

ALGEMENE VERGADERING VAN DE KBVBI

REORGANISATIE EN TOEKOMST VAN DE NMBS

Samenvatting van de voordracht gehouden op 17 juni 2004
door de heer ir Karel Vinck, Afgevaardigd Bestuurder van de NMBS,

Na het administratief gedeelte richtte de heer ir. Karel Vinck het woord tot de aanwezige burgerlijke ingenieurs. Als onderwerp was gekozen voor iets zeer actueel, namelijk de reorganisatie en toekomst van de NMBS, nu eenmaal niet gezien door een doorwinterde spoorwegambtenaar maar door een bedrijfsleider die reeds tal van privé-maatschappijen uit de rode cijfers geholpen heeft.

De letterlijke tekst van de voordracht hebben we niet. De heer Vinck zelf is een zeer vlotte en interessante spreker die geen woordelijke tekst nodig heeft om een groep toehoorder te overtuigen. Wel was hij zo bereidwillig de slides, die als leidraad zijn betoog omkaderden, ons ter beschikking te stellen. Aan de hand van deze slides en met wat we nog in het geheugen hadden, hebben we getracht een zo goed mogelijke samenvatting te geven.

I. Het plan MOVE of het streven naar een gezonde financiële toestand

I.1 Algemeenheden

In het eerste deel heeft ir Vinck het over het project MOVE. Hierbij legt hij uit in welke moeilijke financiële toestand de NMBS verzeild is en welke de oorzaken hiervan zijn: om allerlei redenen o.a. om de normen voor het toetreden tot de EURO zone mogelijk te maken, moest de vorige regering zoeken om de vele investeringen vooral in het hoge snelheidsverkeer op een alternatieve wijze te financieren. Hierbij nam de NMBS deze last op haar schouders maar deze financiële lasten dreigen nu uit de hand te lopen indien er geen maatregelen genomen worden.

Daarom werd er met de Staat een overeenkomst gesloten waarbij de huidige Regering zich verbonden heeft tot het treffen van de nodige maatregelen om de schuld uit het verleden voor 80% over te nemen. Deze belofte heeft de Regering niet zo maar gedaan maar zij eist wederkerig van de NMBS inspanningen.

De NMBS moet dringend zoeken om haar eigen inkomsten te verhogen en haar kosten te verlagen zodat enerzijds op termijn, de 20%

eigen verliezen weggewerkt worden en anderzijds er naar gestreefd wordt om jaarlijks met een positieve balans naar voor te komen.

Dit is des te dringender omdat zowel de toekomst van de NMBS als deze van de andere spoorwegmaatschappijen in de ons omringende landen, bepaald wordt door de Richtlijnen van de Europese Commissie. De Europese Commissie wil dringend de rentabiliteit van de Spoorwegen verhogen om deze te dwingen opnieuw een groter marktaandeel in de vervoersector naar zich toe te trekken en aldus mee te werken aan de ontlasting van de snelwegen. Vooral in ons land en in Nederland, die over de twee grootste havens ter wereld beschikken, is het dichtslibben van de autowegen zeer reëel.

Om dit doel te verwezenlijken wil de Europese Commissie ook een liberalisering, geen privatisering, van de spoorwegen. In deze opengegooide markt moet het goederenverkeer en het internationale reizigersverkeer nu reeds zelfbedruipend zijn. B-Cargo moet zich dus wapenen om deze concurrentie aan te kunnen. Later zal ook de markt van het binnenlands reizigersverkeer opengaan. Om nu deze rendabiliteit te verhogen werd het plan MOVE uitgewerkt.

I.2 De krachtlijnen van het plan MOVE

Dit plan concentreert zich rond een aantal krachtlijnen:

- **voor het reizigersverkeer:** de spoorwegen moeten een grotere rol spelen in de mobiliteit van de inwoners. Dit betekent vooral het brengen van een kwaliteitsvolle en efficiënte dienstverlening waarop men enerzijds kan betrouwen (treinen op tijd en aansluitingen waarborgen) en die anderzijds nog betaalbaar blijft voor de gemeenschap of anders gezegd waarbij het budget in evenwicht blijft.

