

# **STRATEGISCHE VISIE VOOR HET SPOOR IN BELGIE**

10 juli 2015

**Jacqueline Galant**  
**Minister van Mobiliteit**

# CONTEXT

# De in 2014 gefinaliseerde hervorming van de structuren van de NMBS-Groep is een feit

## NMBS

Heeft als enige de verantwoordelijkheid voor en een rechtstreekse band met de klanten, met een informatietaak → B2C

Eigenaar van de stations, de parkings, ...

## Infrabel

Concentreert zich op de dienstverlening in termen van spoorexploitatie → B2B

Eigenaar van de infrastructuur, inclusief peronnen, onderdoorgangen, roltrappen, ...

## Gemeenschappelijk filiaal HR

- Eenheidsstatuut
- Sociale dialoog
- Werving
- Pensioenen
- ...



# Het regeerakkoord heeft als doel intermodaliteit ...

## Om een antwoord te bieden op de maatschappelijke uitdagingen van vandaag en morgen ...

- De *overbelasting* van de steden: verkeersdrukte, parkeerproblemen, ...
- De  $CO_2$  uitlaatgassen
- De gezondheid: stress, vervuiling (ozon, ...)
- De *kost* voor de samenleving en de ondernemingen

# De duurzaamheid van de Belgische spoorsector (Infrabel, NMBS) is in gevaar (1)

- De moeilijke financiële context
  - ✓ schuld van *meer dan 4 miljard euro*
  - ✓ gemiddelde aangroei van de schuld met *meer dan 200 miljoen euro per jaar* tussen 2005 en 2014
  - ✓ *versnippering van de financiële middelen* en vragen bij de investeringskeuzes
  - ✓ *veroudering van de spoorweginfrastructuur* tot boven de gemiddelde levensduur (EPFL-onderzoek uit 2011)
  - ✓ *dwingende* budgettaire omgeving
  - ✓ *Commerciële inkomsten* zijn de laagste in Europa
- De verwachte openstelling van de markt voor de concurrentie tegen 2019/2021

# De duurzaamheid van de Belgische spoorsector (Infrabel, NMBS) is in gevaar (2)

- De onderbenutting van de spoorinfrastructuur, ondanks de zeer hoge dichtheid van het netwerk
  - ✓ *bijvoorbeeld*: een benuttingsgraad van onze infrastructuur van 50% tegenover deze in Nederland
  - ✓ een commerciële snelheid die in 10 jaar tijd met 10% is verminderd
- Gebrek aan coordinatie en het ontbreken van overleg tussen Infrabel, NMBS en HR Rail
  - ✓ nadelige gevolgen voor de klant, het personeel en de belastingbetaler

**De in het verleden ondernomen verbeterings-  
initiatieven zijn ontoereikend en bijkomende  
inspanningen zijn noodzakelijk**

**... om het performantieverschil snel en op een  
beduidende wijze te dichten**

**Het moment is aangebroken om  
de verandering aan te durven**



# **Strategische visie voor de spoorwegen in België**

**De duurzaamheid  
van het spoortransport  
in België garanderen  
en daarbij een hoog  
performantieniveau als doel hebben**

# De duurzaamheid van het spoorvervoer in België verzekeren en daarbij streven naar een hoog performantieniveau





## Voor de klant (1)

### De veiligheid blijft de hoeksteen van de activiteiten

De klant wordt centraal gesteld in alle acties teneinde een positieve en duurzame "mobiliteitervaring" teweeg te brengen

- De stiptheid, de communicatie, de netheid, het gebruik van de online-verkoop, de connectiviteit, de commerciële snelheid, het aantal zitplaatsen... **verbeteren**
- **Het tarifair beleid vereenvoudigen**  
door elke tarifaire modulering te verbinden met een betere dienstverlening



## Voor de klant (2)

- **De klantengerichtheid uitbreiden**, niet alleen op het binnenlands reizigersvervoer maar ook op het internationale en op het vlak van goederen.
- **Het aanbod van treinen en lijnen verkiezen** als het spoor een competitief voordeel heeft
  - Daarbij de **intermodaliteit** versterken tussen de verschillende vervoersmodi
  - Door een **lijn per lijn** mobiliteitsaanpak
- **De veiligheid versterken** in het belang van iedereen



De klantervaring op het gebied van stiptheid, communicatie, netheid, digitale verkoopkanalen, connectiviteit, ... verbeteren

