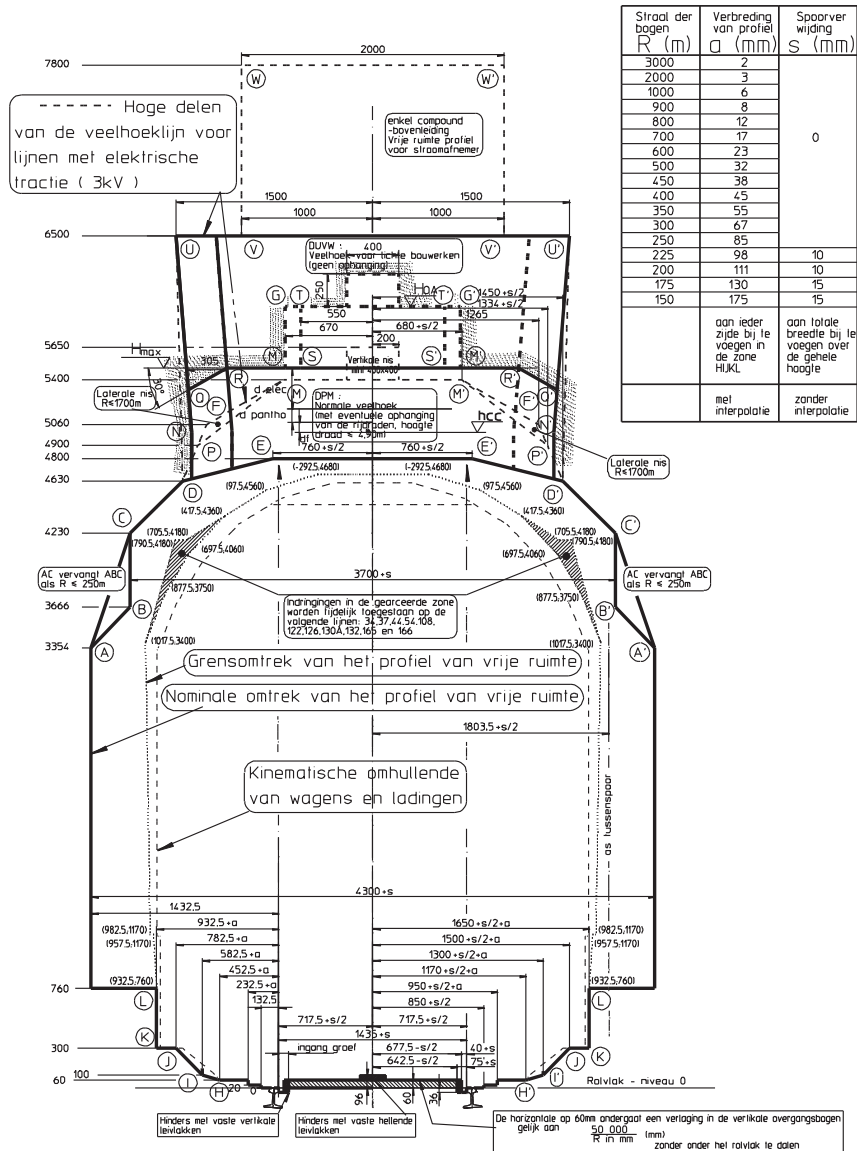
Onderaan zien we de spoorbedding en de sporen die de treinen dragen en geleiden.

Bovenaan voorziet de "bovenleiding" de spoorwegvoertuigen van elektriciteit. Aan weerszijden bevinden zich de perrons en de seinen, de kabelwegen, de drainering en de rioleringen.

Door middel van bruggen en tunnels kunnen wegen (en andere installaties) de spoorwegen kruisen zonder in het vrijruimteprofiel te komen.

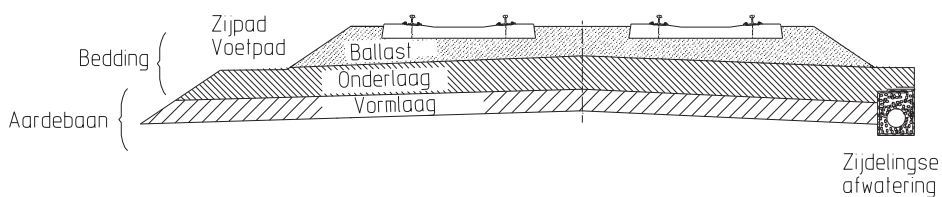
De overwegen maken het kruisen van openbare of private verkeerswegen met de sporen mogelijk.

De andere installaties van de spoorweginfrastructuur zijn voornamelijk de onderstations van de elektrische voeding en de seinhuizen. Die installaties bevinden zich niet in de onmiddellijke nabijheid van de sporen.



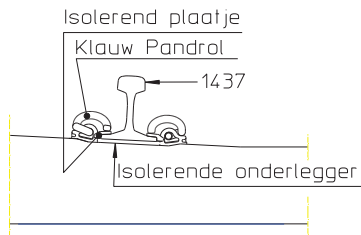
3.1.2. Definitie van de spoorbedding en van het spoor

Het spoor bestaat, van boven naar onder, uit spoorstaven, dwarsliggers, ballast en onderlagen die op een bedding rusten.



De spoorstaven zijn van staal. Naargelang van het type wegen ze 50 of 60 kg/m. Het zijn de spoorstaven die de wielen van het rollend materieel dragen en geleiden.

In België, zoals in de meeste Europese landen, bedraagt de normale spoorwijdte 1435 mm, gemeten tussen de binnenvlakken van de spoorstaafkoppen.