- **voor het binnenlands reizigersverkeer** betekent dit vooral zijn rol van openbare dienst goed volbrengen door een kwaliteitsvervoer te brengen (propere treinen met voldoende plaats)

- **voor het internationaal reizigersverkeer** en het verkeer op lange afstand betekent dit vooral het uitbouwen in Europees verband van een netwerk van snelle treinen zodat men op lange afstanden geneigd is om de auto thuis te laten.

- **voor het goederenvervoer:** de spoorwegen moeten, desnoods in samenwerking met andere transportmodi, zoals het verkeer te water en in de lucht, heel wat vracht van de baan halen om zo de wegen die overvol zijn met vrachtwagens, te ontlasten. Dit betekent, naast het brengen van kwaliteit (de goederen in goede staat afleveren op het voorziene ogenblik) en het werken aan een concurrerende marktprijs, ook het streven naar een gezonde financiële toestand. Hierbij moet zo efficiënt mogelijk gewerkt worden om in deze sterk concurrerende markt klanten aan te trekken, te behouden en niet langer met verlies te werken.

I.3 De uitwerking van het plan MOVE

Dit geschiedt in twee fasen:

- in een eerste fase wordt een eerste stap naar een verhoging van de rendabiliteit gezet;

- in de tweede fase zal vanaf 2006 en vanuit een evaluatie van de eerste fase, nagegaan worden hoe de sanering van het bedrijf verder moet gestuurd worden.

- de eerste stap: de verhoging van de rendabiliteit door afvloeiing van een aantal personeelsleden.

De NMBS sleurt een grote schuld met zich mee: de aangegane leningen uit het verleden om de verliezen te dekken moeten verder afbetaald worden. Dit heeft voor het ogenblik tot gevolg dat ondanks de inspanningen om jaarlijks meer inkomsten te verwerven, de verliezen toch nog groter zijn dan de inkomsten.

Deze negatieve cash-flow van 1 miljard Euro per jaar is niet vol te houden. Van deze 1 miljard Euro is er 80% ten laste van de Staat en slechts 20% ten laste van de NMBS. Dit is nog steeds het aanzienlijke bedrag van ongeveer 200 miljoen Euro per jaar of een bedrag dat ongeveer overeenkomt met de jaarlijkse kost van ongeveer 4000 werknemers.

- de tweede stap: een evaluatie en verdere maatregelen tot gezondmaking

De eerste stap voorziet dus in een geleidelijke vermindering van de lasten waarbij de grootste last voor de NMBS de personeelslasten zijn.

Eenmaal de personeelsbezetting verminderd is en de resultaten hiervan geëvalueerd zijn, moet er verder gewerkt worden om de rendabiliteit van het overblijvende personeel via het uitvoeren van allerlei operationele verbeteringen, te verhogen en de verliezen naar nul te brengen.

Zo zullen allerlei maatregelen uitgewerkt worden opdat de klanten betere inlichtingen zouden bekomen en het personeel van bepaalde diensten langer ter beschikking van de klanten kan staan. De Afgevaardigd Bestuurder betreurde dat nu bepaalde diensten na 16 uur bijna niet meer bereikbaar zijn terwijl in het bedrijfsleven en vooral in de transportwereld er tot 18 uur en nog later, heel wat dringende vragen gesteld worden. Wil men de concurrentie aankunnen dan zal ook op deze vragen zo vlug mogelijk een antwoord moeten komen. Dit houdt een flexibeler opstelling van de personeelsprestaties in. Om hieraan te verhelpen voorziet de nieuwe structuur van B- Cargo de oprichting van het COC, het "Cargo Operations Center", dat na de bureelu-

ren onmiddellijk op de vragen van de klanten een antwoord zal kunnen geven.

