

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

20 november 2017

HOORZITTING

**De nabije toekomst van de
Belgische spoorwegen**

VERSLAG

NAMENS DE COMMISSIE
VOOR DE INFRASTRUCTUUR, HET VERKEER
EN DE OVERHEIDSBEDRIJVEN
UITGEBRACHT DOOR
DE HEER **Jef VAN DEN BERGH** EN
MEVROUW **Gwenaëlle GROVONIUS**

INHOUD

Blz.

1. Hoorzitting met mevrouw Sophie Dutordoir, ceo van de Nationale Maatschappij der Belgische Spoorwegen (NMBS)3
2. Vragen en opmerkingen van de leden8
3. Antwoorden van mevrouw Dutordoir 17
4. BIJLAGEN:
Powerpointpresentatie (in het Frans en het Nederlands)23

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

20 novembre 2017

AUDITION

**Le futur proche des
chemins de fer belges**

RAPPORT

FAIT AU NOM DE LA COMMISSION
DE L'INFRASTRUCTURE, DES COMMUNICATIONS
ET DES ENTREPRISES PUBLIQUES
PAR
M. **Jef VAN DEN BERGH** ET
MME **Gwenaëlle GROVONIUS**

SOMMAIRE

Pages

1. Audition de Mme Sophie Dutordoir, Administrateur délégué de la Société nationale des chemins de fer belges (SNCF).....3
2. Questions et observations des membres.....8
3. Réponses de Mme Dutordoir 17
4. ANNEXES:
Présentation Powerpoint (en français et en néerlandais)23

**Samenstelling van de commissie op de datum van indiening van het verslag/
Composition de la commission à la date de dépôt du rapport**

Voorzitter/Président: Karine Lalieux

A. — Vaste leden / Titulaires:

N-VA Inez De Coninck, Peter Dedecker, Daphné Dumery,
Wouter Raskin
PS Laurent Devin, Gwenaëlle Grovonius, Karine Lalieux
MR Emmanuel Burton, Jean-Jacques Flahaux, Gilles Foret

CD&V Jef Van den Bergh, Veli Yüksel
Open Vld Sabien Lahaye-Battheu, Nele Lijnen
sp.a David Geerts
Ecolo-Groen Marcel Cheron
cdH Isabelle Poncelet

B. — Plaatsvervangers / Suppléants:

An Capoen, Christoph D'Haese, Koenraad Degroote, Yoleen Van Camp,
Bert Wollants
Julie Fernandez Fernandez, Emir Kir, Eric Massin, Daniel Senesael
Sybille de Coster-Bauchau, Benoît Piedboeuf, Philippe Pivin, Stéphanie
Thoron
Roel Deseyn, Veerle Heeren, Stefaan Vercamer
Luk Van Biesen, Dirk Van Mechelen, Tim Vandenput
Annick Lambrecht, Alain Top
Stefaan Van Hecke, Gilles Vanden Burre
Benoît Lutgen, Vanessa Matz

C. — Niet-stemgerechtigd lid / Membre sans voix délibérative:

VB Jan Penris

N-VA	:	Nieuw-Vlaamse Alliantie
PS	:	Parti Socialiste
MR	:	Mouvement Réformateur
CD&V	:	Christen-Democratisch en Vlaams
Open Vld	:	Open Vlaamse liberalen en democraten
sp.a	:	socialistische partij anders
Ecolo-Groen	:	Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen
cdH	:	centre démocrate Humaniste
VB	:	Vlaams Belang
PTB-GO!	:	Parti du Travail de Belgique – Gauche d'Ouverture
DéFI	:	Démocrate Fédéraliste Indépendant
PP	:	Parti Populaire
Vuye&Wouters	:	Vuye&Wouters

Afkortingen bij de nummering van de publicaties:

DOC 54 0000/000: Parlementair document van de 54^e zittingsperiode +
basisnummer en volgnummer
QRVA: Schriftelijke Vragen en Antwoorden
CRIV: Voorlopige versie van het Integraal Verslag
CRABV: Beknopt Verslag
CRIV: Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag
en rechts het vertaald beknopt verslag van de toespraken
(met de bijlagen)

PLEN: Plenum
COM: Commissievergadering
MOT: Moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)

Abréviations dans la numérotation des publications:

DOC 54 0000/000: Document parlementaire de la 54^e législature, suivi
du n° de base et du n° consécutif
QRVA: Questions et Réponses écrites
CRIV: Version Provisoire du Compte Rendu intégral
CRABV: Compte Rendu Analytique
CRIV: Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le
compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu
analytique traduit des interventions (avec les an-
nexes)

PLEN: Séance plénière
COM: Réunion de commission
MOT: Motions déposées en conclusion d'interpellations
(papier beige)

Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers

Bestellingen:
Natieplein 2
1008 Brussel
Tel.: 02/ 549 81 60
Fax: 02/549 82 74
www.dekamer.be
e-mail: publicaties@dekamer.be

De publicaties worden uitsluitend gedrukt op FSC gecertificeerd papier

Publications officielles éditées par la Chambre des représentants

Commandes:
Place de la Nation 2
1008 Bruxelles
Tél.: 02/ 549 81 60
Fax: 02/549 82 74
www.lachambre.be
courriel: publications@lachambre.be

Les publications sont imprimées exclusivement sur du papier certifié FSC

DAMES EN HEREN,

Uw commissie heeft op 18 oktober 2017 een hoorzitting gehouden met mevrouw Sophie Dutordoir, ceo van de Nationale Maatschappij der Belgische Spoorwegen over de nabije toekomst van deze laatste.

1. Hoorzitting met mevrouw Sophie Dutordoir, ceo van de Nationale Maatschappij der Belgische Spoorwegen (NMBS)

De integrale Powerpointpresentatie gaat als bijlage. Niettemin wenst mevrouw Dutordoir de nadruk te leggen op een aantal bijzondere aspecten.

Prioriteit aan het Parlement

Na zeven maanden geleden aangesteld te zijn geworden door de regering wenste mevrouw Dutordoir als nieuwe ceo haar eerste alomvattende communicatie voor te behouden aan het Parlement.

Immense en complexe uitdaging

Ondanks het feit dat sommigen haar opdracht omschreven als een “mission impossible”, heeft ze de uitdaging aanvaard om de volgende redenen: ze is er niet de persoon naar moeilijkheden uit de weg te gaan, ze mobiliseert en motiveert graag grote teams, ze is ervan overtuigd dat een overheidsbedrijf het net zo goed kan als een privéonderneming, maar bovenal is er geen enkele reden waarom de NMBS niet dezelfde weg zou opgaan als bpost en Proximus en zich omvormen tot een performante dienstverlener en aantrekkelijke werkgever.

De NMBS, dat zijn 3 500 treinen die dagelijks 850 000 reizigers vervoeren.

Logischerwijs is het bedrijf dus veeleer gericht op het beheer van operationele activiteiten en minder op de hervorming van de onderliggende processen en werkmethodes.

De uitdaging bestaat erin een nieuwe ondernemingscultuur te creëren, in het belang van de onderneming zelf maar ook in dat van de samenleving. Het spoorvervoer neemt immers een centrale plaats in het mobiliteitsgebeuren dat een enorme impact heeft op heel de bevolking. Het aandeel van 8 % van het spoor in het woon-werkverkeer is te gering om een duurzame mobiliteit te garanderen.

MESDAMES, MESSIEURS,

Le 18 octobre 2017, votre commission a auditionné Mme Sophie Dutordoir, Administrateur délégué de la Société nationale des chemins de fer belges sur le futur proche du rail.

1. Audition de Mme Sophie Dutordoir, Administrateur délégué de la Société nationale des chemins de fer belges (SNCB)

La présentation Powerpoint intégrale est jointe en annexe. Mme Dutordoir souhaite néanmoins insister sur plusieurs aspects particuliers.

Priorité au Parlement

Après sa désignation par le gouvernement il y a sept mois, Mme Dutordoir souhaitait, en sa qualité de nouvel administrateur délégué, réserver au Parlement sa première communication globale.

Un défi immense et complexe

Bien que d'aucuns aient qualifié sa mission d'impossible, Mme Dutordoir a accepté de relever le défi pour les raisons suivantes: elle n'est pas de celle qui esquivé les difficultés, elle aime mobiliser et motiver de grandes équipes, elle est convaincue qu'une entreprise publique est tout aussi capable qu'une entreprise privée, mais surtout, elle ne voit absolument pas pourquoi la SNCB ne pourrait pas suivre la même voie que bpost et Proximus et se muer en un prestataire de service performant et un employeur attractif.

La SNCB, c'est 3 500 trains qui transportent 850 000 voyageurs tous les jours.

En toute logique, l'entreprise est donc davantage axée sur la gestion des activités opérationnelles que sur la réforme des processus et des méthodes de travail sous-jacents.

Le défi consiste à créer une nouvelle culture de l'entreprise dans l'intérêt de l'entreprise elle-même, mais aussi dans celui de la collectivité. En effet, le transport ferroviaire occupe une place centrale dans la mobilité, laquelle exerce une influence considérable sur l'ensemble de la population. Parce qu'il ne représente que 8 % dans les déplacements entre le domicile et le lieu de travail, le rail ne peut pas garantir une mobilité durable.

Nakende deadlines

De eerste deadline is niet ingegeven door wetten, regelgeving of technologie, maar hangt samen met de bestaansreden van de NMBS: de klanten en hun verwachtingen voor performante dienstverlening die tegemoet komt aan hun (evoluerende) behoeften. Die dienstverlening verwachten ze nu.

In 2020 zal het Europese – en dus ook Belgische – binnenlandse reizigersvervoer al deels geliberaliseerd worden als gevolg van de zogenaamde “open access” wat betekent dat andere operatoren naast de NMBS binnenlands reizigersvervoer zullen mogen aanbieden. Uiterlijk eind 2023 zal de regering verplicht zijn om de operator die belast zal worden met de opdracht van openbare dienst aan te duiden na een procedure van marktconsultatie. Het is de bedoeling dat de NMBS op dat ogenblik als referentiespeler geldt en de evidente keuze is van zowel de overheid als de klanten.

Troeven

Het professionalisme en engagement van alle medewerkers is vereist om de NMBS grondig en snel te hervormen. De ceo heeft tijdens al haar werkbezoeken op het terrein kunnen constateren dat het spoorwegpersoneel wel degelijk dit professionalisme en engagement uitstraalt.

Samen met de 19 000 medewerkers moet de NMBS evolueren tot een modern en performant bedrijf dat aantrekkelijk is voor zowel de reizigers als de werknemers. Iedere euro moet oordeelkundig worden gespendeerd.

De sterke troeven van de NMBS als transportbedrijf zijn de veiligheid van het reizigersvervoer, de duurzaamheid – onder meer vanuit ecologisch oogpunt – en de competitiviteit tegenover andere vervoersmodi.

Huidige toestand

De spoorweghervormingen van 2005 en 2014 hebben heel wat energie, tijd en geld gekost. Heel wat medewerkers voelden zich verloren door die opeenvolgende, ingrijpende structuur veranderingen die vandaag nog steeds hun sporen nalaten, onder meer op het vlak van efficiënte samenwerking.

Er was een veelheid aan prioriteiten: de liberalisering van het vrachtvervoer, het sluiten van internationale partnerschappen – met inbegrip van de investeringen in hogesnelheidslijnen en de nagenoeg systematische

Prochaines échéances

La première échéance n'est pas dictée par les lois, la réglementation ou la technologie, mais tient à la raison d'être de la SNCB: les clients et leurs attentes quant à un service performant qui réponde à leurs besoins (changelants). C'est ce service qu'ils attendent aujourd'hui.

En 2020, le transport intérieur des voyageurs européen – et belge, par voie de conséquence – sera déjà partiellement libéralisé à la suite de l'introduction de “l'open access”, ce qui signifie que d'autres opérateurs pourront, parallèlement à la SNCB, proposer un service de transport intérieur de voyageurs. Fin 2023 au plus tard, le gouvernement devra désigner l'opérateur qui sera chargé de la mission de service public au terme d'une procédure de consultation de marché. L'objectif est que la SNCB réussisse à s'imposer à ce moment-là comme l'acteur de référence et comme une évidence, pour le gouvernement comme pour les clients.

Atouts

Le professionnalisme et l'engagement de tous les collaborateurs sont requis pour réaliser une réforme approfondie et rapide de la SNCB. Lors de toutes les visites de travail qu'elle a effectuées sur le terrain, la CEO a pu constater que les cheminots font bel et bien preuve de ce professionnalisme et de cet engagement.

Avec ses 19 000 collaborateurs, la SNCB doit devenir une entreprise moderne et performante, attrayante à la fois pour les voyageurs et pour les travailleurs. Il convient de dépenser judicieusement chaque euro.

Les atouts essentiels de la SNCB en tant qu'entreprise de transport sont la sécurité du transport de voyageurs, la durabilité – notamment sous l'angle écologique – et la compétitivité par rapport à d'autres modes de transport.

Situation actuelle

Les réformes des chemins de fer de 2005 et 2014 ont représenté un coût élevé en énergie, en temps et en argent. De nombreux collaborateurs se sont sentis désemparés à la suite de ces profondes modifications structurelles successives, dont les conséquences se ressentent encore aujourd'hui, notamment sur le plan de l'efficacité de la collaboration.

Les priorités étaient nombreuses: par suite de la libéralisation du transport de marchandises, de la conclusion de partenariats internationaux – y compris les investissements dans les lignes à grande vitesse et

filialisering van ieder nieuw project zonder coherent beheer, en – last but not least – architecturale prestigeprojecten hebben de hoofddoelstelling – zorgen voor duurzame mobiliteit voor een groot deel van de bevolking – op de achtergrond geduwd. Investerings in dit kader wegen nog op de huidige exploitatiekosten ten nadele van een comfortabele en gestandaardiseerde onthaalstructuur. Daar komen de belangrijke investeringen inzake veiligheid en de aankoop van aangepast rollend materieel nog bij.

De destijds gemaakte keuzes moeten in hun historische context worden geplaatst maar ze blijven drukken op de huidige ondernemingscultuur.

Deze cultuur wordt gekenmerkt door:

- een sterke, haast militaire eenrichtings hiërarchie met een hele reeks los van elkaar staande silo's, terwijl net een transversale samenwerking de regel behoort te zijn;

- een cultuur waar meer wordt geschreven dan met elkaar gesproken;

- er wordt “meer van hetzelfde” gedaan in plaats van processen in vraag te stellen en anders aan te pakken;

- versnipperde en onduidelijke verantwoordelijkheden in plaats van autonomie en eindverantwoordelijken voor duidelijk gedefiniëerde resultaten met budgetten en plannings die gerespecteerd worden;

- een veelvoud aan projecten bij gebrek aan duidelijk afgelijnde prioriteiten;

- onbestaande of voorbijgestreefde communicatiemiddelen;

- een gebrek aan concrete doelstellingen en interne mobiliteit;

- de inzet van voorbijgestreefde informatica, zowel wat de architectuur als de toepassingen betreft;

- onvoldoende rigoreus projectbeheer en uitgavebeleid.

Deze cultuur ontbreekt het vooral aan:

- een volwaardig management van de Human Resources;

- een rigoreus beheer van de budgetten;

la filialisation quasi systématique de chaque nouveau projet en l'absence de gestion cohérente – et, *last but not least*, des projets architecturaux de prestige, l'objectif essentiel – assurer la mobilité durable d'une partie importante de la population – a été relégué au second plan. Les investissements réalisés à cette fin pèsent toujours sur les coûts d'exploitation actuels aux dépens d'une structure d'accueil confortable et standardisée. À cela s'ajoutent également les investissements importants en matière de sécurité et l'achat de matériel roulant adapté.

Les choix opérés à l'époque doivent être replacés dans leur contexte historique, mais ils continuent à imprimer la culture d'entreprise actuelle.

Cette culture se caractérise par:

- une hiérarchie forte, presque militaire, à sens unique avec toute une série de silos déconnectés les uns des autres, alors qu'une collaboration transversale doit précisément être la règle;

- une culture de l'écrit qui prime sur le dialogue;

- une tendance à faire “plus de la même chose” plutôt qu'une remise en question et une révision des processus;

- des responsabilités morcelées et confuses au lieu d'une autonomie et de responsabilités finales pour des résultats clairement définis dans le respect des budgets et des plannings;

- une absence de priorisation des multiples projets;

- des moyens de communication inexistantes ou dépassés;

- une absence d'objectifs concrets et de mobilité interne;

- un environnement informatique obsolète, tant en ce qui concerne l'architecture que les applications;

- une rigueur insuffisante en matière de gestion de projets et de politique de dépenses;

Cette culture est surtout dépourvue:

- d'un véritable management des ressources humaines;

- d'une gestion rigoureuse des budgets;

— reële klantgerichtheid;

— een gemeenschappelijke visie aangaande waarden en prioriteiten op alle niveaus van het bedrijf.

Diagnose en remedies

Mevrouw Dutordoir is niet de eerste om deze diagnose te stellen, maar zonder een dergelijke diagnose kan het bedrijf niet gezond worden gemaakt. De tijd dringt. De hervorming, die noch onrealistisch noch onhaalbaar is, moet in één enkele beweging worden doorgevoerd met de steun van de competente en geëngageerde medewerkers.

Basisopdrachten

De NMBS moet zich voortaan focussen op haar basisopdrachten, die drieërlei zijn:

1. Treinreizigers veilig, stipt en comfortabel op hun bestemming brengen;
2. De treinen op een doordachte en efficiënte manier beheren, onderhouden en vernieuwen;
3. Klantvriendelijk onthaal in functioneel ingerichte stations bieden.

Kernwaarden

De waarden die de NMBS behoort uit te dragen en die expertise, moderniteit en verandering combineren, kunnen als volgt worden samengevat met behulp van het letterwoord PRO'S:

1. Professionalisme; het werk moet rigoureus en resultaatgericht worden verricht met passie en engagement voor het métier;
2. Respect; klanten, collega's en partners verdienen het volste respect; ook moeten de aangegane verbin-tenissen en de kostenbeheersing en planning worden gerespecteerd;
3. Ondernemerschap; werkmethodes moeten in vraag worden gesteld met het oog op verbetering;
4. Samenwerking; zowel binnen het bedrijf als met andere diensten moet graag worden samengewerkt door een motiverende werkomgeving te creëren.

— d'une réelle orientation client;

— d'une vision commune concernant les valeurs et les priorités à tous les niveaux de l'entreprise.

Diagnostic et remèdes

Mme Dutordoir n'est pas la première à poser ce diagnostic, mais sans ce diagnostic, l'entreprise ne peut pas être assainie. Le temps presse. La réforme, qui n'est ni irréaliste, ni irréalisable, doit être menée en une seule fois, avec le soutien des collaborateurs compétents et engagés.

Activités de base

La SNCB doit désormais se focaliser sur ses missions de base, qui sont triples:

1. Amener, par train, les voyageurs à destination de manière sûre, ponctuelle et confortable;
2. Gérer, entretenir et renouveler les trains de manière efficace et judicieuse;
3. Offrir un accueil convivial dans des gares fonctionnelles.

Valeurs fondamentales

Les valeurs que la SNCB doit porter et qui combinent expertise, modernité et changement, peuvent se résumer comme suit à l'aide de l'acronyme PROS:

1. Professionnalisme: le travail doit être effectué dans une optique de résultat, avec rigueur, passion et engagement pour le métier;
2. Respect: les clients, collègues et partenaires méritent le plein respect; de même, les engagements pris ainsi que la maîtrise des coûts et la planification doivent être respectés;
3. Oser entreprendre: il convient de remettre en question les méthodes de travail en vue de les améliorer;
4. Collaborer: il faut créer un environnement de travail stimulant dans lequel tout le monde collabore volontiers au sein de son équipe et avec les collègues des autres entités.

Prioriteiten directiecomité

Het directiecomité heeft ook vijf prioriteiten vastgesteld:

1. Veiligheid voorop: uitrusting ETCS, het aantal seinvoorbijrijdingen indijken, het aantal ernstige arbeidsongevallen terugdringen, het absentisme bestrijden, ...