De dwarsliggers dienen om de spoorbreedte vast te leggen en te behouden en om de spoorstaafbelasting naar de ballast over te brengen.

De ballast bestaat uit steenslag. Hij vormt een matras die de belasting van de voertuigen op de bedding zo gelijkmatig mogelijk verdeelt. De ballast zet de dwarsliggers vast en zorgt voor de longitudinale en verticale stabiliteit van het spoor. De ballast dempt

ook de trillingen en bevordert de afvoer van het regenwater. Er wordt ballast van steen gebruikt omdat hij overvloedig voorkomt (steengroeven in België), tegen een redelijke prijs verkrijgbaar is, en het mogelijk maakt de stand van het spoor snel te corrigeren, zowel verticaal als horizontaal.

De onderlagen en de aardebaan bestaan uit verschillende materialen (grind, zand, geotextiel,...) naargelang van de specifieke kenmerken van de betrokken bedding. De bedding is ofwel de aanwezige grond in uitgraving ofwel aangevoerde grond in opvulling.

Voorbeeld van technische en technologische evoluties (hoofdsporen):



Hoewel bij de spoorwegen het spoor zeer dicht bij zijn oorspronkelijke concept is gebleven, is het wat zijn structuren betreft sterk geëvolueerd. Enkele decennia geleden was het spoor uitgerust met korte spoorstaven, met van lasplaten voorziene voegen om de continuïteit te waarborgen. De spoorstaven werden op de houten dwarsliggers gelegd en met kraagschroeven vastgemaakt.

Momenteel worden de sporen aangelegd met langgelaste spoorstaven (LGS), zonder voegen. De spoorstaven worden op de betonnen dwarsliggers gelegd en met verende bevestigingen vastgemaakt. Die duidelijke evolutie levert een aanzienlijke verlenging op van hun levensduur, vermindert instandhoudingskosten, lawaai, trillingen en materiaalvermoeidheid en verbetert het comfort.

De vervanging van de schroefbevestigingen (bouten en kraagschroeven) door verende bevestigingen heeft ook het aantal interventies verminderd en tegelijkertijd het monteren vergemakkelijkt. De gecreosoteerde houten dwarsliggers werden vervangen door betonnen dwarsliggers die een merklijk langere levensduur hebben. De voor de seininrichting vereiste klassieke isolerende voegen worden vervangen door gelijmde, isolerende voegen die aanzienlijk doeltreffender en duurzamer zijn. Deze worden op hun beurt geleidelijk vervangen door elektrische systemen zonder voegen.

3.1.3. Spoortoestellen



Voor een spoorwegexploitatie is vereist dat de gevolgde rijwegen kunnen kruisen of samenkomen. Hiervoor zorgen de spoor-toestellen (ST).

Er bestaan twee soorten spoortoestellen: wissels en kruisingen. Het tongenstel is daarvan het gedeelte waar de bewegende onderdelen, de wisseltongen, voor de verandering van rijweg zorgen.

Met die twee soorten spoortoestellen, afzonderlijk of in combinatie gebruikt, kunnen alle mogelijke verbindingen die voor de spoorwegexploitatie nodig zijn, tot stand worden gebracht. De combinatie van een kruising met wissels levert een halve of hele Engelse wissel op, die compact is en een vlottere exploitatie mogelijk maakt.

De wissels worden gekenmerkt door de rijnsnelheid van de treinen in aftakkend spoor. Het snelhedengamma van gewone wissels is 40, 50, 60, 90, (120) en 160 km/h. De gewone kruisingen en de Engelse wissels vallen in het gamma van 40 km/h en worden in principe alleen gebruikt in sporen waarvan de referentiesnelheid niet hoger is dan 90 km/h.

Er bestaan speciale spoortoestellen. Bijvoorbeeld de uitzettingstoestellen die dienen om zonder spanning het uiteinde van een LGS met korte spoorstaven te verbinden. Van andere soorten speciale spoortoestellen worden er slechts weinig stuks gebouwd om aan specifieke plaatselijke exploitatiebehoefte tegemoet te komen. Overlooptoestellen dienen om te zorgen voor de continuïteit van het spoor aan de aansluitingen van de mobiele bruggen. Speciale kruisingen worden op maat vervaardigd voor spookruisingen die onder niet-genormaliseerde hoeken moeten plaatsvinden.

Voorbeeld van technische en technologische evoluties:



Het concept spoortoestellen heeft zich ontwikkeld in de richting van een verdere standaardisering, een langere levensduur en uitrustingen die weinig instandhoudings- en interventiekosten vergen. Sinds een aantal jaren beschikt de directie Infrastructuur ook over gemechaniseerde werktuigen gespecialiseerd in de behandeling, het vervoer, het plaatsen en het onderhoud van vooraf gemonteerde spoortoestellen vanuit de werkplaats van Bascoup. Die uitrustingen hebben geleid tot een vermindering van de

behandelings- en plaatsingskosten, terwijl tevens een betere algemene kwaliteit gewaarborgd is.

3.2. KUNSTWERKEN - GEBOUWEN - TERREINEN – PERRONS

3.2.1. Kunstwerken



Een kunstwerk is een bouwwerk dat ervoor zorgt dat de spoorlijnen onregelmatigheden van het terrein kunnen overwinnen en verkeerswegen kunnen kruisen zonder elkaar te snijden. Het gaat onder meer om bruggen, tunnels, viaducten. Tot de kunstwerken worden ook gerekend: duikers, steunmuren, onderdoorgangen,

Er zijn ongeveer 4.800 bruggen, 2.500 steunmuren en 132 tunnels op het Belgische spoorwegnet. De bruggen zijn erop berekend om de lasten en snelheden van de tunnels moeten compatibel zijn met het

van het spoorverkeer te dragen. De vrijruimteprofiel van het spoor.