Besluit: het plan MOVE moet het huidige verlies zien in te dijken door:

- een betere dienst aan de klanten te garanderen waardoor het aantal klanten en dus de inkomsten stijgen;
- een sociaal begeleidingsplan voor te stellen waardoor een aantal werknemers afvloeien;
- operationele verbeteringen voor te stellen waardoor de rendabiliteit verhoogt.

II. De nieuwe structuren.

II.1 Voldoen aan de Europese Richtlijnen

In het tweede deel van zijn voordracht heeft ir Vinck het over de nieuwe structuren. Herstructureren is niet alleen nodig om de operationele eenheden de nodige slagkracht te verlenen en zich rendabel op te stellen maar ook om te voldoen aan de Europese Richtlijnen. De Richtlijnen zelf zeggen niet hoe er concreet tot in de details moet geherstructureerd worden. Zij geven enkel de grote lijnen aan om een liberalisering mogelijk te maken. Vandaar dat men nu in Europa verschillende modellen aantreft:

- het Franse model met een kleine dienst van infrastructuurbeheerder RFF, die heel wat werkzaamheden in onderaanneming aan an-

dere SNCF-onderdelen uitbesteed heeft;

- het Britse, Nederlandse en Finse en Spaanse en Italiaanse model waar een volledige splitsing tussen de infrastructuurbeheerder en de uitbaters als spoorwegondernemingen plaats gevonden heeft;

- het Duitse model waar er een holdingmaatschappij geschapen is met DB-Netz als infrastructuurbeheerder.

Bij al deze modellen zijn er nog heel wat discussies omtrent het al of niet voldoen aan de letter of geest van de Richtlijnen.

II.2 De Belgische keuze

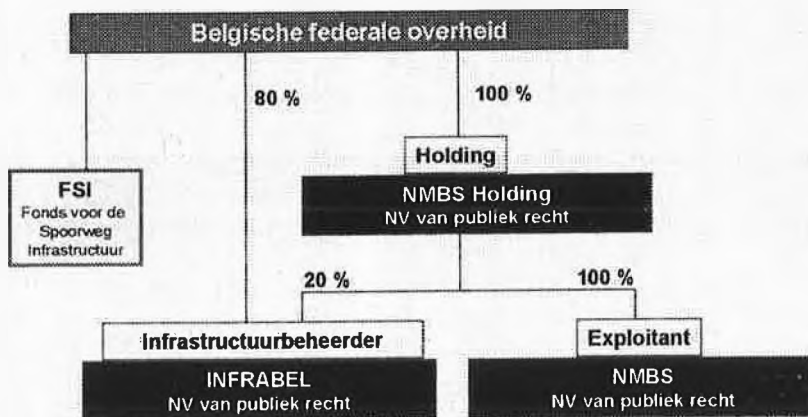
De syndicale Organisaties stelden heel wat eisen vooral voor wat het beheer van het personeel betrof. Men wil absoluut de eenheid van onderneming en het statuut voor het personeel bewaren.

Na heel wat onderhandelen met de Regering en de Syndicale Organisaties heeft de NMBS gekozen voor een model dat het Duitse model zeer sterk benadert.

Men heeft dan ook een holdingmaatschappij gecreëerd met daarnaast nog naamloze vennootschappen van publiek recht: Infrabel en de NMBS als exploitant. Het plaatsen van het personeelsbeheer van de volledige NMBS in de holding en het behoud van één enkele Paritaire Commissie als overlegorgaan met de Syndicale Organisaties moet de eenheid van

Nieuwe structuur 01.01.2005

(B)



onderneming waarborgen.

Daarbij komt dan nog een Fonds voor de Spoorweg Infrastructuur (FSI). Dit moet instaan voor de financiering van de nieuwe investeringen en hangt volledig van de Belgische Federale Overheid af en het moet door haar gevoed worden.