## Concrete maatregelen

- Als ambitie hebben om een gewogen stiptheid (rekening houdend met het aantal reizigers – nieuwe KPI) van minimum **90%** te bereiken in 2019 (tegenover 86,4% in 2014)
- In 2017 over een nieuw vervoersplan beschikken dat gericht is op intermodaliteit en op de verwachtingen van de klant (comfort, commerciële snelheid, frequentie, aantal zitplaatsen ...)
  - de beschikbaarheidsgraad van het rollend materieel verhogen van 80% naar **86%**
  - de commerciële snelheid verhogen
  - het aantal zitplaatsen met meer dan **160.000** plaatsen uitbreiden tegen 2030
- Het aantal gelijktijdige werven verminderen die voor vertraging zorgen
- Actief instappen in het tijdperk van de nieuwe connectiviteitstechnologieën: **internettoegang** in de treinen in 2019
- Het gebruik van 'ticketless' ontwikkelen
- Nieuwe KPI's invoeren met daarbij een focus op netheid



Het tarifair beleid vereenvoudigen en elke tarifaire modulering verbinden met een betere dienstverlening

## Concrete maatregelen

- Het *marketing and sales* beleid herzien om er een proactief beleid van te maken
- Een gedifferentieerd tarifair beleid voeren naargelang de behoeften en het profiel van de klant
- Nieuwe vormen van ticketing ontwikkelen
  - *bijvoorbeeld*: tegemoetkomen aan de verwachtingen van de jongeren om "spontaan" treingebruik te vergemakkelijken
- Nieuwe verkoopkanalen ontwikkelen in overleg met derden
  - *bijvoorbeeld*: openbare besturen, krantenwinkels ...



## De klantvisie uitbreiden naar het internationaal reizigersvervoer en het goederenvervoer

### Concrete maatregelen

- Het grensoverschrijdend verkeer ontwikkelen volgens de werkelijke behoeften
- Grensoverschrijdende tarifaire oplossingen zoeken uitgaande van een analyse van de verwachtingen van de klanten
- Een performante commerciële snelheid waarborgen op elke internationale verbinding om de concurrentie met de wagen aan te gaan
- De economische groei meer ondersteunen via de zeehavens, de rivierhavens en de droge havens, via de lokale spoorwegoperatoren en de vrachtluchthavens



## De veiligheid van de spoorwegen

### **België heeft haar vertraging op de spoorwegen in de buurlanden ingehaald**

- **Aanbevelingen van de Commissie Buizingen**
  - Ontplooiing van het TBL1+ volledig gerealiseerd
  - Het volledige netwerk en het rollend materiaal uitrusten met ETCS : de inspanning verderzetten
- Een studie is bezig onder leiding van de FOD om een stand van zaken aan te leveren en om indien nodig nieuwe aanbevelingen te doen.





## De veiligheid verhogen in de stations en op de treinen

### Concrete maatregelen

- Een nieuw veiligheidsconvenant opstellen tussen Infrabel en de NMBS (Securail)
- Een nieuw samenwerkingsakkoord invoeren tussen de NMBS, Infrabel, Justitie en de Spoorwegpolitie om de incidenten op de gronden van de NMBS/Infrabel beter te beheersen
- Het overleg tussen de federale politie, de lokale politie en de NMBS en Infrabel opnieuw opstarten
- De Spoorwegpolitie de toegang geven tot de beelden van de bewakingscamera's van de NMBS



## Voor het personeel (1)

- Een "vertrouwenscontract" scheppen met het **personeel** van de NMBS en van Infrabel zodat zij de **vrijwillige en enthousiaste acteurs van de verandering zouden worden**
  - Een coherente en serene **sociale dialoog** aanhouden
  - **De motivatie en de fierheid** van de spoorwegwerkers **vernieuwen** dankzij een **bedrijfscultuur die erkenning van goed verricht werk** voorstaat
  - **Een hoog performantieniveau herstellen** voor de operationele en de ondersteunende functies
    - *nagestreefde verbetering van de productiviteit met 4% per jaar*
    - *vervanging van de essentiële operationele functies (= 40% van de natuurlijke afvloeiingen)*
  - Een transparant en dynamisch beleid van **interne communicatie** invoeren
  - Overleg plegen binnen de Spoorwegen om een gegarandeerde dienst in te voeren