2. Tevreden klanten, altijd en overal, door stiptheid, comfort, communicatie, aanbod, bediening, prijs, ...

3. Eigentijds HR-beleid gebaseerd op voornoemde PRO'S: expertise, diversiteit, performantie in het management zijn de nieuwe ordewoorden, de inzet van eenieder is essentieel.

4. De productiviteit verhogen door middel meer performante processen die steeds het belang van de klant beogen.

5. Gezonde financiën met ambitie om te groeien: het evenwicht bereiken door onder meer de schuld te reduceren tot 2,4 miljard euro in een context van verminderde dotaties met productiviteitswinsten en het prioriteren van de investeringen.

Deugdelijk bestuur ("governance")

De NMBS is een autonoom overheidsbedrijf. Dat betekent dat het in de eerste plaats een bedrijf is en ook als een bedrijf moet functioneren. Als overheidsbedrijf is het gebonden door een beheerscontract. Maar het is ook een autonoom bedrijf, dat slechts op twee voorwaarden haar hervorming zal kunnen doorvoeren:

Alle betrokken partijen, ongeacht hun invloedssfeer, moeten

1. de NMBS een toekomst willen geven en dezelfde wil tonen om het bedrijf te moderniseren;

2. De agenda's moeten op transparante wijze op elkaar worden afgestemd.

3. Iedereen moet dezelfde visie en doelstellingen delen.

Daarnaast moet het bedrijf kunnen functioneren als een normaal bedrijf met een duidelijke en efficiënte governance. Het moet over een normale, gezonde en verantwoorde delegatie van bevoegdheden kunnen beschikken zoals Infrabel, Proximus of bpost om tot een moderne onderneming te worden omgevormd en

Priorités du comité de direction

Le comité de direction a également fixé cinq priorités:

1. La sécurité avant tout: équipement ETCS, réduire le nombre de dépassements de signaux et le nombre d'accidents de travail graves, lutter contre l'absentéisme,...

2. Des clients satisfaits, toujours et partout, grâce à la ponctualité, au confort, à la communication, à l'offre, au service presté, aux prix,...

3. Une politique de ressources humaines moderne basée sur les PROS précités: expertise, diversité, performance dans le management sont les nouveaux mots d'ordre, l'engagement de tout un chacun est essentiel.

4. Accroître la productivité grâce à des processus plus performants qui visent toujours l'intérêt du client.

5. Des finances saines avec une ambition de croissance: atteindre l'équilibre notamment en ramenant la dette à 2,4 milliards d'euros dans un contexte de dotations réduites, avec des gains de productivité et la priorisation des investissements.

Bonne gouvernance

La SNCB est une entreprise publique autonome, ce qui signifie qu'elle est en premier lieu une entreprise et qu'elle doit par conséquent fonctionner comme une entreprise. En tant qu'entreprise publique, elle est liée à un contrat de gestion. Mais c'est également une entreprise autonome qui ne pourra réaliser ses réformes qu'à deux conditions seulement.

Tout d'abord, toutes les parties prenantes, peu importe leur sphère d'influence, doivent:

1. vouloir offrir un avenir à la SNCB et faire preuve d'une même volonté de moderniser l'entreprise;

2. faire concorder les agendas de façon transparente;

3. avoir la même vision et les mêmes objectifs.

En outre, l'entreprise doit pouvoir fonctionner comme une entreprise normale avec une gouvernance claire et efficace. Elle doit pouvoir disposer d'une délégation de pouvoirs normale, saine et responsable, comme c'est le cas chez Infrabel, Proximus ou bpost, pour devenir une entreprise moderne et pour pouvoir en garantir la

het dagelijks beleid binnen het raam van het beheerscontract en onder toezicht van de raad van bestuur te kunnen verzekeren.

Zo moet bijvoorbeeld het uitvoerend management op alle niveaus vrij, flexibel en op grond van professionele criteria zijn eigen medewerkers kunnen aanstellen zonder afbreuk te doen aan de wet van 1991 en aan de bevoegdheden van de raad van bestuur, met eerbied voor het wettelijk taalkader.

Conclusie

Mevrouw Dutordoir vraagt vandaag geen extra middelen van de overheid -de beschikbare middelen moeten eerst oordeelkundig worden besteed- maar wenst om het hervormingsproces tot een goed einde te brengen:

1. Te kunnen functioneren als een normale onderneming met een duidelijk en efficiënt bestuur alsook te kunnen beschikken over normale en verantwoordelijke bevoegdheidsdelegaties;

2. Te kunnen rekenen op de steun van alle stakeholders – aandeelhouder, raad van bestuur, werknemers, vakbonden, Infrabel, partners en andere vervoersmaatschappijen – om de noodzakelijke hervormingen door te voeren.

Aleen zo kan de NMBS als modern en performant bedrijf een belangrijke klantvriendelijke speler zijn in het mobiliteitsgebeuren dat heel de samenleving aanbelangt. De grootste troef van de NMBS zijn haar duizenden medewerkers die hun werk doen alsof hun leven ervan afhangt en de klant de dienstverlening kunnen bieden waar deze recht op heeft.

2. Vragen en opmerkingen van de leden

Mevrouw Inez De Coninck (N-VA) onderstreept dat haar fractie reeds lang op een grondige verandering bij de spoorbedrijven aandringt. Ze verheugt zich dan ook over de aangekondigde trendbreuk en ze drukt haar steun uit voor de visie die werd uiteengezet. Het is een goede zaak als de NMBS meer als een bedrijf en minder als een ministerie wordt gerund. De overheid dient de grote lijnen uit te tekenen en het bedrijf komt het toe om autonoom het strategisch plan uit te voeren. Van de NMBS wordt verwacht dat ze bijdraagt tot de oplossing van het mobiliteitsprobleem en niet dat ze voor partijpolitieke belangen wordt gebruikt. De stations van Bergen en Luik zijn de beste voorbeelden van hoe het niet moet. De spreekster is echter niet helemaal gerustgesteld,

gestion quotidienne dans le cadre du contrat de gestion et sous la supervision du conseil d'administration.

Ainsi, les managers exécutifs doivent par exemple pouvoir recruter leurs propres collaborateurs à tous les niveaux de façon libre, flexible et en se basant sur des critères professionnels, dans le respect de la législation de 1991, des compétences du conseil d'administration et du cadre linguistique légal.

Conclusion

Mme Dutordoir ne demande aujourd'hui aucuns moyens supplémentaires au gouvernement, les ressources disponibles devant d'abord être utilisées de manière judicieuse. Toutefois, elle espère mener à bien le processus de réforme dans le but de:

1. pouvoir fonctionner comme une entreprise normale avec une gouvernance claire et efficace et pouvoir disposer d'une délégation de pouvoirs normale et responsable;

2. pouvoir compter sur le soutien de toutes les parties prenantes – actionnaires, conseil d'administration, travailleurs, syndicats, Infrabel, partenaires et les autres sociétés de transport – pour que les réformes nécessaires soient menées à bien.

Ce n'est qu'ainsi que la SNCB pourra devenir une entreprise moderne et performante et par conséquent un acteur important et à l'écoute de ses clients en matière de mobilité, une problématique qui concerne l'ensemble de notre société. Le plus grand atout de la SNCB, ce sont ses milliers de collaborateurs qui font leur travail comme si leur vie en dépendait et qui arrivent à proposer au client le service qu'il mérite.

2. Questions et observations des membres

Mme Inez De Coninck (N-VA) souligne que cela fait longtemps déjà que son groupe insiste sur la nécessité d'un changement en profondeur dans les entreprises ferroviaires. Aussi se félicite-t-elle de la rupture annoncée et soutient-elle la vision qui a été exposée. Il est positif que la SNCB soit gérée davantage comme une entreprise et moins comme un ministère. Si l'autorité doit définir les grands principes, c'est à l'entreprise qu'il revient d'exécuter en toute autonomie le plan stratégique. La SNCB est censée contribuer à résoudre le problème de mobilité, et non être utilisée à des fins partisans. Les gares de Mons et de Liège illustrent parfaitement ce qu'il ne faut pas faire. L'intervenante n'est cependant pas tout à fait rassurée, dès lors qu'elle

want ze ontwaart nog conservatieve krachten, zoals de vakbonden die over enorm veel macht beschikken bij de besluitvorming binnen de spoorwegmaatschappij.

Hoe kunnen de beleidsmakers verandering brengen? Wat acht mevrouw Dutordoir essentieel om de NMBS klaar te stomen voor de concurrentie? Is HR Rail een hindernis om het gewenste beleid uit te voeren? Hoe beschouwt ze de statutaire tewerkstelling? Heeft ze al instructies ontvangen van de toezichthoudende overheid? Wat is haar standpunt over de variabele verloning en heeft ze de mogelijkheid om variabele tarifiering in te voeren? Is de regering reeds in overleg getreden met de NMBS over de uniforme Europese stiptheid? Hoe schat de CEO het vastgoedbeleid van de NMBS in? Heeft ze kennis van normoverschrijding? De vastgoedopbrengsten dienen in de eerste plaats om de schuld af te bouwen.

M. Laurent Devin (SP) vindt de CEO bijzonder scherp voor haar voorgangers. Hij wenst haar dan ook veel geluk, want het beleid dat ze in het vooruitzicht stelt, zal moeilijk uit te voeren zijn met een minister van Financiën die aandringt op de privatisering van de NMBS – een autonoom overheidsbedrijf –, waaruit ook regionalisering voortvloeit. De spreker zegt ongerust te zijn, zoals veel reizigers. De vorige spreker verwijst naar slechte voorbeelden, in tegenstelling allicht tot de 1,244 miljard euro die aan het station van Antwerpen werden besteed. Mevrouw Dutordoir was in het station van Oostende. Misschien kan ze ook eens het station van Leval bezoeken, dat helemaal geen cafetaria heeft, alleen een trottoir. Het lid beschouwt de *one man car* als een maatregel die de veiligheid niet ten goede komt en in ieder geval geen rekening houdt met de dagelijkse realiteit van de reizigers, net zoals het afschaffen van de loketbedienden op sommige plaatsen. In het station van Binche – 13^e stad van het Waals Gewest – was er bijvoorbeeld een loketbediende die hulp bood aan een reiziger met beperkte mobiliteit. Gezegd werd dat die reiziger niettemin hulp kan verkrijgen, mits hij tijdig daartoe een verzoek indient. Wordt de hulp geboden door de NMBS of door een privé onderneming? Het valt te betreuren dat de vermindering van de dienstverlening op het programma staat en dat men reizigers ontraadt om dicht bij huis de trein te nemen. De spreker hoopt niettemin dat hij een verbetering zal kunnen vaststellen en dat het optimisme van de CEO gerechtvaardigd is.

perçoit encore des forces conservatrices, telles que les syndicats dont les pouvoirs dans la prise de décisions sont énormes au sein de l'entreprise ferroviaire.

Comment les responsables politiques peuvent-ils induire un changement? Quels sont, selon Mme Dutordoir, les éléments essentiels en vue de préparer la SNCB à la concurrence? L'entité HR Rail constitue-t-elle un obstacle à la mise en œuvre de la politique souhaitée? Comment voit-elle l'emploi statutaire? L'autorité de tutelle lui a-t-elle déjà fait parvenir des instructions? Que pense-t-elle de la rémunération variable et a-t-elle la possibilité d'instaurer la tarification variable? Le gouvernement s'est-il déjà concerté avec la SNCB au sujet de la norme européenne uniforme en matière de ponctualité? Comment la CEO juge-t-elle la politique immobilière de la SNCB? A-t-elle connaissance d'un dépassement de la norme? Les revenus immobiliers servent tout d'abord à réduire la dette.

M. Laurent Devin (PS) estime que la CEO se montre particulièrement critique par rapport à ses prédécesseurs. Il lui souhaite dès lors bonne chance, car la politique qu'elle préconise sera difficile à mettre en œuvre avec un ministre des Finances qui insiste sur la privatisation de la SNCB – une entreprise publique autonome – qui débouchera également sur la régionalisation. L'intervenant se dit préoccupé, à l'instar de nombreux voyageurs. L'intervenante précédente cite de mauvais exemples, certainement au regard du montant de 1,224 milliard d'euros dépensé pour la gare d'Anvers. Mme Dutordoir s'est rendue à la gare d'Ostende. Peut-être pourrait-elle également visiter la gare de Leval, qui n'a pas du tout de cafétéria, mais uniquement un trottoir. Le membre estime que la mesure du *one man car* ne profite pas à la sécurité et ne tient en tout cas pas compte de la réalité quotidienne des voyageurs, au même titre que la suppression des guichetiers à certains endroits. C'est ainsi que précédemment, un guichetier de la gare de Binche – 13^e ville de la Région wallonne – prêtait assistance à un voyageur à mobilité réduite. Il a été dit que ce voyageur pourrait toutefois obtenir de l'aide en introduisant une demande en ce sens en temps utile. L'aide est-elle offerte par la SNCB ou par une entreprise privée? Il est regrettable qu'une réduction des services soit prévue et que l'on dissuade les voyageurs de prendre le train près de chez eux. L'intervenant espère néanmoins qu'il pourra constater une amélioration et que l'optimisme de la CEO est justifié.

Hij komt tot zijn vragen.

1. Op welke uitgaven zal de CEO besparen (drie miljard) en hoe zal ze de productiviteit verhogen (20 % op vijf jaar), met personeel dat langer gaat werken?

2. Is het zinvol om investeringen in een groen voermiddel als het spoor te verminderen? Het lijkt erop dat de NMBS tegen de zin van de geschiedenis in rijdt.

3. Wat de minimumdienst betreft, hoe zal de keuze worden bepaald van de reizigers die zich mogen verplaatsen? Deelt de CEO de bezorgdheden van de reizigersorganisaties?

4. Welke toekomst krijgen de werkplaatsen? Het personeelsbestand daalt van 800 tot een 200-tal.

5. Hoe staat de CEO tegenover privatisering en regionalisering?

6. Hoe beschouwt zij de vastgoedopbrengsten ter waarde van 50 miljoen euro, geen peulschil? De spreker pleit ervoor dat het bedrag niet wordt verkwist.

7. Hoeveel bedragen de investeringen inzake perons? De specifieke uitgaven zijn nog niet bekend, net zomin als het investeringsplan voor de komende jaren. Ook op de beheersovereenkomst blijft het wachten.

8. Welke aandacht genieten zij die moeilijk werk vinden? De spreker verwijst naar de sociale opdracht van de NMBS in de grote steden.

De heer Gilles Foret (MR) verheugt zich over de visie van mevrouw Dutordoir. Hij waardeert haar enthousiasme en ook de nadruk die werd gelegd op het menselijk potentieel van de NMBS. Welke maatregelen wil ze treffen om talenten aan te trekken of te behouden? Communicatie krijgt heel wat aandacht, en terecht, want als de stiptheid het laat afweten is een coherente aanpak gewenst.

Onnodig op het vastgoedbeleid terug te komen, want dat kwam uitgebreid aan bod.

Il en vient à ses questions:

1. Quelles dépenses la CEO entend-elle économiser (pour un montant de trois milliards) et comment entend-elle augmenter la productivité (de 20 % en cinq ans), en sachant que son personnel devra travailler plus longtemps?

2. Est-il judicieux de réduire les investissements dans les trains, qui sont des moyens de transport respectueux de l'environnement? On dirait que la SNCB va à contre-courant de l'histoire.

3. S'agissant du service minimum, comment décidera-t-on des trains qui circuleront? La CEO partage-t-elle les inquiétudes des organisations représentatives des voyageurs?

4. Quel sera l'avenir des ateliers? Le nombre de travailleurs y est passé de 800 à environ 200.

5. Que pense la CEO d'une éventuelle privatisation ou d'une éventuelle régionalisation de la SNCB?

6. Quel regard porte-t-elle sur les revenus immobiliers de la SNCB, qui atteignent le montant non négligeable de 50 millions d'euros? L'intervenant demande que ce montant ne soit pas gaspillé.

7. Quel sera le montant des investissements relatifs à l'aménagement des quais? Le montant spécifique de ces investissements n'est pas encore connu, pas plus que le plan d'investissements pour les années à venir. Le renouvellement du contrat de gestion de la SNCB se fait également attendre.

8. Quelle est l'attention portée à ceux qui éprouvent des difficultés à trouver un emploi? L'intervenant renvoie à la mission sociale que doit assurer la SNCB dans les grandes villes.

M. Gilles Foret (MR) se réjouit de la vision de Mme Dutordoir. Il loue son enthousiasme et l'importance qu'elle accorde au potentiel humain de la SNCB. Quelles mesures prendra-t-elle pour attirer et conserver des collaborateurs talentueux? Elle accorde, à juste titre, une grande importance à la communication, car il est souhaitable d'adopter une stratégie cohérente lorsque le taux de ponctualité ne répond pas aux attentes.

Il est inutile de revenir sur la politique immobilière de la SNCB, car ce point a déjà fait l'objet d'un examen approfondi.

Kan de CEO nader ingaan op de internationale verbindingen, in het bijzonder met Luxemburg en Straatsburg?

Wat zal de CEO ondernemen met de plaatselijke overheden, om de stations tot aantrekkelijke knooppunten om te vormen?

Misschien is het nuttig na te denken over de aankoop-procedures. Velen pleiten erom de aanbestedingen transparanter te laten verlopen.

De sluiting van loketten houdt verband met de digitale evolutie, waaraan niet te ontsnappen valt. De hedendaagse ontvangst in stations kan ook op andere manieren gebeuren, niet noodzakelijk achter een loket, bijvoorbeeld met *stewards*. Het komt erop aan om tijdens de spits het hoofd te kunnen bieden aan de vraag.

De heer Jef Van den Bergh (CD&V) is vergenoegd met de ambitieuze houding van mevrouw Dutordoir, die ook een hoopgevend uitgangspunt inneemt wanneer ze aankondigt te willen moderniseren mét het personeel. Hij spreekt zich ook lovend uit over het contact dat ze met het personeel maakt en de cultuuromslag die ze nastreeft, want slechts zo kan de NMBS een slagvaardige onderneming worden. Het lid pleit voorts voor samenwerking met alle vervoersmaatschappijen om tot een gemeenschappelijk ticketplatform te komen. Ook de communicatie met de klanten is aan verbetering toe, zeker in crisissituaties. De spreker betreurt de verminderde aandacht voor voor- en natransport.

Krijgt ze ook de vakbonden mee in het verhaal? Hoe verlopen de contacten?

Hoe is de verhouding met Infrabel? De toegankelijkheid tot de perrons illustreert de noodzaak van een goede samenwerking.

Hoe zal het vertreksysteem voor de treinen uitgerold worden, na de verkwestingen op dat vlak van de afgelopen tijd? Men kan aannemen dat voorbeelden uit het buitenland als inspiratie kunnen werken.

Is het huidige statuut een troef, of kan dat soms een hinderpaal vormen om nieuwe werknemers aan te werven of huidige werknemers te behouden?

In hoeverre wordt op het rollend materieel ingezet en wat zijn de volgende investeringen?

La CEO peut-elle préciser sa vision en matière de liaisons internationales, en particulier les liaisons avec le Luxembourg et avec Strasbourg?

Quelles actions la CEO entreprendra-t-elle avec les pouvoirs locaux pour transformer les gars en points de liaison attractifs?

Il serait peut-être indiqué de mener une réflexion sur les procédures d'achat. D'aucuns plaident pour des appels d'offres plus transparents.

La fermeture des guichets est liée à l'inéluctable évolution numérique. Il serait possible d'organiser autrement l'accueil actuel des voyageurs dans les gares. Cet accueil ne doit pas nécessairement être assuré par des agents postés derrière un guichet, mais il pourrait être assuré par des *stewards* par exemple. Il importe avant tout de pouvoir répondre à la demande en heures de pointe.

M. Jef Van den Bergh (CD&V) est satisfait de l'attitude ambitieuse de Mme Dutordoir, qui prend aussi un engagement prometteur lorsqu'elle annonce vouloir moderniser avec le personnel. Il s'exprime également en des termes élogieux au sujet du contact qu'elle établit avec le personnel et du changement de culture qu'elle vise, car il s'agit de la seule manière de faire de la SNCB une entreprise dynamique. Le membre plaide en outre en faveur d'une collaboration avec toutes les sociétés de transport afin d'aboutir à une plateforme commune de vente de billets. La communication avec les clients doit également être améliorée, certainement en situations de crise. L'intervenant déplore que les transports en amont et en aval du trajet en train fassent l'objet d'une moindre attention.