De Belgische Federale Overheid blijft daarbij de eigenaar van de Belgische Spoorwegen (de NMBS) gezien zij het grootste deel van de aandelen bezit.

De nieuwe structuur ziet er dan ook als volgt uit: (zie figuur hierboven)

II.3 Organisatie van de nieuwe bedrijven

Voor elke NV van Publiek Recht zullen er beheersorganen bestaan.

Elke onderneming zal dus volgende structuur hebben:

- een Gedelegeerd Bestuurder,
- een Raad van Bestuur,
- een Directiecomité.

Voor de ganse groep, de 3 NV's samen komt er een **Strategisch Comité** en één enkele **Paritaire Commissie**.

Tijdelijk is er ook één enkele Stuurgroep die het invoeren van de nieuwe structuur en het verder uitvoeren van het plan MOVE moet opvolgen.

III. Wat gaat er nu veranderen?

Heden ten dage ziet de structuur van de Maatschappij er als volgt uit: verschillende horizontale Directies en enkele Stafdiensten.

Vanaf 1 januari volgend jaar moet de structuur van de Maatschappij er als volgt uitzien:

- **de Holding** omvat delen van de huidige directies Human Resources, Financiën en Patrimonium, de directie Coördinatie en enkele stafdiensten o.a. ICT enz.;
- **de NMBS*** bevat de huidige directies Reizigers, New Cargo, Treinen en Materieel alsook nog stafdiensten en horizontale directies (de interne boekhouding, intern personeelsbeheer, enz.);
- **Infrabel** omvat ongeveer het huidige Netwerk en Infrastructuur alsook stafdiensten en

horizontale directies (de interne boekhouding, intern personeelsbeheer, enz.).

Boekhoudkundig zal dit nogal ingrijpende veranderingen met zich mee brengen. Elk bedrijf moet over zijn eigen bilan met eigen activa en passiva beschikken. Tussen deze bedrijven onderling en het FSI zullen nu ook heel wat geldstromen ontstaan en het zal wel even wennen worden.

IV. De grote toekomstige uitdagingen voor de NMBS vanaf 1 januari 2005.

De overgang naar deze nieuwe structuren zal heel wat veranderingen voor het personeel met zich mede brengen: sommigen zullen in hun directie blijven, anderen zullen naar een andere directie overgaan. Er zullen stilaan ook nieuwe regels in voege treden zodat het aangeboden product en de kwaliteit ervan nog zullen verhogen. Ir Vinck deed dan ook de belofte dat niemand zal afgedankt worden en dat de afvloeiingen volledig op vrijwillige basis zullen gebeuren. Hij zal zeker nog de medewerking van het volledige personeel hard nodig hebben om de doelstellingen te halen.

Eenmaal deze nieuwe structuren ter plaatse zijn moet de maatschappij in staat zijn de toekomstige uitdagingen aan te gaan:

- de financiële toestand van de NMBS terug gezond maken;
- de NMBS voorbereiden om in een concurrentiële wereld van zowel goederenvervoer als reizigersvervoer haar man te staan.

Ir Vinck sprak dan ook vol lof over de spoorwegmaatschappij. Hij is verwonderd geweest over de hoge graad van scholing van zowel de hogere kaders en burgerlijke ingenieurs als van de arbeiders. Hoe meer hij de NMBS leert kennen hoe meer zijn waardering voor het personeel groeit. Hij heeft in zijn leven reeds meerdere maatschappijen geherstructureerd maar steeds waren dit maatschappijen die een welbepaalde sector betroffen: ofwel de staalsector bij Bekaert, ofwel de nonferrometalen bij Umicore. Maar hier krijgt hij te doen met een bedrijf dat met alle sectoren te

maken heeft. Ook technologisch komt zo wat van alles bij het spoorbedrijf kijken: van de eenvoudige wijze van rangeren tot de meeste complexe en moderne technologieën voor informatieverschaffing en veilige verkeersregeling.