## Voor het personeel (2)

- De rol en de opdrachten van HR Rail **professionaliseren** ter voorbereiding van de liberalisering
  - Een fundamentele **herziening uitvoeren** van de regels inzake **human resources beheer**
    - met opname van de beginselen van **motivatie en valorisatie**
    - met invoering/bevordering van **administratieve vereenvoudiging**
  - HR Rail **verantwoordelijkheid laten dragen** in de globale uitdagingen van het human resources beheer binnen de groep teneinde de **gezamenlijke doelstellingen** te halen
  - De **interne know how** opvoeren en minder beroep doen op consultancy, zonder daarom de **externalisering** van bepaalde functies uit te sluiten
  - Versterken van de **eenheid van sociale dialoog**

Na de liberalisering, de directies Human resources van elke onderneming responsabiliseren zodat deze **volledig bevoegd, autonoom en efficiënt** worden



De motivatie en de fierheid van de spoorwegwerkers en van alle medewerkers vernieuwen dankzij een bedrijfscultuur die gebaseerd is op de erkenning van goed verricht werk

## Concrete maatregelen

- Onderhandeling van een sociaal akkoord waarin de spoorwegwerker wordt erkend als de motor voor de modernisering
- Oprichting van een spooracademie om de know-how in spoorwegzaken te valoriseren en door te geven
- Het 'menselijk kapitaal' aansturen en daarbij uitgaan van de diversiteit van generaties, van geslacht, ...
- Een beleid van interne communicatie ontwikkelen dat ruim plaats biedt aan inspraak van het personeel, dialoog en interactie, en dat gebaseerd is op waarden die door iedereen begrepen, gedeeld en toegepast worden



## Een hoog performantieniveau herstellen voor de operationele en de ondersteunende functies:

- *verbetering van de productiviteit met 4% per jaar*
- *vervanging van de essentiële operationele functies (40% van de natuurlijke afvloeiingen)*

In andere landen werden met succes oplossingen opgezet waarvan wij ons kunnen inspireren om aan efficiëntie te winnen en een betere dienstverlening aan de klant aan te bieden

### *Voorbeelden:*

- gebruik van een dynamisch model voor het onderhoud van het rollend materieel en standaardisering van het rollend materieel
- verhoogde flexibiliteit van de arbeidstijden en van de arbeidsregimes
- aanwending van modernere technieken voor de aankoop en de voorziening van het materieel
- gebruik van de 'one man car' op bepaalde verbindingen
- automatisering van administratieve routinetaken ...



## De rol en de opdrachten van HR Rail professionaliseren

### Concrete maatregelen

De omgeving verandert, de NMBS en Infrabel moeten zich aanpassen ... en dus over de organisatie nadenken om de toekomst tegemoet te gaan; daarvan moet onmiddellijk werk worden gemaakt binnen HR Rail en dat werk moet morgen door elke onderneming worden verdergezet

- De nieuwe generaties moeten hun plaats binnen de groep vinden – HR Rail moet de sleutels aanbieden voor een samenwerking tussen de jonge generaties en de oudere
- HR Rail moet verloning centraal stellen in haar denkoefening en daarbij rekening houden met nieuwe evaluatiemethodes, de afvlakking van de hiërarchie en de wens van de werknemers tot opleiding en ontwikkeling



Een fundamentele herziening uitvoeren van de regels inzake human resources beheer:

- met opname van de beginselen van motivatie en valorisatie
- met invoering/bevordering van administratieve vereenvoudiging

## Concrete maatregelen

- De informatie-uitwisseling tussen collega's, tussen hiërarchische niveau's, tussen de departementen ... vergemakkelijken
  - in het dynamische digitale tijdperk stappen
- Nieuwe evaluatieregels invoeren die uitgaan van het resultaat en niet langer van de aanwezigheid
- Een denkoefening voeren naar de integratie van flexibele urregeling en thuiswerk
- Een beleid van interne en externe mobiliteit voeren
- Het premiemechanisme grondig herzien



## Voor de belastingsbetaler (1)

De NMBS en Infrabel centraal in een **globale visie van de mobiliteit** in België inpassen en daarbij het overheidsgeld efficiënt en nauwgezet aanwenden ten dienste van de burgers

- **Gezonde financiën** waarborgen met een **stabilisering van de schuld**
  - een **hiërarchie opmaken** van de investeringen (kosten-batenanalyse)
  - **de "non core"-filialen rationaliseren** en een gedetailleerde rapportage aan de moederonderneming opleggen
  - **de bestuursorganen professionaliseren** met duidelijke strategische mandaten
  - de algemene directies (en de managers) responsabiliseren door een **efficiënt en performant bestuur**





