

Dhr. Michel Abdissi
CGSP Cheminots
Fontainasplein 9-11
1000 BRUSSEL

Dhr. Jean-Pierre Goossens
ACOD Spoor
Fontainasplein 9-11
1000 BRUSSEL

Dhr. Luc Piens
ACV Transcom
Agoragalerij
Grasmarkt 105 bus 40
1000 BRUSSEL

Brussel, 25 november 2014

Geachte heren,

onze referentie: 2014/01042
uw referentie:

Jo Cornu
Gedelegeerd bestuurder

Frankrijkstraat 56
B-1060 Brussel

Tel.: +32 2 525 20 00
jo.cornu@nmbs.be
www.nmbs.be

Naar aanleiding van onze ontmoeting op 17 november 2014 beloofde ik u om in een brief mijn kijk te geven op de situatie waarin NMBS verkeert, de uitdagingen waarvoor ze staat en de perspectieven die ik haar de komende jaren wil bieden.

Mobiliteit is een van de grootste maatschappelijke uitdagingen voor de komende jaren. En laat mobiliteit nu net de core business van NMBS zijn. In tijden waarin nieuwe vormen van concurrentie opduiken, is het absoluut noodzakelijk dat ons bedrijf een grote rol speelt en terug uitgroeit tot de trots van onze spoorwegmannen en -vrouwen.

Maar laat ik starten met een **beschrijving van de situatie die ik aantrof** toen ik een jaar geleden aan het hoofd van NMBS kwam te staan.

Zonder dat iemand zich ernstige zorgen maakte, nam de **schuld** sinds 2005 ieder jaar met 200 tot 250 miljoen euro toe. Als we nog 5 jaar op dezelfde manier voortdoen, zullen we aankijken tegen een schuld van 4 miljard euro. Een onhoudbare situatie. Bovendien hebben we vandaag nog het geluk dat de intrestvoeten op een historisch laag peil staan. Indien de trend zou omkeren en de intrestvoeten terug beginnen te stijgen, zou de bijkomende interestlast die hierdoor ontstaat nog zwaarder om dragen zijn. Een privatisering/liberalisering zou dan onvermijdelijk worden, niet uit politieke wil, maar uit financiële noodzaak, zoals dat bij Sabena het geval was.

De **prestaties** op het vlak van stiptheid en klantentevredenheid stonden op een absoluut dieptepunt bij mijn aantreden. NMBS zette nooit slechtere prestaties neer voor deze criteria. Nochtans zijn ze essentieel voor het klantenvertrouwen en dus ook voor het voortbestaan van de onderneming.

De relaties tussen NMBS en haar aandeelhouder, de Belgische Staat, worden geregeld in het **beheerscontract** dat sinds 2008 van kracht is. Het kader dat erin wordt vastgelegd is zeer rigide, biedt de onderneming weinig flexibiliteit in haar dienstverlening en weinig ruimte om de maatregelen te nemen die nodig zijn om de

situatie recht te trekken.

Bij mijn aantreden stelde ik vast dat het **vervoersplan**, dat de ruggengraat van het reizigersvervoer vormt, dateert van 1998 en de afgelopen 15 jaar enkel beperkt werd bijgestuurd, waardoor het niet meer aangepast was aan de vraag of aan het netwerk.

Voordat het nieuwe vervoersplan werd goedgekeurd, moesten we – rekening houdend met de eisen uit het beheerscontract – het oorspronkelijke voorstel aanpassen, waardoor we met eigen middelen een meerkost van 8 miljoen euro moeten financieren.

Hoewel er geen precieze datum vastligt, ben ik er mij sinds mijn aankomst in de onderneming van bewust dat ze op middellange termijn geconfronteerd zal worden met een **liberalisering van het nationale reizigersverkeer**, nadat in 2005 al het goederenverkeer en in 2010 het internationale reizigersverkeer geliberaliseerd werden. Het zou onverantwoord zijn om in de beslissingen die vandaag moeten worden genomen geen rekening te houden met deze vooruitzichten.

In het kader van het dossier van **NMBS Logistics** waren er al productiviteitsverbeteringen gerealiseerd voor mijn aantreden, maar er bestond geen enkele realistische oplossing voor een evolutie van de aandeelhoudersstructuur.

Samengevat, de financiële situatie waarmee NMBS en ikzelf als ceo geconfronteerd worden, kan als volgt worden geïllustreerd:

Evenwichtsoefening opbrengsten/kosten

45



In tegenstelling tot Infrabel, dat tot nog toe een financieel evenwicht vertoonde, is de weegschaal nooit in evenwicht geweest voor NMBS.