Natuurlijk zullen de verschillende NMBS bedrijven nu moeten leren zaaien naar de zak. De aanschaf van bepaalde hoogtechnologische uitrusting of het verwezenlijken van sommige projecten zullen wegens geldgebrek moeten uitgesteld worden. Doch dit wil niet zeggen dat ondertussen de studie ervan niet verder kan gaan. Hij is er dan ook heilig van overtuigd dat, eenmaal de financiële toestand gezond zal zijn, er ook voor nieuwe technologieën die de kwaliteit van het aangeboden product en de rentabiliteit van het bedrijf verhogen, geld zal gevonden worden.

Anderzijds is hij de mening toegedaan dat de klant, indien hij werkelijk een kwalitatief hoogstaand product wil, hij er ook moet willen voor betalen, zij het zelf of via steun van de overheid voor het binnenverkeer. Alles volledig zondermeer ten laste van de gemeenschap leggen is voor een goed bedrijfsleider absoluut niet toelaatbaar.

V. Het brengen van een nieuwe cultuur.

Elk bedrijf heeft een eigen cultuur. Dit is iets waar de werknemers van het bedrijf fier over moeten zijn. Zo heeft hij vastgesteld dat deze cultuur bij de huidige NMBS door haar eigen werknemers niet steeds goed uitgedragen wordt. Soms spreken sommigen nogal smalend over het bedrijf en al te dikwijls wordt de NMBS door haar eigen werknemers afgebroken bij derden.

Wellicht heeft dit iets te maken met een staatsbedrijf en hij weet dat in het verleden heel wat zaken niet altijd vlekkeloos zijn verlopen maar nu, dat de maatschappij naar een nieuwe structuur en toekomst gaat, is het tijd om dit te veranderen.

Soms komt dit misprijzen omdat de lagere bedienden die de fouten zien, zich niet tot hun chefs kunnen wenden en dan maar op deze wijze hun frustraties afreageren. Een derge-

lijke houding doet helemaal geen goed aan het bedrijf.

Hij is er van overtuigd dat alles kan veranderen en gelooft er vast in dat de Spoorweg als transportmaatschappij heel wat troeven heeft en nog een mooie toekomst tegemoet kan gaan. Daarom moet aan de "nieuwe bedrijfs-cultuur" binnen de NMBS nog heel veel gesleuteld worden.

Een eerste luik van de nieuwe cultuur: beslissingen nemen en belonen

Ook aan het bepalen van het loon en de beloning zal nog moeten gewerkt worden. Beslissingen moeten genomen worden in functie van het risico en het resultaat. Een bedrijf leiden zonder een minimum aan risico te nemen is niet mogelijk. Dit wil niet zeggen dat men risico's zal nemen met de veiligheid. Het risico ligt vooral in het nemen van beleidsbeslissingen en het vervolgens zich inzetten om de vooropgestelde resultaten te halen.

De hogere kaderleden zullen in het vervolg beloond worden naargelang zij de doelstellingen die zij zich gesteld hebben, behalen alsook naar gelang het genomen risico.

Dit moet het verschil met vroeger maken: men kon zich verschuilen achter reglementen; er werden geen beslissingen genomen maar er was ook geen vooruitgang. Niets beslissen en niet vooruitgaan in het bedrijfsleven is synoniem van achteruitgaan.

Het tweede luik van de nieuwe cultuur

Hierbij haalt ir Vinck enkele van zijn favorieten stellingen als ervaren bedrijfsleider aan en geeft hij een goede raad aan alle burgerlijke ingenieurs als leider en manager van zowel een kleine als grote eenheid:

- **een professionele inzet:** een hoger ambtenaar zet zich in voor zijn bedrijf. Zo doet het hem pijn als hij soms ziet hoe bepaalde hogere ambtenaren enkel komen werken om hun uurtjes te kloppen en hun loon op te strijken of meer met hun vakantie dan met hun job bezig zijn.