## Voor de belastingsbetaler (2)

- **De Staat in de mogelijkheid stellen om zijn rol van strateeg – arbiter te spelen**
  - Betere samenwerking tussen de openbare vervoersondernemingen dankzij de oprichting van een **strategische platform** met zowel de gewestelijke vervoersmaatschappijen en de spoorwegen **om de gewenste intermodaliteit op te zetten**, met de FOD Mobiliteit in een coördinerende rol
  - oprichting van een **investeringscel** onder de coördinatie (niet het gezag) van de FOD Mobiliteit met daarin de NMBS en Infrabel (en morgen iedere andere operator) om de samenhang en de accuraatheid van de investeringskeuzes te waarborgen, in aanwezigheid van de gewesten.
- Het **beheer van de bouw** van alle spoorweginfrastructuur en van de stations **aan Infrabel** delegeren en nadenken over een **alternatief model** voor het beheer van de stations in het vooruitzicht van de liberalisering



## De investeringen prioriteren (**kosten-batenanalyse**) en een rol van strateeg en arbiter toebedelen aan de Staat

### Concrete maatregelen

- De **kosten-batenanalyse** stelselmatig uitvoeren voor elke investering en daarbij een hiërarchie van de investeringen opmaken ten gunste van de klant (met behulp van een beslissingstool)
- **De bepaling van grote strategische doelstellingen aan de regering overlaten** (belang van de klant ...)
- Het **MJI tot 5 jaar** beperken (met een langetermijnvisie voor bepaalde projecten), waarbij de verdeelsleutel 60/40 nageleefd wordt. Een werkgroep wordt opgericht om dit te evalueren en het respect ervan te verzekeren.
- Een **driehoekskader overheid (FOD Mobiliteit) - NMBS - Infrabel** ontwikkelen om de coordinatie van de investeringskeuzes en hun overeenstemming met de klantgerichtheid te waarborgen (FOD treedt op als coordinator, niet gezagvoerend)
- Aanwezigheid van de gewesten in de investeringscel
- Innoveren in het beheer van het verkeer in de Noord-Zuid-verbinding op basis van nieuwe technologieën alvorens tot zware werken te besluiten



## Gezonde financiën waarborgen met een stabilisering van de schuld (I)

### Concrete maatregelen

- De vermindering van de dotaties zal prioritair op de OPEX worden toegepast om geleidelijk meer en meer middelen vrij te maken voor de CAPEX:
  - door de verhoging van de productiviteit (4%/jaar)
  - door de optimalisering van de investeringen
  - door een realistisch tarievenbeleid in lijn met de geleverde dienstverlening
  - door een optimalisering van het aanbod
- De opbrengst van de overdrachten van niet-strategische activa zal exclusief besteed worden aan de vermindering van de schuld



## Gezonde financiën waarborgen met een stabilisering van de schuld (II)

### Concrete maatregelen

- Het MJI 2013-2025 zal niet meer van toepassing zijn => er moet een nieuw plan van 5 jaar worden bepaald op basis van de nieuwe dotaties dat tegelijk regionale prioriteiten waarborgt (en ook de technieken van pre- en medefinanciering privilegieert)
- Iedere bijkomende productiviteitswinst zal nieuwe middelen vrijmaken die gebruikt zullen worden voor investeringen

## Nieuw MJJ 2015-2019 na overleg binnen de investeringscel

- **Nauwgezette schuldbeheersingsaanpak => het MJJ moet volledig gedekt worden door identificeerbare financieringen** (zonder naar nieuwe schulden te maken)
- **Analyse per investeringensector in functie van te bepalen prioriteiten**
  - bijzondere aandacht voor het onderhoud van de infrastructuur
  - kritische analyse van de klassieke uitbreidingen vervat in het MJJ 2013-2025
  - gedetailleerde analyse van de behoeften voor het onthaal van de klant en voor de stations (perronhoogte, parkings ...)
  - veiligheid blijft een prioriteit
  - analyse van de behoeften aan rollend materieel om tegemoet te komen aan de verwachtingen van de klanten
  - grondige denkoefening over de dienstgebouwen en de productiemiddelen
  - ⇒ te finaliseren binnen de investeringscel
  - ⇒ analyse die de integratie zal mogelijk maken van de vermindering van de dotatie die niet gedekt wordt door een besparing op de OPEX



De "non core"-filialen rationaliseren en een gedetailleerde rapportage aan de moederonderneming opleggen

## Concrete maatregelen

- Herziening van de activiteiten van de filialen teneinde ze uitsluitend toe te spitsen op *core business* inzake spoor
  - De internationale commerciële activiteiten limiteren
- Gelegenheid om de activiteiten van Eurostation en Eurogare te groeperen
- Overdracht van de filialen die geen meerwaarde inhouden voor de klant