Voorbeeld van technische en technologische evoluties:

De technologische evolutie komt ook tot uitdrukking in het ontwerp van de bruggen. Metalen bruggen waarop het spoor rechtstreeks werd gelegd, worden vervangen door bruggen uit spanbeton met ballast. Die opmerkelijke ontwikkeling maakt het mogelijk de onderhoudskosten te verminderen, de rijnsnelheden te verhogen en de exploitatieomstandigheden te verbeteren.

3.2.2. Gebouwen

Het beheer van de spoorweginfrastructuur brengt met zich de nood mee om over een groot aantal van verschillende types van gebouwen te beschikken, er zijn ongeveer 1000 technische gebouwen bij betrokken. Zo kunnen we in wezen 4 types van gebouwen onderscheiden:

- **de Logistieke Centra Infrastructuur (LCI):** alsook hun antennes: de 23 LCI (één per arrondissement) en hun antennes zijn de werkzetsels van het onderhoudspersoneel van de installaties; ze bevatten de bureaus van het arrondissement, de installaties voor het personeel (kleedkamers, sanitair, eetzaal, ...) alsook een werkplaats en een magazijn. Een belangrijk programma voor de bouw en de concentratie van de gebouwen is in uitvoering;
- **de Seinhuizen:** in deze gebouwen wordt het geheel van het personeel (seingevers) gehuisvest en de nodige installaties voor de organisatie van het treinverkeer.
- Evenals voor de LCI is een belangrijk programma voor modernisering en concentratie in uitvoering dat op termijn zal leiden tot een dertigtal seinhuizen.



- Deze seinhuizen worden met de meest moderne technologieën van de seininrichting uitgerust (zie punt 3.3.);
- **de gebouwen voor de energievoorziening:** we onderscheiden drie types van gebouwen: de tractieonderstations, de sectioneringsposten en de hoogspanningsposten (zie punt 3.5.);
- **de gebouwen van de werkplaatsen:** Bascoup, Schaarbeek, Roeselare en Wondelgem (zie punt 4.2.).

3.2.3. Terreinen - Nutsleidingen

Om zijn opdracht te verzekeren is Infrabel eigenaar van meer dan 10 000 Ha aan terreinen die nodig zijn voor de spoorwegexploitatie. Deze terreinen bevatten de spoorwegbeddingen, de taluds alsook alle terreinen waarop zich de gebouwen en diverse installaties bevinden. In het kader van de investeringsprogramma's is het nodig om regelmatig terreinen aan te kopen of te verkopen, hiervoor bestaan er wettelijke procedures. Er bestaat ook een reeks wettelijke procedures voor het verlenen van toelatingen aan maatschappijen die onze installaties moeten kruisen of volgen om de elektrische kabels, waterleidingen, gastoevoeren, ..., te bereiken; het zijn de nutsleidingen.

3.2.4. Perrons



De perrons, evenals hun uitrustingen, zijn ook eigendom van Infrabel. Het beheer en de vernieuwing van de 338 Onbewaakte Stopplaatsen (OBSP) alsook de perrons van de stations maken een belangrijk voorwerp uit van Infrabel met het oog op een beter onthaal van de reiziger.

3.3. INSTALLATIES VAN DE SEININRICHTING

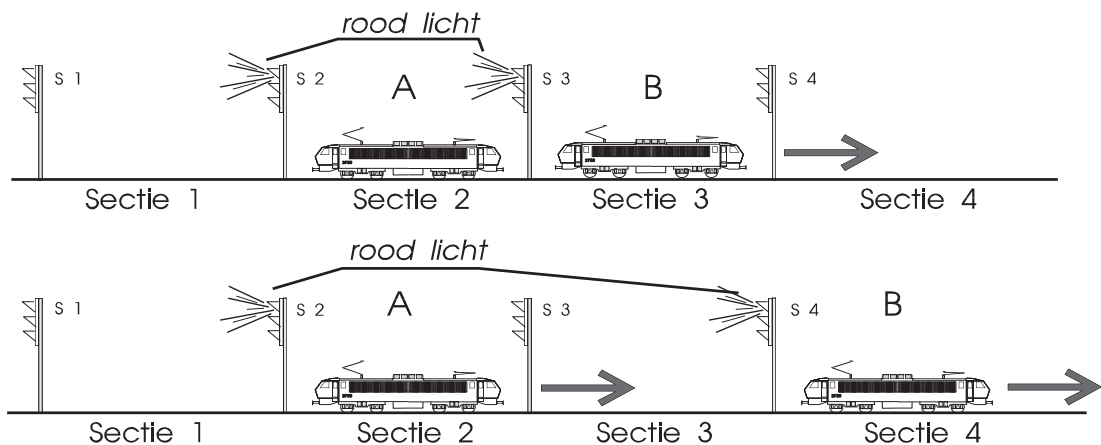
De seininrichting is een essentieel instrument om een spoorwegnet in alle veiligheid te exploiteren. De installaties van de seininrichting staan in voor de controle op de bezetting van de sporen van het net. Ze zorgen er ook voor dat de bestuurders op nauwkeurige wijze de aanwijzingen ontvangen die nodig zijn voor de uitvoering van alle bewegingen die in het exploitatieprogramma van de Directie Netwerk zijn voorzien.

De seininrichting moet ervoor zorgen dat elke rit zonder onderbrekingen kan verlopen, dat de rijwegen niet snijden, dat er geen andere beweging in dezelfde of in tegenovergestelde richting in de rijweg kan komen, en dat ze tegen de toegelaten snelheid kan worden afgelegd. Dit zijn de veiligheidsvoorwaarden. De taken van de seininrichting worden geleverd door diverse installaties, waaronder de seinposten en de seinen de belangrijkste zijn.

