

DE SCHERMEN VAN DE NMBS



INHOUD

Voorwoord	7	
Inleiding	11	
Deel I	Hoe het begon in 2000	15
Deel II	Wat loopt er verkeerd bij de NMBS en hoe doe je er iets aan: verhalen, anekdotes en beschouwingen	45
	José, Jos et les autres ... De vakbonden bij de NMBS	46
	De medewerkers en de cultuur van de NMBS	66
	De leveranciers en hun handel	75
	De politiek en de beheersorganen: een grote symbiose	99
	De stiptheid: populistisch blijven praten of structureel iets doen?	120
	De Diabolo: een juiste keuze verkeerd uitgevoerd	135
	De Fyra: zware crisis werd grote kans	142
	Ongevallen en veiligheid: de schuld van het systeem?	169
	Reizigersorganisaties, ombudsmannen en de pers	178
Deel III	Wie neemt eigenlijk de besluiten bij de NMBS?	187
Deel IV	Tien redenen waarom de keizer van Oostende me liet onthoofden	205
	Gratis bestaat niet	210
	De hold-up van meer dan 1 miljard	212
	De overdracht van het niet-bestaande pensioenfonds van de NMBS-groep	223
	Op zoek naar een geschikte manager voor het binnenlandse reizigersvervoer	230
	Een schaduw over Fyra	240

DWARSLIGGER

Thalys of taxi van Oostende naar Parijs?	248
Mijn brief aan minister Labille	253
To sponsor or not to sponsor	259
De ABX-saga zoals ik ze van aan de kant beleefde	262
Tien kleine negertjes	268
Deel V Toekomstvisie op de NMBS: op naar bestemming beter?	283
Nawoord	301
Dank	303

VOORWOORD

Walt Withman, een Amerikaanse journalist uit de negentiende eeuw, schreef bij de voorstelling van een boek ooit: 'Vrienden, dit is geen boek. Wie dit aanraakt, raakt aan een mens.' Bij het lezen van *Dwarsligger* kan men tot dezelfde vaststelling komen.

Dit boek doet een poging om een waardevolle bijdrage te leveren aan het debat over de overheidsbedrijven, door onder meer op de situatie van de NMBS in te gaan. Het is tevens een middel om een en ander duidelijk te stellen in de zware verantwoordelijkheid die de overheid draagt om een doelgerichte en efficiënte dienstverlening aan de samenleving te verzekeren.

Het is opvallend dat in het bedrijfsleven een CEO 20 procent fout kan zijn, op voorwaarde dat de resterende 80 procent goede beslissingen zijn. Bij de overheid, als dezelfde regel toegepast wordt op een CEO van een overheidsbedrijf, loopt hij een groot risico zijn job te verliezen. Nochtans zijn de uitdagingen, onder meer inzake dienstverlening, die de overheid moet opnemen gigantisch. De snelheid waarmee op alle vlakken grondige veranderingen plaatsvinden, maakt het opzetten van een maatschappelijk draagvlak zeer moeilijk.

Daarom zijn de verstandhouding en de samenwerking tussen enerzijds de vertegenwoordigers van de overheid, in casu de verantwoordelijke ministers, en anderzijds de overheidsmanagers, uiterst cruciaal. Een overheidsonderneming kan pas optimaal functioneren als de opdracht duidelijk is en de strategie expliciet, als de middelen be-

DWARSLIGGER

ACHTER DE SCHERMEN VAN DE NMBS

In 2002 waagt Marc Descheemaecker, gepokt en gemazeld in het internationale bedrijfsleven, na een stoelendans de sprong naar de logge overheidsinstelling NMBS. Hij zoekt er als kersverse *civil servant* zijn weg in een omgeving waar politieke benoemingen, taalevenwichten en bijhorend gelobby aan de orde van de dag zijn. Twee jaar later schopt hij het tot gedelegeerd bestuurder van de NMBS. In die hoedanigheid zit hij mee aan de onderhandelingstafel met binnen- en buitenlandse politici, vakbonden en leveranciers.

Via uit het leven gegrepen anekdotes en kritische observaties schetst Descheemaecker een onverbloemd beeld van een van onze grootste overheidsinstellingen. Hoe verliepen de Fyra- en Diabolo-soaps achter de schermen? Hoeveel macht hebben de vakbonden nu echt? Wie neemt nu precies de beslissingen bij de NMBS? Waarom mocht Descheemaecker niet langer gedelegeerd bestuurder van de NMBS blijven? En waarom leidde dat tot zo'n opvolgingscircus? Geen technisch of juridisch discours dus, wel een glasheldere analyse van hoe het is om voortdurend te schipperen tussen publieke dienstverlening en de economische eisen van een overheidsbedrijf.

In *Dwarsligger* blikkt Descheemaecker niet enkel achterom, maar ook vooruit naar de toekomst van een overheidsinstelling die de transformatie tot een dynamische onderneming nog moet maken, met interne spelers die te veel aan hun eigen belangen denken en politieke partijen die de NMBS nog te vaak gebruiken als ideologische hefboom.