La CEO parviendra-t-elle à avoir le concours des syndicats? Comment les contacts se déroulent-ils?

Quels sont les rapports avec Infrabel? L'accessibilité des quais illustre la nécessité d'une bonne collaboration.

Comment la procédure de départ des trains sera-t-elle mise en œuvre, après les gaspillages des derniers temps en la matière? Il est permis de considérer que des exemples à l'étranger peuvent servir de sources d'inspiration.

Le statut actuel est-il un avantage, ou peut-il constituer un obstacle pour recruter de nouveaux travailleurs ou maintenir les travailleurs actuels?

Dans quelle mesure mise-t-on sur le matériel roulant et quels seront les prochains investissements?

Mevrouw Nele Lijnen (Open Vld) feliciteert mevrouw Dutordoir voor de trendbreuk die ze aankondigt. Verandering doorvoeren bij de NMBS, zoals het verleden dat bewijst, is niet eenvoudig. Maar deze CEO wil luisteren naar het personeel, wat ontzettend belangrijk is. Zeer terecht onderstreept ze de kwaliteit van de treinbegeleiders.

De visie van de CEO en het tijdsschema zijn duidelijk. Misschien zal het moeilijker zijn om de vakbonden mee te krijgen, maar met haar troeven kan de CEO daarin slagen. De toepassing van de gegarandeerde dienstverlening werd niet vermeld, maar vast staat in ieder geval dat de werkwillegheid bij het personeel zeer groot is. Dat dient dan ook het uitgangspunt te zijn.

Het lid had een hele reeks vragen, die de CEO echter al heeft beantwoord in haar uiteenzetting. De fractie waartoe de spreekster behoort, is alvast voorstander van haar plan.

De heer David Geerts (sp.a) stelt vast dat mevrouw Dutordoir een heel bevlogen toespraak heeft gehouden en hij drukt de hoop uit dat ze na zes maanden niet ontgoocheld zal zijn, zoals haar voorgangers.

De spreker vraagt zich af wat de visie is van de CEO. Beperkt ze haar analyse tot het vervoer van personen van een punt A naar een punt B, of ziet ze het spoor als een actor binnen het mobiliteitsbeleid? Het fileprobleem op de weg verlamt het land, maar anderzijds hebben de treinen vertraging en kampen de reizigers met overvolle perrons. Hoe beschouwt zij de ketenmobiliteit? Is de CEO voldoende ambitieus ten aanzien van de groei die ze nastreeft inzake woon-werkverkeer tijdens de spits? Het lid betwijfelt dat.

De CEO heeft aandacht voor comfort (communicatie, toegankelijkheid,...), maar wat met de stiptheid? De officiële statistieken wijken af van de waarden die reizigersorganisaties meten.

Ook de uitstroom van het personeel roept vragen op, zeker van bepaalde categorieën. Zal er ook voldoende instroom zijn om de toename van de reizigersvraag te kunnen beantwoorden?

Het lid pleit voor een grotere eenheid van structuur; er is teveel geknipt en te weinig geplakt. De NMBS en Infrabel hebben hoogoplopende advocatenkosten, respectievelijk 53 en 64 miljoen euro in 2014 voor de overeenkomsten die ze onderling sluiten. In 2015 was dat bedrag 41 en 63 miljoen euro. Ter vergelijking, de investering in perrons bedraagt 41 miljoen euro. Door de opsplitsing wordt meer geld uitgegeven aan advocaten dan aan perrons... De reizigers hebben helemaal geen

Mme Nele Lijnen (Open Vld) félicite Mme Dutordoir pour la rupture de tendance qu'elle annonce. Il n'est pas simple d'apporter du changement à la SNCB comme en témoigne le passé. Or, cette CEO veut écouter le personnel, qui est très important. Elle souligne à juste titre la qualité des accompagnateurs de train.

La vision de la CEO et le calendrier sont clairs. Il sera peut-être plus compliqué d'avoir le concours des syndicats, mais, forte de ses atouts, la CEO est en mesure d'y parvenir. L'application du service garanti n'a pas été mentionnée, mais il est en tout cas certain que le personnel est animé par une très grande volonté de travailler. Tel doit dès lors être le point de départ.

La membre avait toute une série de questions auxquelles la CEO a toutefois déjà répondu dans son exposé. Le groupe auquel la membre appartient est déjà favorable au plan de la CEO.

M. David Geerts (sp.a) constate que Mme Dutordoir a tenu un discours extrêmement inspiré et il espère qu'elle n'aura pas perdu ses illusions dans six mois, à l'instar de ses prédécesseurs.

L'intervenant s'interroge sur la vision de la CEO. Limite-t-elle son analyse au transport de personnes d'un point A à un point B ou envisage-t-elle le rail comme un acteur de la politique de la mobilité? Le problème des embouteillages paralyse le pays, tandis que les trains accumulent du retard et que les voyageurs s'entassent sur des quais bondés. Quelle est sa conception de la mobilité en chaîne? La CEO est-elle suffisamment ambitieuse en termes de croissance des déplacements pendulaires en heure de pointe? Le membre en doute.

La CEO est attentive au confort (communication, accessibilité,...), mais *quid* de la ponctualité? Les statistiques officielles et les valeurs mesurées par les organisations des voyageurs divergent.

En matière de personnel, les départs posent également question, surtout pour certaines catégories. Les arrivées seront-elles suffisantes pour pouvoir répondre à la hausse de la demande du côté des voyageurs?

Le membre plaide pour une plus grande unité structurelle: on coupe trop et on recolle trop peu. La SNCB et Infrabel sont confrontées à des frais d'avocats vertigineux, respectivement de 53 et 64 millions d'euros en 2014 pour les contrats conclus entre les deux entités. En 2015, ce montant était passé à 41 et 63 millions d'euros. À titre de comparaison: les quais représentent un investissement de 41 millions d'euros. La scission fait que l'on consacre plus d'argent aux avocats qu'aux

baat bij de centen die advocaten verdienen. De CEO is niet ingegaan op de relatie met Infrabel, wat toch wel een belangrijk aspect is.

Wat het budget van de NMBS betreft, vraagt de spreker welke middelen er nodig zijn om een groei van 1 %, 2 % of 3 % te garanderen. Hebben de besparingen een impact op de werking? Met betrekking tot de efficiëntiemaatregelen, vraagt het lid of het om *quick wins* gaat, dan wel om maatregelen op lange termijn? Welk effect zal de patrimoniumverkoop hebben op de schuldsituatie?

Tot besluit onderstreept de spreker het belang dat de CEO in alle autonomie de toezichthoudende minister kan meedelen welke middelen de NMBS nodig heeft. Thans is de congestie enorm en liggen de economische kosten van het mobiliteitsbeleid – die onvoldoende rekening houden met de impact op het klimaat – zeer hoog. De visie moet rekening houden met het oogmerk dat iedereen er beter van wordt met een goed beleid, inclusief de samenleving.

De heer Marcel Cheron (Ecolo-Groen) wil graag het enthousiasme van mevrouw Dutordoir delen. Hij behandelt vier punten.

1. Zal de NMBS samen met Infrabel het behoud van de capaciteit concreet onderzoeken? De spreker verwijst onder meer naar de problemen met de hoogspanningskabels, die een invloed hebben op het treinverkeer.

Binnenkort wordt een nieuwe DG Technics benoemd. Vraag is wie de beslissing toevalt en welke lijn hij zal volgen. Wordt de reiziger het middelpunt van de aandacht?

Wordt het beheerscontract met Infrabel besproken en wanneer wordt het bekendgemaakt?

Zal het vervoersplan rekening houden met de knooppunten en de dienstregeling van de regionale vervoersmaatschappijen naar Zwitsers voorbeeld?

2. Het voorstedelijk aanbod van de NMBS mist bekendheid. Nochtans betreft het 34 treinstations in Brussel, die een betere *branding* verdienen.

3. Inzake *governance* is het de vraag wat er met het bedrag van 50 miljoen euro is gebeurd. Wordt onderzoek gevoerd naar de redenen waarom de procedures niet goed hebben gefunctioneerd. Zijn er nog andere lijken

quais... Or, les honoraires versés aux avocats n'ont aucune retombée positive pour les voyageurs. La CEO n'a pas abordé sa relation avec Infrabel, ce qui constitue pourtant un aspect non négligeable.

En ce qui concerne le budget de la SNCB, le membre s'interroge sur le montant des moyens nécessaires pour garantir une croissance de 1 %, 2 % ou 3 %. Les économies affectent-elles le fonctionnement? En ce qui concerne les mesures d'efficacité, le membre demande s'il s'agit de mesures à effet rapide ou de mesures à long terme? Quel sera l'impact de la vente patrimoniale sur la dette?

En guise de conclusion, l'intervenant rappelle combien il est important que la CEO puisse, en toute autonomie, informer le ministre de tutelle des moyens nécessaires à la SNCB. Aujourd'hui, la congestion est ahurissante et les coûts économiques de la politique de mobilité – où les effets climatiques ne sont pas suffisamment pris en compte – sont considérables. La vision doit tenir compte de l'objectif qui consiste à dire qu'une bonne politique profite à tout le monde, y compris à la société.

M. Marcel Cheron (Ecolo-Groen) aimerait bien partager l'enthousiasme de Mme Dutordoir. Il évoque quatre points.

1. La SNCB va-t-elle procéder, en coopération avec Infrabel, à un examen concret du maintien de la capacité? L'intervenant renvoie entre autres aux problèmes qui touchent les câbles à haute tension et qui ont une influence sur le trafic ferroviaire.

Un nouveau DG Technics sera bientôt nommé. Reste à savoir qui prendra la décision et quelle orientation il suivra. Le voyageur va-t-il devenir le centre de l'attention?

Le contrat de gestion d'Infrabel va-t-il faire l'objet de discussions et quand sera-t-il révélé?

Le plan de transport tiendra-t-il compte des nœuds intermodaux et de la desserte ferroviaire des sociétés régionales de transports publics selon l'exemple suisse?

2. L'offre suburbaine de la SNCB n'est pas assez connue. Pourtant, elle concerne 34 gares à Bruxelles, qui méritent d'être valorisées.

3. En ce qui concerne la gouvernance, la question est de savoir ce qu'il est advenu des 50 millions d'euros. Une enquête a-t-elle été effectuée sur les raisons pour lesquelles les procédures n'ont pas bien fonctionné?

in de kast, die men niet kent en hoe zal men vermijden dat dit opnieuw gebeurt?

De heer Cornu verweet de raad van bestuur inmen-
ging in aangelegenheden die niet tot zijn bevoegdheid horen.

De spreker vraagt ook aandacht voor de treinbege-
leiders, die een stressvolle activiteit uitoefenen.

4. Zal de CEO deelnemen aan gesprekken tussen
werkgevers en werknemers, in het bijzonder bij pogingen
tot sociale bemiddeling?

De heer Stefaan Van Hecke (Ecolo-Groen) is het
eens met een aantal punten. De treinbegeleiders leve-
ren inderdaad puik werk. Ze zijn ook het uithangbord
van de NMBS waarmee de reizigers in contact komen.
Ook deelt hij het standpunt dat de trein niet voldoende
aantrekkelijk wordt gemaakt en dat de auto teveel voor-
delen geniet. De overheid speelt een rol om burgers op
de trein te krijgen. Voorts staat hij ook nog achter de
CEO, wanneer ze verdedigt dat de NMBS zich met het
spoor dient bezig te houden.

Stiptheid is uiteraard de hoofdbekommering van
reizigers die zich naar het werk begeven.

Hoe denkt mevrouw Dutordoir te kunnen slagen waar
haar voorgangers hebben gefaald?

Is ze, tot slot, van plan een gedifferentieerde ticket-
prijs in te voeren tijdens de spits? De spreker verklaart
zich hiertegen gekant, want het is niet op deze wijze dat
men automobilisten aanspoort tot het nemen van de
trein. Voor comfort is een prijsverhoging nog begrijpelijk,
niet voor een piektrein.

Mevrouw Isabelle Poncelet (cdH) stelt vast dat me-
vrouw Dutordoir niet heeft gesproken over een mogelijke
verandering inzake de verticale, bijna militaire structuur
en organisatie van de NMBS. Heeft ze plannen op dat
vlak?

De stiptheid, eveneens te wijten aan werkzaam-
heden op het spoor en dus niet altijd door de NMBS
veroorzaakt, werd niet echt in detail benaderd, net
zomin als de samenwerking met Infrabel – de directe
partner waarmee de NMBS samen de efficiëntie van de
dienstverlening kan verhogen. De regionale vervoers-
maatschappijen kwamen ook maar weinig aan bod.
Welke relaties heeft de CEO op het oog met hen, maar
ook met de digitale actoren?

Y a-t-il d'autres cadavres dans le placard et comment
éviter que cela se reproduise?

M. Cornu a reproché au conseil d'administration de
s'être immiscé dans des affaires qui ne dépendaient
pas de ses compétences.

L'intervenant attire également l'attention sur les
accompagnateurs de train, qui exercent une activité
stressante.

4. La CEO va-t-elle participer aux discussions entre
employeurs et travailleurs, notamment en cas de ten-
tatives de conciliation sociale?

M. Stefaan Van Hecke (Ecolo-Groen) est d'accord
avec certains points. Les accompagnateurs de train
font en effet un travail remarquable. Ce sont égale-
ment les représentants par excellence de la SNCB, les
personnes avec lesquelles les voyageurs entrent en
contact. Il pense lui aussi que l'attractivité du train n'est
pas suffisante et que la voiture bénéficie encore de trop
d'avantages. C'est entre autres le rôle des autorités
de pousser les citoyens à prendre le train. En outre, il
soutient la CEO quand elle plaide pour que la SNCB
s'occupe du rail.

La ponctualité est naturellement la préoccupation
principale des voyageurs qui se rendent au travail.

Comment Mme Dutordoir pense-t-elle réussir là où
ses prédécesseurs ont échoué?

Enfin, prévoit-elle de mettre en place un prix du ticket
différencié pendant les heures de pointe? L'intervenant
s'y oppose. Ce n'est en effet pas de cette façon qu'on
incitera les automobilistes à prendre le train. Augmenter
les tarifs pour plus de confort reste concevable, mais
pas pour pouvoir prendre le train en heures de pointe.

Mme Isabelle Poncelet (cdH) constate que
Mme Dutordoir n'a pas parlé d'un éventuel change-
ment en ce qui concerne la structure et l'organisation
verticales et pratiquement militaires de la SNCB. A-t-elle
des projets dans ce domaine?

La ponctualité, qui est également tributaire des tra-
vaux sur le rail et qui n'est, par conséquent, pas toujours
imputable à la SNCB, n'a pas vraiment été abordée en
détail, pas plus que la collaboration avec Infrabel – le
partenaire direct avec lequel la SNCB peut renforcer
l'efficacité du service. Il a également été très peu
question des sociétés de transport régionales. Quelles
sont les relations que la CEO envisage avec celles-ci,
mais aussi avec les acteurs numériques?

Is het niet wenselijk om nieuwe overlegprocedures te ontwikkelen?

Hoe zit het met wifi op de trein? Werd een werkgroep effectief opgericht om dat te bespreken?

Kan de CEO een cijfer plakken op de maatregelen die ze gaat invoeren, inzonderheid op het vlak van de besparingen?

Wat de reeds bestaande projecten betreft, verneemt het lid graag of er een audit bestaat.

Het verder onderzoek naar de *one man car* is een goede zaak.

Wat de tarieven betreft, moet worden vermeden dat zij die echt afhankelijk zijn van de trein – zoals de abonnees – een prijsverhoging ondergaan. Het is bovendien wenselijk om geen tariefverhoging door te voeren zolang de werken op de grote lijnen niet klaar zijn. De prijzen verhogen terwijl de stiptheid niet kan worden gegarandeerd is een beetje absurd.

Hoe kan het gebruik van de trein worden aangezwengeld? Naar aanleiding van de sluiting van het viaduct Herman Debroux werd een grote informatiecampaagne gevoerd, maar het resultaat was zeer pover.

Het lid verneemt graag meer over de plannen ten aanzien van het platteland, dat maar weinig aan bod is gekomen. Zal de bediening op termijn verbeteren?

Kan de CEO nader ingaan op de knooppunten? Het Zwitsers model krijgt langzaamaan navolging.

Hoe staat ze ten opzichte van de verdeling van de middelen a rato van 60/40?

Wat is haar standpunt inzake minimumdienst? Is het wetsontwerp betreffende de continuïteit van de dienstverlening inzake personenvervoer per spoor in geval van staking (DOC 54 2650/007) haalbaar?

Marco Van Hees (PTB-GO!) betreurt het gebrek aan visie op de lange termijn. Mevrouw Dutordoir zegt dat Belgen verknocht zijn aan hun auto, hetgeen verklaart waarom ze niet graag de trein nemen. Deze “culturele” verklaring is een beetje kort door de bocht. Eigenlijk is een studie nodig om te weten waarom pendelaars de auto of de trein kiezen. Zich baseren op een natuurlijke groei van het spoorvervoer met 1 % elk jaar is niet voldoende.

N'est-il pas souhaitable de développer de nouvelles procédures de concertation?

Qu'en est-il du wifi dans les trains? Un groupe de travail a-t-il effectivement été mis en place pour en discuter?

La CEO est-elle en mesure de chiffrer les mesures qu'elle va introduire, notamment en matière d'économies?

Concernant les projets qui existent déjà, la membre aimerait savoir s'il existe un audit.

La poursuite de l'examen du *one man car* est une bonne chose.

En ce qui concerne les tarifs, il faut éviter que les personnes qui dépendent réellement du train – telles que les abonnés – subissent une hausse des prix. Il est en outre souhaitable de ne pas procéder à une hausse tarifaire tant que les travaux ne sont pas terminés sur les grandes lignes. Il serait quelque peu absurde d'augmenter les prix alors que la ponctualité ne peut pas être garantie.

Comment l'usage du train peut-il être stimulé? Une grande campagne d'information a été menée à la suite de la fermeture du viaduc Herman Debroux, mais elle n'a pas été très fructueuse.

La membre aimerait en savoir davantage au sujet des projets concernant les régions rurales dont il n'a guère été question. Le service sera-t-il amélioré à terme?

La CEO peut-elle donner plus de précisions au sujet des points nodaux? Petit à petit, le modèle suisse fait école.

Quel est son point de vue au sujet de la répartition des moyens selon la clé 60/40?

Quel est son point de vue au sujet du service minimum? Le projet de loi relatif à la continuité du service de transport ferroviaire de personnes en cas de grève (DOC 54 2650/007) est-il applicable?

M. Marco Van Hees (PTB-GO!) déplore le manque de vision à long terme. Mme Dutordoir affirme que c'est parce qu'ils sont profondément attachés à leur voiture que les Belges n'aiment pas prendre le train. Cette explication “culturelle” est un peu simpliste. Il faudrait en fait réaliser une étude pour savoir pourquoi les navetteurs choisissent la voiture ou le train. Il ne suffit pas de se baser sur une croissance naturelle de 1 % par an du transport ferroviaire.

De CEO doet een ambitieus plan uit de doeken, maar hoe zit het met de impact van 3 miljard euro aan besparingen, en de gebrekkige financiering van de investeringen? Zal ze de moed hebben om de regering ervoor te waarschuwen dat de NMBS ten dode is opgeschreven als het beleid wordt aangehouden?

Hoe staat ze ten opzichte van overleg met het personeel? De regering heeft een zeer agressieve houding aangenomen met de minimumdienst. Wat is haar standpunt met betrekking tot het moratorium inzake personeelsbenoemingen? De CEO schijnt geen nieuwe aanwervingen te verwachten om de afvloeiingen op te vangen en tegelijkertijd bindt ze de strijd aan met het absentisme. Dit is contradictoir, want de werkdruk zal toenemen op het personeel dat minder talrijk is, en ook het risico op arbeidsongevallen vergroot.