Ook beroepsmatig moet de leider zijn stiel kennen. Hij is overtuigd van de professionaliteit van de meeste burgerlijke ingenieurs.

Maar men moet niet alleen zijn stiel kennen maar moet ook **zijn klanten leren kennen**.

Zo kan hij uit ervaring zeggen dat er drie soorten klanten zijn:

- **de klanten die tevreden zijn** en die dit ook uiten. Er is geen onmiddellijk gevaar om deze klanten aan de concurrentie te verliezen.

- **de klanten die niet tevreden zijn** en die dit ook laten weten. De klachten van deze klanten moeten onderzocht en verbeterd worden; zo niet zullen ze naar de concurrentie lopen.

- **de klanten die niets zeggen**. Dit zijn de klanten die men in het oog moet houden: men denkt dat het goede en vaste klanten zijn maar zijn ze niet bezig in het geheim met de concurrentie nieuwe contracten af te sluiten?

- **Professionele bijscholing.**

Wil men vooruitgaan en de concurrentie de baas blijven, dan is in de huidige maatschappij een permanente bijscholing noodzakelijk. Hij hecht daar een zeer groot belang aan en wil zich inzetten om de scholing van het personeel te verbeteren. Nuttige bijscholing zal hij steeds ondersteunen.

- **de motivatie van het personeel:** een afdelingsleider, zij het een burgerlijk ingenieur of een ambtenaar, hij moet voor zijn personeel een voorbeeld zijn. Hij moet van zijn personeel een ploeg maken en hen begeleiden en motiveren om de doelstellingen van het bedrijf te bereiken zoals een trainer dit doet in de voetbal.

- **communicatie:** motivatie van het personeel kan niet zonder dat er communicatie is en deze communicatie moet in beide richtingen gaan, zowel van boven naar beneden als van beneden naar boven. **Een goede leider moet dan ook 3 soorten oren hebben:** ene om te luisteren, ene om te horen wat de andere niet

zegt en ene om te horen wat er zou moeten gezegd worden.

Daarom is het nodig dat de leider af en toe afdaalt uit zijn ivoren toren en contact heeft met zijn personeel op de werkvloer en dat hij ook werkelijk naar hun problemen kan luisteren. Samen een kop koffie drinken kan soms heel leerzaam zijn omdat dan bepaalde problemen spontaan naar boven komen.

- **"fun":** zowel de leider als de werknemer brengt in de periode dat hij actief is ongeveer één derde van zijn tijd door op de werkvloer: We komen immers allen om onze boterham te verdienen maar het moet wat meer zijn dan louter dat. Het mag niet dat sommigen hier 8 uren tegen hun goesting komen zitten. Dit schaadt de kwaliteit van het werk. Daarom is het ook de taak van de leider om er voor te zorgen dat er een goede werksfeer is. Werken is niet zo lastig wel de sfeer waarin men moet werken kan het lastig maken.

De werknemer moet ook het resultaat van zijn inspanning zien. Dat heeft hem voldoening en de kracht om zich met dezelfde ijver verder te blijven inzetten.

VI. Besluit van ir. Vinck

De heer Vinck besluit enthousiast: "Ik heb in mijn leven reeds in meerdere bedrijven gewerkt. De NMBS was voor mij iets totaal onbekend maar naarmate ik de NMBS beter leer kennen wordt het voor mij een van de boeiendste en meest volwaardige bedrijven die ik ooit meegemaakt heb.

Alles komt er bij kijken en de NMBS beschikt over een uitstekend personeel met een zeer grote technische kennis. De NMBS heeft toekomst en het zou dan ook jammer zijn mocht een bedrijf met zulke toekomstkansen, verloren gaan. We moeten allen aan dezelfde koord trekken en we kunnen er zeker heel wat van maken." ■

bewerking: ir. Hubert Ryckebosch