Dit kan onder andere verklaard worden doordat de vereisten van het beheerscontract het heel moeilijk en zelfs onmogelijk maken om in te werken op de belangrijkste blokken op de weegschaal hierboven:

- de dotatie wordt bepaald door de Staat;
- voor de eigen inkomsten van NMBS die afkomstig zijn uit de verkoop van biljetten en andere vervoerbewijzen, zijn er in het beheerscontract beperkingen opgenomen met betrekking tot tariefverhogingen. De Belgische tarieven behoren tot de laagste van Europa;
- het aanbod wordt grotendeels gedefinieerd in het beheerscontract;
- de infrastructuurvergoeding, die de hoogste van Europa is, wordt eveneens vastgelegd door de Staat.

In dergelijke omstandigheden is de interne efficiëntie de enige hefboom waarover het management van de onderneming beschikt.

Na deze beschrijving van de situatie bij mijn aantreden, zou ik mijn kijk op het laatste punt, de **interne efficiëntie van de organisatie**, verder willen uitdiepen. Een punt waaraan ook u ongetwijfeld gevoelig bent.

Gezien mijn lange en ruime ervaring in de industriële sector, kon ik niet anders dan de situatie van NMBS te analyseren door een vergelijking te maken met die van andere internationale groepen waarin ik tijdens mijn loopbaan verschillende verantwoordelijkheden heb uitgeoefend.

Men zou kunnen opwerpen dat een vergelijking niet opgaat, maar toch is deze persoonlijke ervaring in de industriële sector ontgensprekelijk nuttig om de sterktes en zwaktes van de onderneming te identificeren.

Op het ogenblik dat ik bij deze onderneming aan de slag ging, had ik de gelegenheid om tijdens de diverse vergaderingen ter voorbereiding van de aflossing een groot aantal personeelsleden te ontmoeten. En die gelegenheid heb ik nog steeds, wanneer ik 's morgens en 's avonds de trein neem, of tijdens de terreinbezoeken die ik al een jaar lang regelmatig afleg.

Ik word daarbij telkens aangenaam verrast door het engagement, de kwaliteit en het professionalisme van de personeelsleden die ik ontmoet. Ik heb dit herhaaldelijk kunnen zeggen, maar moet vaststellen dat dit type boodschap de traditionele communicatiekanalen slechts matig interesseert.

Daarom grijp ik deze nieuwe gelegenheid aan om duidelijk te stellen dat ik mij bewust ben van de passie die de spoorwegmannen en -vrouwen koesteren voor hun beroep en hun bedrijf. Ook ik wil dat zij terug trots kunnen zijn om voor NMBS te werken.

Tegelijkertijd werd ik erdoor getroffen dat de productiviteit van de organisatie beperkt wordt door een bepaald aantal fenomenen en dat de werking gehinderd wordt door vele regels op diverse niveaus.

Ten eerste zorgen de regels die het beheerscontract en andere toezichthoudende overheden opleggen, voor meerkosten en beperken ze de flexibiliteit van onze bedrijfsvoering.

Ten tweede bemoeilijken de HR-regels, die met het statuut verbonden zijn, een efficiënte organisatie van onze operaties.

Wat het personeel betreft, is het dus niet het statuut van het personeel an sich dat vragen oproept, maar eerder de regels die ermee verbonden zijn.

Mijn mening over regels is overigens eenvoudig, ongeacht of het gaat om interne regels of regels van de Staat: we moeten ons systematisch afvragen wat hun toegevoegde waarde is voor onze klanten, voor die –trouwe of occasionele– reizigers die ervoor kiezen om de trein te nemen in plaats van de autobus, de eigen wagen of andere concurrerende vervoerswijzen.

Naast deze structurele remmen die ik kon vaststellen na het opnemen van mijn functie, is er een nieuw element dat het kader vervolledigt waarbinnen ik met mijn directieteam moet werken.

Door de **progressieve dotatieverminderingen** in de komende 5 jaar zullen de spoorwegen het in 2019 per jaar met 663 miljoen euro minder moeten doen.

De budgettaire beslissingen die onlangs door de regering aangekondigd zijn, zorgen

ervoor dat onze onderneming in een geheel andere financiële context terechtkomt. Ze bemoeilijken onze zoektocht naar een financieel evenwicht nog meer.

Het is duidelijk dat zowel het beheerscontract als het meerjareninvesteringsplan herzien moeten worden om dit financieel evenwicht te kunnen bereiken. We zijn met de minister van Mobiliteit overeengekomen dat alle elementen waarbij de Staat betrokken is, namelijk het aanbod, de heffingen voor het gebruik van de infrastructuur en de tarifieringsregels, besproken zullen worden in werkgroepen met vertegenwoordigers van NMBS, Infrabel, de FOD Mobiliteit en de toezichhoudende overheid.