Wat is het standpunt van mevrouw Dutordoir inzake privatisering? Is een scenario met verschillende treinmaatschappijen die in België personen vervoeren realistisch? Betekent dit geen terugkeer naar de negentiende eeuw, waar de concurrentie tussen verschillende spoorbedrijven er net toe heeft geleid dat de Staat de hele activiteit moest overnemen?

Het lid zegt bevreesd te zijn voor een verdere uitbesteding van bepaalde takken. De huidige situatie wekt reeds voldoende ongerustheid. Het is jammer dat de NMBS geen gebruik maakt van het aanwezige potentieel binnen het bedrijf. Zou een audit over de doeltreffendheid van onderaanneming niet interessant zijn?

Om het spoor aantrekkelijk te maken voor het publiek, zou men de prijzen echt aantrekkelijk kunnen maken. Heeft men hierover nagedacht? In het geval men een prijsstijging voorstaat, is het de vraag of de stijging groter zal zijn dan de stijging van de kosten voor levensonderhoud? De jongste jaren stijgen de prijzen meer dan de index. Zal de CEO dit beleid voortzetten?

Mevrouw Dutordoir had het uitgebreid over de communicatie, maar dit is niet uitsluitend een technische aangelegenheid. Communicatie met het publiek gebeurt ook via het personeel. Hoe zal de communicatie op dat vlak verbeteren, met minder personeel?

Welke doelstellingen streeft de CEO na inzake trein-aanbod? Worden lijnen, stopplaatsen en stations verder geschrapt? Wanneer wordt aangekondigd dat 20 % van de stopplaatsen zullen worden verbeterd, impliceert het dat 80 % van de haltes potentieel bedreigd wordt.

La CEO présente un plan ambitieux, mais qu'en est-il de l'impact des 3 milliards d'euros d'économies et du financement insuffisant des investissements? Aura-t-elle le courage de prévenir le gouvernement que la SNCB est condamnée à mort si cette politique est maintenue?

Quelle position adopte-t-elle en matière de concertation avec le personnel? Le gouvernement s'est montré très agressif en ce qui concerne le service minimum. Quel est son point de vue concernant le moratoire des nominations du personnel? La CEO ne paraît pas s'attendre à de nouveaux recrutements pour compenser les départs, tout en s'attaquant à l'absentisme. C'est contradictoire, dès lors que la charge de travail augmentera sur le personnel moins nombreux, le risque d'accidents du travail s'accroissant lui aussi.

Que pense Mme Dutordoir de la privatisation? Un scénario prévoyant plusieurs entreprises ferroviaires transportant des personnes en Belgique est-il réaliste? Cela ne représente-t-il pas un retour au dix-neuvième siècle, lorsque la concurrence entre différentes entreprises ferroviaires a précisément amené l'État à reprendre l'ensemble de l'activité?

Le membre dit craindre une externalisation accrue de certaines tâches. La situation actuelle est déjà suffisamment préoccupante. Il est regrettable que la SNCB ne recoure pas au potentiel présent au sein de l'entreprise. Ne serait-il pas intéressant de réaliser un audit sur l'efficacité de la sous-traitance?

Pour rendre le rail plus attrayant pour le public, les prix pourraient être rendus véritablement attractifs. Y a-t-on songé? Au cas où l'on est favorable à une hausse des prix, reste à savoir si la hausse sera supérieure à l'augmentation du coût de la vie. Ces dernières années, les prix augmentent davantage que l'index. La CEO poursuivra-t-elle cette politique?

Mme Dutordoir s'est longuement attardée sur la communication, mais il ne s'agit pas uniquement d'une question technique. La communication avec le public passe également par le personnel. Comment la communication pourra-t-elle s'améliorer sur ce plan, si le personnel est moins nombreux?

Quels objectifs la CEO poursuit-elle en matière d'offre ferroviaire? Supprimera-t-on encore davantage de lignes, de points d'arrêt et de gares? Lorsqu'on annonce que 20 % des points d'arrêt seront améliorés, cela signifie-t-il que 80 % des arrêts sont potentiellement menacés?

De stiptheid is niet bijzonder, evenmin als de commerciële snelheid. Heeft de CEO een plan om de slakgang van menige verbinding op te trekken?

Tot slot betreurt het lid het gebrek aan aandacht voor personen met een beperkte mobiliteit. Welke oplossing heeft mevrouw Dutordoir voor iemand die naar een ander station wordt verwezen dan het station waar hij zich tot voor kort nog begaf?

3. Antwoorden van mevrouw Dutordoir

Splitsing/privatisering/regionalisering

Over deze politieke kwesties, zowel die welke in het verleden zijn doorgevoerd (de splitsing tussen een infrastructuurbeheerder en een vervoersoperator) als die welke in de toekomst nog zouden beslist worden (privatisering, regionalisering, ...), vindt de gedelegeerd bestuurder het niet haar taak om zich uit te spreken.

Lange-termijnvisie

Na zeven maanden aan het hoofd van het bedrijf te staan, kan de ceo zich alleen uitspreken over de huidige toestand en niet over wat het bedrijf binnen tien of twintig jaar te wachten staat. Het komt erop aan om er in 2023 te staan.

Rol voogdijminister

De voogdijminister moet waken over het evenwicht tussen de belangen van zowel Infrabel als de NMBS. Er moet vooral op worden toegezien dat een voordeel voor het ene bedrijf geen nadeel genereert voor het ander, waardoor de reiziger uiteindelijk geen enkel voordeel zou boeken.

Relatie met Infrabel

In het raam van de nieuwe ondernemingscultuur wordt voortdurend – tot drie keer per week – en rechtstreeks per telefoon met Luc Lallemand – niet via andere kanalen of in de media – overleg gepleegd met Infrabel. De stiptheid, la massification des travaux en andere mobiliteitskwesties hangt in grote mate af van de wijze waarop dit overleg verloopt. Er is van beide zijden een duidelijke wil tot samenwerking.

Massificatie

Een heikel punt is de massificatie van de onderhoudswerkzaamheden door Infrabel. In de daluren zouden een

La ponctualité n'est pas exceptionnelle, tout comme la vitesse commerciale. La CEO a-t-elle un plan pour palier la lenteur de circulation sur de nombreuses liaisons?

Enfin, le membre déplore le manque d'attention prêtée aux personnes à mobilité réduite. Quelle solution Mme Dutordoir propose-t-elle au voyageur qui est renvoyé à une autre gare que celle qu'il fréquentait encore récemment?

3. Réponses de Mme Dutordoir

Scission/privatisation/régionalisation

L'administratrice déléguée estime qu'il ne lui appartient pas de se prononcer sur ces questions politiques – qu'il s'agisse de celles qui ont déjà fait l'objet de mesures dans le passé (scission entre le gestionnaire de l'infrastructure et l'opérateur de transport) ou de celles pour lesquelles une décision devrait encore être prise dans le futur (privatisation, régionalisation, ...).

Vision à long terme

Après sept mois passés à la tête de l'entreprise, la CEO est uniquement en mesure de se prononcer sur la situation actuelle et non sur les défis que devra relever l'entreprise dans dix ou vingt ans. L'objectif est d'être prêt en 2023.

Rôle du ministre de tutelle

Le ministre de tutelle devra veiller à garantir l'équilibre entre les intérêts d'Infrabel et ceux de la SNCB. Il est primordial d'éviter qu'un avantage accordé à l'une de ces entreprises ne génère un inconvénient pour l'autre, ce qui ne profiterait pas au voyageur.

Les relations avec Infrabel

Une concertation permanente est menée avec Infrabel dans le cadre de la nouvelle culture d'entreprise. Des contacts ont lieu jusqu'à trois fois par semaine avec M. Luc Lallemand, directement par téléphone et non par d'autres canaux ou dans les médias. La ponctualité, la massification des travaux et d'autres questions de mobilité dépendent en grande partie de la façon dont cette concertation se déroule. L'oratrice constate dans le chef des deux parties une volonté manifeste de collaborer.

Massification

La massification des travaux d'entretien par Infrabel est un point délicat. Elle entraînerait la mise hors service

aantal spoorlijnen buiten werking worden gesteld. Dit stelt Infrabel in staat – door onder meer haar personeel overdag te mobiliseren – besparingen te realiseren maar heeft ook een directe negatieve impact op de klantentevredenheid. De besparing die Infrabel realiseert, kan een kostenverzwaring voor de NMBS tot gevolg hebben (bijvoorbeeld doordat op die trajecten bussen moeten worden ingezet). Vanaf januari 2018 zullen tests worden uitgevoerd op vier lijnen (twee lijnen voor goederenvervoer en de lijnen Ronse-Oudenaarde en Mons-Quévy, lijnen die slechts een honderdtal klanten in de daluren vervoeren). Daarna worden deze tests zes maanden geëvalueerd op het vlak van de klantentevredenheid en de productiviteitswinst.

Infrastructuurvergoeding

Een ander discussiepunt betreft de infrastructuurvergoeding, waarvoor een nieuw tarifieringssysteem zou worden gehanteerd. Ook hier moet de voogdijminister scheidsrechter spelen opdat vooral het voorstedelijk vervoersaanbod – alsook in het bijzonder kleine stopplaatsen – niet benadeeld zouden worden.

Beheerscontract

In deze context is het beheerscontract een onontbeerlijk instrument omdat het het kader vastlegt voor de dotaties, de tarifiering en de dienstverlening, met inbegrip van de dienstverlening voor personen met beperkte mobiliteit. Sedert 2012 is het beheerscontract niet vernieuwd. De nieuwe versie bevat KPI's die de prestaties meten en op grond waarvan de NMBS zal geëvalueerd worden. Dit is ook belangrijk in het kader van de liberalisering van het binnenlands vervoer per spoor en met name de Europese regelgeving die opgelegd dat vanaf eind 2023 de toewijzing opdracht van openbare dienst inzake binnenlands spoorvervoer voor reizigers het voorwerp moet uitmaken van een voorafgaande marktconsultatie. De CEO is daar sedert de maand juli intens mee bezig. Het hoofdstuk betreffende de tarifiering is nog niet afgesloten. Die zou een ruimere manoeuvreer ruimte aan de NMBS moeten bieden, eventueel afhankelijk van een rigoureuze jaarlijks plan aan de regering. Nadien moet de consultatieprocedure worden gevolgd, voor onder meer de raad van bestuur, het raadgevend comité voor de treinreizigers maar ook het Parlement.

Tarifiering

De NMBS vraagt meer vrijheid om dal- en pieken beter op elkaar af te stemmen, niet noodzakelijk om de tarieven te verhogen. Meer vrijheid impliceert ook meer verantwoordelijkheid. Zo zou de NMBS ieder jaar aan

d'un certain nombre de lignes ferroviaires durant les heures creuses, ce qui permettrait à Infrabel de réaliser des économies, notamment en mobilisant son personnel pendant la journée, mais aurait un impact négatif immédiat sur la satisfaction du client. Les économies réalisées par Infrabel pourraient entraîner une augmentation des coûts pour la SNCB (qui devrait prévoir des bus pour ces trajets, par exemple). Dès janvier 2018, des tests seront effectués sur quatre lignes (deux lignes de transport de marchandises et les lignes Renaix-Audenarde et Mons-Quévy, qui ne transportent qu'une centaine de voyageurs pendant les heures creuses). Ces tests seront ensuite évalués pendant six mois en termes de satisfaction du client et de gain de productivité.

Redevance d'infrastructure

Un autre point actuellement en discussion concerne la redevance d'infrastructure pour laquelle un nouveau système de tarification serait utilisé. Dans ce dossier également, le ministre de tutelle doit jouer le rôle d'arbitre afin que l'offre de transport suburbaine en général ainsi que les petits points d'arrêt en particulier ne soient pas lésés.

Contrat de gestion

Dans ce contexte, le contrat de gestion constitue un instrument indispensable, dès lors qu'il fixe le cadre pour les dotations, la tarification et le service, en ce compris le service aux personnes à mobilité réduite. Le contrat de gestion n'a pas été renouvelé depuis 2012. Sa nouvelle version comprend les KPI qui mesurent les performances et sur la base desquels la SNCB sera évaluée. C'est également important dans le cadre de la libéralisation du transport ferroviaire intérieur et notamment de la réglementation européenne qui impose qu'à partir de la fin 2023, l'attribution des contrats de service public en matière de transport ferroviaire intérieur des voyageurs fasse l'objet d'une consultation préalable du marché. La CEO s'y emploie intensément depuis le mois de juillet. Le chapitre concernant la tarification n'est pas encore clôturé. Celui-ci devrait offrir une plus grande latitude à la SNCB, accordée éventuellement à la condition qu'un plan annuel rigoureux soit présenté au gouvernement. La procédure de consultation devra ensuite être suivie, devant le conseil d'administration, le comité consultatif pour les voyageurs ferroviaires notamment mais aussi devant le parlement.

Tarification

La SNCB demande plus de liberté afin de mieux coordonner les heures creuses et les heures de pointe et pas nécessairement pour augmenter les tarifs. Une plus grande liberté implique également des responsabilités

de regering een tariefplan kunnen voorleggen, dat het bedrijf ook in staat stelt de schuld te stabiliseren, laat staan af te bouwen.

Meerjareninvesteringsplan (MIP)

Dit plan moet uiteraard sporen met wat in het beheerscontract wordt opgelegd.

Directiecomité

Het directiecomité neemt inzake de modernisering een gemeenschappelijk standpunt in. Dit is onontbeerlijk indien de geplande hervormingen kans op slagen willen hebben. Dat zal allicht het verschil maken: een gemeenschappelijke wil tot slagen en de steun van alle betrokken partijen teneinde deze onontbeerlijke evolutie tot stand te brengen mede doordat de agenda's van de leden van het directiecomité op elkaar zijn en de raad van bestuur deze diepgaande hervorming opvolgt.

Raad van bestuur

Geen enkel project – in welk domein ook – dat duchtig werd onderbouwd is na een grondige discussie afgevoerd. De wil tot modernisering is wel degelijk aanwezig. Een duidelijk voorbeeld hiervan is hoe is te werk gegaan in het ICT-dossier.

Vakbonden

Het sociaal overleg heeft permanent plaats. Welk standpunt de vakbonden tegenover die of gene hervorming innemen, valt onder hun verantwoordelijkheid.

Werkplaatsen

De toekomst van de werkplaatsen staat niet op het spel. Onderhoud van het rollend materieel blijft inderdaad een kerntaak. Er wordt zelfs naar gestreefd van deze werkplaatsen een referentie te maken die voor derden kunnen worden ingezet. Wel zijn onderaannemingen mogelijk op het vlak van de schoonmaak van de ramen van treinen bijvoorbeeld of dat van stations. De acht tractie- en één centrale werkplaats stellen samen zo'n 5 500 personen tewerk. Er wordt gestreefd naar meer productiviteit door meer doorgedreven specialisering, voorraadbeheer, enzovoort.

Vastgoed

Alle vastgoedoperaties geschieden op grond van de marktwaarde. Voor wat de schuldenafbouw betreft, mag men zich geen al te grote illusies maken. Een groot

accrues. La SNCB pourrait ainsi soumettre chaque année au gouvernement un plan tarifaire qui permettrait également à l'entreprise de stabiliser la dette et a fortiori de la démanteler.

Plan pluriannuel d'investissements (PPI)

Ce plan doit évidemment correspondre à ce qui est imposé dans le contrat de gestion.

Comité de direction

Le Comité de direction adopte une position commune en matière de modernisation, ce qui est indispensable si l'on veut que les réformes prévues aient une chance de réussir. C'est ce qui fera sans doute la différence: une volonté commune et le soutien de toutes les parties prenantes pour concrétiser cette évolution indispensable, notamment via un Comité de direction avec des agendas alignés un Conseil d'administration qui encadre cette transformation profonde.

Conseil d'administration

Dans quelque domaine que ce soit, aucun projet préparé minutieusement n'est supprimé après un examen approfondi. La volonté de modernisation est bien présente, comme en atteste clairement la méthode de travail suivie dans le dossier ICT.

Organisations syndicales

La concertation sociale est permanente. Les organisations syndicales sont responsables des positions qu'elles adoptent à l'égard de telle ou telle réforme.

Ateliers

L'avenir des ateliers n'est pas menacé. En effet, l'entretien du matériel roulant reste l'une des missions principales de la SNCB. La CEO entend même faire de ces ateliers des lieux de référence pouvant fournir des prestations pour le compte de tiers. Cependant, il est envisageable de sous-traiter le nettoyage des vitres des trains ou le nettoyage des gares par exemple. Les huit ateliers de traction et un atelier central occupent au total quelque 5 500 travailleurs. L'objectif est d'augmenter la productivité grâce à une spécialisation plus poussée, à la mise en place d'une gestion des stocks, etc.

Patrimoine immobilier

Toutes les opérations immobilières sont réalisées selon la valeur du marché. S'agissant de la réduction de la dette, il ne faut pas se faire trop d'illusions... Une

deel van het vastgoedpatrimonium van de NMBS is onverkoopbaar, ou pollués.

Ketenmobiliteit

Hoezeer de NMBS ook aan ketenmobiliteit is gehecht en met de regionale vervoersmaatschappijen permanent overlegt, het is toch niet haar taak het landelijke mobiliteitsbeleid uit te stippelen. Wat in de ministeriële overlegcomités wordt beslist, moet worden uitgevoerd. Wel vormt het spoorvervoer de centrale as van een beleid dat het openbaar vervoer promoot. In dit opzicht is de 8 % dat van de trein gebruik maakt voor het woon-werkverkeer natuurlijk een te laag percentage. Belgen zijn blijkbaar zeer gehecht aan automobilité.

Productiviteit

De ceo vraagt de regering geen extra financiële middelen. In deze fase, kan en moet het spoorbedrijf de door de regering ter beschikking gestelde middelen beter beheren. De operationele exploitatiedotatie wordt jaarlijks met 130 miljoen euro verlaagd. Tegen 2020 moet 300 miljoen euro kostenbesparingen worden geboekt. Projecten moeten tot hun juiste proporties worden herleid. Besparingen zullen aan de orde blijven om productiviteitswinst te boeken. Niet alle productiviteitswinsten zijn het gevolg van inspanningen van het personeel, dat reeds veel inspanningen heeft geleverd. Via het herstructureren van de basisprocessen kan de productiviteit ook stijgen. Mogelijks zullen meer middelen nodig zijn voor digitalisering, extra rollend materieel en stations.

Personeelsbestand

Dit bestand zal tot eind 2018 boven 18 000 voltijds-equivalenten gestabiliseerd worden. Hierover werd een sociaal akkoord gesloten. Vorig jaar was de uitstroom hoger dan verwacht. Dit jaar worden aanwervingen doorgevoerd, vooral van treinbestuurders en veiligheidspersoneel (Securail). Na 2018 zou het personeel met 2 à 2,5 % gereduceerd worden.

Projectbeheer

MDS (ticketing) & DICE (startprocedure) vormen een voorbeeld van projecten die slecht werden beheerd en belangrijke verliezen tot gevolg hebben gehad. Voortaan zullen de projecten – de ceo heeft er zo'n

grande partie du patrimoine immobilier de la SNCB est invendable ou pollué.

Mobilité en chaîne

Même si la SNCB est aussi attachée à la mobilité en chaîne et se concerte en permanence avec les sociétés régionales de transport, elle n'a toutefois pas pour mission de définir la politique nationale de mobilité. Les décisions prises lors des comités ministériels de concertation doivent être mises en œuvre. Il est vrai que le transport ferroviaire constitue l'épine dorsale d'une politique visant à encourager l'utilisation des transports en commun. À cet égard, le pourcentage de personnes prenant le train pour effectuer les trajets entre leur domicile et leur lieu de travail (qui est de 8 %) est naturellement trop faible. Les Belges sont visiblement très attachés à leur voiture.