3.3.1. Principe

Het basisprincipe bestaat erin dat geen enkele storing een onveilige situatie mag teweegbrengen. Dit principe wordt op het Belgische net strikt toegepast. Zo kan bijvoorbeeld het breken van een draad of de slechte werking van een relais tot gevolg hebben dat een geopend sein (groen) wordt gesloten (op rood gezet), maar nooit dat een gesloten sein (rood) wordt geopend (groen wordt).

Om te voorkomen dat het tot een botsing komt tussen twee treinen die in tegenovergestelde richting op eenzelfde spoor rijden, wordt een van beide rijrichtingen gesperd. Tevens wordt, om te voorkomen dat twee treinen die in dezelfde richting op eenzelfde spoor rijden, elkaar zouden inhalen en op elkaar zouden botsen, het blokstelsel toegepast.

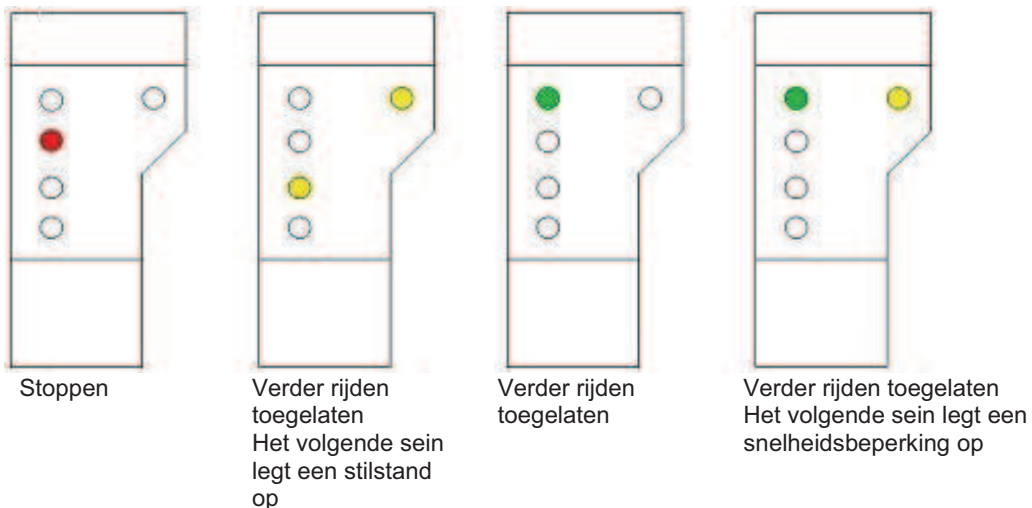


Om die voorwaarden tot stand te brengen, wordt het spoor verdeeld in secties, waarin er zich per definitie slechts één trein tegelijk mag bevinden. De toegang tot een sectie wordt door een lichtsein bevolen.

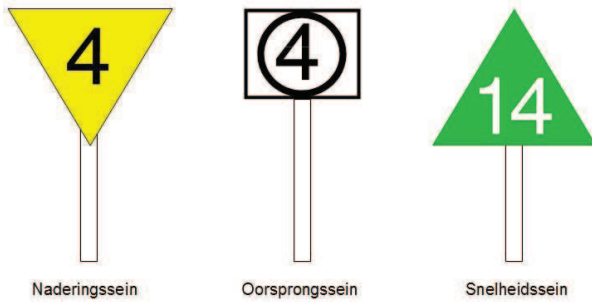
3.3.2. Seinen

De seinen vormen het meest zichtbare gedeelte van de seininrichting. Ze zorgen voor de interface tussen het systeem van de seininrichting en de seingeveer naar de bestuurder.

De aanwijzingen voor de bestuurders worden gegeven door middel van lichtseinen en/of seinborden.