De bestuursorganen professionaliseren met duidelijke strategische mandaten

## Concrete maatregelen

- Zich conformeren aan de beginselen van *governance* en meer bepaald naar de gedragscode van de OESO inzake ondernemingsbestuur (over het belang van het verantwoord besturen van openbare ondernemingen)
- Een *governance* vastleggen die in verhouding staat tot de uitdagingen
- Zich voorzien van een ethische zakencode voor de bestuurders en het personeel
- De samenstelling van de raden van bestuur diversifiëren door o.a. een sterke aanwezigheid van onafhankelijke bestuurders



De algemene directies (en de managers) responsabiliseren door een efficiënt en performant bestuur

## Concrete maatregelen

- Het selectie- en aanwervingsproces voor de functies van algemene leiding laten berusten op de ervaring en de bevoegdheid
- Het beroep op consultants drastisch verminderen
- Stevige interne mechanismen instellen om risico's te identificeren en te bedwingen
- De geloofwaardigheid bij de civiele maatschappij (klant, leverancier, commerciële partners ...) versterken
- Het variabele gedeelte van de lonen van de top managers van zowel de NMBS als Infrabel aan meerdere KPI's verbinden (klanttevredenheid, efficiëntie van de coördinatie tussen Infrabel en de NMBS ...)