Productivité

La CEO ne demande pas des moyens financiers supplémentaires au gouvernement. Dans ce contexte, la SNCB peut et doit mieux gérer les moyens qui sont mis à sa disposition par le gouvernement. Chaque année, la dotation d'exploitation opérationnelle est réduite de 130 millions d'euros. À l'horizon 2020, il faudra avoir réalisé 300 millions d'économies. Il faut ramener tous les projets à leur juste dimension. Les économies resteront d'actualité pour pouvoir enregistrer des gains de productivité. Tous les gains de productivité ne résultent pas des efforts, déjà très nombreux, qui ont été consentis par le personnel. Il est également possible d'augmenter la productivité en restructurant les processus de base. Il n'est pas exclu que des moyens supplémentaires seront nécessaires pour financer la numérisation des services, l'achat de matériel roulant supplémentaire ainsi que l'aménagement des gares.

Effectif

Jusqu'à fin 2018, cet effectif sera stabilisé au-delà de 18 000 équivalents temps plein. Un accord social a été conclu en la matière. L'an dernier, les départs ont été plus élevés que prévu. Cette année, on procède à des recrutements, surtout pour les conducteurs de train et le personnel préposé à la sécurité (Securail). Après 2018, le personnel devrait être réduit de 2 à 2,5 %.

Gestion de projets

MDS (achat de billets) & DICE (procédure de départ) sont des exemples de projets mal gérés qui ont entraîné de lourdes pertes. Dorénavant, les projets – la CEO en a identifié 126 avec de multiples gestionnaires successifs

126 geïdentificeerd met een veelal aan opeenvolgende beheerders – drastisch worden beperkt en moeten voldoen aan de volgende criteria: 1° alleen die projecten worden opgestart die de klant een voordeel opleveren of de performantie van het bedrijf verbeteren; 2° ieder project zal onder de verantwoordelijkheid vallen van een projectbeheerder, die eerst het businessmodel zal definiëren en pas daarna de middelen inzake ICT, bijvoorbeeld, in plaats van omgekeerd. Maandelijks zullen een twaalfstal belangrijke projecten twee keer worden bekeken om te checken of ze blijven beantwoorden aan de vooraf gedefinieerde doelstellingen.

Blue Bike

De beslissing om niet meer in *Blue-bike* te investeren is voornamelijk gestoeld op een tot dusver niet optimaal beheer. De NMBS verkiest eerder *win-win* grote structurele partnerschappen boven investeren in deelfietsen, het herstellen van fietsen, en zo meer.

Aankopen

Volgens de heer Olivier Henin, cfo, respecteert de NMBS de wet op de openbare aanbestedingen waar het de aankoopprocedures betreft. Dit proces kan nog verbeterd worden, onder meer door een grotere wisselwerking tussen de aankoopdienst en de interne klanten. Het definiëren van deze verbeterde processen maakt deel uit van de korte-termijnprioriteiten. Dit is een van de methodes waarmee productiviteit zonder impact op het aantal vte's kan worden verhoogd.

Vervoersplan

De heer Koen Kerckaert, algemeen directeur transport, bevestigt dat de aansluitingsknooppunten in overleg met de regionale vervoersmaatschappijen reeds in het huidige vervoersplan werden geïntegreerd. Ook aan een verhoging van de frequentie op de rurale lijnen werd aandacht besteed. Die zit vervat in de verhoging van 5,1 % van het aanbod. Ten slotte worden binnen de Euregio en andere instanties – vooral met de SNCF en de Luxemburgs spoorwegoperator, maar ook tussen Belgisch en Nederlands Limburg – afspraken gemaakt teneinde het grensoverschrijdend treinverkeer te stimuleren.

Startprocedure

De DICE-procedure moest drastisch worden herzien nadat tests in Dendermonde slecht waren uitgevallen en een audit concludeerde dat deze vertrekprocedure niet bedrijfszeker was. Er wordt intussen aan een alternatief gewerkt.

– seront limités drastiquement et devront répondre aux critères suivants: 1° seuls les projets présentant un avantage pour le client ou améliorant la performance de l'entreprise seront mis en œuvre; 2° chaque projet sera placé sous la responsabilité d'un gestionnaire de projet, qui définira d'abord le modèle d'entreprise, et ensuite les ressources nécessaires – en matière d'ICT par exemple – et non l'inverse. Tous les mois, une douzaine de projets majeurs feront l'objet d'un double examen pour s'assurer qu'ils répondent toujours aux objectifs préalablement définis.

Blue Bike

La décision du désinvestissement de la SNCB du *Blue-bike* a été prise en raison d'une gestion qui s'est avérée jusqu'alors non optimale. La SNCB privilégie de grands partenariats structurels "*win-win*" plutôt que des investissements dans des vélos partagés, la réparation de vélos, etc.

Achats

Selon Monsieur Olivier Henin, CFO, la SNCB respecte la loi sur les marchés publics en ce qui concerne les procédures d'achat. Toutefois, il est clair que ce processus peut être amélioré davantage, notamment en s'assurant de meilleures interactions entre le service d'achat et les clients internes. La définition de processus plus efficaces en la matière fait partie des priorités à court terme. C'est l'un des moyens d'améliorer la productivité sans impact sur les ETP.

Plan de transport

M. Koen Kerckaert, directeur général Transport, confirme que les nœuds de correspondance ont déjà été intégrés dans le plan de transport actuel en concertation avec les sociétés régionales de transport. Une augmentation de la fréquence sur les lignes rurales a également été étudiée. Cette donnée figure dans l'augmentation de l'offre de 5,1 %. Enfin, des accords ont été pris au sein de la zone Euregio et d'autres instances – principalement avec la SNCF et l'opérateur ferroviaire luxembourgeois, mais également entre le Limbourg belge et néerlandais – afin de stimuler le trafic ferroviaire transfrontalier.

Procédure de départ

La procédure DICE devait subir une refonte drastique compte tenu des piètres résultats enregistrés aux tests à Termonde et d'un audit qui avait conclu à la non-fiabilité de cette procédure de départ. Entre-temps, une alternative est en cours de développement.

Rollend materieel

De behoeften worden naargelang van de evolutie van het aantal reizigers en de onbeschikbaarheid van een bepaald type materieel permanent geëvalueerd. De inzet van de M7 is aan de orde alsook de vervanging door meerspanningslocs van de locs 21 en 27. Een bijkomende lichting dubbeldekkers zal wellicht nodig zijn.

Aanwervingen

In Brussel en Wallonië stellen bijkomende aanwervingen geen noemenswaardige problemen. In Vlaanderen is vooral voor knelpuntberoepen schaarste. Les recrutements liés à ces métiers en pénurie ont été revus en termes de procédures. Samen met de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling (VDAB) wordt getracht deze schaarste te ondervangen. Dit heeft tot een voldoende aantal aanwervingen geleid waardoor de toestand onder controle is. Vanaf december zal het vervoersplan worden uitgebreid op grond van de prognoses van de beschikbare contingenten.

De rapporteurs,

De voorzitter,

Jef VAN DEN BERGH
Gwenaëlle GROVONIUS

Karine LALIEUX

Matériel roulant

Les besoins sont évalués en permanence en fonction de l'évolution du nombre de voyageurs et de l'indisponibilité d'un certain type de matériel. La mise en service de la rame M7 est à l'ordre du jour, ainsi que le remplacement des locos 21 et 27 par des locomotives multicourant. Un contingent supplémentaire de trains à double étage sera sans doute nécessaire.

Recrutements

À Bruxelles et en Wallonie, les recrutements supplémentaires ne posent pas de problèmes notables. En Flandre, les métiers en pénurie, surtout, ne trouvent pas de candidats. Les recrutements liés à ces métiers en pénurie ont été revus en termes de procédures. En collaboration avec l'Office flamand de l'Emploi (VDAB), des actions sont menées pour combler cette pénurie et ont permis de recruter suffisamment, de sorte que la situation est sous contrôle. À partir du mois de décembre, le plan de transport sera élargi sur la base de prévisions des contingents disponibles.

Les rapporteurs,

La présidente,

Jef VAN DEN BERGH
Gwenaëlle GROVONIUS

Karine LALIEUX

4. Bijlagen

— Powerpointpresentatie (in het Frans en het Nederlands)

4. Annexes

Présentation Powerpoint (en français et en néerlandais)



Een moderne en performante NMBS

die goesting geeft aan onze klanten en medewerkers
die elke euro bewust investeert

Prioriteiten en middelen

Sophie Dutordoir, CEO

Commissie Infrastructuur, 18/10/2017



Une SNCB moderne et performante

qui donne envie à ses clients et à ses collaborateurs
qui investit judicieusement chaque euro

Priorités et moyens

Sophie Dutordoir, CEO

Commission Infrastructure, 18/10/2017

Onze uitdaging



NMBS

- Essentiële opdracht voor de Belgische economie en samenleving
- Ruggengraat van duurzame mobiliteit

Uitdaging : een moderne en performante NMBS

- die goesting geeft aan onze klanten en medewerkers
- die elke euro bewust investeert

De uitdaging is immens

- De uitdaging is complex
- Diepgaande culturele transformatie
- Dwingende en dringende deadlines (nu, 2020, 2023)

Niet onrealistisch, noch onhaalbaar

- Momentum
- 19.000 professionele en geëngageerde medewerkers op alle niveaus om te valoriseren en te mobiliseren

Focus op de klant, human resources, financiële middelen en bedrijfscultuur

Focus op onze basismétiers, onze waarden, onze prioriteiten: een gedeelde visie en wil

Notre défi



SNCF

- Mission vitale pour la Belgique économique et sociale
- Axe dorsal de mobilité durable

Défi : une SNCF moderne et performante

- qui donne envie à ses clients et à ses collaborateurs
- qui investit judicieusement chaque euro

Défi immense

- Défi complexe
- Transformation culturelle profonde
- Échéances impératives et urgentes (maintenant, 2020, 2023)

Ni irréaliste, ni irréalisable

- Momentum
- 19.000 collaborateurs professionnels et engagés, à valoriser et à mobiliser à tous les niveaux

Focus sur le client, les ressources humaines et financières, la culture d'entreprise

Focus sur nos métiers de base, nos valeurs, nos priorités: une vision et une volonté communes

3 activiteiten, 4 waarden, 5 prioriteiten



Onze 3 kernactiviteiten

1 
We brengen onze treinreizigers **veilig, stipt en comfortabel** op bestemming

2 
We **beheren, onderhouden en vernieuwen onze treinen** op een doordachte en efficiënte manier

3 
We bieden **klantvriendelijk onthaal** in functioneel ingerichte stations

3

Onze 4 waarden - de PRO's van NMBS

1 Professionalisme
We doen ons werk rigoureuus, resultaatgericht, met engagement en passie voor ons métier.

2 Respect
We hebben respect voor onze collega's, onze klanten, onze partners en onze omgeving, vanuit een duurzaam perspectief. We respecteren evenzeer onze engagementen op vlak van resultaten, budget en planning.

3 Ondernemerschap
We durven onze manier van werken in vraag stellen en integreren graag en soepel sterke ideeën en betere werkmethodes.

4 Samenwerking
We creëren een motiverende werkomgeving waar medewerkers graag samenwerken binnen en over diensten heen.

Onze 5 prioritaire doelstellingen

- 1** Veiligheid voorop
- 2** Tevreden klanten, altijd en overal
- 3** Eigentijds HR-beleid en ondernemingscultuur gebaseerd op professionalisme, respect, ondernemerschap en samenwerking
- 4** Efficiënte werkmethodes
- 5** Een financieel gezonde onderneming met ambitie om te groeien

3 activités, 4 valeurs, 5 priorités



Nos 3 activités de base

1 
Nous amenons, par train, nos voyageurs à destination de manière **sûre, ponctuelle et confortable**

2 
Nous **gérons, entretenons et renouvelons nos trains** de manière efficace et judicieuse

3 
Nous offrons **un accueil convivial** dans des gares fonctionnelles

3

Nos 4 valeurs – les PROS de la SNCF

1 Professionnalisme
Orientés résultat, nous faisons notre travail avec rigueur, engagement et passion pour notre métier.

2 Respect
Nous respectons nos collègues, nos clients, nos partenaires, notre environnement et ce, de façon durable. De même, nous respectons nos engagements de résultat, y compris au niveau budget et planning.

3 Oser entreprendre
Nous osons questionner nos façons de travailler et nous intégrons, avec enthousiasme et flexibilité, des idées fortes et des méthodes de travail plus efficaces.

4 Savoir collaborer
Nous créons un environnement de travail stimulant dans lequel tout le monde collabore volontiers au sein de son équipe et avec les collègues des autres entités.

Nos 5 objectifs prioritaires

- 1** Sécurité avant tout
- 2** Des clients satisfaits, toujours et partout
- 3** Une politique de ressources humaines moderne et une culture d'entreprise fondée sur le professionnalisme, le respect, l'esprit d'entreprise et la collaboration
- 4** Des méthodes de travail efficaces
- 5** Une entreprise financièrement saine avec des ambitions de croissance



1. Veiligheid voorop



1. La sécurité avant tout

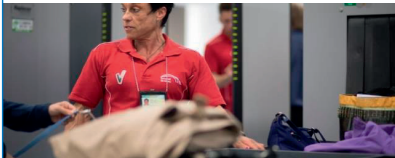
1. Veiligheid voorop



1.1 Veiligheid van de reizigers

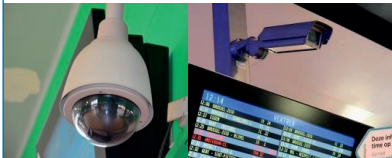
De veiligheid waarborgen van onze reizigers en medewerkers in treinen, stations en parkings

Veiligheidsuitrustingen in de drie internationale stations en Brussels Airport - Zaventem



Camera's

- 3.150 camera's in de stations, 1.100 in de parkings
- 3.700 camera's in de treinen (Desiro's)



Securail

- 700 Securail-medewerkers voor
- ontraderende patrouilles in treinen, stations en parkings
- interventies na oproep



- Jaarlijks budget van 50 Mln EUR (OPEX: 45 Mln EUR/CAPEX: 5 Mln EUR)
- Bijkomend budget anti-terrorisme 2016-2020: 43 Mln EUR

5

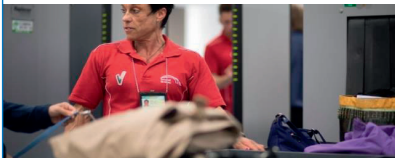
1. La sécurité avant tout



1.1 La sécurité des voyageurs

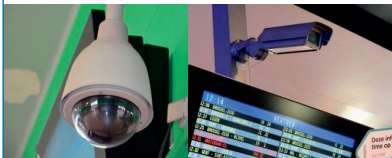
Garantir la sécurité de nos voyageurs et collaborateurs dans les trains, les gares et les parkings

Dispositifs de sécurité dans les 3 gares internationales et à Brussels Airport - Zaventem



Caméras

- 3.150 caméras dans les gares, 1.100 dans les parkings
- 3.700 caméras dans les trains (Desiro)



Securail

- 700 collaborateurs Securail pour
- des patrouilles de dissuasion dans les trains, les gares et les parkings
- des interventions à la suite d'un appel



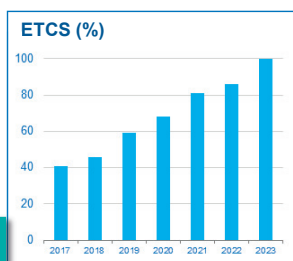
- Budget annuel de 50 Mio EUR (OPEX: 45 Mio EUR/CAPEX: 5 Mio EUR)
- Budget supplémentaire anti-terrorisme 2016-2020: 43 Mio EUR

5

1. Veiligheid voorop



1.2 Exploitatieveiligheid



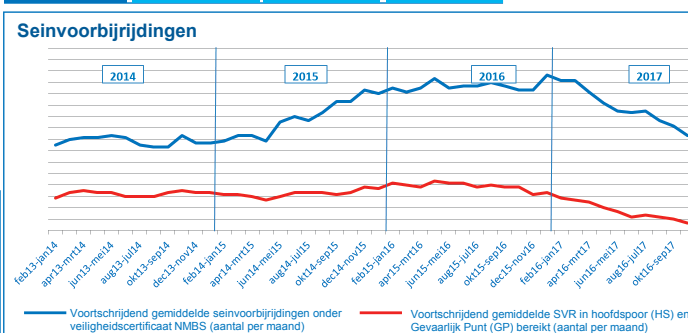
... 2023

Doelstelling ETCS:
100% in 2023

Doelstelling : 0
 ➤ ETCS-technologie
 ➤ Vorming en sensibilisering
 ➤ Bedrijfscultuur
 ➤ Menselijke rigueur

Arbeidsongevallen			
2016			
Ongevallen met werkonbekwaamheid	Werkelijk aantal dagen werkonbekwaamheid	Frequentie	Ernst
1.261	22.931	47,963	0,87

Drastisch verlagen van het aantal arbeidsongevallen binnen het bedrijf

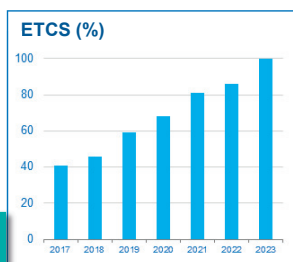


6

1. La sécurité avant tout



1.2 La sécurité d'exploitation



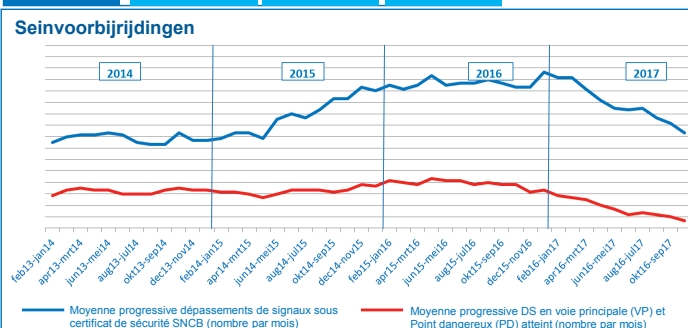
... 2023

Objectif ETCS:
100% en 2023

Objectif : 0
 ➔ Technologie ETCS
 ➔ Formation et sensibilisation
 ➔ Culture d'entreprise
 ➔ Rigueur humaine

Accidents de travail			
2016			
Nombre d'accidents avec incapacité de travail	Nombre de jours réels d'incapacité	Taux de fréquence	Taux de gravité
1.261	22.931	47,963	0,87

Réduire drastiquement le nombre d'accidents du travail au sein de l'entreprise



6



2. Tevreden klanten, altijd en overal



2. Des clients satisfaits, toujours et partout

2. Tevreden klanten, altijd en overal



2.1 Onze klanten leren kennen, in al hun verscheidenheid

Q1 2018

2.2 Communiceren gedurende de volledige reis



Social media

- Facebook
- Twitter



App & website

- Mobile app NMBS/SNCB
- www.nmbs.be
- Callcenter



Station

- Infoschermen
- Aankondigingen
- Affiches
- Stationspersoneel
- Loketpersoneel

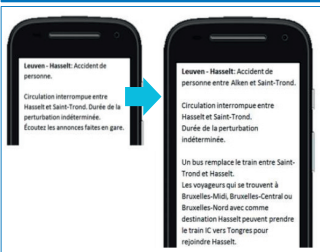


Trein

- Infoschermen
- Trainbegeleiders



Focus op kwaliteit, coherentie, meerwaarde, snelheid
Focus op realtime informatie, rol van de treinbegeleider



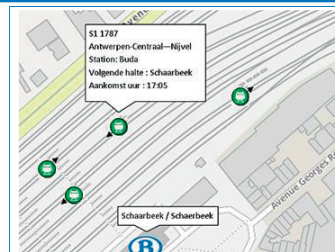
Reisadvies
Samenstelling en type trein

Q1 2018
Q3 2018



Aansluitingen, info stations

Q1 2018



Treinen in realtime

Q2 2018

2. Des clients satisfaits, toujours et partout



2.1 Connaître nos clients dans leur diversité

Q1 2018

2.2 Communiquer tout au long du voyage



Médias sociaux

- Facebook
- Twitter



App & site web

- App mobile SNCB/NMBS
- www.sncb.be
- Call Center



Gare

- Ecrans d'information
- Annonces
- Affiches
- Personnel de gare
- Personnel des guichets