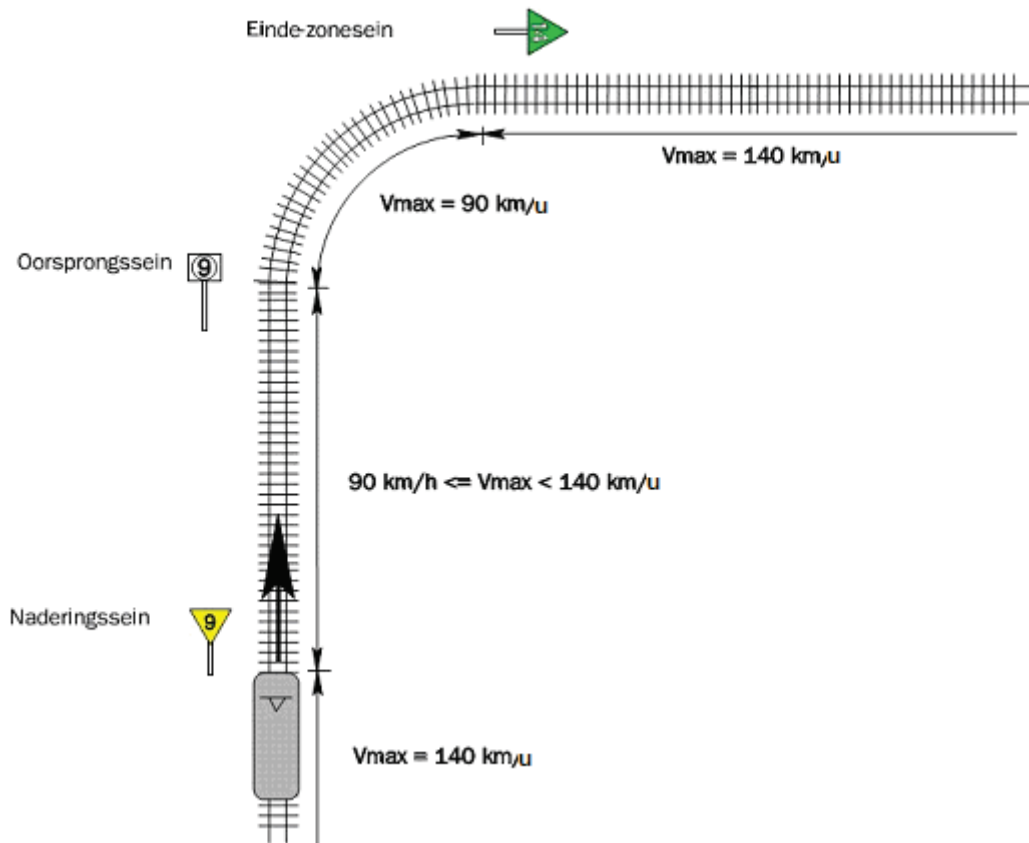


Lichtseinen bestaan uit een aantal lichten. Doorgaans zijn dat een rood, een groen, twee geel en één wit licht. Ze kunnen ook voorzien zijn van een lichtkeper (bovenaan) en een lichtcijfer (onderaan) en van andere, meer specifieke aanduidingen. De combinaties van die lichten, keper en cijfer leveren de aanwijzingen voor de bestuurders. Er zijn verwittigingseinen en stopseinen. Een verwittigingsein informeert de bestuurder over de aanduidingen die hij aan het volgende sein zal aantreffen.



Door middel van seinborden kunnen er vaste aanduidingen worden gegeven. Dit zijn bijvoorbeeld de seinborden die dienen om de toegelaten snelheid van de trein aan te geven.

De volgende figuur geeft een schematische voorstelling van een situatie waarbij er tot 90km/h moet worden vertraagd.



3.3.3. Seinposten

Een seinpost is een installatie die twee hoofdfuncties vervult:

- hij bedient vanop afstand de seinen en de wissels;
- hij controleert permanent de veiligheidsvoorwaarden.

De seinposten worden bediend door bedienden van de Directie Netwerk. De instandhouding van de seinposten en van de andere installaties van de seininrichting gebeurt door bedienden van de Directie Infrastructuur.

Een seinpost bestaat uit een bedieningszaal, een technische zaal en externe apparatuur.

Bedieningszaal

Dit is de zaal waar de bedienden van de Directie Netwerk het verkeer regelen en opvolgen. In deze zaal bevinden zich het bedieningspaneel en het optische controlebord (OKB). Op het OKB zijn de sporen, de spoortoestellen, de seinen en andere aanduidingen weergegeven. De aangelegde rijwegen, de bezette baanvakken, de nummers en de posities van de treinen alsook de geopende of gesloten stand van de seinen worden onder de vorm van lichten weergegeven. De treinbewegingen zijn te volgen op het OKB. Gegevens worden automatisch van de ene post naar de volgende doorgestuurd.

Technische zaal

In de technische zaal bevinden zich alle uitrustingen die instaan voor de omzetting van de bevelen van de seingever in fysieke bevelen aan de externe uitrustingen. Die uitrustingen controleren en garanderen tegelijkertijd de veiligheidsvoorwaarden.

Externe apparatuur

De externe apparatuur omvat de seinen, de bedienings- en controle-inrichting van de wissels, de kabels en de relaiskasten alsook alle vereiste detectie- en controle-uitrustingen en -systemen.

Voorbeeld van technische en technologische evoluties

In de seininrichting heeft de optische vezeltechnologie een definitieve plaats ingenomen. De mechanische uitrustingen, de bedieningen met hefboomen en kabels, zijn vervangen door inrichtingen met elektromechanische relais, de "alrelais"-installaties. Een plan voor concentratie van de seinhuizen wordt momenteel uitgevoerd. De uitvoering van dit plan omvat de vervanging van de "alrelais"-technologie door de EBP/PLP-technologie, die intensief gebruik maakt van informatica, elektronica, en technieken op het gebied van afstandsbesturing, diagnose op afstand en telecommunicatie. De OKB's en de klassieke bedieningspanelen worden vervangen door videosystemen en alfanumerieke toetsenborden.

3.4. OVERWEGEN

De Directie Infrastructuur staat in voor de overwegen (OW). Ze zorgt voor de bouw, de vernieuwing en, indien mogelijk, de afschaffing ervan. Ze onderhoudt de bedienings- en controle-inrichtingen, lichten, slagbomen, rijwegen, enz. De automatische overwegen worden rechtstreeks via de seininrichting bediend, telkens wanneer er een trein aankomt.



Gezien de problemen en de onderhoudskosten van de overwegen, wordt ernaar gestreefd ze zo veel mogelijk af te schaffen door ze bijvoorbeeld door bruggen te vervangen. Er werden verbeteringen aangebracht aan de overwegen, meer bepaald met overwegen van

geprefabriceerd beton, of met wegdekken van synthetisch materiaal.

3.5. VASTE INSTALLATIES VAN ELEKTRISCHE TRACTIE

3.5.1. Veel uitrustingen werken op elektrische energie, waarvan de spanning specifiek aangepast moet zijn.

Voorbeeld: het rollend materieel wordt in het algemeen gevoed met 3000 V=⁶. Sommige treinen, met name de HST's, worden gevoed met 25.000 V~⁷.