Deze weloverwogen moderniseringsinspanning moet ertoe leiden dat zowel NMBS als Infrabel financieel gezond zijn en de reizigers de best mogelijke dienst verlenen, rekening houdend met de budgettaire beperkingen. Tegelijkertijd verwacht onze voogdijoverheid dat we grote inspanningen leveren om de efficiëntie van onze operaties te verhogen. U hebt het begrepen, ik wil mij niet beperken tot de interne efficiëntie om deze uitdagingen het hoofd te bieden, maar alle punten aanpakken die op de weegschaal hierboven worden afgebeeld.

Bijgevolg zullen de regels die door de Staat opgelegd worden vanuit dit perspectief geanalyseerd worden, net als de organisatie en de interne regels van NMBS. De recente beslissing om de internationale (NMBS Europe) en nationale (NMBS Marketing & Sales) commerciële activiteiten samen te voegen, past bijvoorbeeld in dit perspectief van een grotere efficiëntie.

Ik nodig u uit om binnen de paritaire organen die er zijn en die zich inzetten voor de Belgische spoorwegen, aanpassingsmaatregelen te bespreken die zich opdringen om een interne efficiëntie te halen teneinde de huidige en toekomstige concurrentie aan te kunnen.

We moeten er niet flauw over doen, concurrentie is er al. Misschien niet in de vorm van spoorwegondernemingen, maar onze klanten hebben elke dag de keuze uit vervoersalternatieven, in de vorm van langeafstandsbussen, of in diverse georganiseerde vormen van carpooling voor dagelijkse of occasionele verplaatsingen. Het zou gevaarlijk zijn om bij de analyse van onze concurrentieomgeving geen rekening te houden met deze talrijke nieuwe initiatieven. De gemakkelijke concurrentie die cabotage met zich mee kan brengen mag ook niet worden onderschat. Doordat we een klein land zijn dat doorkruist wordt door internationale treinen, zullen deze operatoren niet veel moeilijkheden ondervinden om hun treinen in de grote nationale stations te laten halhouden. Op die manier kunnen ze verbindingen aanbieden die de concurrentie aanbinden met onze eigen lijnen, zonder dat ze hiervoor bijkomende kosten moeten maken.

Om NMBS een toekomst te bieden, wil ik bij het nemen van beslissingen dan ook met al deze bestaande concurrentievormen rekening houden.

Tot slot wil ik u de **context schetsen waarin ik de verantwoordelijkheid als ceo van NMBS heb aanvaard**.

Ik heb mij niet kandidaat gesteld voor deze betrekking. De regering heeft mij gevraagd om deze verantwoordelijkheid op te nemen en ik heb ze aanvaard, om het land te dienen.

Zelfs zonder de details te kennen die ik bij het begin van deze brief heb vermeld, was ik mij bewust van de enorme uitdaging waar NMBS voor stond.

Ik heb het beeld al eerder gebruikt, maar wil in deze brief toch nogmaals herhalen dat ik mij net als Marc Wilmots voel, met 11 miljoen Belgen die denken dat ze het beter kunnen dan ik. NMBS krijgt uitzonderlijk veel publieke belangstelling voor een bedrijf, waardoor het nog moeilijker wordt om de onderneming te leiden.

Ook op vlak van communicatie zijn de uitdagingen groot, aangezien vertrouwelijkheid niet tot de grote troeven van deze onderneming behoort. We krijgen voortdurend af te rekenen met vragen van de media naar aanleiding van gebeurtenissen op het terrein en door lekken in de onderneming zelf.

U weet even goed als ik dat wat in de pers verschijnt niet altijd een getrouwe weergave is van onze verklaringen, en vaak worden drie zinnen herleid tot één, wat de toon van wat gezegd werd, fundamenteel kan wijzigen.

U hebt het ongetwijfeld al zelf meegemaakt.

Ik heb het al vaak gezegd, we streven hetzelfde na. We willen de toekomst van dit bedrijf veiligstellen en onze landgenoten een uitmuntende dienstverlening aanbieden. Dat is de beste manier om al onze collega's hun trots en tevredenheid terug te geven.

Met vriendelijke groeten,



Jo Cornu

KOPIE

Mevrouw Jacqueline Galant, minister van Mobiliteit, belast met Belgocontrol en de NMBS
Dhr. Luc Lallemand; ceo Infrabel
Dhr. Michel Bovy, algemeen directeur HR Rail