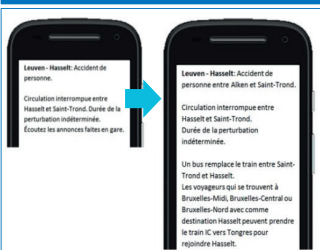


Train

- Ecrans d'information
- Accompagnateurs de trains



Focus sur la qualité, la cohérence, la plus-value, la rapidité
Focus sur l'information en temps réel, le rôle de l'accompagnateur de train



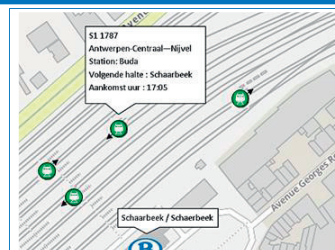
Conseils de voyage
Composition et type de train

Q1 2018
Q3 2018



Correspondances, info gares

Q1 2018



Treinen in temps réel

Q2 2018

2. Tevreden klanten, altijd en overal



2.3 De bediening: hefboom voor duurzame mobiliteit en ontlasting van de voorstedelijke zones

Ambitieuus vervoersplan 12/2017-2020

Q4 2017

- ▶ + 5,1% trein-km
- ▶ + 10.000 bijkomende zitplaatsen
- ▶ 20% van de haltes: verhoging van de bedieningsfrequentie, nieuwe verbindingen tijdens de week, betere bediening tijdens de piekuren en in het weekend
- ▶ + 20% aansluitingen/uur
- ▶ - 3% reistijd op de 100 belangrijkste verbindingen

Investerings in veiligheid
Meer bestuurders
Nieuw materieel + modernisering

Het voorstedelijke aanbod : reservoir aan potentiële klanten, groeipool

• **GEN:** geïntegreerd mobiliteitsaanbod in een zone van +/- 30 km

- **Status:** \$-aanbod (12/2015), Schuman-Josafattunnel (04/2016), 12/2016, vervoersplan 12/2017 : 143 stopplaatsen, 34 Brusselse stations, 12 lijnen, > 700 treinen/werkdag
- **2017-....:**
 - Het huidige aanbod promoten en positioneren (bekendheid, acties naar gemeenten, naar ondernemingen, gezamenlijke campagnes)
 - Meerjarenplan 2018-2022
 - Modern en geharmoniseerd rollend materieel → Desiro december 2018 (1/3 zitplaatsen)

Q3 2017

Q2 2018

Q4 2018

9

2. Des clients satisfaits, toujours et partout



2.3 La desserte : levier de mobilité durable et de décongestion des zones suburbaines

Plan de transport 12/2017-2020 ambitieux

Q4 2017

- ▶ + 5,1% train-km
- ▶ + 10.000 places assises supplémentaires
- ▶ 20% des arrêts : augmentation de la desserte, nouvelles relations en semaine, meilleure desserte en pointe et le week-end
- ▶ + 20% de correspondances/heure
- ▶ - 3% de temps de parcours sur les 100 relations les plus importantes

Investissements sécurité
Davantage de conducteurs
Nouveau matériel + modernisation

L'offre suburbaine : réservoir de clients potentiels, pôle de croissance

• **RER:** offre intégrée de mobilités combinées dans une périphérie de +/- 30 km

- **Situation:** offre \$ (12/2015), tunnel Schuman-Josaphat (04/2016), 12/2016, plan de transport 12/2017 : 143 points d'arrêt, 34 gares bruxelloises, 12 lignes, > 700 trains/jour ouvrable
- **2017-....:**
 - Promouvoir et positionner l'offre actuelle (notoriété, actions vers les communes, les entreprises, campagnes conjointes)
 - Plan pluriannuel 2018-2022
 - Matériel roulant moderne et harmonisé → Desiro décembre 2018 (1/3 places assises)

Q3 2017

Q2 2018

Q4 2018

9

2. Tevreden klanten, altijd en overal



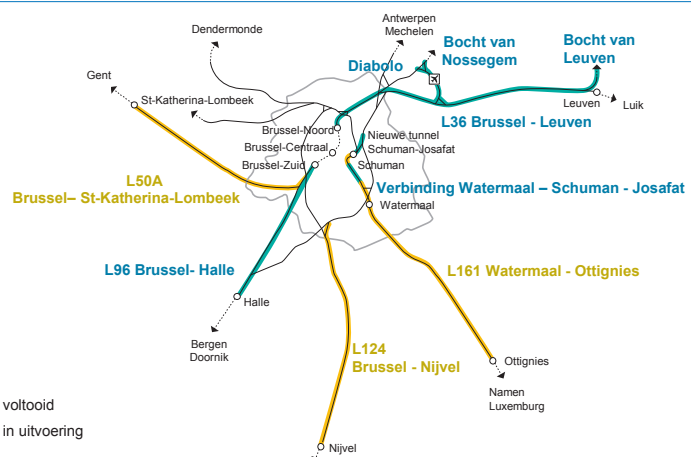
- **Next steps:** afwerking werven en invoering van een multimodaal aanbod:

- Efficiënte en noodzakelijke bediening: 4 bedieningen/uur/richting tijdens piek
- Onthaal, partnership first/last mile, parkings
- Integratie van de vervoersplannen van de verschillende actoren
- Geïntegreerd tariefbeleid en uniek systeem voor de herkenning van de vervoerbewijzen

GEN-sturingscomité

NMBS: haltes en perrons

- Herzien van de omvang van de projecten
- Standaardisering
- Core business NMBS



10

2. Des clients satisfaits, toujours et partout



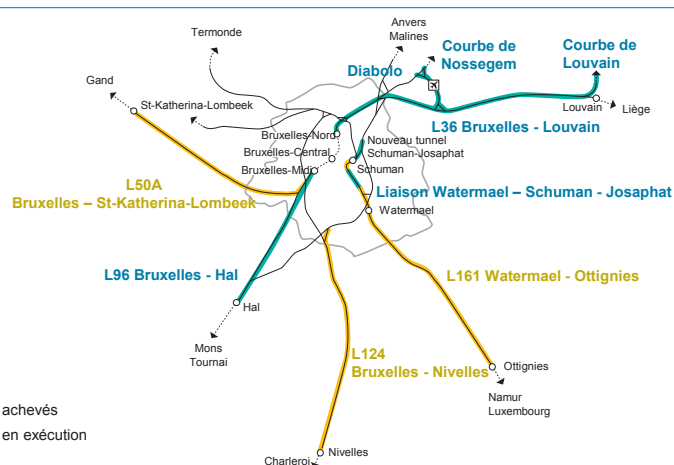
- **Next steps:** finalisation chantiers et mise en œuvre d'une offre multimodale :

- Desserte efficace et indispensable: 4 dessertes/heure/sens/en pointe
- Accueil, partenariats first/last mile, parkings
- Intégration des plans de transport des différents acteurs
- Politique tarifaire intégrée et reconnaissance unique des titres de transport

Comité de pilotage RER

SNCB: haltes et quais

- Révision de l'ampleur des projets
- Standardisation
- Core business SNCB



10

2. Tevreden klanten, altijd en overal



- **AnGeLiC:** voorstедelijk aanbod in termen van bediening, onthaal, tariefproducten (City Pass → 10/2017: Antwerpen en Gent, 07/2018: Charleroi en Luik + uitbreiding tariefzones Next + 125 A + luchthaven)

Q4 2017
Q2 2018

Het "luchthavenaanbod"

- Brussels Airport: 78 stations, 330 treinen/dag, > 26% reizigers
- Brussels South Charleroi Airport: studie bediening van Fleurus vanaf VP 12/2020-2023:
 - 2 treinen/uur (20 uur per dag)
 - Aantrekkelijke prijs voor intermodaal aanbod

VP 2020



11

2. Des clients satisfaits, toujours et partout



- **AnGeLiC:** offre suburbaine en termes de desserte, accueil, produits tarifaires (City Pass → 10/2017: Anvers et Gand, 07/2018: Charleroi et Liège + extension zones tarifaires Next + 125 A + aéroport)

Q4 2017
Q2 2018

L'offre "aéroports"

- Brussels Airport: 78 gares, 330 trains/jour, > 26% voyageurs
- Brussels South Charleroi Airport: étude desserte de Fleurus à partir du PT 12/2020-2023:
 - 2 dessertes/heure (20h/jour)
 - Prix d'appel pour offre intermodale

PT 2020



11

2. Tevreden klanten, altijd en overal



2.4 Het aanbod

- a) **Intermodaliteit** voor de first & last mile, samenwerking De Lijn/TEC/MIVB, + 10.000 parkeerplaatsen auto's, + 10.000 plaatsen voor fietsen tegen 2020, structurele partnerships, open data, ...

- b) **Producten en tarifiering gebaseerd op:**

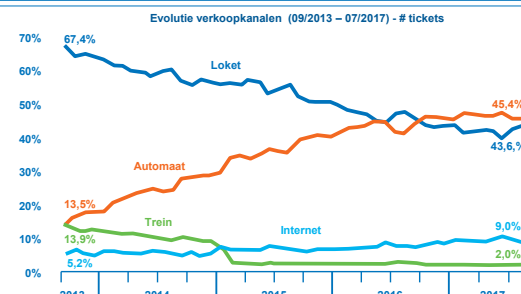
- Maximalisering van de bezettingsgraad (aantal reizigers): peak shifting versus daluren
- Gedifferentieerde prijzen: peak/comfort
- Focus op intermodaliteit (City Pass, Next, Jump/MTB, MOBIB-kaart)
- Vereenvoudiging, transparantie en push
- Innovaties 'vrijtijdsverplaatsingen' (degressief)
- Werven door promoties
- Sociale kortingen

2019

Beheers-
contract

- c) **Verkoopkanalen** afgestemd op de verwachtingen van de klanten

Contact center: > 550.000 calls/jaar,
> 20.000 groepsreizen/jaar

Nieuwe
verkoop-
site
Q2 2018

12

2. Des clients satisfaits, toujours et partout



2.4 L'offre

- a) **Intermodalité** pour le first & last mile, collaboration De Lijn/TEC/STIB, + 10.000 places de parking autos, + 10.000 places vélos d'ici 2020, partenariats structurels, open data, ...

- b) **Produits et tarification basés sur :**

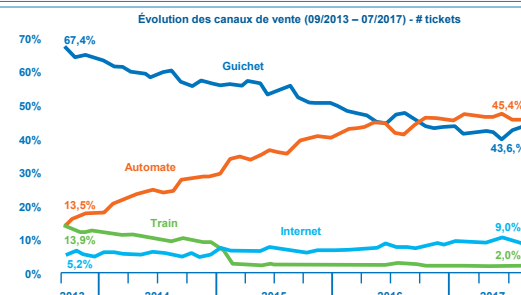
- Maximisation du taux d'occupation (nombre de voyageurs) : peak shifting versus heures creuses
- Tarifs différenciés : peak/comfort
- Focus sur l'intermodalité (Citypass, Next, Jump/MTB, carte MOBIB)
- Simplification, transparence et push
- Innovations "loisirs" (dégressivité)
- Acquisitions par promotions
- Réductions sociales

2019

Contrat de
gestion

- c) **Canaux de vente en ligne** avec les attentes client

Contact center: > 550.000 calls/an, > 20.000 voyages de groupes/an

Nouveau
site de
vente
Q2 2018

12

2. Tevreden klanten, altijd en overal



d) Stations: standaardmodules, signaletica, liften/roltrappen WiFi in de 20 grootste stations	2018 Q1 2018
e) Rollend materieel: modernisering, vernieuwing van de vloot - Desiro (1/3 vd reizigers) - M7 (1/3 vd reizigers)	Q1 2019

Met bijzondere focus op

PBM: 2017: +/- 55.000 aanvragen/jaar (> 40% ten opzichte van 2013) - Verdubbeling aantal stations met assistentie < 3u aanvraag 6u30 → 21u 131 stations met assistentie na aanvraag 24u vooraf - Integrale toegankelijkheid >5/jaar: station, perron, trein, lijn, last mile, communicatie	 Q3 2017...
---	--

13

2. Des clients satisfaits, toujours et partout



d) Gares: modules standards, signalétique, ascenseurs/escalators WiFi dans les 20 plus grandes gares	2018 Q1 2018
e) Materiel roulant: modernisation, renouvellement de flotte: - Desiro (1/3 des voyageurs) - M7 (1/3 des voyageurs)	Q1 2019

Avec focus particulier sur les

PMR: 2017: +/- 55.000 demandes/an (> 40% par rapport à 2013) - Deux fois plus de gares avec assistance demandée 3h à l'avance de 6h30 → 21h 131 gares avec assistance demandée 24h à l'avance - Accessibilité intégrale >5/an: gare, quai, train, ligne, last mile, communication	 Q3 2017...
---	---

13

2. Tevreden klanten, altijd en overal



2.5 Internationaal aanbod

Als **internationale hub**, onze positie versterken van:

- verkoper
- vervoerder
- onderhoud

Aandeelhouder in:
Thalys (40%)
Eurostar (5%)

- **4 hogesnelheidslijnen (L1, L2, L3, L4)**
- **3 essentiële stations:**
Brussel-Zuid, Antwerpen-Centraal, Luik-Guillemins
- **Verbinding naar de luchthavens:**
 - Brussels Airport, Schiphol, Charles de Gaulle, Frankfurt en Düsseldorf

2018:

- « Omlap » IC Brussel – Amsterdam
- Eurostar: Londen – Brussel – Amsterdam
- Studie Namen – Charleroi – Maubeuge – Parijs
- Potentieelstudie
- Homologatie materieel

14



2. Des clients satisfaits, toujours et partout



2.5 Desserte internationale

En tant que **hub international**, renforcer notre position de:

- distributeur
- transporteur
- maintenance

Actionnaire dans :
Thalys (40%)
Eurostar (5%)

- **4 lignes à grande vitesse (L1, L2, L3, L4)**
- **3 gares essentielles :**
Bruxelles-Midi, Anvers-Central, Liège-Guillemins
- **Connexion aux aéroports :**
 - Brussels Airport, Schiphol, Charles de Gaulle, Francfort et Düsseldorf

2018:

- « Basculement » IC Bruxelles – Amsterdam
- Eurostar: Londres – Bruxelles – Amsterdam
- Etude Namur – Charleroi – Maubeuge – Paris
- Etude de potentiel
- Homologation matériel

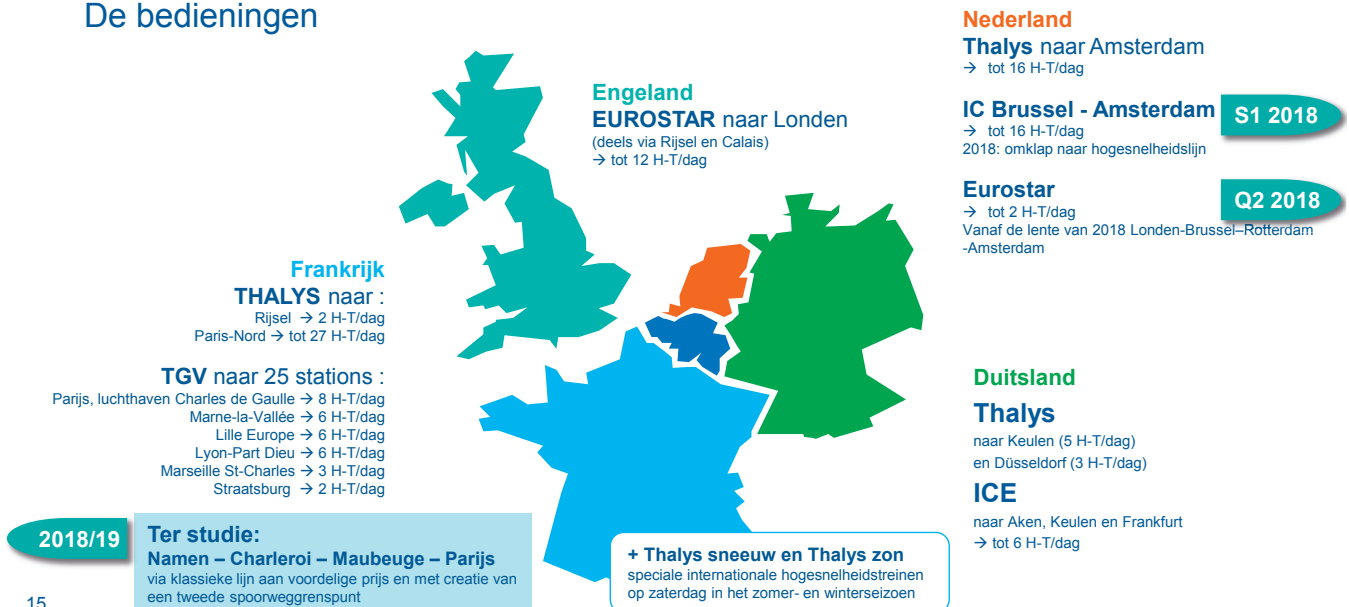
14



2. Tevreden klanten, altijd en overal



De bedieningen

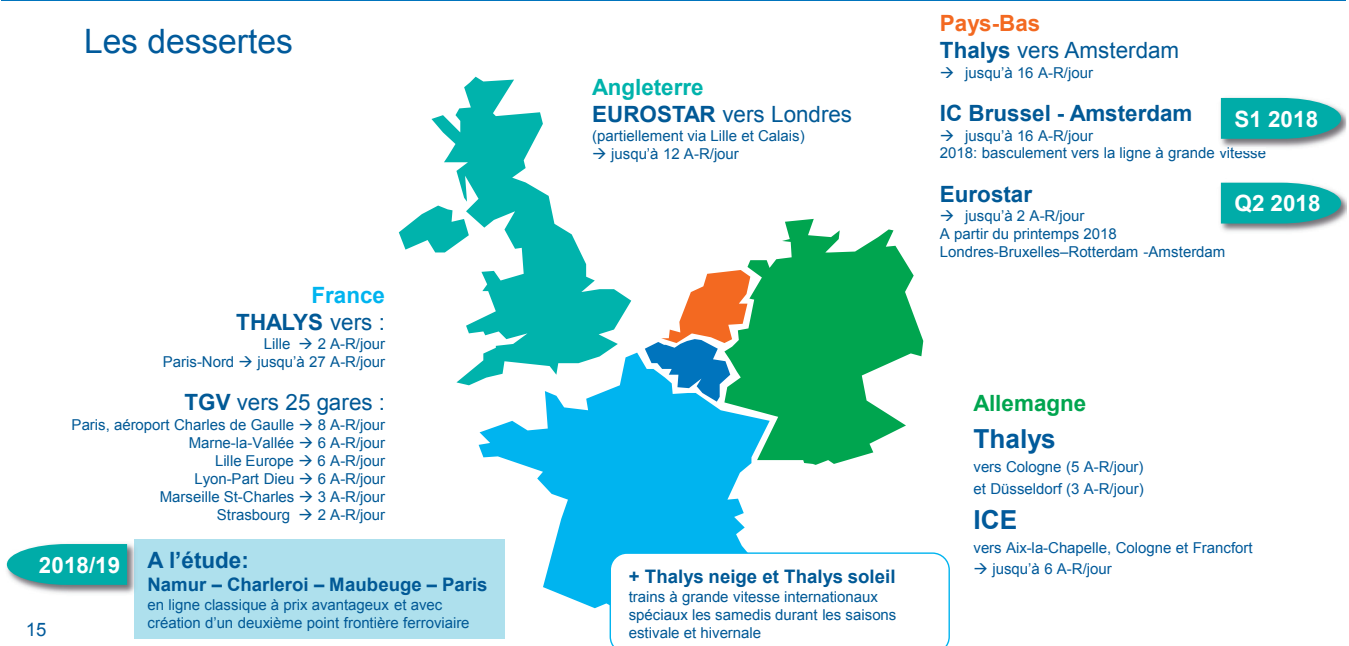


15

2. Des clients satisfaits, toujours et partout



Les dessertes



15



3. HR-beleid, bedrijfscultuur



3. Politique des ressources humaines, culture d'entreprise

3. HR-beleid, bedrijfscultuur



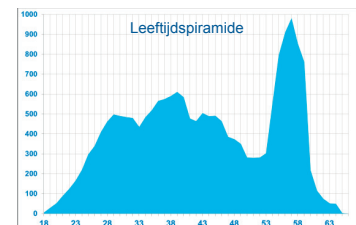
3.1 Status VTE

VTE : 18.110

- Man-Vrouw : 84% - 16%
- Statutair – Niet-statutair : 95% - 5%
- N-F : 55%-45%

Natuurlijke afvloeiingen:

-35% in de periode 2017-2023



3.2 Modernisering HR-beleid

Aanwervingen

- War for talent
- Modernisering rekruteringsproces: doorlooptijd, on boarding
- Focus op expertise, teammanagement, projectleiding
- Diversiteit : gender, generatie (10% 55+'ers), culturele herkomst

Q1 2018

Performance management

Objectieven (onderneming, individueel, cultuur), differentiatie

Q4 2017

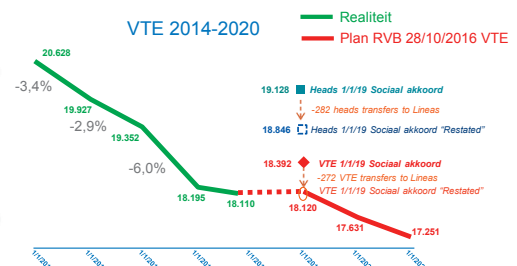
Talentbeheer

- Vorming : project management, performance, leadership: programma voor 450 kaderleden
- Mobiliteit
- Reoriëntering

Q1 2018

Teleworking

Q2 2017...