De stations, werkplaatsen, administratieve lokalen, ... worden met de gebruikelijke spanningen gevoed (220 en/of 380 V~). Andere specifieke installaties (de seininrichting bijvoorbeeld) worden gevoed met spanningen zoals 1.000 Volt ~, 110 V~, 150 V= en 40 V=.



De Directie Infrastructuur staat in voor de omvorming en de distributie van de elektrische energie met de gewenste spanningen. Daartoe beschikt ze over onderstations. Deze krijgen, onder hoogspanning, de elektrische energie toegeleverd van de leveranciers; die energie wordt in de gewenste spanningen omgezet en vervolgens verdeeld. De uitrustingen van de onderstations en voor de distributie van de elektrische energie worden gemoderniseerd om ze krachtiger te maken en hun bediening vanop afstand

mogelijk te maken.

Er zijn noodinrichtingen en ontdebblingsinrichtingen voorzien ter voorkoming van defecten die bijvoorbeeld de werking van de installaties van de seininrichting nadelig zouden kunnen beïnvloeden.

⁶ V=: Volt, gelijkstroom, V~: Volt, wisselstroom

⁷ V~: Volt, wisselstroom

3.5.2. Bovenleiding



Het elektrisch rollend materieel wordt van elektriciteit voorzien via de bovenleiding. De stroomafnemers van het tractiematerieel worden er langs onder tegenaan gedrukt voor het afnemen van de stroom die voor de werking van het tractievoertuig vereist is.

De bovenleiding wordt gevoed vanaf de onderstations. Ze bestaat uit een ondersteunende infrastructuur en de bovenleidingen zelf. De stroom vloeit via de spoorstaven terug naar de

tractieonderstations.

Gekwalificeerd personeel, de "verdelers ES", zorgt voor het beheer van en het toezicht op de distributie van de tractiestroom over de bovenleidingen. Het controleert de stroomdistributie, spoort storingen in de werking op en is als enige bevoegd om een bekrachtigingsbevel te geven voor eender welk toestel binnen zijn zone.

3.6. INSTALLATIES VOOR VERLICHTING, VERWARMING EN DRIJFKRACHT

De Directie Infrastructuur is belast met de verlichting van de gebouwen, de perrons, de dienstwegen, de sporenbundels en de elektrische wisselverwarming.

De wisselverwarming heeft tot doel de wissels operationeel te houden bij sneeuwval en/of bij vriesweer.

De Directie Infrastructuur staat ook in voor andere uitrustingen zoals de spoorremmen, waarmee bij rangeerbewegingen de snelheid van de wagens kan worden geregeld.

4. ORGANISATIE

De Directie Infrastructuur wordt geleid door een Directeur-generaal. Hij wordt in zijn opdrachten bijgestaan door een General Manager, de dienstchefs en de zonechefs.

De organisatie is samengesteld uit een centrale structuur en een regionale structuur gebaseerd op de grote activiteiten.

De **centrale structuur** is samengesteld uit:

- ⇒ diensten van technische aard: Seininrichting, Sterkstroom, Sporen en Kunstwerken - Gebouwen, Logistiek en werkplaatsen en zones;
- ⇒ algemene diensten: Kwaliteit, Beheer;
- ⇒ centrale werkplaatsen: Schaarbeek en Bascoup.

De **regionale structuur** is samengesteld uit 5 zones Infrastructuur. Ze stemmen overeen met de 5 districten en zijn zelf samengesteld uit verschillende arrondissementen Infrastructuur.

4.1. CENTRALE DIENSTEN

De centrale diensten staan rechtstreeks onder het gezag van de Directeur-Generaal. Elke dienst wordt geleid door een dienstchef; een van hen is de General Manager. De diensten bestaan uit afdelingen die meer specifieke technische en/of administratieve

opdrachten hebben. De centrale diensten houden zich bezig met de principes, de controle en de coördinatie.

De centrale diensten:

1. doen aan studies voor:
 - het perfectioneren van de werkmethodes;
 - de verbetering van de kwaliteit en de werkomstandigheden;
 - de vermindering van de kosten;
 - een goede aanpassing aan nieuwe technieken en technologieën;
2. behandelen alle budgettaire kwesties (opstelling, follow-up, controle, "reporting", ...);
3. controleren de talrijke taken van de uitvoeringsdiensten;
4. publiceren algemene richtlijnen en principes;
5. beheren de vakopleiding;
6. organiseren en coördineren de activiteiten van de Directie.

Het onderhoud van de installaties van de HSL-lijnen (hogesnelheidslijnen in eigen bedding) wordt uitgevoerd door het arrondissement HSL, dat rechtstreeks afhangt van de centrale diensten.

4.2. CENTRALE WERKPLAATSEN

4.2.1. Rol van de werkplaatsen

De centrale werkplaatsen staan rechtstreeks onder het gezag van de General Manager. Zij voorzien in de behoeften van de Directie wat materialen, werktuigen en materieel betreft.

De basismaterialen en de meeste nieuwe materialen die nodig zijn voor de instandhoudingswerken (vernieuwings- en onderhoudswerken) worden geleverd door de privé-industrie.

De Directie Infrastructuur bevoorraadt zich voornamelijk met spoorstaven, dwarsliggers, ballast, bevestigingstoebehoren, elektrisch materiaal en uitrustingen voor de seininrichting. Ze koopt ook specifieke machines en gereedschap aan voor het uitvoeren van haar opdrachten van instandhouding van de spoorweginfrastructuur. Sommige van die materialen worden rechtstreeks naar de werkerreinen vervoerd, terwijl andere een voorbereidende bewerking of een voorafgaande montage ondergaan, of als voorraad worden opgeslagen om later te worden verdeeld.