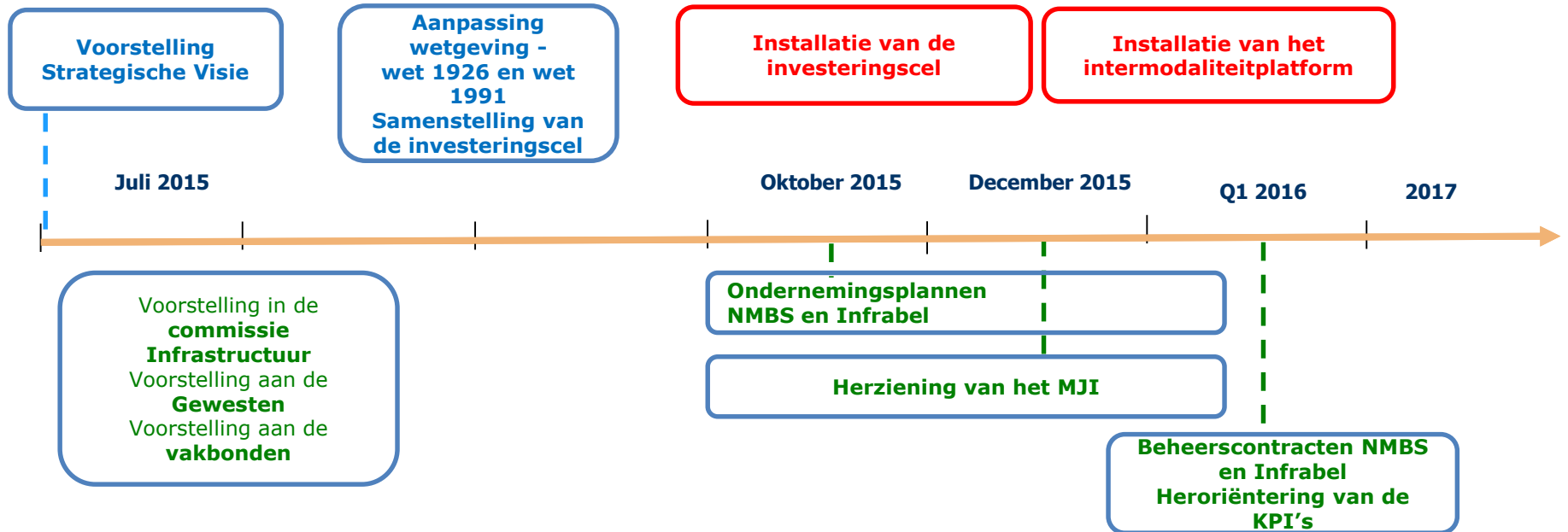


## Het **bouwheerschap** van alle spoorweginfrastructuur aan Infrabel delegeren

### Concrete maatregelen

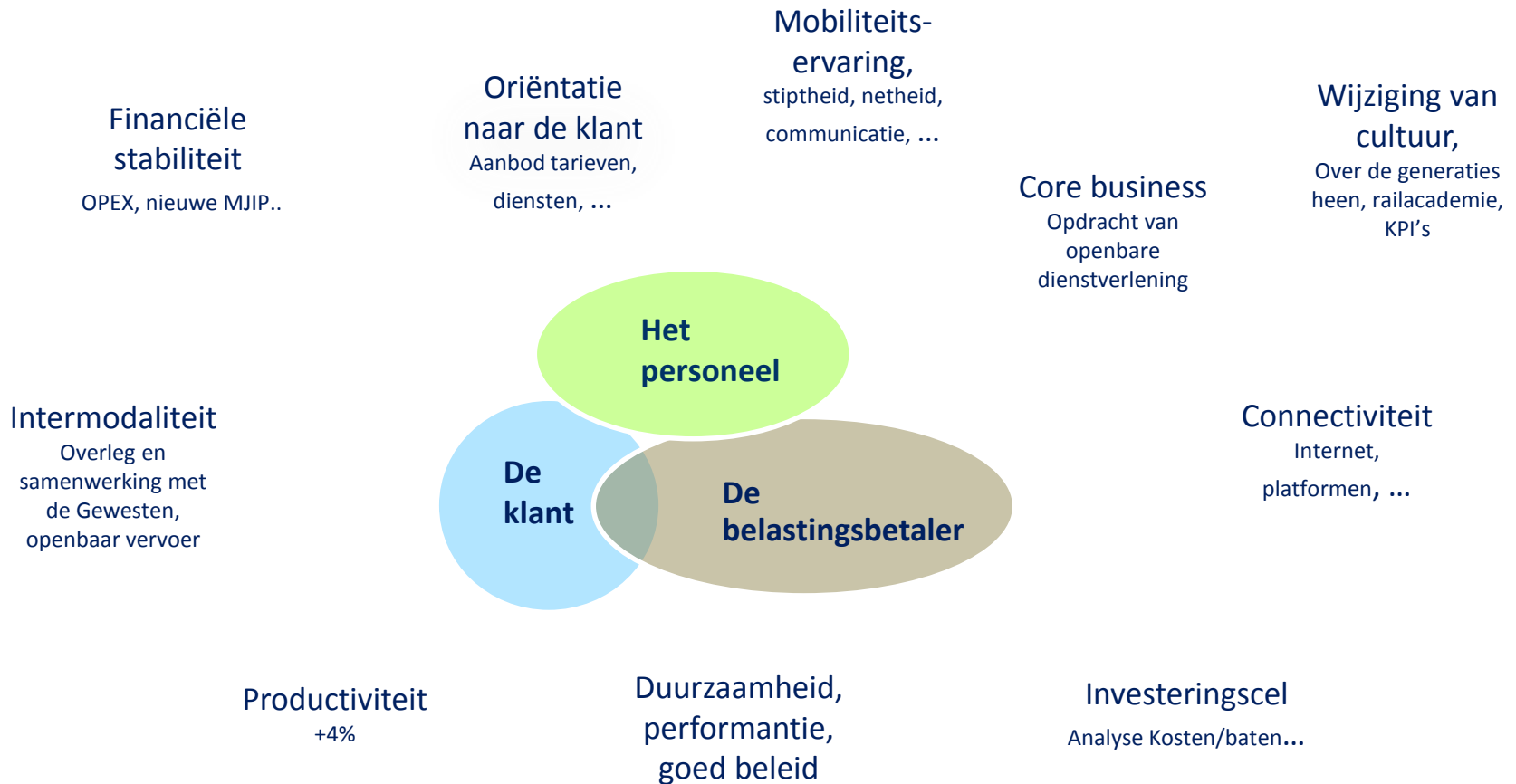
- Alle werken van burgerlijke bouwkunde in de stations delegeren aan Infrabel/TUC RAIL
- Een standaard station-/parkingmodel opleggen in overleg tussen Infrabel en de NMBS ten voordele van de klanten
- Het exclusief beheer van de handelsconcessies en het onthaal van de klant in de stations verzekeren aan de NMBS en nadenken over een alternatief model in het vooruitzicht van de opening van de binnenlandse reizigersmarkt
- Het onroerend patrimonium rationaliseren en valoriseren (op te maken inventaris en gelegenheid tot overdracht/verkoop)

# De volgende stappen



# Durven diepgaand hervormen

## Om modern en performante spoorwegen te krijgen



**... in alle veiligheid**

***“The secret of change is to focus all your energy not on fighting the old, but on building the new”***

“Socrates” in “Way of the Peaceful Warrior” (Dan Millman)