Het hogere percentage (- 6%) in vergelijking met de andere jaren is in grote mate te verklaren door:

- de overdracht van personeelsleden naar Lineas
- een groot aantal medewerkers dat vervroegd met pensioen vertrok

17

3. Politique des ressources humaines, culture d'entreprise



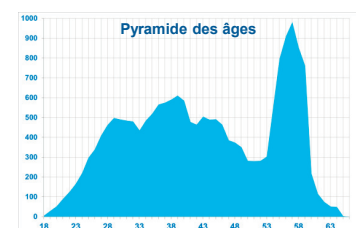
3.1 Situation ETP

ETP : 18.110

- Hommes-Femmes : 84% - 16%
- Statutaires-Non statutaires : 95% - 5%
- N-F : 55%-45%

Départs naturels:

-35% sur la période 2017-2023



3.2 Modernisation de la politique RH

Recrutements

- War for talent
- Modernisation du processus de recrutement: durée, on boarding
- Focus sur l'expertise, le team management, la gestion de projet
- Diversité : genre, génération (10% de 55 +), origine culturelle

Q1 2018

Gestion des performances

Objectifs (entreprise, individu, culture), différenciation

Q4 2017

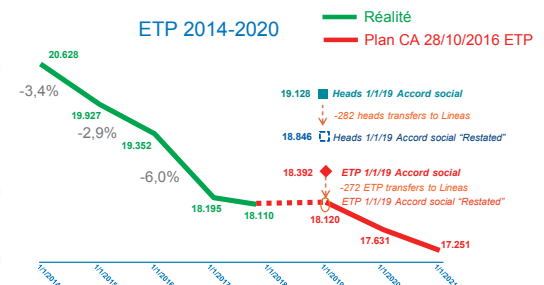
Gestion des talents

- Formation : project management, performance, leadership: programme pour 450 cadres
- Mobilité
- Reorientation

Q1 2018

Teleworking

Q2 2017...



Le pourcentage plus élevé (- 6%) que les autres années s'explique en grande partie par :

- le transfert d'agents vers Lineas
- des importants départs anticipés à la pension

17

3. HR-beleid, bedrijfscultuur



3.3 Bedrijfscultuur

- gebaseerd op **samen PRO'S**
- ondersteund door
 - permanente interne dialoog, transversaliteit
 - 'logistieke' ingrepen om medewerkers te mobiliseren
 - rationalisering van onze vestigingen
 - projectteams
 - 'collaborative workspaces'
- Verlagen van absentieïsme en arbeidsongevallen



3.4 Transparante sociale dialoog



18

3. Politique des ressources humaines, culture d'entreprise



3.3 Culture d'entreprise

- basée sur les **PROS ensemble**
- soutenue par
 - un dialogue interne permanent, la transversalité
 - des dispositions 'logistiques' mobilisatrices
 - rationalisation de nos implantations
 - équipes projets
 - aménagements regroupés « collaboratifs »
- Réduire l'absentéisme et les accidents de travail



3.4 Dialogue social transparent



18



4. Performante processen en productiviteit



4. Processus performants et productivité

4. Performante processen en productiviteit



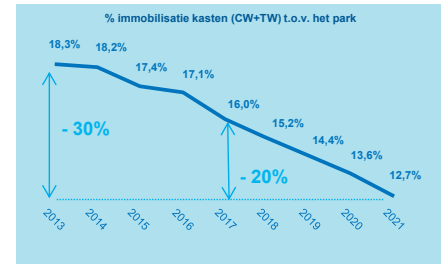
4.1 Process-reengineering in alle domeinen

- **Maintenance efficiency program** : planning, digitalisering, voorraadbeheer, formule 1*, specialisatie/werkplaatsen, weekend- en nachtwerk

2017...

• Horizon 2021 (ten aanzien van 2013)

- Verlaging immobilisatie met 30%
→ Immobilisatie rollend materieel: 12,7 % in 2021
(-30% ten aanzien van 2013, + 20.000 plaatsen ten aanzien van 2013
= besparing van 400 Mln EUR)
- Verlaging werkingskosten met 70 Mln EUR/jaarbasis
- Verbetering fiabiliteit (25%)



- **Strategie en onderhoudsprogramma voor de technische installaties in stations**

S1 2018

- **Exploitiemethodes:**

APS: geïntegreerde planning treinbestuurders en treinbegeleiders → info ↗, kwaliteit ↗, productiviteit ↗

2018...

ATO

One man car

- **Aankopen:** noden, proces, doorlooptijd, voorraadbeheer

2018

20

4. Processus performants et productivité



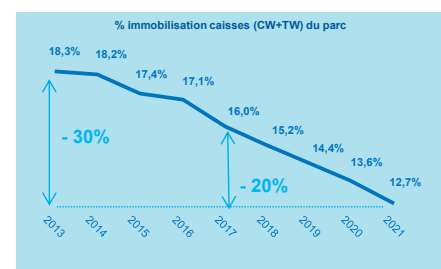
4.1 Process reengineering dans tous les domaines

- **Maintenance efficiency program** : planning, digitalisation, gestion des stocks, formule 1*, spécialisation/ateliers, travail de nuit et de week-end

2017...

• Horizon 2021 (par rapport à 2013)

- Réduction des immobilisations de 30%
→ Immobilisation du matériel roulant: 12,7 % en 2021
(-30% par rapport à 2013, + 20.000 places par rapport à 2013
= économie de 400 Mio EUR)
- Réduction des frais de fonctionnement de 70 Mio EUR/an
- Amélioration de la fiabilité (25%)



- **Stratégie et programme d'entretien des installations techniques en gare**

S1 2018

- **Méthodes d'exploitation:**

APS: planning intégré conducteurs et accompagnateurs de train → info ↗, qualité ↗, productivité ↗

2018...

ATO

One man car

- **Achats:** besoins, processus, durée, gestion des stocks

2018

20

4. Performante processen en productiviteit



4.2 Digitale transformatie

- **Hogere productiviteit, interne prestatie**
 - Digitalisering van de HR processen op papier (rittenschema, reisverslag, averijen); telemetrie 2/3 van het materieel in 2020
- **Basis voor de connectiviteit**
 - van de medewerkers : e-mail, tablets, ...; met de klanten: selfservice, website (verkoop, vraag om informatie, compensaties, groepsreizen)

Plan
Q4 2017

4.3 IT

- De IT-toepassingen en -architectuur **opnieuw robuust maken**, bepalen van de business behoeften, rigoureuus beheer van de prioritaire projecten, resultaatsverbintenis, HR-beleid en -continuïteit

2017...

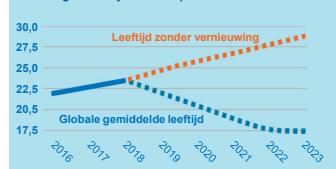
4.4 Herdimensioneren, harmonisatie / standaardisatie van stationsconcept (perrons, parkings, stopplaatsen)

2018...

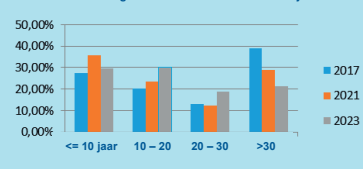
4.5 Rollend materieel

- **Verminderen van het aantal types materieel:**
11 → 8 materieeltypen (2023)
- **Verjongen van het materieelpark:**

Evolutie gem. leeftijd materieelpark



2017-2023: halvering van het materieel ouder dan 30 jaar



21

4. Processus performants et productivité



4.2 Transformation numérique/digitale

- **Augmenter la productivité, performance interne**
 - Digitalisation des processus papiers RH (schéma de parcours, rapport de voyage, avaries); télémétrie 2/3 du matériel en 2020
- **Bases pour la connectivité**
 - des collaborateurs : e-mail, tablettes, ...; avec les clients : self service, internet (ventes, demandes d'info, compensations, voyages groupes)

Plan
Q4 2017

4.3 IT

- **Redresser la robustesse** des applications et de l'architecture IT, définir les besoins business, gestion rigoureuse des projets prioritaires, engagement de résultats, politiques et continuité RH

2017...

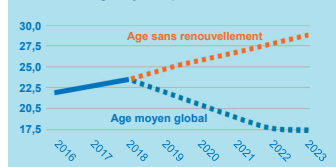
4.4 Réaménagement, harmonisation / standardisation du concept de gare (quais, parkings, points d'arrêt)

2018...

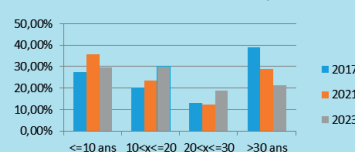
4.5 Matériel roulant

- **Diminution du nombre de types de matériel:**
11 → 8 types de matériel (2023)
- **Rajeunissement du parc de matériel:**

Evolution de l'âge moyen du parc de matériel



2017-2023: diminution de moitié du matériel de plus de 30 ans

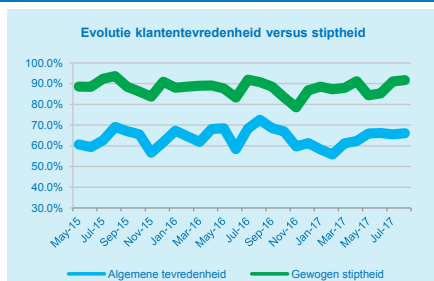


21

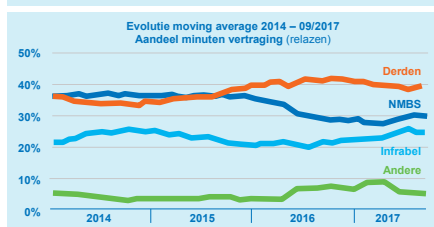
→ Verhoogde stiptheid



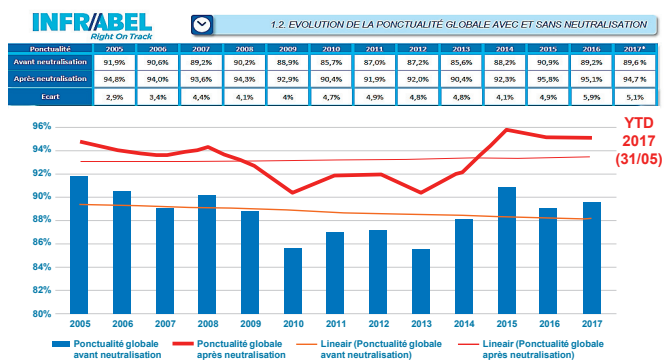
Stiptheid bepaalt tevredenheid



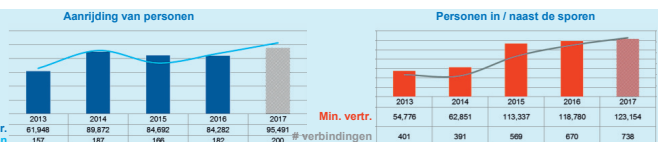
Aandeel NMBS in de stiptheid



Globale stiptheid: gemeenschappelijke doelstelling van Infrabel en NMBS



Externe factoren van vertraging



Blijvend inzetten op

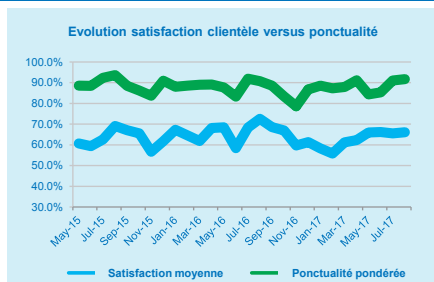
- rigueur van de medewerkers (eerste vertrekken)
- beschikbaarheid en betrouwbaarheid van het rollend materieel
- real-time informatie bij incidenten

22

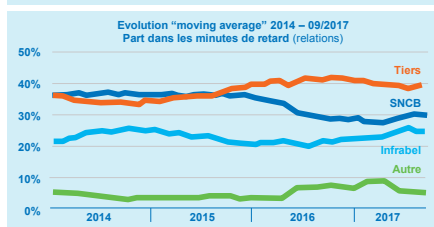
→ Ponctualité accrue



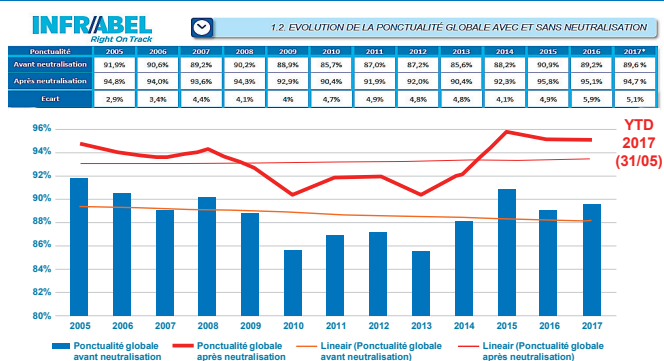
La ponctualité détermine la satisfaction



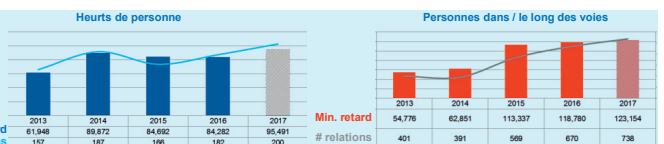
Part SNCB dans la ponctualité



Ponctualité globale: objectif commun d'Infrabel et de la SNCB



Facteurs externes de retard



Se focaliser en permanence sur

- la rigueur des collaborateurs (premiers départs)
- la disponibilité et la fiabilité du matériel roulant
- l'information en temps réel en cas d'incidents

22



5. Een financieel gezonde onderneming



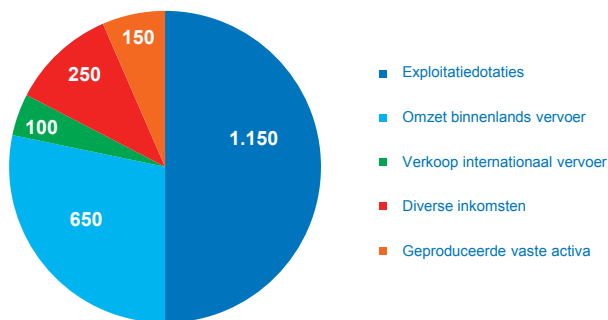
5. Une entreprise financièrement saine

5. Een financieel gezonde onderneming



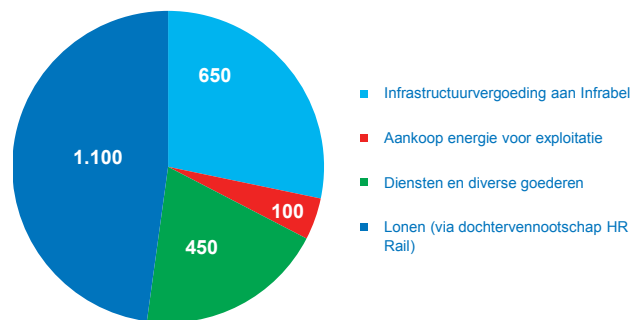
5.1 Status inkomsten-uitgaven (2016)

Totaal Inkomsten : 2.300 Mln EUR



* Diverse inkomsten = verhuur, handelsconcessies, projecten van Stations, prestaties in de werkplaatsen voor rekening van derden – Eurostar, Thalys, Lineas of Infrabel – of verhuur van materieel

Totaal Uitgaven : 2.300 Mln EUR



* Diensten en diverse goederen = onderhoud van de gebouwen, verhuur, enz.

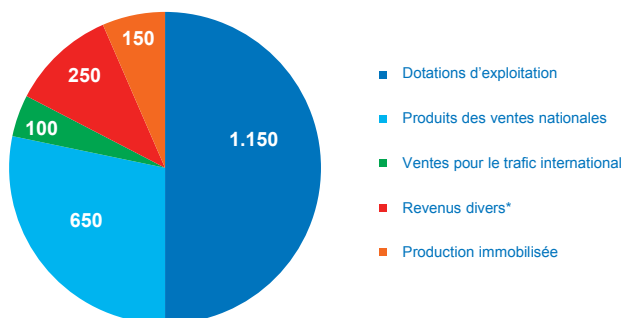
24

5. Une entreprise financièrement saine



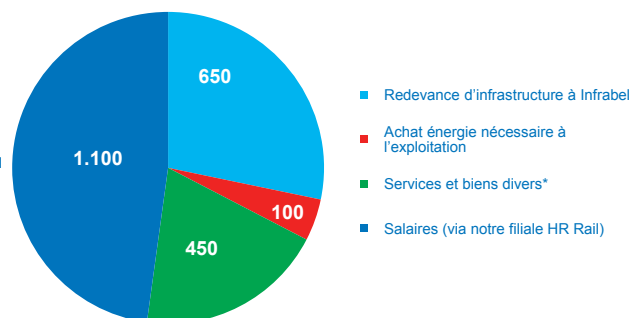
5.1 Situation des revenus-dépenses (2016)

Total Revenus : 2.300 Mio EUR



* Revenus divers = loyers, concessions commerciales, projets gérés par Stations, prestations en ateliers pour le compte de tiers – Eurostar, Thalys, Lineas ou Infrabel – ou de location de matériel

Total Coûts : 2.300 Mio EUR



* Services et biens divers = entretien des bâtiments, loyers, etc.