4.2.2. Werkplaats van Schaarbeek

De activiteiten van de werkplaats van Schaarbeek zijn terug te vinden in drie domeinen: Sporenmechanica, Elektriciteit en Logistiek.

4.2.2.1 Sporenmechanica

De activiteiten omvatten hoofdzakelijk de levering van spoorstaven, het beheer van de spoorvernieuwingstreinen en van de instandhouding van de speciale werktuigen infrastructuur.

Spoorstaven: De werkplaats is uitgerust met gespecialiseerde middelen voor de behandeling, de bewerking en het lassen van spoorstaven.

Nieuwe en herbruikbare spoorstaven worden door de werkplaats ontvangen, opgeslagen, gelast, bewerkt en geleverd. De werkplaats ontvangt nieuwe spoorstaven van verschillende types en lengten, tot 75 meter.

De werkplaats last de spoorstaven aan elkaar tot langgelaste spoorstaven (LGS) van 300 meter lengte. De Directie Infrastructuur beschikt over speciale treinen voor het vervoer en de behandeling van spoorstaven van verschillende lengten, waaronder de LGS.

De uit de sporen verwijderde spoorstaven worden onderzocht en naar de werkplaats van Schaarbeek teruggestuurd wanneer hun mogelijkheid tot hergebruik positief wordt beoordeeld. De werkplaats beschikt over installaties voor het hernieuwen (herprofileren) van die spoorstaven zodat ze op de spoorlijnen kunnen worden hergebruikt.

Speciale treinen: De werkplaats beheert de verschillende speciale treinen zoals de treinen voor het ziften van ballast en de treinen voor het vernieuwen van dwarsliggers.

In stand houden van de werktuigen: De werkplaats van Schaarbeek beschikt over hallen en uitrustingen voor het onderhoud, de herstelling en de verbetering van de speciale werktuigen infrastructuur.

De werkplaats van Schaarbeek levert ook het toebehoren en de reservedelen voor het onderhoud en de kleine herstellingen van het klein gemechaniseerd gereedschap dat in de uitvoerende diensten wordt gebruikt.

4.2.2.2 *Elektriciteit*

De activiteiten zijn voornamelijk gericht op seininrichting en elektriciteit. Materiaal van elektrische installaties en seininrichting wordt door de werkplaats ontvangen, opgeslagen, bewerkt en geleverd. Ze maakt speciale fabricaten voor de uitrustingen van de seininrichting zoals bedieningspanelen, apparatuur en uitrustingen voor de relaiszalen van de seinposten, bedienings- en controle-inrichtingen voor de wissels, ...

Ze heeft dezelfde taken voor de elektrische installaties, tractieonderstations, bovenleidingen, wisselverwarming, ...

Tot de taken van de werkplaats behoort ook het reviseren en herstellen van bepaalde specifieke apparatuur van de seininrichting.

4.2.2.3 *Logistiek*

De Logistiek betreft het beheer van de bevoorradingen voor de activiteiten van de werkplaats (via SAP voor het gedeelte "Elektriciteit" en op een traditionele methode voor het gedeelte "Sporenmechanica").

Onder Schaarbeek vallen ook de installaties van **Wondelgem** en **Roeselare**. De werkplaats van Wondelgem staat in voor de verrichtingen van de branche "hout". Ze slaat de nieuwe dwarsliggers en houtstukken op, laat ze op de juiste manier drogen en creosoteert ze vooraleer ze in het spoor worden gelegd.

De werkplaats van Roeselare vervaardigt gestandaardiseerde betonelementen zoals perronboorden, sleuven, enz.

4.2.3 **Werkplaats van Bascoup**

De taken en activiteiten van de werkplaats van Bascoup spitsen zich hoofdzakelijk toe op "spoortoestellen". "Spoortoestellen" is de algemene term waarmee alle spooruitrustingen behalve het lopend spoor worden aangeduid. Die uitrustingen zijn voornamelijk de wissels en de Engelse wissels alsook toebehoren en onderdelen.

De werkplaats is uitgerust voor het ontvangen en behandelen van spoorstaven en speciale stukken die in de privé-industrie worden aangekocht. Dat materiaal wordt opgeslagen, behandeld, bewerkt, gemonteerd, gekeurd en opgestuurd, ofwel met gewoon vervoer, ofwel met speciale treinen uitgerust voor het vervoer en het lossen van spoortoestellen.

De werkplaats vervaardigt ook gelijmde isolerende voegen (GIV), toebehoren en specifieke uitrustingen voor spoortoestellen.

4.3. ZONES INFRASTRUCTUUR

Elke zone Infrastructuur staat onder de leiding van een zonechef, die zelf onder het gezag staat van de General Manager. Elke zone is onderverdeeld in een aantal arrondissementen Infrastructuur. Dat aantal is verschillend naargelang van het belang van de zone en haar geografische oppervlakte.

De taken van de zones zijn gericht op het uitvoeren van werken en op coördinatie. Ze spelen de rol van gewestelijke directie.

De voornaamste taken van de zones zijn:

- de instandhouding van de installaties voor elektrische tractie (onderstations en bovenleidingen);
- het onderhoud en de bouw van kunstwerken;
- de uitvoering van en het toezicht op de werken voor de aanleg, de aanpassing of de vernieuwing van de sporen, de seininrichting en de verlichting, verwarming en drijfkracht;
- de coördinatie van de activiteiten van de zone en van de arrondissementen;
- de opvolging van de verschillende budgetten;
- het waarborgen van de logistiek;
- de personeelsadministratie;
- de administratie en het beheer van de bestekken;
- ...

Een zonechef wordt bijgestaan door vier adjuncten met als specialiteiten sporen (S), kunstwerken (KW), seininrichting en als vierde sterkstroom. Hij wordt ook ondersteund door een verantwoordelijke logistiek en een administratieve verantwoordelijke.

4.4. ARRONDISSEMENTEN INFRASTRUCTUUR

De arrondissementen Infrastructuur hangen af van de zones en staan onder het gezag van de zonechef. Ze worden geleid door een arrondissementschef. Elk arrondissement bestaat uit secties die onder de verantwoordelijkheid staan van ingenieurs. De ingenieurs zijn gespecialiseerd in sporen of seininrichting en drijfkracht.

De taken van de arrondissementen houden verband met toezicht en onderhoud.

De voornaamste taken van de arrondissementen zijn:

- het toezicht op de sporen en hun onmiddellijke omgeving;
- de uitvoering van en het toezicht op het onderhoud van de sporen, spoortoestellen en spooromgeving;
- het onderhoud van de seininstallaties en de elektrische installaties voor verlichting, wisselverwarming en drijfkracht;
- de instandhouding en de bewaking van de overwegen;
- de uitvoering van sommige spoorvernieuwings- en moderniseringswerken;
- ...

DE INTERNE AUDIT (I-IA)



De Interne Audit I-IA heeft de **opdracht** de beheersorganen en het management van Infrabel te helpen hun manier van werken te verbeteren en hun doelstellingen te bereiken.

De **activiteiten** van de Interne Audit I-IA zijn:

1. audit- en adviesopdrachten,
2. de controle van overheidsopdrachten en overeenkomsten afgesloten door Infrabel.

Een interne Auditdienst bij Infrabel is nodig om audits uit te voeren die de spoorwegondernemingen niet discrimineren. Voor de andere activiteiten werkt I-IA samen met H-IA.

De Interne Audit I-IA is **onafhankelijk** van de operationele diensten van Infrabel. Daardoor kan I-IA zijn opdrachten in alle objectiviteit vervullen.

1. WAAROM EEN INTERNE AUDIT BIJ INFRABEL?

Infrabel moet een billijke en niet-discriminerende toegang tot het Belgische net tegenover de verschillende spoorwegondernemingen waarborgen. Voor audits en overheidsopdrachten/overeenkomsten rond essentiële functies komt enkel de Interne Audit van Infrabel tussen.

Voor de rest van haar activiteiten werkt de Interne Audit van Infrabel (I-IA) samen met de Interne Audit van de NMBS Holding (H-IA).

2. OPDRACHT

De opdracht van de Interne Audit I-IA is de beheersorganen (Directiecomité en Raad van Bestuur) en het management van Infrabel te helpen hun manier van werken te verbeteren en hun doelstellingen te bereiken.

3. ACTIVITEITEN

De belangrijkste activiteiten van de Interne Audit I-IA zijn:

1. audit- en adviesopdrachten,
2. controle op overheidsopdrachten en overeenkomsten die worden afgesloten door de eenheden van Infrabel.

3.1. AUDIT- EN ADVIESOPDRACHTEN

Audit- en adviesopdrachten bestaan uit formele, onafhankelijke onderzoeken van een product, een dienstverlening, een werkproces, of van een eenheid.

1. Auditopdracht

- **Auditopdracht:**

Bij een auditopdracht onderzoekt de Interne Audit een **intern controlesysteem**. Een **intern controlesysteem** is een set van regels die ervoor moeten zorgen dat de beslissingen van het topmanagement worden uitgevoerd. De Interne Audit onderzoekt of het systeem efficiënt is.

- **Auditrapport:**

De resultaten van de opdracht worden gebundeld in een auditrapport. Dit bevat een actieplan met aanbevelingen, die moeten worden uitgevoerd. Deze aanbevelingen hebben het doel het interne controlesysteem te verbeteren.

- **Opvolging aanbevelingen:**

De Interne Audit kijkt regelmatig na of de aanbevelingen effectief worden uitgevoerd. De dienst brengt hierover regelmatig verslag uit aan het Directiecomité en het Auditcomité van Infrabel.

2. Adviesopdracht

- **Adviesopdracht:**

Bij een adviesopdracht geeft de Interne Audit advies. Het gaat hier niet meer over de werking van het interne controlesysteem, maar over het onderwerp zelf (product, werkwijze, dienstverlening, ...).

- **Rapport:**

In haar rapport geeft de Interne Audit advies om die producten, werkprocessen, etc. te verbeteren.

3.2. OVERHEIDSOPDRACHTEN EN OVEREENKOMSTEN

Overheidsopdrachten zijn opdrachten van **werken, diensten of leveringen** verbonden aan de uitvoering van activiteiten van **openbare dienstverlening**.

De Interne Audit gaat na of de overheidsopdrachten en de overeenkomsten worden afgesloten in overeenstemming met:

- de wetgeving;
- de interne delegaties en subdelegaties van bevoegdheden;
- de behoeften;
- de beheerscontracten en ondernemingsplannen;
- de budgetten;
- de beslissingen van de beheersorganen.

De Interne Audit geeft op basis hiervan advies aan de bevoegde overheid die de opdracht of de overeenkomst al dan niet zal goedkeuren.

4. ORGANISATIE

De afdeling I-IA is **onafhankelijk** van de operationele diensten van Infrabel. Daardoor kan I-IA zijn opdrachten in alle objectiviteit uitoefenen.

I-IA rapporteert aan:

- het Auditcomité van Infrabel voor auditopdrachten;
- aan de gedelegeerd bestuurder en de betrokken directeurs-generaal van Infrabel voor overheidsopdrachten en overeenkomsten.