24

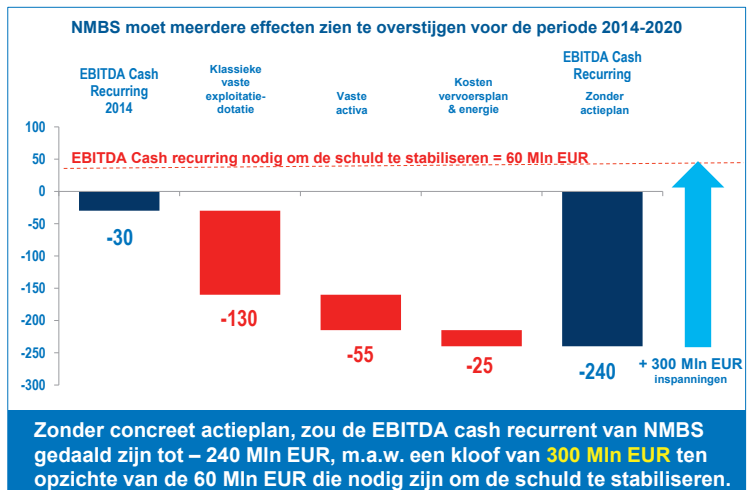
5. Een financieel gezonde onderneming



5.2 Stabilisatie van de schuld

- **Vóór 2013** : verlies van -200 Mln EUR/jaar cash en dito schuldaangroei
- **2014** : vertraging sneeuwbaaleffect, zonder indijking van de schuld (tekort 90 Mln EUR/jaar cashflow)
- **Doelstellingen - Regeerakkoord**
 - Stabilisatie van de economische schuld op niveau 2014 in 2020
 - In een context van onder meer verminderde exploitatiedotaties (- 130 Mln EUR/jaar) en kosten nieuw vervoersplan (25 Mln EUR)

→ 4% productiviteitsverbeteringen/jaar



25

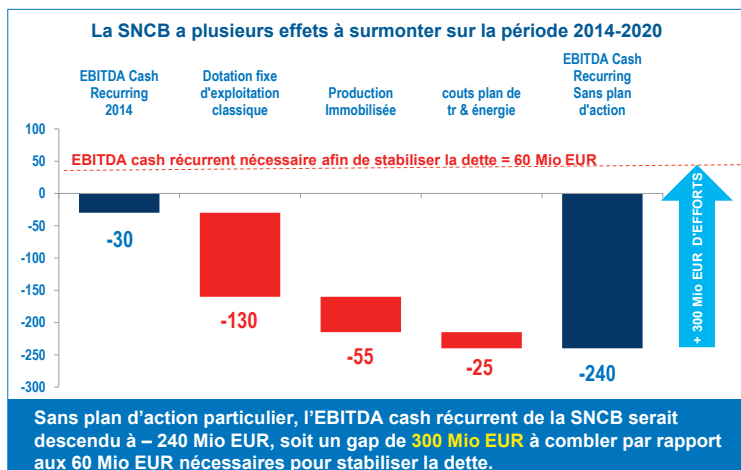
5. Une entreprise financièrement saine



5.2 Stabilisation de la dette

- **Avant 2013** : perte de 200 Mio EUR/an cash et donc augmentation de la dette
- **2014** : ralentissement de l'effet boule de neige sans que la dette soit endiguée (déficit de 90 Mio EUR/an en cashflow)
- **Objectifs – Accord de gouvernement**
 - En 2020: stabilisation de la dette économique au niveau de 2014
 - Dans un contexte entre autres de dotations d'exploitation réduites (- 130 Mio EUR/an) et de coûts engendrés par le nouveau plan de transport (25 Mio EUR)

→ 4% d'amélioration de la productivité/an



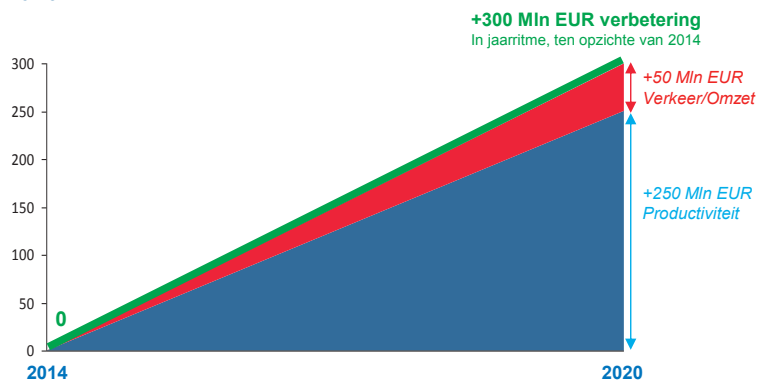
25

5. Een financieel gezonde onderneming

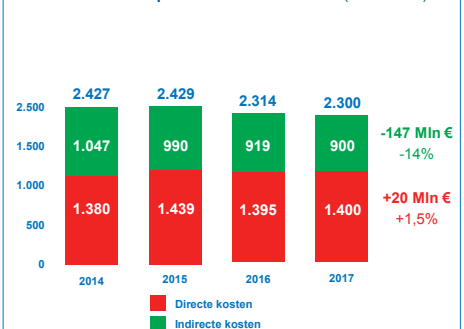


5.2 Stabilisatie van de schuld

In 2014 heeft NMBS een structureel verbeteringsprogramma ingevoerd dat stap voor stap opgebouwd wordt, om in 2020 tot de benodigde 300 Min EUR te komen



Evolutie netto-exploiatiekosten 2014-2017 (Min € 2017)



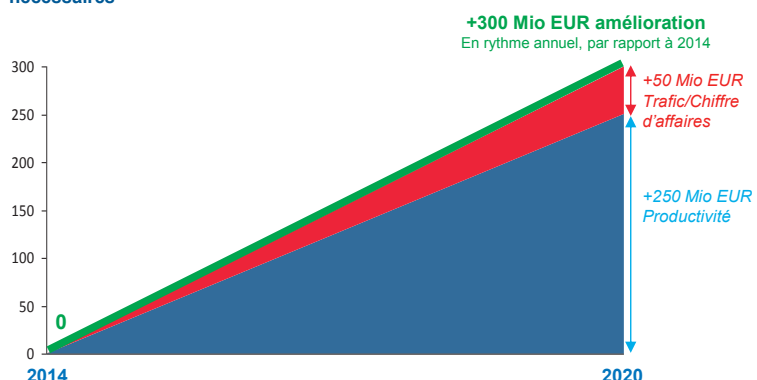
26

5. Une entreprise financièrement saine

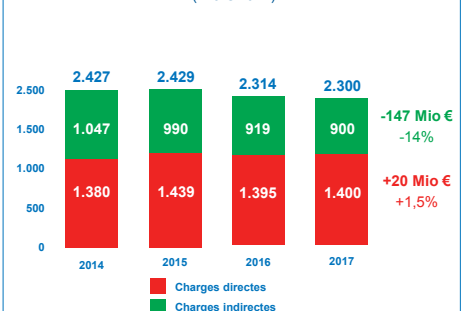


5.2 Stabilisation de la dette

La SNCB a mis en place dès 2014 un programme d'amélioration structurelle qui se construit au fur et à mesure pour atteindre en 2020 les 300 Mio EUR nécessaires



Evolution des charges d'exploitation nettes 2014-2017 (Mio € 2017)

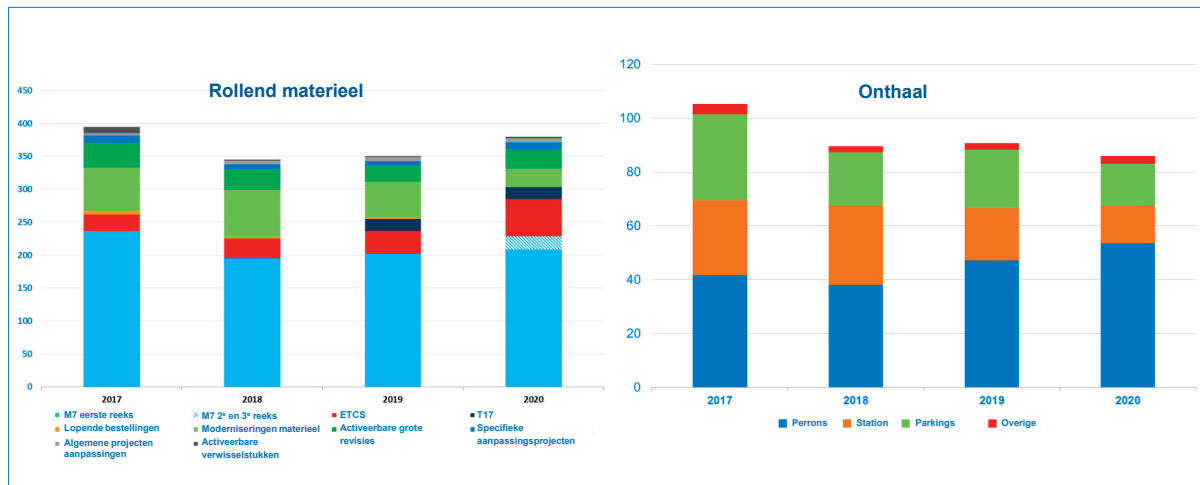


26

5. Een financieel gezonde onderneming



5.3 Investerings 2016-2020: gemiddeld 610 Mln EUR/jaar

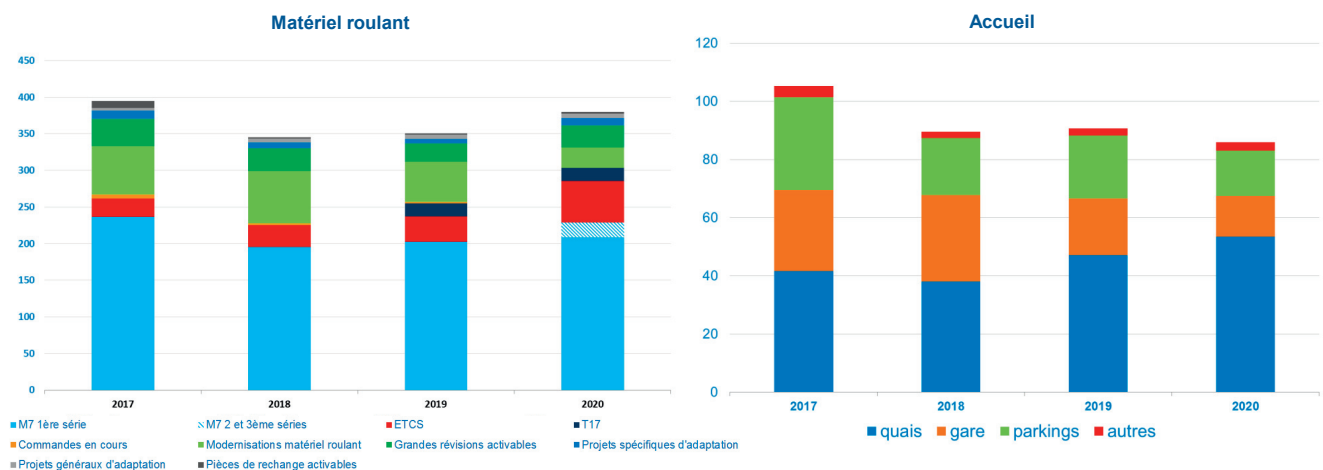


27

5. Une entreprise financièrement saine



5.3 Investissements 2016-2020: 610 Mio EUR/an en moyenne

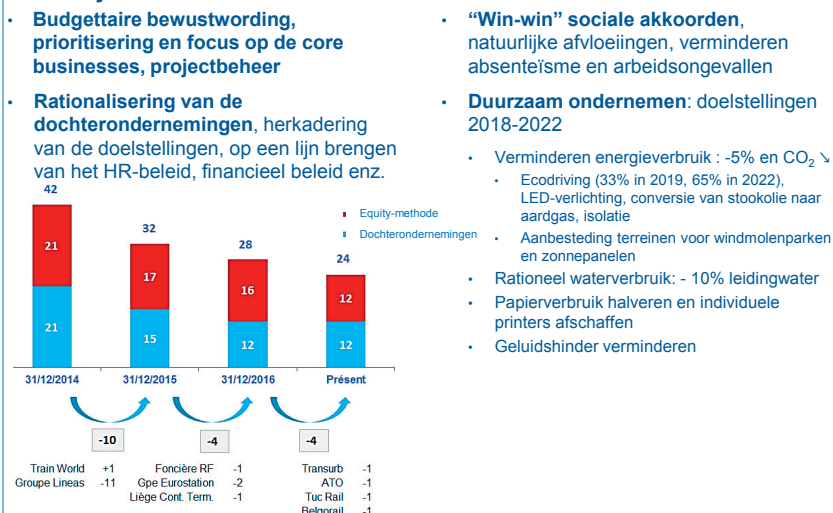


27

5. Een financieel gezonde onderneming



5.4 Kosten verminderen: -300 Mln EUR/jaar horizon 2020



28

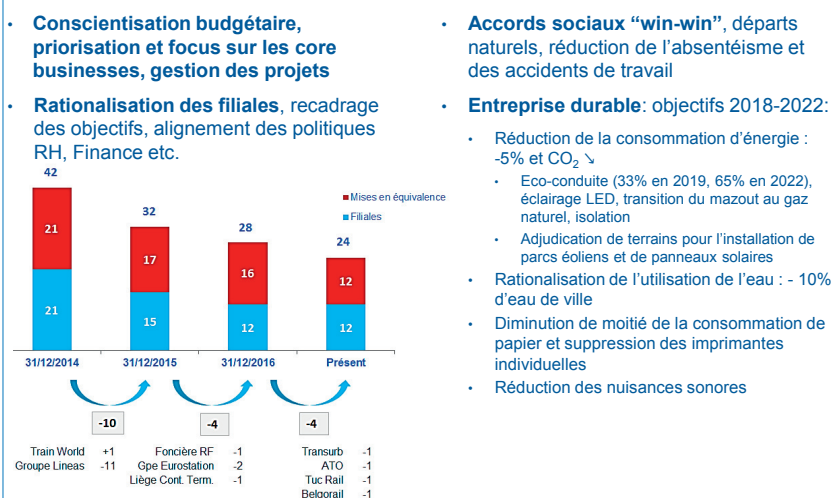
5.5 Inkomsten verhogen

- a) **Groei reizigers van 1%/jaar** (0,5% in piekuren/2% in daluren)
- b) **Valorisatie van vastgoed**
 - NMBS is eigenaar van 1.174 gebouwen en 14.530 terreinen (6.000 ha), met een boekhoudkundige waarde van ± 2,1 Mld EUR
 - Valorisatiestrategie voor de ± 180 gebouwen en 5.200 terreinen die niet meer nodig zijn voor de opdrachten van openbare dienst
 - De inkomsten maximaliseren op basis van de marktwaarde
 - Centralisatie van de directiegebouwen in Brussel-Zuid
- c) **Onderhoudsactiviteiten voor derden**

5. Une entreprise financièrement saine



5.4 Réduction des coûts: -300 Mio EUR/an horizon 2020



28

5.5 Augmentation des revenus

- a) **Croissance des voyageurs de 1%/an** (0,5% en heures de pointe/2% en heures creuses)
- b) **Valorisation des biens immobiliers**
 - SNCB est propriétaire de 1.174 bâtiments et 14.530 (6.000 ha) terrains ayant une valeur comptable de ±2,1 Mld EUR
 - Stratégie de valorisation pour les ±180 bâtiments et 5.200 terrains qui ne sont plus nécessaires aux missions de service public
 - Maximiser les revenus sur base de la valeur du marché
 - Centralisation des bâtiments de direction à Bruxelles-Midi
- c) **Activités de maintenance pour parties tierces**



Beheerskader NMBS

Governance



Les instances qui encadrent la SNCB

Gouvernance

1. Aandeelhouder, voogdij



a) Bewaker van de institutionele scheiding van de Belgische spoorwegsector

- ten voordele van de **klant en de globale mobiliteit**
 - Infrastructuurvergoeding//beleid aanbod van diensten
 - Massificatie van de werken
- ten voordele van de **Staat als enige aandeelhouder**
 - Overlegde opsplitsing: core business, historisch gemeenschappelijke diensten

b) Beheerscontract

- **Kader** op het vlak van dotatie, bediening, tarifiering (regulering, vrijheid), veiligheid, aanbod, PBM ...
- **KPI's**: groei, veiligheid, stiptheid, klanttevredenheid, productiviteit, maatschappelijke en financiële indicatoren
 - Jaarlijkse/globale verbeteringen
 - Evaluatiebasis voor toewijzing van de opdracht van openbare dienst
- **Meerjareninvesteringsplan**
 - Afwerken van de werven
 - Standardisering van de projecten
 - Harmonisering van de projecten en hun fasering, samen met Infrabel
 - Evenwicht tussen vastgoed - rollend materieel
- **Vijfjarenondernemingsplan**

c) Omzetting van het 4de spoorwegpakket in Belgisch recht

- **Scope**: liberalisering van het binnenlands reizigersvervoer
- **Deadlines**
 - Omzetting van de Europese richtlijn 'Open Access': 25.12.2018
 - Europese Verordening inzake toewijzing van de contracten openbare dienst : onmiddellijke inwerkingtreding (actualisering wet van 1991)
 - na marktconsultatie vanaf 12/2019
 - direct award voor een maximumperiode van 10 jaar, uiterlijk voor 12/2023 en mits verhoogd toezicht (KPI's)

d) Wetgevende initiatieven

- Gegarandeerde dienstverlening
- Administratieve boetes
- Screening van het personeel

30

1. Actionnaire, tutelle



a) Gardien du divorce institutionnel du secteur ferroviaire belge

- au bénéfice du **client et de la mobilité globale**
 - Redevance d'infrastructure // politique offre de services
 - Massification des travaux
- au bénéfice de **l'Etat actionnaire unique**
 - Séparation concertée: core business, services historiquement communs

b) Contrat de gestion

- **Cadre** au niveau de la dotation, desserte, tarification (régulée, liberté), sécurité, offre, PMR, ...
- **KPI** : croissance, sécurité, ponctualité, satisfaction clients, productivité, indicateurs sociétaux et financiers
 - Améliorations annuelles/globales
 - Base d'évaluation pour la procédure d'attribution de la mission de service public
- **Plan Pluriannuel d'Investissement**
 - Achèvement des chantiers
 - Standardisation des projets
 - Harmonisation avec Infrabel des projets et de leur phasage
 - Equilibre entre immobilier – matériel roulant
- **Plan d'entreprise quinquennal**

c) Transposition du 4ème paquet ferroviaire en droit belge

- **Scope**: libéralisation du transport intérieur des voyageurs
- **Deadlines**
 - Transposition de la Directive européenne "open access" : 25.12.2018
 - Règlement européen relatif à l'attribution des contrats de service public : entrée en vigueur immédiate (actualisation de la loi de 1991)
 - après consultation du marché à partir de 12/2019
 - attribution directe pour une période maximale de 10 ans, au plus tard en 12/2023 et moyennant un contrôle accru (KPI)

d) Initiatives législatives

- Service garanti
- Amendes administratives
- Screening du personnel

30

2. De beheersorganen



- De Raad van Bestuur (14) en de comités van de RvB (3)
 - Auditcomité, Benoemings- en Bezoldigingscomité, GEN Oriënteringscomité
 - controleert het beheer door het DC
 - keurt het beheerscontract goed
 - werkt het ondernemingsplan uit en bepaalt het algemene beleid
 - Het Directiecomité (6)
 - Professionals in hun vak
 - Aanvoerders
 - Gemeenschappelijke visie en goesting; staan garant voor de waarden en prioriteiten en dragen die uit
- een transparante en efficiënte governance
- een normale en verantwoorde delegatie van bevoegdheden



3. Sociaal overleg

- Sturingscomité
- Nationale Paritaire Commissie

31 4. RGCT, NHRPH, FOD M&V, Regulator, enz.

2. Les organes de gestion



- Le Conseil d'Administration (14) et les comités du CA (3)
 - Comité d'audit, Comité de nominations et de rémunération, Comité d'orientation RER
 - contrôle la gestion du CD
 - approuve le contrat de gestion
 - élabore un plan d'entreprise et définit la politique générale
 - Le Comité de Direction (6)
 - Professionnels de leur métier
 - Meneurs d'équipes
 - Vision et envie communes, garants et porteurs des valeurs et des priorités
- une gouvernance claire et efficace
- une délégation de pouvoirs normale et responsable



3. Dialogue social

- Comité de pilotage
- Commission paritaire nationale

31 4. CCVF, CNSPH, SPF M&T, Regulator, etc.

Besluit



Een moderne en performante NMBS die goesting geeft

- aan onze klanten
- aan onze medewerkers

Een NMBS die elke euro bewust investeert



Een immense uitdaging, niet onrealistisch, noch onhaalbaar, mits:

1. NMBS kan worden georganiseerd en kan werken als een onderneming met
 - een transparente en efficiënte governance
 - een normale en verantwoordelijke delegatie van bevoegdheden
2. als alle belanghebbenden er samen hun schouders onder zetten.



32

Conclusion



Une SNCB moderne et performante qui donne envie

- aux clients
- aux collaborateurs

Une SNCB qui investit chaque EUR judicieusement



Un défi immense, ni irréaliste, ni irréalisable, à condition:

1. que la SNCB puisse être organisée et fonctionner comme une entreprise avec
 - une gouvernance claire et efficace
 - une délégation de pouvoirs normale et responsable
2. qu'il y ait une véritable volonté commune de toutes les parties prenantes.



32